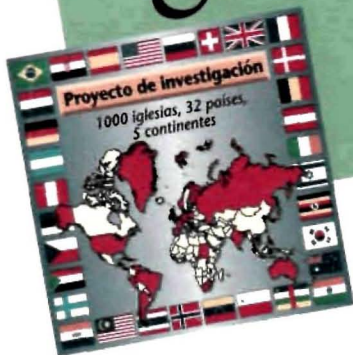




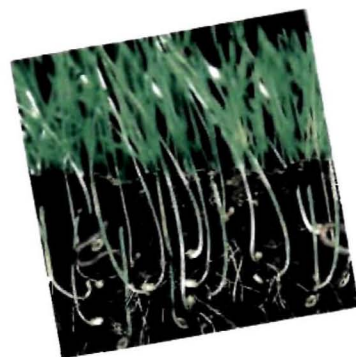
Christian A. Schwarz

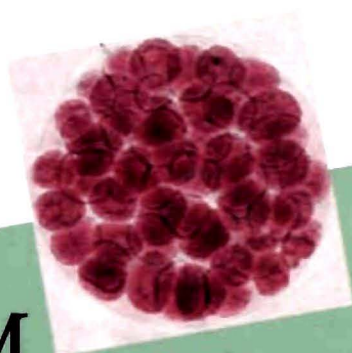
Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable



*Guía práctica para
un iglecrecimiento
natural*

Editorial CLIE





Muchos «dogmas» sobre iglecrecimiento son meramente mitos – esta es la tesis de este libro que a su vez abre un nuevo capítulo en el foro de debate internacional sobre el crecimiento de las iglesias. Resultado de años y años de investigación y análisis en cinco continentes, sobre su utilidad para los pastores han dicho:

«El libro más útil que jamás se haya escrito sobre iglecrecimiento. Cualquier iglesia que aplique los principios que en el mismo se exponen, crecerá automáticamente»

Prof. Dr. Russell P. Shedd, Facultad de Teología de São Paulo, Brasil

«Los materiales desarrollados por Christian Schwarz sobre iglecrecimiento son lo mejor que existe en cualquier idioma. En América no disponemos de nada semejante»

Prof. Dr. C. Peter Wagner, Fuller Theological Seminary, Pasadena, CA, USA

«Este libro puede liberar a miles de pastores de concepciones mitológicas sobre el crecimiento de las iglesias que les han atormentado durante años. Les dará esperanza, metas a seguir y lo más importante, la seguridad de que su labor es agradable a Dios»

Bill Hull, asesor pastoral, USA

«Una obra verdaderamente extraordinaria»

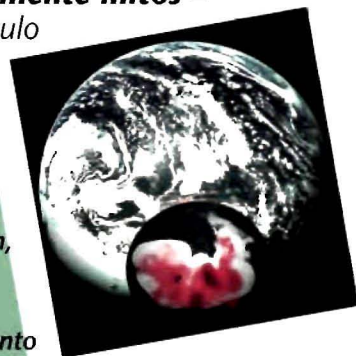
Gary MacIntosh, Presidente de la American Society of Church Growth, USA



Christian A. Schwarz es director del «Instituto para el Desarrollo y Crecimiento de la Iglesia» en Alemania. Es autor de varios libros sobre el tema de iglecrecimiento en los que debate la teoría y la práctica.

En esta obra presenta los resultados y conclusiones del mayor proyecto de investigación jamás realizado en iglesias de los cinco continentes, analizando las razones de su crecimiento.

¿Su descubrimiento más importante? Las razones motoras del crecimiento de las iglesias no son las que, tradicionalmente, siempre hemos creído que eran.



ISBN 84-7645-912-2
Ref.: 224024

Christian A. Schwarz

Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable

*Guía práctica para
un iglecrecimiento natural*

«Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable» se basa en investigaciones en 32 países y está disponible en once versiones diferentes, según los países:



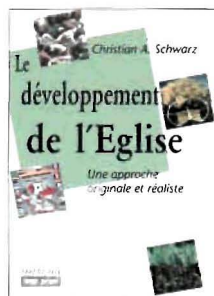
Brasil (Portug.)



Croacia
ISBN 953-6350-07-6



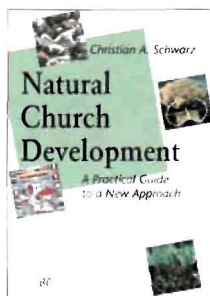
Dinamarca
ISBN 87-90196-25-5



Francia
ISBN 2-906405-25-6



Alemania
ISBN 3-928093-48-7



Gran Bretaña
ISBN 0-948704-36-5



Latinoamérica/Esp.
ISBN 84-7645-912-2



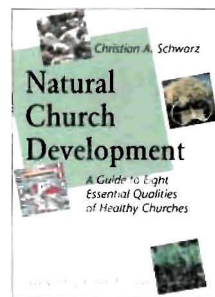
Holanda
ISBN 90-6067-652-1



Rusia
ISBN 5-88930-006-7



Suiza
ISBN 3-906644-28-6



EE.UU.
ISBN 1-889638-005

© 1996 Christian A. Schwarz

Derechos internacionales: C & P Verlags-GmbH, D-25924 Emmelsbüll, Alemania

© de la edición española:

Editorial CLIE, Galvani, 113-115, 08224 Terrassa (Barcelona), España

Depósito Legal: B-29.267-1996

ISBN: 84-7645-912-2

Portada: Heidenreich Kommunikationsdesign

Dibujos: Stefan M. Schwarz

Impresión: M.C.E. HOREB, Viladecavalls (Barcelona), España – Printed in Spain

El trasfondo de la presente obra

**Prólogo
a la edición
española**

Desde que, hace exactamente diez años, comenzamos con nuestras primeras investigaciones sobre crecimiento de iglesia, nos hemos topado con muchos factores que están en contradicción con más de un texto de enseñanza del movimiento de iglecrecimiento. ¿Podría ser que muchas cosas que, en la literatura pertinente, se han constituido casi en dogmas, no sean, a fin de cuentas, más que mitos?

A medida que se fueron intensificando nuestros estudios, mayor fue la claridad con que fuimos comprendiendo la necesidad de un nuevo arranque en el tema del iglecrecimiento. Fundamos el «Instituto para el Desarrollo y Crecimiento de la Iglesia», coordinamos nuestra labor con otras organizaciones en los países más diversos y desarrollamos diferentes materiales de trabajo, destinados a ayudar a las iglesias a llevar a la práctica este «nuevo» arranque.

Los materiales fueron cada vez más extensos, y nos dimos cuenta de que, a fin de cuentas, la totalidad tenía un fundamento bastante endeble. Es verdad que nuestras investigaciones en uno u otro país nos habían aportado una buena cantidad de ideas interesantes, pero ¿quién nos aseguraba que los mismos principios que se advierten en una parte del mundo, son también válidos para las otras partes? Existía sólo un camino para llegar a una conclusión sobre este punto, que era estudiar las iglesias en los más diversos puntos del globo.

Este proyecto se constituiría en el mayor desafío de lo que va de mi vida, ya que fueron examinadas más de 1000 iglesias en 32 países, en los cinco continentes, habiendo de introducir en el ordenador más de cuatro millones de respuestas, que fueron valoradas según criterios estrictamente científicos. Ha sido el proyecto más extenso que jamás se haya realizado en el ámbito cristiano acerca de las causas del crecimiento de iglesia.

El resultado se encuentra en sus manos. Es total mi convencimiento de que todo este esfuerzo ha valido la pena. El presente libro no se puede calificar ni de producto europeo, ni asiático, ni americano, ni africano, ni australiano, sino que, lo mejor que se puede decir de él, es que lo es todo a la vez. Informa acerca de principios que se pueden advertir en todas las iglesias en el mundo entero, de los cuales se puede demostrar que pueden desvelar y aclarar mejor que muchos otros modelos que gozan actualmente de popularidad, el secreto de iglesias de habla hispana, en fase de crecimiento continuo. Este trabajo pretende ser una primera introducción en principios del desarrollo de iglesia, de los cuales no solamente es demostrable que «funcionan», sino que, según mi propia y cada vez más firme convicción, son, al fin y al cabo, los principios con que opera Dios mismo.

**«Este libro no es
ni europeo, ni
asiático, ni ame-
ricano, ni africa-
no, ni australia-
no, este libro lo
es todo a la vez.»**

Verano de 1996

Christian A. Schwarz

Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable

Prólogo a la edición española	3
-------------------------------------	---

Introducción 6

Digamos adiós al pensar tecnocrático	6
¿Qué es «desarrollo natural de iglesia»?	8
La clave: El «potencial biótico»	10
El principio «por-sí-mismo» en la Biblia	12

Parte 1: Ocho características cualitativas 15

Iglecrecimiento desmitologizado	16
El proyecto de investigación a escala mundial	18
¿Es «crecimiento» el criterio apropiado?	20
Característica cualitativa 1: Liderazgo capacitador	22
Característica cualitativa 2: Ministerios según dones	24
Característica cualitativa 3: Espiritualidad contagiosa	26
Característica cualitativa 4: Estructuras funcionales	28
Característica cualitativa 5: Culto inspirador	30
Característica cualitativa 6: Células integrales	32
Característica cualitativa 7: Evangelismo según las necesidades .	34
Característica cualitativa 8: Relaciones afectivas	36
No debe faltar ninguna característica cualitativa	38
La «hipótesis 65»	40
El punto de partida cualitativo	42
Por qué no valen las metas cuantitativas de crecimiento	44
¿Son las iglesias grandes también iglesias «buenas»?	46

Parte 2: El factor mínimo 49

Concentración de las fuerzas existentes	50
La imagen del «barril del mínimo»	52
Paralelos con la agricultura	54
¿Factor mínimo o factor máximo?	56
Cuidado con las «iglesias modelo»	58

Parte 3: Seis principios bióticos 61

¿Tecnocrático o biótico?	62
Por qué no funciona la tecnocracia	64
Principio 1: Interdependencia	66
Principio 2: Multiplicación	68
Principio 3: Transformación de energía	70
Principio 4: Efectos múltiples	72
Principio 5: Simbiosis	74
Principio 6: Funcionalidad	76
Biótico = Lo contrario a lo usual	78
Aprendamos a pensar de manera biótica	80

Parte 4: Un nuevo modelo de pensamiento 83

La ley de las polaridades en la creación de Dios	84
Peligros a la derecha y a la izquierda	86
El modo de pensar tecnocrático	88
El modo de pensar espiritualista	90
Los efectos de paradigmas erróneos	92
Consecuencias teológicas	94
¿Qué significado tiene esto en la práctica?	96
¿Se puede «hacer» desarrollo de iglesia?	98
Por qué el pragmatismo conduce a un callejón sin salida	100

Parte 5: Diez pasos operativos 103

Modo de desarrollar un programa propio	104
Paso 1: Reforzar la motivación espiritual	106
Paso 2: Descubrir factores mínimos	108
Paso 3: Poner metas cualitativas	110
Paso 4: Identificar obstáculos	112
Paso 5: Utilizar principios bióticos	114
Paso 6: Poner en juego los puntos fuertes	116
Paso 7: Introducir materiales bióticos	118
Paso 8: Controlar los progresos	120
Paso 9: Dirigir la atención a nuevos factores mínimos	122
Paño 10: Reproducir la vida	124
Epílogo: Desarrollo de iglesia en el poder del Espíritu Santo	126
El paso siguiente	128

Digamos adiós al pensar tecnocrático

«Abandonemos los programas de éxito concebidos por el hombre y volvámonos a los principios divinos de crecimiento.»

¿Por qué muchos creyentes son tan escépticos a lo que ofrece el movimiento de iglecrecimiento? ¿Es porque no desean crecimiento en su iglesia? ¿O es porque rechazan de plano que se cuestione la efectividad de su trabajo? ¿O es porque no consideran prioritaria la Gran Comisión misionera?

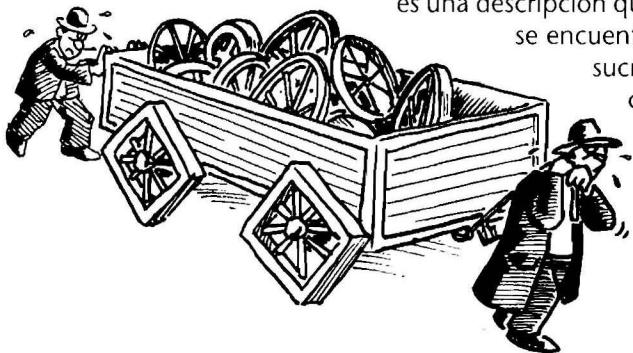
Con seguridad que hay personas en quienes se cumple todo esto, pero simplificaríamos mucho las cosas si procediésemos como si toda la resistencia opuesta a los criterios de iglecrecimiento, frecuentes en la actualidad, proviniese exclusivamente de tales círculos. Mi propia experiencia es que un sinnúmero de creyentes que anhelan de todo corazón el crecimiento, con corazones ardientes de amor por los que se pierden, que nada tienen en contra del examen autocrítico de su propio método de trabajo, en su fuero interno no han llegado nunca a relacionarse con el movimiento de iglecrecimiento. Tienen la impresión de que se les presentarán continuamente recetas simplistas, sin ninguna posibilidad de que funcionen en la práctica. No pueden dejar de sospechar de que, en todo esto, hay hombres que se arrogan el poder realizar, por sí mismos, lo que sólo Dios puede hacer. Dejemos de lado la cuestión de si tal crítica es justa o no. Pero no hay duda de que muchos se han formado tal imagen del movimiento de iglecrecimiento: Un proyecto tecnocrático al máximo, incluso, y quizás precisamente en asuntos donde se pone de relieve el lado espiritual de tal proyecto.

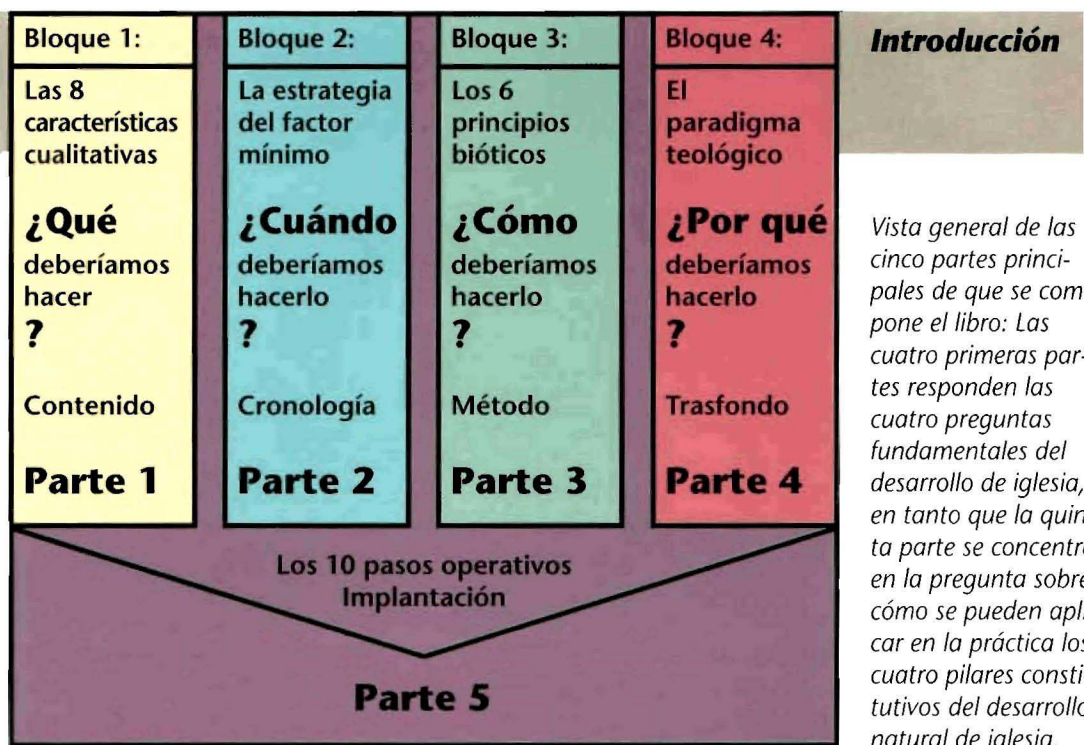
Crecimiento de iglesia por fuerza propia

Ahora bien, ¿Qué quiere decir «crecimiento de iglesia por fuerza propia»? Le invito a mirar la caricatura, donde verá un carro con cuatro ruedas cuadradas, transportando una cantidad de ruedas que podrían funcionar a la perfección, empujado y tirado por dos hombres, de quienes no cabe la más mínima duda de estar entregados por completo a su cometido, pero cuya experiencia es que la tarea resulta, en su totalidad, muy penosa, todo transcurre con mucha lentitud y produce gran frustración.

Para mí, esta ilustración representa más que una simple caricatura, pues es una descripción que raya en lo profético del estado en que se encuentran amplios sectores de la Iglesia de Jesucristo. La Iglesia avanza, pero todo transcurre con gran lentitud. ¿Por qué es así?

Si preguntamos a los dos personajes, sus respuestas serán quizás las siguientes: «Porque un fuerte viento sopla en contra nuestra.» O bien: «Porque tenemos que subir el carro a una cuesta muy empinada.»





En muchos casos, tales respuestas ni siquiera están equivocadas. Es verdad que a nosotros los creyentes nos sopla un fuerte viento en pleno rostro, y a veces la realidad es que el camino que tenemos por delante como iglesia nos conduce por empinadas cuestas. Sin embargo, la ilustración nos ayuda a comprender que el verdadero problema no es éste, ya que perduraría aunque las circunstancias externas fuesen muchísimo más favorables. Este ejemplo nos permite poner en claro un punto esencial: Por parte de Dios, están disponibles todos los medios necesarios para la formación y edificación de iglesia. El problema reside en que no hacemos uso de ellos. En lugar de utilizar las herramientas que Dios nos ha dado, procuramos empujar y remolcar a la iglesia con nuestra propia fuerza. Es eso precisamente lo que quiero decir con «iglecrecimiento tecnocrático». De ninguna manera significa esto que los dos personajes representados no sean espirituales. Tampoco significa que su objetivo –poner en movimiento a la iglesia– sea erróneo. Simplemente significa que el método que emplean para conseguir dicho objetivo es insuficiente.

La presente obra está basada en un arranque diferente del iglecrecimiento, al que llamamos un desarrollo «natural» o «biótico». El término «biótico» no significa otra cosa que el redescubrimiento de las leyes que rigen la vida (en griego «bios»). Significa hacer valer los mecanismos de crecimiento que Dios emplea para edificar Su Iglesia, en lugar de pretender hacerlo nosotros mismos por propios esfuerzos.

**La alternativa
«biótica»**

¿Qué es «desarrollo natural de iglesia»?

«Muchos conceptos de crecimiento centran su observación solamente en los frutos, sin considerar las raíces que producen tales frutos.»

¿Por qué llamamos «desarrollo natural de iglesia» al principio de formación de iglesia que sugerimos como alternativa al criterio tecnocrático? El término «natural» significa aprender de la naturaleza, lo que quiere decir que aprendamos de la creación divina. Aprender de la creación divina es aprender de Dios, el Creador.

Para ilustrar este principio operativo en seminarios, me agrada utilizar la fotografía de la página 9, que nos ilustra las leyes de los procesos orgánicos de crecimiento. La mayoría de los autores de obras sobre iglerecimiento estaría de acuerdo en que es importante aprender de estas leyes de la naturaleza. No obstante, el problema reside simplemente en que algunos de los conceptos populares no han alcanzado la suficiente «profundidad». Literalmente, se han quedado en la superficie, ciegos en lo que concierne a la realidad, que se encuentra por debajo de la superficie del terreno: La composición de dicho terreno, el efecto de las raíces y (de suma importancia) la función de los gusanos.

Pregunta: ¿Por qué crece el pasto representado en la fotografía? ¿Es que se ha impuesto el objetivo numérico: «Hasta junio de 1997 debo haber crecido 30 centímetros»? Podría ser que éste fuera su secreto (volveremos más tarde a la cuestión de las metas cuantitativas de crecimiento). En este punto, quisiera llamar la atención a que es imposible obtener una respuesta definitiva a tal pregunta, mientras dejemos de poner nuestra atención en la realidad que se encuentra debajo de la superficie. Es ese precisamente el ámbito en el cual se concentra el desarrollo natural de iglesia.

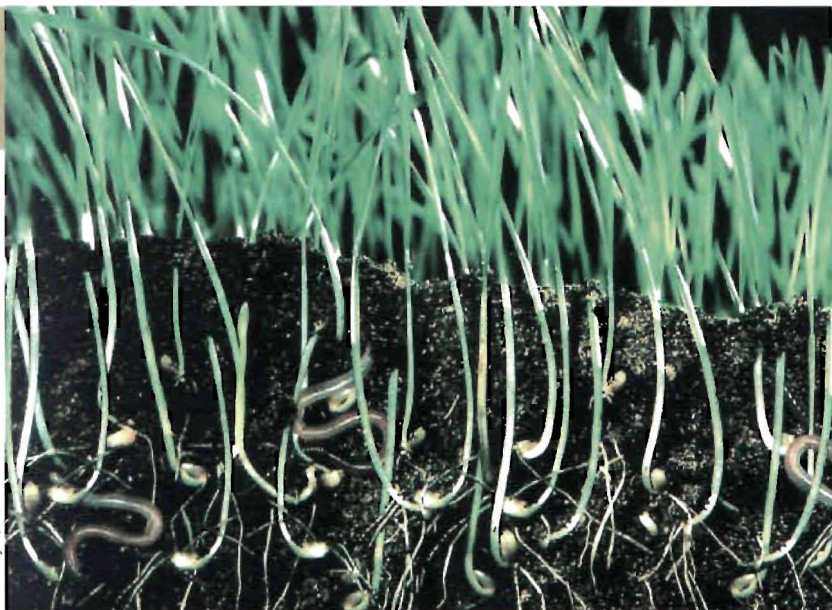
¿No es eso «teología natural»?

En la teología es controvertida la aplicación de leyes de la naturaleza como ilustración para la meditación teológica, y es razonable tal cautela: Un procedimiento como el que se propone —en la terminología teológica técnica denominada «theologia naturalis»— encierra una gran problemática tratándose de teología en un sentido más restringido de la palabra, es decir, el conocimiento de Dios. En su última consecuencia, conduciría a la ilusión de que se puede llegar a conocer a Dios por propios medios y esfuerzos —prescindiendo de Cristo, de la cruz y de la revelación—. Lo que ocurre es que en el desarrollo natural de iglesia no se trata en absoluto del conocimiento de Dios mismo, sino del de los principios de la formación de iglesia. Y en este punto me parece que el arranque que toma su orientación en la creación no solamente es legítimo, sino que es obligado.

Llama la atención con qué frecuencia el Nuevo Testamento —especialmente Jesús mismo— utiliza ejemplos tomados de la naturaleza y, especialmente, de la agricultura, para explicar las leyes que rigen el Reino de Dios: los lirios del campo, la semilla que crece por sí misma, el crecimiento del grano de mostaza, el campo con cuatro clases de terreno, el árbol y sus frutos, las

Introducción

Foto: Bayer, Leverkusen



Las leyes del crecimiento orgánico: Muchos conceptos de iglecrecimiento se quedan, por así decirlo, a flor de tierra. Fijando la vista sólo en el fruto, no ven las raíces que producen dicho fruto.

leyes de la siembra y la cosecha. Hay expositores bíblicos que argumentan que Jesús hablaba así porque sus oyentes vivían en una zona eminentemente agrícola, por lo que eran especialmente «receptivos» ante tales ilustraciones. Personalmente estoy convencido, sin embargo, de que tal explicación se queda muy corta. Si el ministerio de Jesús fuese en nuestros días, de seguro que no sustituiría tales ilustraciones por otras tomadas del mundo de la informática («El Reino de Dios es como el software que se introduce en el ordenador: Lo que se le da a un extremo, sale por el otro»). Es que tal tipo de ilustraciones –tecnocráticas– erraría el blanco si pretendiera ilustrar el secreto de la vida. La verdad es que en el mundo de lo biótico rigen leyes totalmente diferentes de las que rigen en el abiótico.

Mateo 6:28 «Considerad los lirios del campo, cómo crecen» puede tomarse casi como prototipo de referencia biótica en la Biblia. El término griego para la traducción «considerar», *katamathete* tiene un significado mucho más extenso que en el español «considerar». Es la forma intensificada del verbo *manthano*, que significa «aprender», «examinar», «investigar». En el griego, cuando el prefijo *kata* antecede a un verbo, es frecuente que su significado primitivo se «intensifique». En nuestro caso la palabra adquiere el significado de «aprender cuidadosamente», «examinar con exactitud», «investigar con entera dedicación».

¿Y qué es lo que debemos investigar con tal intensidad? Naturalmente que no la belleza de los lirios, sino que, de manera muy expresa, sus mecanismos de crecimiento («cómo crecen»). Debemos estudiarlos, debemos examinarlos, debemos meditar acerca de ellos –todo esto está incluido en el modo imperativo *katamathete*– con el fin de adquirir una mejor comprensión de las leyes que rigen el Reino de Dios.

Aprender de los «lirios del campo»

La clave: El «potencial biótico»

«El potencial biótico es un criterio que el mismo Dios creador ha introducido en su creación.»

Quienquiera que estudie la creación divina y sus mecanismos de funcionamiento, ya sea creyente cristiano o no, se tropezará con lo que los científicos denominan el «potencial biótico». Según la definición que da la ecología, se trata aquí de «la capacidad inherente de un organismo o una especie, de multiplicarse y reproducirse a sí mismo». Tal criterio es totalmente desconocido en el mundo de la técnica, pues no hay máquina alguna que cuente con la «capacidad de reproducirse a sí misma». Una cafetera eléctrica puede hacer café, pero no cafeteras eléctricas nuevas. La naturaleza procede de manera totalmente diferente, en la creación de Dios: Un cafeto produce granos de café, que, a su vez, producen nuevos cafetos. Este es un plan que el mismo Dios creador introdujo en su creación. Es el secreto de todo lo vivo. Es el principio divino de la creación.

En procesos naturales, el objetivo siempre es que este potencial biótico se despliegue con la máxima potencia posible. Para designar la diferencia entre el potencial biótico y el crecimiento que se produce realmente en las condiciones que brinda el terreno o el laboratorio, la ecología emplea el concepto de «resistencia al medio ambiente». Es decir, no se trata aquí de «producir» crecimiento o multiplicación por cuenta propia, sino reducir a un mínimo la resistencia al medio ambiente. De tal manera, el crecimiento se produce totalmente «por sí mismo».

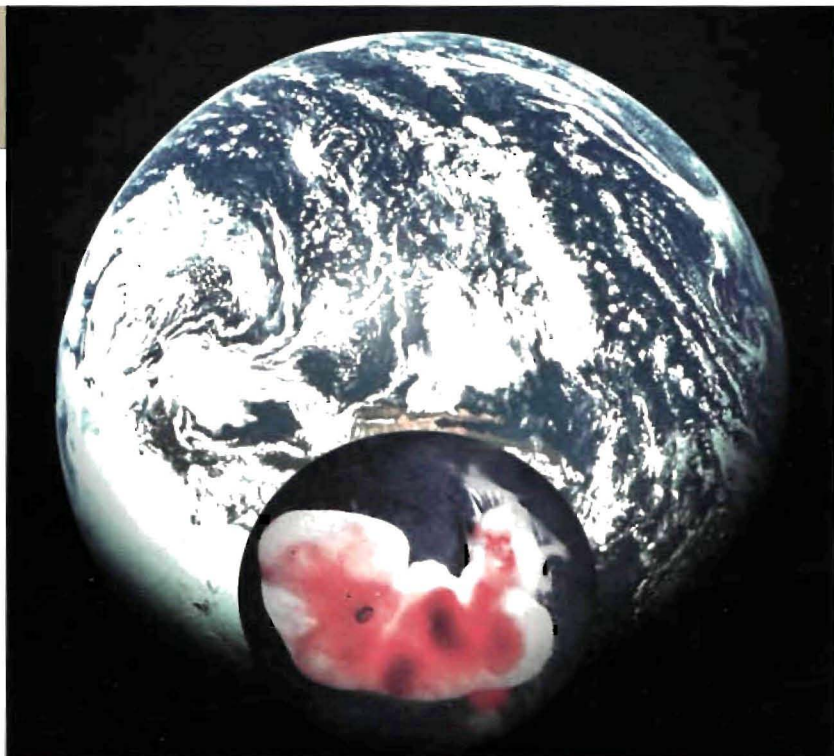
El potencial biótico en la iglesia

Para el desarrollo de la iglesia tiene validez el mismo planteamiento de trabajo. No debemos nosotros «producir» el crecimiento de la iglesia, sino permitir que actúe el potencial biótico que Dios ya ha puesto en la iglesia. Es decir, nuestra tarea será la de reducir al mínimo posible la resistencia al medio ambiente: Amortiguar, todo cuanto sea posible, los factores ambientales entorpecedores, dentro y fuera de la iglesia.

Debido a que casi no podemos ejercer control alguno sobre los factores externos, deberíamos concentrarnos en la amortiguación de los factores que operan en el interior de la iglesia, impidiendo su crecimiento y multiplicación. Dios hace lo que ha prometido: *Él* da el crecimiento (1 Cor 3:6).

El principio de la auto-organización

Una ley estructural general en toda la creación divina es el principio de la autoorganización. Es lo que la investigación sistemática secular denomina «autopoiesis» (= que se crea a sí mismo), pero que realmente se debería llamar «theopoiesis» (= creado por Dios). Detrás de este principio se esconde un gran secreto. Si lo aplicamos al organismo «iglesia», la pregunta que deberíamos formularnos sería: ¿Cómo preparamos la organización inherente? ¿Qué podemos hacer para permitir que actúe libremente lo que hemos definido como «potencial biótico»? ¿Qué aportamos



Aprendamos de la creación divina: Desde los minúsculos microorganismos hasta los mecanismos de funcionamiento del cosmo, por doquier nos encontramos con el principio de la organización inherente.

nosotros para que los automatismos de crecimiento, con los que Dios mismo edifica su iglesia, se desplieguen en lo posible sin impedimento ni obstáculo alguno? Básicamente, estas tres preguntas son simplemente una sola, formulada de maneras diferentes. Los cuatro bloques estructurales del desarrollo natural de iglesia –«características cualitativas», «estrategia del mínimo», «principios bióticos», «nuevo paradigma»– no persiguen otra cosa, en su continuo rotar, que encontrar la respuesta a esta pregunta.

Un inconveniente para nuestro tema es que una parte de la literatura no cristiana que describe tal principio tenga una coloración de esoterismo más o menos marcada. Sin embargo, la diferencia entre desarrollo natural de iglesia y esoterismo es comparable con aquella entre la astronomía y la astrología. Parece evidente que a los no cristianos que descubren el principio de la autoorganización y meditan acerca de él, les resulta difícil no relacionarlo con algún contenido (pseudo)religioso. En lugar de atribuirlo al único Dios verdadero, Padre de Jesucristo y creador de cielos y tierra, hay muchos autores que lo relacionan con elucubraciones de fantasía ocultista. Aunque este hecho no menoscabe en lo más mínimo la realidad del origen divino de este principio –los principios divinos no dejan de serlo porque los hombres los interpreten equivocadamente– hace mayor la necesidad de verificarlo en base a la Biblia.

¿No es eso esoterismo?

El principio «por-sí-mismo» en la Biblia

«La liberación de los automatismos divinos que operan el crecimiento – he aquí el secreto estratégico de las iglesias que crecen.»

En el centro mismo de nuestra definición de «desarrollo natural de iglesia» (véase cuadro arriba a la derecha), se halla el concepto de «automatismos de crecimiento». La concepción bíblica que se oculta detrás de este concepto está descrita en Marcos 4,26-29: «Así es el reino de Dios, como cuando un hombre echa semilla en la tierra; y duerme y se levanta, de noche y de día, y la semilla brota y crece sin que él sepa cómo. Porque de suyo lleva fruto la tierra, primero hierba, luego espiga, después grano lleno en la espiga; y cuando el fruto está maduro, en seguida se mete la hoz, porque la siega ha llegado.» En esta parábola se destaca claramente cuál es y cuál no es la tarea del hombre: Él puede y debe sembrar, puede y debe cosechar, puede y debe «dormir y levantarse». Pero una cosa no puede: producir el fruto. Aquí se dice de manera misteriosa que la tierra trae este fruto «de suyo». Según la mayoría de los comentarios, la expresión «de suyo» es la clave para comprender la parábola. ¿Qué significa esta expresión?

En el texto original griego aparece el vocablo *automate*, que traducido literalmente significa «automáticamente». Por eso que el texto bíblico nos habla expresamente de un «automatismo de crecimiento». Sin embargo, no concordaría con el pensamiento hebreo el atribuir este automatismo a las «leyes propias» de la naturaleza. En el pensar imperante en los tiempos de Jesús, *automate* significaba simplemente «sin razón visible». Para el judío creyente se escondía detrás, sin necesidad de pronunciarlo «operado por el mismo Dios». Aplicado a la iglesia, esto significa: Visto desde afuera parece como si lo que ocurre viniese «de suyo» o «automáticamente». Pero como creyentes cristianos sabemos –sin poder explicarlo empíricamente– que lo que allí ocurre, al parecer, por sí mismo, en realidad es una obra de Dios. Al examinarlo más de cerca, el «automatismo» resulta ser un «teomatismo».

«El secreto de las iglesias que crecen»

Es eso precisamente lo que queremos decir cuando hablamos del «principio por-sí-mismo» en relación con el desarrollo natural de iglesia. En ningún caso se trata aquí simplemente de un bonito cuadro, pues se trata nada menos que del centro neurálgico de la estrategia de la formación de iglesia. Las iglesias que crecen –independientemente de si son conscientes del hecho o no– están haciendo uso de este automatismo de crecimiento, el cual constituye el secreto de su éxito.

Algunas de ellas lo hacen reflexionando en profundidad, otras con poquísima reflexión, pero lo importante no es la profundidad con que se reflexione sino la realidad de la *aplicación* del principio. Puede suceder incluso que algunos que aplican este principio, lo hagan pensando de una manera totalmente equivocada. Aunque sean ejemplares y dignas de que

¿Qué significa «desarrollo natural de iglesia»?

Liberación de los automatismos de crecimiento, con los cuales Dios mismo edifica Su Iglesia

La definición de crecimiento natural de iglesia: Todas las medidas a tomar por el hombre van dirigidas a liberar los automatismos divinos de crecimiento.

aprendamos de ellas en el aspecto práctico, sin embargo no es precisamente su teoría la que explique el secreto de su crecimiento, por lo que no son apropiadas en absoluto como criterio a reproducirse en otras iglesias. Volveremos a menudo sobre este problema a lo largo del presente libro.

He aprendido de tres fuentes diferentes los principios del desarrollo natural de iglesia:

1. A través de nuestros **estudios empíricos** tanto de iglesias en fase de crecimiento como de las que no lo están, aunque esto no signifique, en manera alguna, haber aceptado sin verificación los modelos de explicación dados por las mismas iglesias.
2. Por **observación de la naturaleza**, esto es, de la creación de Dios. Como hemos visto, la Biblia nos exige precisamente que comencemos por allí.
3. **Al estudiar los textos bíblicos**. En las Sagradas Escrituras nos salen a cada paso los principios bióticos del desarrollo de iglesia –naturalmente que sin ser denominados de esta manera.

Ni la observación de la iglesia ni la de la naturaleza deben constituirse para nosotros en normas de validez definitiva, pues cada vez que un criterio cualquiera contradiga a la verdad bíblica, como cristianos hemos de rechazarlo, por muy «prometedor de éxito» que nos parezca. En la naturaleza no solamente encontramos «principios bióticos» que se puedan aplicar al desarrollo natural de la iglesia. En este asunto se requiere una diferenciación cuidadosa, de acuerdo con la Biblia, de lo que es teológicamente legítimo y lo que no lo es.

La principal diferencia entre el desarrollo natural de iglesia y los criterios de iglecrecimiento en boga, se puede resumir en tres frases clave:

El origen del desarrollo natural de iglesia

¿Cuál es la diferencia?

Introducción

1. Se erige en contra de un planteamiento pragmático y a-teológico («El fin justifica los medios»), sustituyéndolo por un proceder **orientado según principios**.
2. Prescinde conscientemente de un criterio cuantitativo («¿Cómo conseguimos aumentar la asistencia a los cultos?»), considerando, en cambio, la **calidad** de vida de la iglesia como clave estratégica de su desarrollo.
3. No pretende «producir» iglecrecimiento, sino que su objetivo es únicamente liberar los **automatismos de crecimiento** con los que Dios mismo edifica su Iglesia.

El desarrollo natural de iglesia significa despedirse de cualquier forma de pragmatismo superficial, de una lógica estática de causa-efecto, de una atención predominante a la cantidad, de métodos manipuladores tipo marketing, de una cuestionable mentalidad ejecutora. Con otras palabras: Alejarse de programas de éxito humanamente concebidos y acercarse a los principios de crecimiento que Dios mismo ha impreso en su creación.

Tres conceptos clave

Para hacer resaltar la diferencia entre el desarrollo natural de iglesia y los planteamientos predominantes, utilizaremos, en el transcurso de la presente obra, tres conceptos: Paradigma «tecnocrático», «espiritualista» y «biótico». No son otra cosa que abreviaturas para interpretaciones completas del mundo y la vida, que se explicarán con mayor detención en la parte 4 (págs. 83-102). Si entendemos las premisas en las cuales se basan los diferentes paradigmas, se hará patente también por qué razón el planteamiento biótico del desarrollo natural de iglesia no puede contar, de ninguna manera, con la aprobación general del mundo cristiano.

Paradigma tecnocrático

Instituciones, programas, métodos, etc. *se sobrevaloran*

Paradigma espiritualista

Instituciones, programas, métodos, etc. *se infravaloran*

Paradigma biótico

Planteamiento teológico basado en el desarrollo natural de iglesia

Ocho características cualitativas

¿Existen determinadas características cualitativas que se encuentran más desarrolladas en iglesias que crecen, que en las que no crecen? ¿Y no podría ser que el «secreto del éxito» de tales iglesias sea el trabajo en estas características cualitativas, siendo éste un enfoque muchísimo más útil que la pregunta pragmática: «De qué manera conseguimos una mayor asistencia a los cultos?» Exactamente éste es el campo en el cual se han centrado nuestras investigaciones, cuyos resultados hacen aparecer como cuestionable mucho de lo que hasta ahora se había aceptado amplia y tácitamente, como «principio de iglecrecimiento».

«Aprender de iglesias que crecen no significa adoptar los esquemas de razonamiento que sus dirigentes deseen transmitirnos.»

La vista de la literatura existente sobre el tema «iglecrecimiento» confunde: Se nos ofrece gran cantidad de programas, la mayor parte de los cuales se arroga la pretensión: «Si lo hacéis como nosotros, alcanzaréis el mismo éxito.» Lo malo es simplemente que la mayor parte de tales criterios se contradicen unos con otros: Unos precian la creación de «mega-iglesias» como el medio más efectivo de emparar una sociedad con el Evangelio, otros sitúan el tamaño óptimo de la iglesia casi al nivel de pequeños grupos; unos ven el secreto del éxito en cultos dirigidos totalmente a no creyentes, otros están convencidos de que lo mejor son cultos que den lugar a la adoración y a la edificación de creyentes; unos alaban nuevos métodos tipo marketing como imprescindibles para el crecimiento de la iglesia, otros tienen éxito en la formación de su iglesia sin nunca haber oído algo de «marketing».

Pienso que un gran problema reside en el hecho de que, en las discusiones llevadas a cabo hasta el presente, no se ha destacado bien la diferencia entre «modelos» (criterios por medio de los cuales, en alguna iglesia, en alguna parte del mundo, se han conseguido resultados positivos) y «principios» (lo que es válido para todas las iglesias del mundo). En consecuencia, aparecen muchos «modelos» que se arrojan el ser universalmente válidos, en tanto que principios, cuya validez universal es demostrable, se consideran equivocadamente como «un, modelo entre otros muchos».

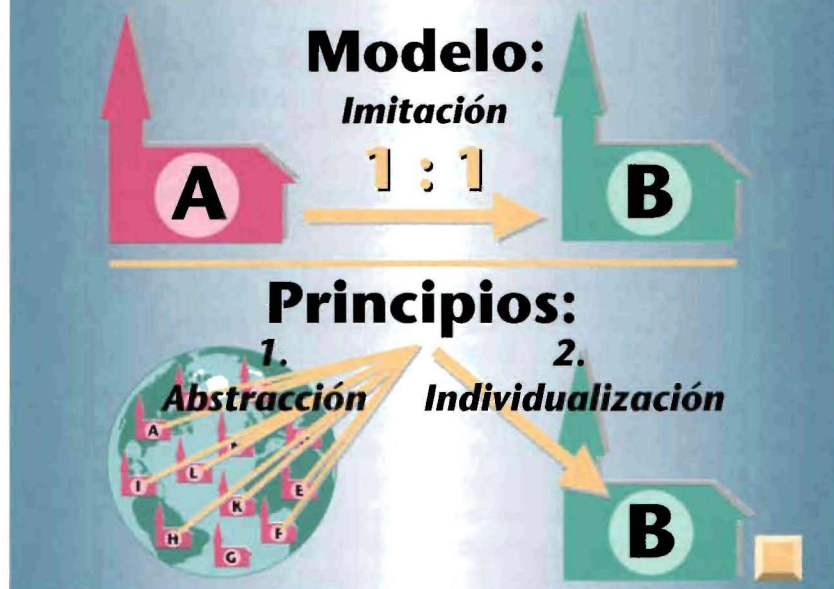
¿Principios o modelos?

En la ilustración de la parte superior derecha se visualiza en qué reside la diferencia entre ambos enfoques. La orientación según un *modelo* es el intento de aplicar a la propia situación el programa de una iglesia que ha tenido éxito (mayormente se trata de una mega-iglesia). Este planteamiento fascina enormemente, pues de alguna manera permite, por así decirlo, «coger con la mano» lo que tanto se anhela para la propia iglesia.

El *enfoque orientado a principios* es diferente, aunque también parte del pensamiento de que mucho podemos aprender de modelos que se han acreditado en la práctica. Sin embargo, en lugar de limitarse a *un* modelo, se examinan aquí cientos de diferentes iglesias-modelo –tanto pequeñas como grandes– para descubrir aquellos elementos que se puedan considerar como principios de validez general (por lo que son también relevantes para la otra iglesia), como también aquellos que contienen componentes quizás interesantes, pero de ninguna manera válidos para una formación y edificación eficiente de iglesia, de manera general. A continuación, como segundo paso, los principios descubiertos de esta manera, utilizando la *abstracción*, se *individualizan* para la situación concreta de otra iglesia. Este binomio que consta de abstracción e individua-

Modelos y principios

Parte 1: 8 características cualitativas



En tanto que al aplicar un procedimiento orientado a un modelo de iglesia, la consigna se denominaría «imitación», el planteamiento orientado a principios consta de dos fases: «abstracción» e «individualización».

lización, es el que resta atractividad al planteamiento orientado en principios, a los ojos de numerosos creyentes, frente a la simple imitación de una iglesia de éxito reconocido (escala 1:1).

El desarrollo natural de iglesia está basado en el *planteamiento orientado a principios*. Aunque no sea erróneo el permitir que sirva de inspiración el modelo de una determinada iglesia, lógicamente si no se trata solamente de un contagio de entusiasmo, sino de la transmisión de elementos reproducibles, no podemos prescindir de inquirir por los principios de validez universal en los que se basa cualquier tipo de formación de iglesia.

Aprender de iglesias que crecen quiere decir examinar su vida práctica para descubrir los principios de validez general. Lo que no significa es, sin embargo, adoptar en todo caso los esquemas de razonamiento que los dirigentes de estas iglesias nos quieren presentar como «secretos del éxito». He aprendido todos los principios presentados en el presente libro de iglesias en fase de crecimiento, y lo que es interesante, también y precisamente de aquellas iglesias que rechazan «nuestro» planteamiento concerniente al desarrollo natural de iglesia. Es posible que estas mismas iglesias reflejen su «éxito» de manera diferente, al utilizar posiblemente otras palabras, que no hayan oído nunca de desarrollo natural de iglesia y que incluso lleguen a considerarlo una «herejía»; el caso es, sin embargo, que de manera consciente o inconsciente están aplicando precisamente estos principios, según se puede demostrar.

**¿Qué significa
«aprender de
iglesias que
crecen»?**

El proyecto de investigación a escala mundial

«El estudio se convirtió en el proyecto de investigación más extenso que nunca se haya realizado sobre las causas del crecimiento de iglesia.»

¿Cómo se pueden descubrir los principios de validez universal del desarrollo de iglesia? Esta pregunta no se puede contestar basándose en sentimientos o impresiones, y todavía menos si nos limitamos a examinar sólo unas pocas iglesias modelo. Solamente existe un camino para encontrar una respuesta fiable a esta pregunta: Examinar iglesias en el mundo entero, aplicando patrones y criterios científicos.

Habiendo llegado a esta conclusión, el marco de nuestro proyecto de investigación estaba ya definido: Para una base de datos suficientemente amplia para obtener conclusiones científicamente fiables, requeríamos por lo menos 1000 iglesias diferentes, repartidas por los cinco continentes: grandes y pequeñas, en proceso de crecimiento y de disminución, perseguidas por el Estado y subvencionadas por éste, carismáticas y no carismáticas, iglesias reconocidas como modelo y totalmente desconocidas. Necesitábamos tanto iglesias situadas en zonas en las que, en aquel tiempo, surgían avivamientos espirituales (como p. ej. Brasil, Corea), como también en regiones que más bien deben considerarse como «espiritualmente subdesarrolladas» (p. ej. Alemania).

Este estudio llegó a ser el proyecto más extenso que jamás se haya realizado en el ámbito cristiano para investigación de las causas del crecimiento de iglesia. Tomaron parte en él iglesias de un total de 32 países; el cuestionario cuya contestación pedíamos a 30 miembros de cada iglesia, fue traducido a 18 idiomas; al final fue necesario evaluar casi 4,2 millones de respuestas. Si recortásemos y pegásemos una al lado de la otra todas las preguntas que fueron respondidas durante la investigación, la tira de papel que resultaría llegaría desde Sevilla hasta Burgos, o desde Buenos Aires hasta Porto Alegre. Expresado en otra forma: Si diésemos un paseo siguiendo la línea ecuatorial y contestásemos una pregunta cada diez metros, tendríamos que dar la vuelta completa al globo terráqueo antes de responder la última pregunta.

¿Por qué tal despliegue de esfuerzo?

El trasfondo de este gran despliegue de esfuerzo fue lisa y llanamente que nos dimos cuenta de que, sin una investigación de tal envergadura, no habría esperanza de llegar alguna vez a saber qué criterios apreciados hoy en día como «principios que conducen al éxito» son verdaderos principios (de validez universal) y cuáles no pasan de ser simples mitos. Una parte de lo que, hasta la fecha, se ha estado presentando como «principio de crecimiento», como si su lógica cayese de su peso y sin lugar a discusión, a la luz de nuestra investigación no resultó ser más que la idea predilecta de un pastor determinado. Tales ideas, surgidas del horizonte personal de la experiencia de un autor, no tienen que ser necesariamente malas y también se puede aprender de ellas. Cuidémonos, sin embargo, de confundirlas con lo que son principios de crecimiento de iglesia.



Parte 1: 8 características cualitativas

El proyecto de investigación realizado por el «Instituto para el Desarrollo y Crecimiento de la Iglesia» en los años 1994 a 1996, pasó a ser el estudio más extenso acerca de las causas del iglecrecimiento efectuado hasta la fecha. El mapa indica en rojo los países que intervinieron en esta investigación.

Uno de los criterios más importantes fue para nosotros conseguir que el proyecto de investigación alcanzara un alto nivel científico. Christoph Schalk, experto en organización y licenciado en psicología, que en su día, en colaboración con la Universidad de Würzburg, se había ocupado de elaborar un dictamen pericial sobre el carácter científico del procedimiento de prueba que presentamos hace tres años, señalando una buena cantidad de fallos y deficiencias, tomó a su cargo tanto la coordinación como la asesoría científica del proyecto. Elaboró un cuestionario nuevo, sujeto a criterios muy severos en lo que concierne a objetividad, fiabilidad y validez, y aplicó procedimientos científicos propios de la sociología para su evaluación. El presente proyecto constituye la quinta fase de una serie de estudios comenzados hace diez años en los países europeos de habla alemana. Aun cuando la metodología aplicada en los años pasados haya adolecido de bastantes defectos, ya entonces fue posible llegar a conclusiones que sirvieron como base de los estudios posteriores.

El criterio sobre el carácter científico

Nuestro nuevo estudio ofrece, a mi saber, la primera respuesta respaldada por una investigación científica a escala mundial, a la pregunta: ¿Cuáles son los principios de crecimiento de iglesia, válidos independientemente de la cultura, del cuño teológico y de la orientación de espiritualidad? Hemos procurado por todos los medios responder, de manera comprobada, la pregunta: ¿Qué debe hacer toda iglesia y también todo creyente cristiano para ser obedientes, en el tiempo que vivimos, a la gran comisión misionera?

La utilidad de la investigación

¿Es «crecimiento» el criterio apropiado?

«No cualquiera iglesia en fase de crecimiento puede también calificarse de buena iglesia.»

La premisa no expresada en palabras en el pensamiento del movimiento de iglecrecimiento es que «iglesias que crecen» son automáticamente «buenas iglesias». Pero ¿es correcta esta ecuación? Aunque en la literatura se puedan encontrar las declaraciones más diversas al respecto, el caso es que todas ellas no pasan de la categoría de opiniones y suposiciones. La razón es simplemente que, aunque sea posible medir una iglesia *cuantitativamente* con bastante exactitud (es decir, tanto su magnitud numérica como su tasa de crecimiento), no ha existido hasta ahora ningún método de evaluación *cualitativa* de una iglesia, a la luz de criterios razonablemente objetivos. En el trabajo realizado en los últimos diez años nos hemos concentrado en el desarrollo de un método de prueba tal, y ahora, una vez finalizada nuestra investigación a escala mundial, se puede presentar por primera vez un procedimiento mediante el cual es posible determinar, para cualquier iglesia, un índice cualitativo (IC). Este es un valor basado en las «8 características cualitativas» que se describen a continuación (ver detalles en págs. 39-48), estandarizado según un valor medio de 50, y admitida una desviación estándar de 15.

4 categorías de iglesias

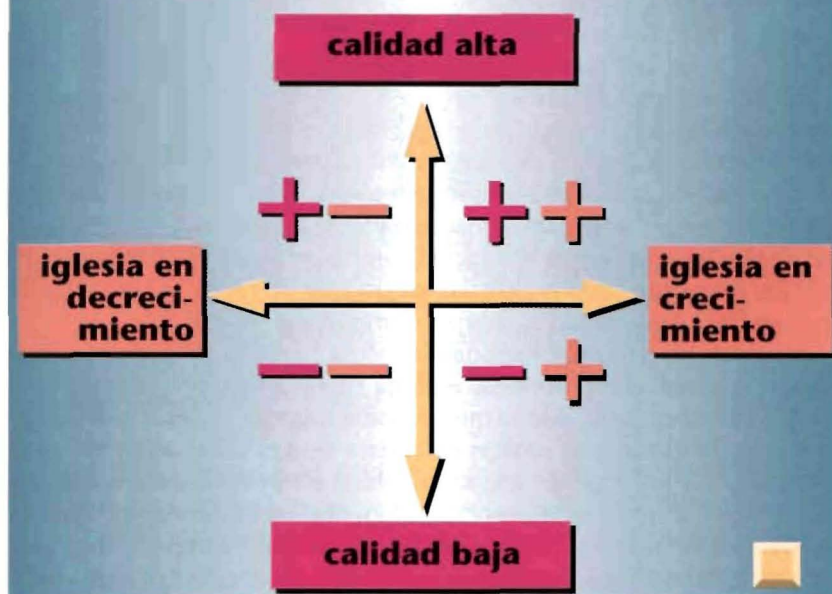
La ilustración superior derecha muestra que se pueden distinguir cuatro diferentes categorías de iglesias, en cuanto se refiere a la relación entre calidad y cantidad:

- Casillero superior derecho:* Iglesias de calidad superior al término medio (IC sobre 56, valor medio de todas las iglesias de crecimiento superior al término medio) y, al mismo tiempo, crecimiento cuantitativo de asistencia a los cultos por encima del promedio (10 por ciento o más por año, en un período de 5 años).
- Casillero superior izquierdo:* Iglesias de calidad superior al término medio, pero con un desarrollo decreciente de visitas a cultos.
- Casillero inferior izquierdo:* Iglesias de calidad inferior al término medio (IC bajo 45, valor medio de todas las iglesias en proceso decreciente) y, al mismo tiempo, con visitas a los cultos en descenso.
- Casillero inferior derecho:* Iglesias de calidad inferior al término medio, pero con visitas a cultos en crecimiento superior al promedio.

Pues bien, lo interesante en nuestra investigación es que, en lo sucesivo, ya no será necesario seguir especulando sobre estos cuatro tipos de iglesia, sino que los podemos examinar muy exactamente en la realidad: Un total de 27 por ciento de todas las iglesias consideradas coincide con uno de estos cuatro criterios (no se han tomado en cuenta aquí todas las iglesias de calidad media con visitas a cultos en retroceso).

Calidad y cantidad

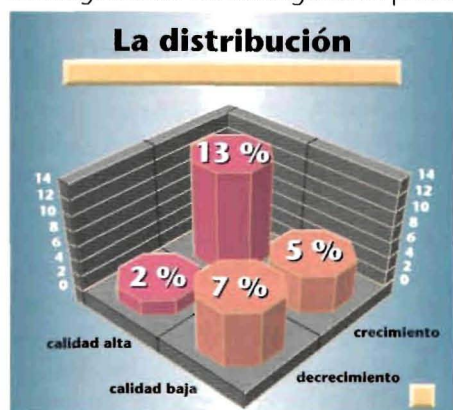
Parte 1: 8 características cualitativas



Concerniente a lo cualitativo y cuantitativo en las iglesias, se pueden determinar cuatro grupos diferentes. Por primera vez, la investigación realizada permite llegar a conclusiones exactas acerca de estos cuatro grupos.

Estos cuatro grupos no están repartidos, de manera alguna, en proporciones iguales (ver diagrama abajo). Mientras sólo el 2 por ciento de todas las iglesias examinadas acusa crecimiento negativo a pesar de su calidad superior al promedio, son la buena cantidad de 5 por ciento (es decir, dos y media veces) las que, aunque experimentan crecimiento numérico, cualitativamente sólo se las puede calificar como inferiores al promedio. Aunque estas cifras, por sí mismas, aún no digan mucho, ya constituyen una primera indicación hacia una tesis que se fue corroborando a medida que avanzaban nuestras investigaciones: No toda iglesia en proceso de crecimiento es necesariamente

¿Cuántas iglesias pertenecen a cada una de estas categorías?



una «buena» iglesia; pero casi todas las iglesias cualitativamente por encima del promedio, también experimentan un crecimiento numérico. El estudio detenido de las ocho características cualitativas que hemos identificado es revelador. En él vemos cómo se comportan los representantes de las cuatro categorías mencionadas en cada uno de los ocho campos, y esto no según nuestra imaginación, sino en la realidad.

Característica cualitativa 1: Liderazgo capacitador

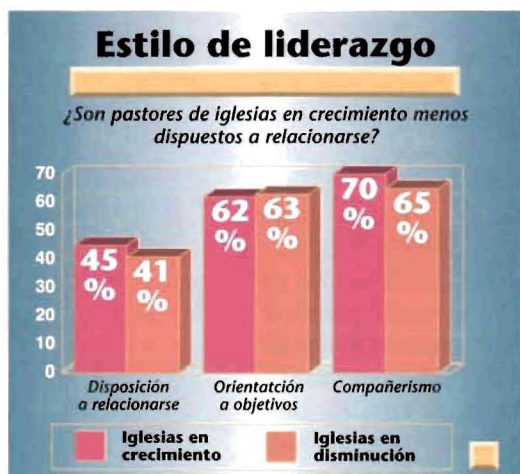
«Los resultados de la investigación realzan la cuestionabilidad del hecho de que la mayor parte de la literatura sobre iglecrecimiento ilustra principios de liderazgo al considerar mega-iglesias.»

Si observamos la literatura sobre iglecrecimiento acerca del tema liderazgo, encontramos que el tenor predominante es que la tendencia del estilo de dirección de pastores de iglesias en vías de crecimiento es centrarse más en lo objetivo que en lo personal, más en metas que en relaciones, más de autoritarismo que de compañerismo. El motivo de esta apreciación es, quizás, que la mayor parte de los autores, en su búsqueda de modelos dignos de emulación, centraron su atención más bien en iglesias *numerosas* que en iglesias *en crecimiento* (pues es una realidad que ambas cosas no son lo mismo, comp. págs. 46-48).

El resultado de nuestra investigación acusa mayores diferencias con la literatura sobre iglecrecimiento editada hasta la fecha (incluyendo mis propios comentarios), que lo que se podía suponer. Aunque sea verdad que la «orientación hacia metas definidas» alude a un aspecto indispensable en cualquier tipo de liderazgo, resulta interesante comprobar que no es éste el punto que diferencia a dirigentes de iglesias que crecen de los de aquellas que no crecen. Nuestro estudio puso de relieve que, aunque pastores de iglesias crecientes no acusen tendencia exagerada a las relaciones personales, que los lleven a perderse en la comunicación con cada uno, en su estilo de liderazgo el promedio de éstos acusa, por lo menos, un ápice más de orientación hacia las relaciones personales, un ápice más de consideración personal, un ápice más de camaradería que sus colegas de iglesias decrecientes (ver ilustración abajo).

La verdadera diferencia

¿En qué reside, pues, la verdadera diferencia? Quizás no exista mejor forma de definirla brevemente que con «capacitación». Los responsables de iglesias en crecimiento concentran su trabajo en capacitar a otros creyentes para el servicio. Utilizan colaboradores ad-honorem no como «auxiliares» para la realización de sus propios sueños y visiones, sino que, muy por el contrario, en sus iglesias se invierte, verdaderamente, la pirámide del modelo autoritario: los dirigentes ayudan al desarrollo de cada creyente hasta hacerle alcanzar el grado de autoridad que le corresponde según el plan de Dios. Capacitan, apoyando, motivan, acompañando a cada uno para que llegue a ser aquello que Dios ha previsto para él. Observemos más detenidamente este proceso, y nos saltará a la vista por qué razón se requieren aquí aptitudes que se orientan tanto hacia la consecución de metas



Pastor como teólogo

¿Qué porcentaje de los pastores ha completado un estudio teológico?



Dos de los resultados más interesantes respecto al tema liderazgo: Los estudios teológicos se relacionan de manera marcadamente negativa, tanto con el crecimiento como con la calidad de una iglesia (izquierda).

Ayuda de afuera

Pastor: «Con regularidad tomo consejo sobre mi trabajo con una persona ajena a la iglesia (consejero de iglesias, etc.)»



De las 15 variables del tema «dirección», la disposición de utilizar ayuda exterior es la que guarda la relación más positiva con calidad y crecimiento (derecha).

Parte 1: 8 características cualitativas

como hacia las relaciones. Casi se podría afirmar que el «bipolo», del que se tratará, a nivel de principio teológico, en Parte 4 de la presente obra, debe estar «incorporado» en la personalidad de los dirigentes.

En este punto nos encontramos con lo que, en el prólogo, denominamos principio «por-sí-mismo»: Dirigentes que entienden su propia autoridad otorgada por Dios, como que ella implica precisamente el llevar a otros creyentes a autoridad y madurez espirituales, pueden experimentar que esto contribuye a un crecimiento enteramente «por-sí-mismo». En lugar de hacer ellos mismos la mayor parte posible del trabajo de la iglesia, invierten la mayor parte de su tiempo en discipulado, delegación y multiplicación. De tal manera, la energía aportada por uno se puede multiplicar casi ilimitadamente. Es así como se produce «organización espiritual autóctona», y así es como se permite que la energía divina entre libremente en acción, en lugar de procurar poner en movimiento la iglesia con energía humana y muchísima presión.

Los resultados de la investigación ponen de relieve lo cuestionable que es, que la mayor parte de la literatura sobre iglesrecimiento ilustre principios de liderazgo, valiéndose de ejemplos de mega-iglesias. En muchos casos se trata aquí de dirigentes geniales, con un espectro tan extraordinario de aptitudes y cualidades, que no son apropiados como modelos reproducibles. Es una buena noticia comprobar que pastores de iglesias que crecen no requieren ser «superestrellas». La mayor parte de los pastores que alcanzaron la máxima calificación en nuestro estudio, apenas son conocidos a un público más amplio. Sin embargo, por lo general, podemos aprender de ellos más sobre los principios básicos de liderazgo, que de más de una «estrella» de renombre mundial.

«Auto-
organización
espiritual»
en la práctica

Característica cualitativa 2: **Ministerios según dones**

**«Cuando los
creyentes viven
en consonancia
con sus dones
espirituales,
no trabajan por
fuerza propia,
sino que el
Espíritu de Dios
obra en ellos.»**

La característica cualitativa «ministerios según dones», pone de relieve con especial claridad lo que encierra aquello que hemos denominado «automatismo divino de crecimiento». El enfoque hacia ministerios según dones se basa en el convencimiento de que, de acuerdo con su plan, Dios mismo ha definido qué creyentes deben realizar, preferentemente, determinados trabajos. La función de los dirigentes se reduce, simplemente, a ayudar a los miembros de la iglesia a encontrar y reconocer los dones que Dios les ha dado y encontrar un servicio acorde con dichos dones. Cuando los creyentes viven en consonancia con sus dones espirituales, no trabajan por fuerza propia, sino que el Espíritu de Dios obra en ellos. De tal manera, cristianos totalmente normales pueden tener un rendimiento extraordinario.

Un resultado adicional muy interesante de nuestras investigaciones, fue que hay poquísimos factores relacionados tan estrechamente con el sentimiento subjetivo de gozo en la vida de un creyente, como la cuestión de si está viviendo de acuerdo con sus dones espirituales, o no lo está. El ordenador calculó una relación altamente significativa entre «orientación a dones» («Las tareas que realizo en la iglesia están de acuerdo con mis dones») y «gozo de vivir» («Me definiría como una persona feliz y satisfecha»). En ninguna de las ocho características cualitativas son de tal consideración los efectos derivados del planteamiento, tanto en la vida personal como en la de la iglesia. Por tal motivo, no es de admirarse de que el material de trabajo que hemos desarrollado acerca de este tema, especialmente nuestros libros sobre formación y edificación de iglesia, haya gozado, con gran ventaja, de la más grande acogida. El tema desarrollo de iglesia ha dejado de estar restringido a unos pocos funcionarios y estrategias de iglesias, pues pasa a convertirse en elemento vital de cada uno.

**Dones
espirituales y el
«sacerdocio
general»**

Es lamentable que, en los últimos años, muchos han entendido mal el enfoque de ministerios según dones, como si fuese un método más de formación y edificación de iglesia, entre otros muchos, ahora de moda. Con tal juicio se ha perdido de vista el punto esencial: Descubrir y aplicar debidamente los dones espirituales constituye la única posibilidad de llevar a la práctica el gran postulado bíblico del «sacerdocio general de todos los creyentes», preconizado por la Reforma. ¿Cómo será posible llevar este programa a la práctica, cuando los creyentes ni siquiera saben en qué campos Dios les ha dotado de dones y, en consecuencia, los ha llamado? Según una encuesta que realizamos entre 1.600 creyentes consagrados y comprometidos, en la parte europea de habla alemana, el 80 por ciento de ellos no sabe cuáles son realmente sus dones. Me parece que éste es uno de los motivos principales de que el

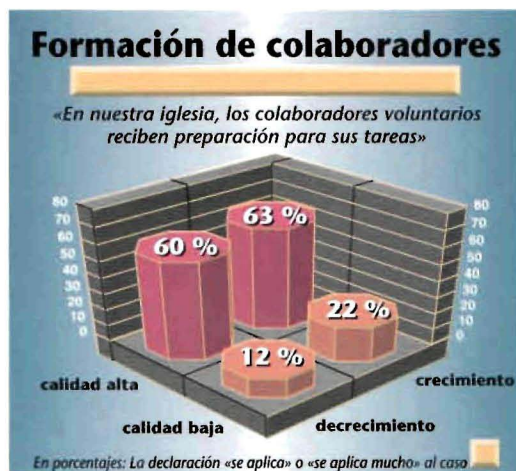
Parte 1: 8 características cualitativas

«sacerdocio general», en cuanto se refiere a su aplicación práctica, se haya quedado virtualmente en el camino en los países de la Reforma.

Las resistencias en contra del postulado de ministerios según dones son resultado de paradigmas teológicos erróneos, que siguen marcando persistentemente al Cristianismo y lo paralizan. Quien está imbuido del pensamiento tecnocrático, tiende a concebir y planear, él mismo, los servicios que deberán realizar los miembros de la iglesia, para luego buscar «voluntarios» que los lleven a cabo. Si éstos no se encuentran fácilmente, se ejercerá más o menos presión para promover las decisiones. Las tareas ya fijadas se constituirán en puntos inamovibles, a los cuales se debe amoldar cada uno. Los espiritualistas, en cambio, por rechazar, de manera general, la estructuración de la iglesia, suelen oponerse a que sus dones se planifiquen en el marco de tareas y funciones totalmente definidas. Esto no sería para ellos verdaderamente «espiritual». A esto se agrega que muchos de ellos identifican los dones espirituales, exclusivamente como aquellos dones extraordinarios, espectaculares, sobrenaturales, de tal manera que queda excluida, ya de principio, una planificación concreta de lo que atañe al desarrollo de la iglesia.

**Resistencias
tecnocráticas y
espiritualistas**

Dos de diez preguntas que nos ayudaron a determinar y calcular el índice cualitativo para el campo «ministerios según dones». En la pregunta acerca de un «ejercicio de dones» (ilustración de la izquierda), salta especialmente a la vista la diferencia entre iglesias de calidad superior e inferior al promedio. La pregunta sobre la «formación de colaboradores» (ilustración de la derecha), acusa la mayor relación con el crecimiento de iglesia, de todas las variables en las que está basada esta característica cualitativa.



Característica cualitativa 3: **Espiritualidad contagiosa**

«En iglesias donde se pueden advertir tendencias legalistas, la espiritualidad que se contagia a otros, se encuentra en estado de subdesarrollo.»

Nuestra investigación puso de relieve, con gran claridad, que, en cuanto a la espiritualidad de los creyentes, ésta no depende ni de un determinado estilo de espiritualidad (p. ej. carismáticos o no), ni de prácticas espirituales determinadas (como p. ej. «lucha espiritual», oraciones litúrgicas, etc.), razones que son dadas por muchos grupos para explicar su propio crecimiento. Se ha demostrado que es otro el punto en el que se diferencian iglesias que crecen y que decrecen, iglesias cualitativamente superdesarrolladas e infradesarrolladas: ¿Viven los creyentes su fe con entrega, con ímpetu, con fuego, con entusiasmo? Debido a que, en este punto se advirtieron diferencias significativas entre iglesias crecientes y decrecientes, sin distinción de denominación o tendencia, hemos dado a esta característica cualitativa el nombre de «espiritualidad contagiosa».

El criterio del fervor espiritual y los conceptos tan extendidos de la fe como «cumplimiento del deber», son alternativas que se excluyen mutuamente. En general, se observa que en iglesias donde se pueden advertir «tendencias legalistas» más o menos marcadas (el ser creyente cristiano en concordancia con una doctrina, una moral, la pertenencia a una determinada iglesia, etc.), la espiritualidad que se contagia a otros se encuentra en estado de subdesarrollo.

Calidad en lugar de cantidad

De lo que se trata en esta característica cualitativa, se pone muy bien de manifiesto al considerar la vida de oración de los creyentes. Mientras el tiempo diario (= cantidad) que un creyente pasa en oración sólo guarda una relación pequeña con la calidad y el crecimiento de una iglesia, el

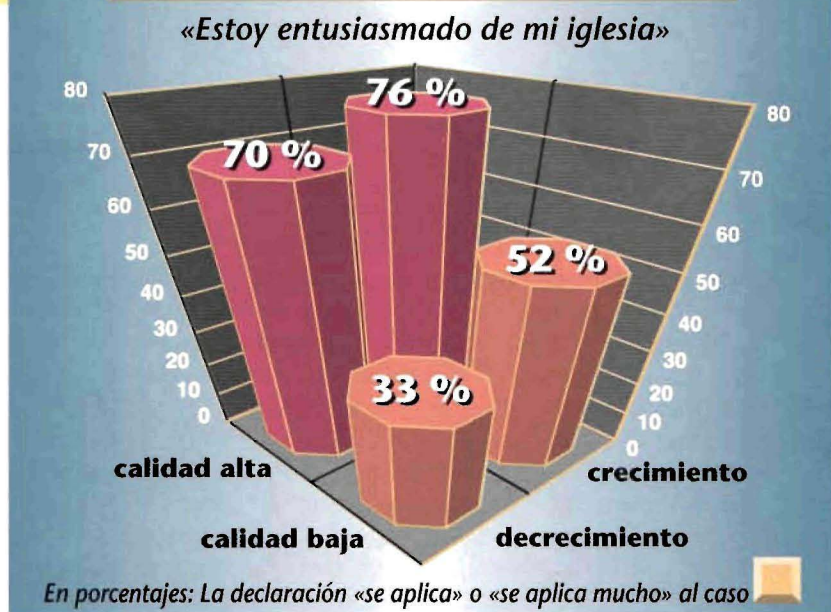
criterio de si los momentos de oración se viven como una «experiencia inspiradora» está muy fuertemente relacionado con lo cualitativo y cuantitativo de la iglesia (ilustración de la izquierda). Lo mismo se advierte también en lo que se refiere a la ocupación personal con la Biblia y con otros factores decisivos para la espiritualidad personal.

En el pasado, esta característica cualitativa ha sido criticada por muchos sectores. El reproche era que «fervor y contagiosidad» solos no son ninguna garantía de verdad. Se me decía que también las sectas están, a veces, llenas de fervor. No hay duda que esta observación es correcta. Aunque hasta la fecha nunca he examinado las razones de crecimiento de alguna



Entusiasmo

Parte 1: 8 características cualitativas



Una de 13 variables para determinar el índice cualitativo para «espiritualidad contagiosa»: Lo interesante es que el entusiasmo con que se vive la fe, frecuente en iglesias con un elevado índice cualitativo, casi siempre va paralelo con un entusiasmo por la propia iglesia.

secta, tengo la impresión de que es el entusiasmo que, en muchos casos, se encuentra en éstas, la principal razón de su crecimiento que, a veces, es enorme. Naturalmente que esta declaración no concede, en manera alguna, la razón teológica a las sectas. Desde el punto de vista teológico, su doctrina sigue siendo errónea, pese al entusiasmo con que pueda ser sostenida, y registrar un «éxito» en el sentido de crecimiento numérico.

Sin embargo, se ha comprobado en muchísimos ejemplos que, en sentido inverso, la «fe basada en sana doctrina» sola, no basta como factor de crecimiento. Por más ortodoxos que sean su dogmatismo y su comprensión de la Biblia, poca esperanza de crecimiento tendrá una iglesia mientras no aprenda a vivir y a transmitir la fe a otros con un entusiasmo contagioso.

Dondequiera que la «defensa de la sana doctrina» pase a sustituir la búsqueda diligente de una vida de fe personal fervorosa en Cristo, nos movemos en el terreno de un paradigma teológicamente erróneo. Sobre una base (ideológica) tal, lo máximo que puede surgir y desarrollarse es un fanatismo tenso y forzado, pero con muy poca probabilidad de una fervoridad verdaderamente liberada. Por esta razón, la (empíricamente propuesta) característica cualitativa «espiritualidad contagiosa» expresa muy bien cuál es el objetivo teológico: Fe como vivencia real de encuentro personal con Jesucristo.

**Ortodoxia y
fervor**

Característica cualitativa 4: **Estructuras funcionales**

«Cuando Dios pone Su Espíritu dentro de un montón amorfo de polvo de la tierra, surge forma y surge vida.»

Es interesante que, de las ocho características de iglesias en crecimiento, la más discutida ha resultado ser la característica cualitativa «estructuras funcionales», suscitando muchísimo más controversia que las demás. Probablemente la razón sea que, en este campo, los falsos paradigmas que, de manera consciente o inconsciente, marcan a la mayoría de los cristianos, ejerzan un efecto especialmente funesto.

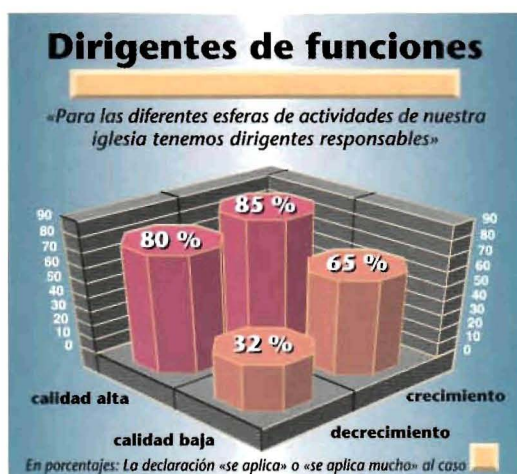
Si el asunto de las estructuras, en los espiritualistas, por un lado, suscita el temor, de manera general, de que éstas no sean realmente «espirituales», los representantes del pensamiento tecnocrático, por el otro lado, identifican ciertas estructuras con la esencia misma de la Iglesia de Jesucristo. Los tradicionalistas entre ellos no se sienten amenazados por el sustantivo «estructuras», sino por el adjetivo «funcionales», ya que temen el trasfondo de un criterio a-teológico, pragmático y no espiritual. Por primera vez, sin embargo, nuestra investigación consiguió demostrar fehacientemente que el fenómeno enfermizo del tradicionalismo, tan extendido en la Cristiandad, está en una relación marcadamente inversa tanto con el crecimiento, como con la calidad de las iglesias (ver ilustración superior derecha).

La verdadera diferencia

Especialmente en lo que concierne a esta característica cualitativa, la evaluación empírica de más de 1000 iglesias en todos los continentes fue de gran interés. Por muy grandes que sean las diferencias estructurales entre una iglesia y otra, entre las denominaciones, culturas y formas de religiosidad, existen, sin embargo, elementos básicos bien definidos que tienen en común iglesias con un elevado índice cualitativo,

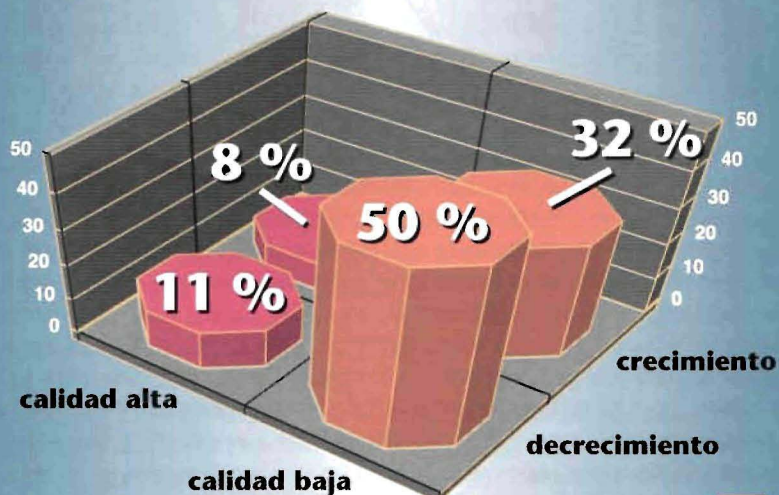
en todo el mundo. Uno de 15 de estos subprincipios, de los que está compuesta la característica cualitativa «estructuras funcionales», es el principio «responsable de sector» (véase ilustración inferior izquierda). He elegido este punto como ilustración, porque me parece bastante típico para lo que persigue, en general, esta característica cualitativa, que es la generación de estructuras que hacen posible una multiplicación sucesiva del trabajo. La función de los responsables no es solamente dirigir, sino también formar otros dirigentes.

Quien se haya compenetrado de esta idea, verifica continuamente las estructuras de la iglesia, para comprobar si ellas continúan cumpliendo el cometido de ir mejorando paso a paso la



Tradicionalismo

«Considero a nuestra iglesia como tradicionalista»



En porcentajes: La declaración «se aplica» o «se aplica mucho» al caso

Parte 1: 8 características cualitativas

Un polo opuesto a la característica cualitativa «estructuras funcionales» es el tradicionalismo: Mientras que solamente una de diez iglesias de desarrollo cualitativamente sobresaliente tiene problemas con este fenómeno, los tiene cada segunda iglesia decreciente y cualitativamente inferior.

autoorganización del organismo iglesia, eliminando todo lo que no contribuya a la realización de este elevado objetivo (p. ej. estructuras de gobierno desalentadoras, horas de cultos inadecuadas, criterios financieros desmotivadores). Por efecto de este continuo proceso de auto-renovación estructural, se evitan en gran manera los fenómenos de encostramiento tradicionalista.

Uno de los mayores factores de bloqueo, que impiden reconocer la significación del tema estructuras para el desarrollo de la iglesia, es una opinión muy difundida de que los conceptos «estructuras» y «vida» son opuestos. Es interesante que la investigación biológica haya llegado a la conclusión de que lo que diferencia la «materia muerta» de los «organismos vivos», no es, como opinaría una persona no iniciada, una sustancia diferente, sino la estructura especial que relaciona a las partículas entre sí. Con otras palabras: En la creación de Dios, lo viviente como lo inerte, lo biótico como lo abiótico, se compone de sustancias materiales exactamente idénticas —es solamente la estructura lo que establece la diferencia.

Ya en la creación se expresa esta unión íntima entre estructuras y vida: El acto de creación lo es de formación y configuración. Lo contrario de «forma/figura» es el montón de tierra sin forma, la masa amorfa, el terrón. Al soplar Dios su Espíritu sobre este montón de tierra, surge forma y vida. Un acto de creación comparable a éste tiene lugar hoy, en cualquier parte donde Dios derrama su Espíritu en la iglesia, dándole así forma.

Estructuras y vida

Característica cualitativa 5: **Culto inspirador**

«Es seguro que no hay un sector en el cual se descuide con mayor frecuencia la diferenciación tan importante entre "modelos" y "principios".»

¿Cuál es el elemento común, que establece la diferencia entre los cultos de iglesias en crecimiento y en disminución, de desarrollo cualitativamente superior e inferior al promedio? Expresándolo en otra forma: ¿Qué es lo que debería tener en cuenta toda iglesia, en lo que atañe a la forma de sus cultos? Es seguro que no hay ningún campo en la vida de la iglesia, en el cual se descuide con mayor frecuencia la diferenciación tan importante entre «modelos» y «principios» (véanse págs. 16-17). Hay muchísimos creyentes que opinan que deberían adoptar modelos determinados de culto de otras iglesias, pues piensan que éstos constituyen un principio de crecimiento.

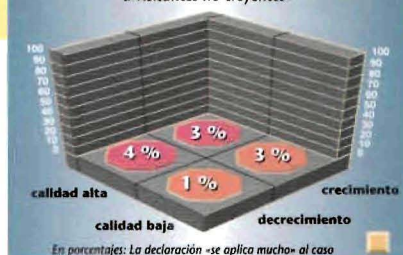
Nuestra investigación, sin embargo, nos puso en situación de aportar algo de la luz de datos empíricos a la nebulosidad de la discusión sobre los cultos, que se había desencadenado en ese tiempo. Sólo un ejemplo: Muchos creyentes están convencidos de que un culto dirigido primordialmente a visitantes ajenos a la iglesia (*seeker service*), según el ejemplo tan positivo y ejemplar de la Willow Creek Community Church y de muchas otras iglesias inspiradas por ésta, en todas partes del mundo, constituye un claro principio de crecimiento de iglesia. He conversado con gran número de pastores, que actualmente se están ocupando de remodelar sus cultos al modelo *seeker service*, y que nunca se han preguntado seriamente si esta forma de evangelización –según se ha demostrado, una de miles de diferentes, buenas posibilidades– es realmente adecuada a su particular situación. Ellos parten simplemente del supuesto de que *seeker service* constituye un principio de validez universal, lo que, según se ha demostrado, no es.

Seeker service
a la luz de la
investigación

En nuestro estudio seleccionamos, entre otras, todas las iglesias que declararon que la afirmación de que sus cultos están dirigidos primordialmente a no creyentes, se aplica «mucho al caso». El resultado fue que esa afirmación no corresponde prácticamente a ninguna categoría de iglesia: ni a iglesias en crecimiento, ni a iglesias en disminución, ni de desarrollo cualitativamente superior al promedio, ni inferior (ver ilustr. pág. 31 izq.). Ello no significa que los cultos adaptados a visitantes (*seeker services*) no sean una forma óptima de evangelización, cuya adopción deberíamos considerar muy seriamente. Significa sencillamente que detrás de esta forma de culto evangelístico no existe ningún principio de crecimiento de iglesia. Podemos dirigir nuestros cultos totalmente a creyentes, o totalmente a no creyentes; podemos utilizar en ellos la lengua de «Canaán» o la lengua «secular»; podemos celebrarlos en forma ordenada litúrgicamente o en forma libre –todo ello no es esencial para la formación de la iglesia–. Otro criterio es el decisivo: ¿Es la participación en el culto una «experiencia ins-

Culto para inconversos

«Nuestros cultos se dirigen, en primera línea, a visitantes no creyentes»



Inspiración

«Para mí, la participación en nuestros cultos es una experiencia inspiradora»



Parte 1: 8 características cualitativas

En tanto que la pregunta si un culto está dirigido primordialmente a no creyentes (izquierda) no tiene correspondencia alguna con el crecimiento de la iglesia, la pregunta si el culto ha significado una «experiencia inspiradora» es directamente proporcional a su calidad y crecimiento cuantitativo (derecha)

piradora» para los presentes? (ilustr. de la derecha). Las respuestas a las once preguntas que hicimos a las iglesias sobre el tema «culto», apuntaron todas en una misma dirección: En este criterio nos encontramos en la zona donde iglesias que crecen difieren comprobadamente de aquellas que no crecen. El término «inspirador» requiere una explicación. Debe ser entendido en el sentido literal de *inspiratio* y significa una inspiración que proviene del Espíritu de Dios. Es evidente que el Espíritu Santo, cuando actúa realmente (y no sólo cuando se dice que actúa), ejerce efectos concretos sobre la forma y transcurso del culto y también sobre la atmósfera perceptible a todos. La conclusión unánime de los presentes en tales encuentros será que el culto «les ha gustado».

Con esta pregunta, ya sabemos de dónde vendrá la oposición contra esta característica cualitativa; vendrá de creyentes que entienden que el culto es, primordialmente, el cumplimiento de un deber cristiano. De acuerdo con ese modelo, las personas no asisten al culto porque esperan tener una experiencia agradable e inspiradora, sino pensando hacer un servicio al pastor o a Dios. Puede ser que hasta se relacione a este concepto el motivo de que Dios tendría que bendecir este tipo de «fidelidad» —la disposición de soportar un ejercicio espiritual, en sí poco agradable—. Quien está imbuido de este pensamiento, siempre procurará ejercer presión de mayor o menor intensidad sobre otros creyentes, para que asistan a los cultos. No ha entendido nada de los procesos divinos de crecimiento automático, que pueden ser percibidos y estudiados muy especialmente en relación con el culto: En iglesias que celebran sus cultos de manera inspiradora, puesto que, a primera vista, las personas son atraídas «por sí mismas».

También el concepto espiritualista ejerce una influencia negativa sobre forma y efecto de los cultos, puesto que, como es generalmente típico en este modo de pensar, se transfiere el «aspecto espiritual» exclusivamente al «hombre interior». Factores como un local de cultos arreglado con gusto, un ministerio de recepción y bienvenida a visitantes bien organizado, una presidencia bien preparada, una secuencia conveniente de las partes del culto, carecen de importancia para creyentes con pensamiento espiritualista, o incluso podrían despertar en ellos la sospecha de que contribuyen a acentuar los aspectos externos de la fe.

¿Es posible que un culto «guste»?

Característica cualitativa 6: Células integrales

«Si tuviésemos que señalar uno de los principios como “lo más importante”, no cabría duda que éste sería la multiplicación de grupos celulares.»

El examen de los grupos celulares de iglesias que crecen y también de las que no crecen, en todas partes del mundo, no nos llevó solamente a la conclusión de que la multiplicación continua de grupos celulares es un principio de crecimiento válido universalmente, sino que nos hizo ver, al mismo tiempo, cómo debe ser la vida de grupos celulares, de modo que ejerzan efectos positivos en la calidad y el crecimiento numérico de una iglesia. Factor decisivo para ello resultó ser la «integralidad» de tales grupos. Esto significa que en ellos no solamente se habla de textos bíblicos, sino que las verdades bíblicas impulsan espiritualmente y se relacionan constantemente con hechos concretos de la vida diaria de los creyentes. Los miembros de estas células tienen la posibilidad de tratar dentro del grupo, preguntas que verdaderamente les preocupan.

Células integrales constituyen el lugar natural en el que creyentes, con sus dones, aprenden a servir a otros, miembros o no miembros del grupo. Facilita la multiplicación planeada de esta forma de pequeñas células, el hecho de que nuevos dirigentes van surgiendo constantemente de los mismos grupos. En este contexto de las células integrales está la práctica de lo que encierra el concepto de «discipulado»: transferencia de vida en lugar de aprendizaje de conceptos abstractos.

¿Grupos celulares o culto?

Un resultado de nuestros estudios ha sido muy interesante. Expusimos a los miembros de la iglesia la frase siguiente: «Consideramos más importante que alguien asista a un grupo celular que al culto de la iglesia», pidiéndoles que marcaran con una cruz una de las varias posibles respuestas. Las contestaciones nos indicarían hasta qué punto tal declaración se aplicaría a su iglesia. Como se puede comprobar en el cuadro

inferior izquierdo, esta declaración es *negada* mayoritariamente, tanto en iglesias que crecen como en las que decrecen, en las cualitativamente por encima, como por debajo del promedio. Por lo tanto, con seguridad no se trata de un principio de crecimiento de iglesias, y en consecuencia no contribuye, en nuestro procedimiento evaluativo, a determinar el índice cualitativo de una iglesia. Es ésta, pues, una posición radical no predominante.

No obstante, si observamos los resultados con un poco más de detenimiento, llamará la atención que esta «posición radical no predominante», surge con mayor frecuencia en iglesias cualitativamente superiores que en las cualitativamente inferiores al promedio. Es decir: Partiendo de la tendencia, nos encon-





Parte 1: 8 características cualitativas

Los cuadros ilustran dos de doce preguntas sobre el tema grupos celulares, cuyas respuestas están fuertemente relacionadas con la calidad y el crecimiento cuantitativo de la iglesia.

tramos con la opinión entre los creyentes de dar predominancia a la asistencia a grupos celulares, con respecto al culto (una alternativa notable, por lo menos), con probabilidad mayor en iglesias de alto índice cualitativo, que en aquellas de bajo índice, y mayor en las que crecen que en las que decrecen. Aunque tal declaración no constituya todavía un principio de crecimiento de iglesia (ya que principio es sólo aquello que es del todo imprescindible en una iglesia), permite, al menos, llegar a conclusiones acerca de la importancia que se da a los grupos celulares en las iglesias que crecen. No son un hobby simpático pero del cual, al fin y al cabo, se podría prescindir. Muy por el contrario, en estas células se realiza mucho de aquello que constituye la esencia de la Iglesia de Jesucristo. Nuestras investigaciones confirmaron que, mientras mayor sea una iglesia, tanto más decisiva será la aplicación del principio de grupos celulares, con vistas a la continuidad de su crecimiento.

Después de haber dado entrada en el ordenador a la totalidad de los 4,2 millones de respuestas, calculamos cuáles de las 170 variables en las que se basaba nuestro cuestionario, tenían la mayor correspondencia con el crecimiento de la iglesia. No me pareció casual que la variable que el ordenador escogió, cayera en el campo de la característica cualitativa «células integrales». La selección de esta variable se debió a la respuesta positiva a la frase: «En nuestra iglesia se fomenta conscientemente la multiplicación de los grupos celulares por división» (ilustrac. superior derecha). Si uno de los principios estudiados debiera ser considerado «el más importante», no hay duda de que éste sería la multiplicación de grupos celulares.

Para destacar y hacer justicia a esta importancia de los grupos celulares, hemos concebido casi todo nuestro material del desarrollo de iglesia, de tal forma que pudiese encontrar aplicación en el contexto de grupos celulares. Pudimos constatar que existe una diferencia enorme entre el caso en que el consejo pastoral o de ancianos de una iglesia discute y delibera sobre temas como «evangelización» o «relaciones caracterizadas por el amor» o «ministerios según dones», y aquella iglesia en la que cada miembro está integrado en un grupo celular, pasando por un proceso en el que puede experimentar vivamente de qué manera lo que está relacionado con tales conceptos es llevado a la práctica en la vida de cada célula.

La pregunta «más importante»

Grupos celulares sustentadores del desarrollo de la iglesia

Característica cualitativa 7: **Evangelismo según las necesidades**

«Lo importante es hacer diferencia entre creyentes a quienes Dios ha dado el don de evangelistas y aquellos a quienes ha dado otros dones.»

Es difícil que haya un aspecto de la formación y edificación de iglesia, tan atacado por clichés, dogmas y mitos como el campo de la «evangelización», y ello tanto entre los que son escépticos en relación con la evangelización, como entre los que han hecho de ella el objetivo de su vida. Es prácticamente imposible encontrar, en las formas tradicionales de discusión, una sensibilidad para diferenciar entre formas de evangelización con las cuales una, cien o quizás más iglesias han tenido experiencias positivas, y principios de evangelización válidos para toda iglesia, sin excepción.

Es notable que la «investigación de evangelización» hecha hasta aquí (cuando se aplicó realmente), se limitó a controlar la eficacia de acontecimientos evangelísticos aislados. No hay duda de que, de esta manera, es posible constatar si la campaña o acción tuvo «éxito», pero no si las formas examinadas son principios de validez universal (comp. págs. 16-17). Siempre que de una «acción evangelística con éxito» se pretenda desprender un «principio de iglerecimiento» –uno de los deportes favoritos del medio evangélico– la confusión que se obtiene es muy grande.

¿Todo creyente un evangelista?

Nuestras investigaciones refutaron una tesis defendida con la mayor naturalidad en círculos activos evangelísticamente: «Todo creyente es un evangelista». El verdadero meollo de este lema (comprobable empíricamente), es que el cometido y la responsabilidad de todo cristiano verdadero es poner a disposición sus dones específicos, para que se cumpla la gran comisión evangelística. Pero eso, de ninguna manera, hace de cada cristiano un «evangelista». Sólo es un evangelista aquel a quien Dios dio el don espiritual correspondiente. En uno de nuestros estudios anteriores, se confirmó exactamente la tesis sostenida por C. Peter Wagner, de que esto se aplica sólo a un 10 por ciento de los cristianos.

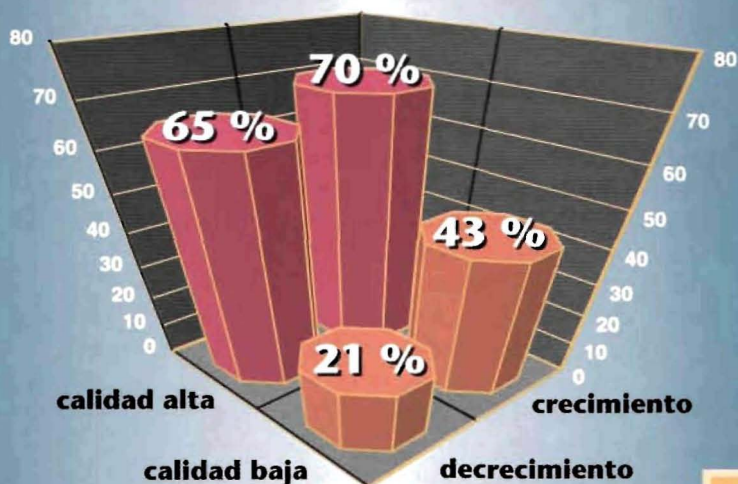
¿Quién posee el don de la evangelización?

Lo importante es hacer diferencia entre creyentes a quienes Dios ha dado el don de evangelistas y aquellos a quienes ha dado otros dones. Si «todos los cristianos son evangelistas», no necesitaremos encontrar a ese 10% que realmente ha recibido el don. Con un planteamiento tal, el 10% a quien ha sido dado el don estará *desaprovechado*, en tanto que el 90% restante, a quien no ha sido dado, estará *abrumado hasta la desesperación*. A fin de cuentas, es un modelo bastante frustrante, de concepción muy tecnocrática. El estudio muestra que en iglesias con índice cualitativo elevado, el consejo pastoral o de ancianos conoce a los hermanos que poseen don evangelístico (ilustración superior derecha) y los estimula y apoya para un ministerio correspondiente.

El don de evangelista

Parte 1: 8 características cualitativas

Pastor: «Estoy exactamente al tanto de qué creyentes en nuestra iglesia poseen el don de evangelistas»



En porcentajes: La declaración «se aplica» o «se aplica mucho» al caso

Uno de los principios de evangelización más importantes: la diferenciación entre creyentes a quienes Dios ha dado el don de evangelistas y aquellos que no poseen dicho don.

Sin embargo, la tarea de cada cristiano verdadero es servir con su don al no cristiano, con quien tiene buenas relaciones personales, para conseguir que tal persona escuche el mensaje del Evangelio y entre en contacto con la iglesia. La clave para el desarrollo de la iglesia es que ésta dirija sus actividades evangelísticas enteramente hacia las preguntas, inquietudes y necesidades de los incrédulos. En ello difiere la idea de «evangelismo según las necesidades», de las formas manipulativas, en las que muchas veces se pretende compensar la ausencia de orientación hacia las verdaderas necesidades, con una presión aún mayor sobre el interlocutor no cristiano.

Lo que todo cristiano debería hacer

Es interesante notar que no hay ninguna diferencia entre la cantidad de contactos de creyentes con incrédulos, entre miembros de las iglesias que crecen y de las que no crecen (en ambos casos un promedio de 8,5 contactos por creyente). Por esta razón, con seguridad no es un principio de crecimiento, recomendar especialmente a los creyentes que establezcan contactos a nivel de amistad con no cristianos. Lo que realmente importa, es aprovechar ahora los contactos existentes, para la evangelización. En cada una de las iglesias que fueron objeto de nuestro examen (esto es, también en las que se quejan de tener apenas contacto con «el mundo»), la cantidad de contactos con personas no creyentes, determinada por este medio, era tan grande, que no hay necesidad alguna de enfatizar la iniciación de nuevos contactos.

Aprovechamiento de los contactos existentes

«Iglesias que crecen poseen, en promedio, un "cociente de amor" mensurablemente superior al que se encuentra en aquellas que están estancadas o decrecen.»

Cuando hace algunos años publicamos nuestro material de trabajo, cuyo objetivo era ayudar a creyentes, agrupaciones cristianas e iglesias enteras a crecer en el arte del amor cristiano, escuché de varios preconizadores del iglecrecimiento que éste, con toda seguridad, no era un «material para crecimiento de iglesia». No obstante, nuestros estudios han demostrado una relación altamente significativa entre la capacidad de amar de una iglesia y su potencial de crecimiento. Iglesias que crecen poseen, en promedio, un «cociente de amor» mensurablemente superior al que se encuentra en aquellas que están estancadas o decrecen.

Para hallar formas de elevar ese «cociente de amor», procuramos averiguar, entre otras cosas, cuánto tiempo pasan los miembros de la iglesia con otros creyentes, fuera de las actividades de la iglesia... con qué frecuencia se invitan unos a otros a comer, cenar o tomar un café juntos... con qué profusión los creyentes hacen uso de elogios y cumplidos unos con otros, al juntarse para los cultos... en qué medida el pastor conoce las necesidades personales de sus colaboradores... cuánto se ríe entre los creyentes, etc. Dos del total de doce variables de las que se compone el «cociente de amor», se encuentran en las ilustraciones de la página siguiente.

El resultado fue que, detrás de todas esas preguntas que algunos estrategas quieren rechazar como superfluas, se esconden principios fundamentales de iglecrecimiento. Expresado objetivamente: Ni el culto para visitantes (*seeker service*), ni una gran campaña de evangelización, ni una «batalla espiritual» (sin pretender restar importancia a estos elementos), se pueden elevar a la categoría de principios de crecimiento de iglesia, en tanto que «la risa entre los creyentes» demuestra tener una relación significativa con la calidad de la iglesia y su crecimiento. Es interesante que a aspectos como éste, que indudablemente son principios de crecimiento de iglesias, casi no se les conceda importancia alguna en la literatura sobre el tema.

Los efectos del amor cristiano

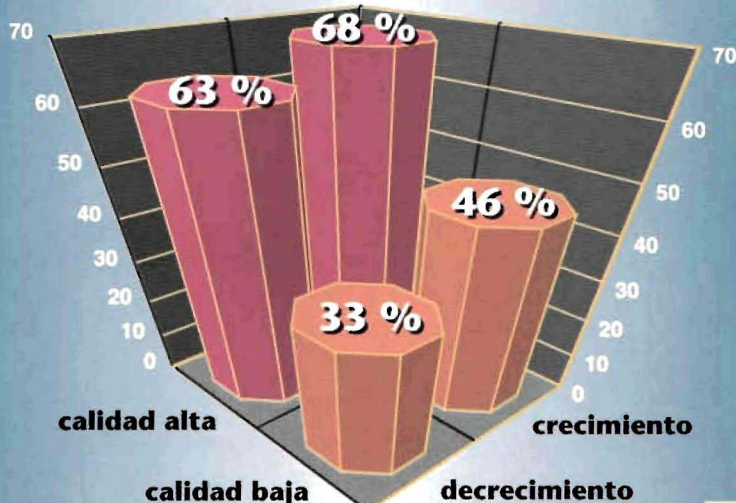
Por ser obrado por Dios, el amor auténtico vivido por los creyentes confiere a la iglesia una fuerza de irradiación muchísimo mayor que programas evangelísticos, basados exclusivamente en modos verbales de transmisión. Los seres humanos, sin Dios, no necesitan oír discursos sobre el amor; ellos quieren experimentar concretamente los efectos del amor cristiano en la práctica diaria.

Cuanto más tecnocrática sea una iglesia, mayores serán las dificultades que tendrá para llevar a la práctica el mandamiento del amor cristiano. Debido a que, en el pensamiento tecnocrático, la fe cristiana es entendida primordialmente como el cumplimiento de ciertos patrones dogmá-

Humor

Parte 1: 8 características cualitativas

«En nuestra iglesia reímos mucho»



En porcentajes: La declaración «se aplica» o «se aplica mucho» al caso

La pregunta, si en una iglesia se ríe con frecuencia, tiene una correspondencia muy significativa con el crecimiento cualitativo y cuantitativo de la misma. Es interesante, sin embargo, que a aspectos como éste prácticamente no se les conceda importancia alguna en la literatura sobre el tema.

ticos y morales, surge ya de aquí un déficit en relación con la capacidad de amar y de relacionarse de los cristianos. En tales iglesias, los esfuerzos para aumentar el amor suelen adolecer de una cierta artificialidad.

Peligros similares para la capacidad de amar de una iglesia, trae también el pensamiento espiritualista. Difiriendo del concepto bíblico del amor –amor es fruto, acción– es frecuente que, en estos círculos, esté grabado más bien el concepto secular del amor romántico: amor es un sentimiento que sobrevendrá y embar-

La concepción romántica del amor

gará a alguno, si tiene suerte, pero que también puede desaparecer otra vez, de la misma manera misteriosa como vino. Al existir tal modo de pensar, es del todo imposible examinar empíricamente la capacidad de amar de la iglesia en cuestión. Esfuerzos planeados tendentes al aumento de dicha capacidad de amar, quedan vedados desde un principio.

Invitaciones personales

«¿Cuántas veces, en los últimos dos meses, ha invitado usted a su casa a otros miembros de su iglesia a comer, cenar o tomar un café?»



Respuestas referidas a un año

No debe faltar ninguna característica cualitativa

«Ninguna iglesia que busca su crecimiento cualitativo y cuantitativo, debe permitirse prescindir de alguna de las ocho características cualitativas.»

El verdadero desafío de nuestro proyecto de investigación a nivel internacional, fue el desarrollo de un procedimiento para medir empíricamente las ocho características cualitativas (que ya en nuestros estudios previos habían demostrado ser de relevancia para el crecimiento de iglesia), haciéndolas comparables entre sí. Para cada uno de los ocho aspectos desarrollamos un número de preguntas, cuyo objetivo era, entre otros, cumplir dos criterios:

- Las preguntas debían estar en correspondencia empíricamente comprobada (análisis de factores y de ítems) con otras preguntas de la misma escala (= de la misma característica cualitativa).
- Las preguntas debían estar en correspondencia comprobadamente positiva con el crecimiento cuantitativo de la iglesia (validez de criterio).

En cada país examinado, los datos encontrados fueron referidos a un valor medio de 50, es decir, la iglesia «término medio» de cada país tiene en los ocho campos un índice cualitativo de 50. El estudio arrojó el resultado de que, iglesias en crecimiento, se encuentran notablemente por encima del valor cualitativo medio, en los ocho campos, en tanto que las que disminuyen numéricamente, lo están por debajo (ver ilustrac. superior derecha).

Lo que importa es la armonización del conjunto

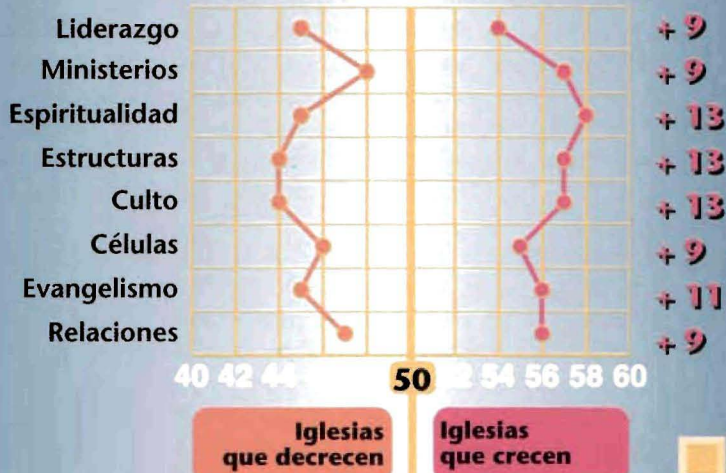
El punto crucial de este estudio, es que no hay ningún factor que individualmente conduzca al crecimiento de una iglesia, sino la *acción conjunta* de la totalidad de los ocho elementos. Ninguna iglesia que busca su crecimiento cualitativo y cuantitativo, debe permitirse prescindir de alguna de las ocho características cualitativas. Lisa y llanamente no es verdad lo que, p. ej., muchos creyentes afirman: «Solamente por la oración podemos contribuir en algo al crecimiento de la iglesia.» Tales cristianos están dando el carácter de absoluto a uno de los aspectos parciales de la característica cualitativa «espiritualidad contagiosa», poniéndolo en contra de los elementos restantes. Si tal opinión fuese verdad, se podría decir también que sin amor, sin aplicación de dones, sin evangelización, etc., es posible la formación y edificación de la iglesia. Una opinión como la expuesta, no sólo es insostenible frente a la evidencia empírica, sino que, desde el punto de vista bíblico, habría que catalogarla como «herejía». ¿Mucha oración, pero nada de amor, ni de dones, ni de evangelización? ¿Qué extraño organismo resultaría de esto? En puntos como éste se ponen en evidencia, una vez más, las contradicciones intrínsecas de lo que hemos dado en llamar «paradigma espiritualista».

Tampoco el trabajo de grupos celulares, ni el culto, ni la dirección, ni las estructuras, ni algún otro elemento, es «la clave» para el iglecrecimiento, pues se ha demostrado que «la clave» está en la acción conjunta y armó-

Resultado del estudio

Parte 1: 8 características cualitativas

Iglesias que crecen se diferencian considerablemente de las que decrecen, en la totalidad de los ocho sectores cualitativos



La diferencia cualitativa entre iglesias que crecen y aquellas que no crecen: La encuesta en más de 1000 iglesias en los cinco continentes mostró que iglesias en crecimiento tienen, en el promedio de todos los ocho aspectos clave, un índice cualitativo superior a las iglesias en vías de reducción.

nica de la totalidad de los ocho elementos. Si alguien, aun con la mejor intención, llevado por un exceso de entusiasmo por un determinado segmento, nos quisiera demostrar algo diferente, no debemos prestarle oído.

Con base a los datos recolectados, podemos demostrar empíricamente, por primera vez, las siguientes tres tesis:

1. Por término medio, iglesias que crecen se diferencian estadísticamente, de manera muy significativa, de aquellas que decrecen, y esto en la totalidad de los ocho aspectos cualitativos. Por lo tanto, iglesias en crecimiento acusan mensurablemente una calidad superior.
2. Hay excepciones a esta regla: Iglesias que, aunque se encuentran en fase de crecimiento numérico, tienen un índice cualitativo inferior al promedio. Es evidente que el crecimiento cuantitativo se puede conseguir también por otros medios, ajenos al trabajo según las ocho características cualitativas (p. ej. campañas tipo marketing, factores contextuales, etc.).
3. Para una regla, sin embargo, no se encontró ni una sola excepción entre las 1000 iglesias encuestadas: Todas y cada una de las iglesias en las cuales el índice cualitativo alcanzó o superó el valor 65, en todas las ocho características cualitativas, resultaron ser también, sin una sola excepción, iglesias que crecen numéricamente. Existe, por lo tanto, un valor cualitativo definido, estadísticamente comprobable con exactitud, a partir del cual una iglesia *siempre* crece.

Tres conclusiones importantes

La «hipótesis 65»

«Aquí se trata de uno de los pocos principios de crecimiento de iglesia, para los cuales, hasta ahora, no hemos comprobado ni una sola excepción en el mundo entero.»

La afirmación de que existe un valor cualitativo mensurable, a partir del cual *siempre* se produce crecimiento (para ser estadísticamente exactos, con una probabilidad de 99,4%), casi podría parecer, en un primer momento, una «blasfemia». Sin embargo, los datos obtenidos por la encuesta no admiten otra interpretación. No obstante, considerándolo con mayor profundidad, precisamente desde el punto de vista teológico, este fenómeno ya no produciría tanta admiración. ¿Qué quiere decir, entonces, que una iglesia haya alcanzado, en todos los ocho aspectos, un índice cualitativo de 65?

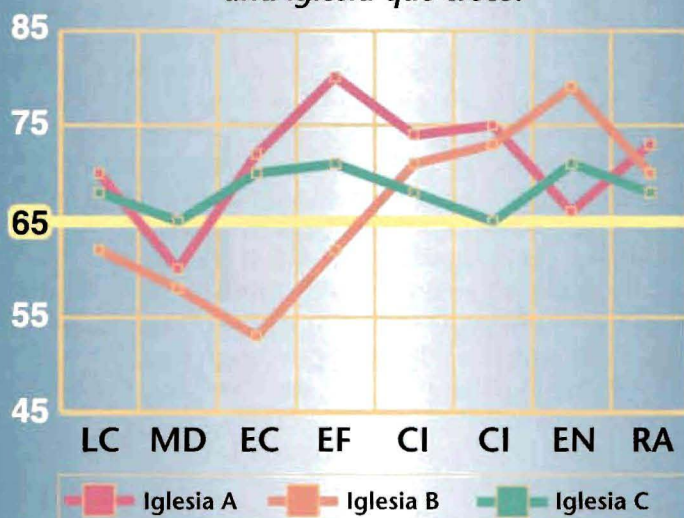
Si consiguiésemos liberar a tal declaración de la abstracción propia del lenguaje estadístico, el haber alcanzado dicho índice nos diría que estamos frente a una iglesia, en la cual los líderes responsables se encuentran comprometidos en cuerpo y alma en el crecimiento de la iglesia... donde prácticamente todos los miembros utilizan sus dones espirituales para edificación de la iglesia... en la que la fe de la inmensa mayoría de los creyentes es vivida y practicada con poder y contagioso entusiasmo... cuyas estructuras son verificadas sólo según el criterio de lo que es provechoso para el desarrollo de la iglesia... cuyos cultos representan la experiencia cumbre de la semana para la mayoría de los participantes... en cuyos grupos celulares se puede vivir el amor y el poder sanador de la comunión cristiana... donde prácticamente todos los miembros aportan, de acuerdo con sus dones, sus contribuciones para el cumplimiento de la gran comisión... cuyas actividades, casi sin excepción, están impregnadas del amor de Cristo. ¿Nos podemos imaginar que una iglesia como ésta no experimente crecimiento, o acaso pierda miembros? Siempre que visito iglesias que se encuadran dentro de la «hipótesis 65», tengo la impresión de que aquí es posible, hablando de manera figurada, «respirar» el Espíritu Santo. El caso es que no son las iglesias mismas, que ponen en evidencia su positiva razón de ser, lo que resulta «chocante» en esta hipótesis. Es chocante –o más bien deberíamos decir «extraña»– la aplicación de un procedimiento que pretende expresar leyes tan profundamente espirituales en categorías empíricas.

También funciona a niveles más bajos

La «hipótesis 65» no afirma taxativamente que toda iglesia que busque su crecimiento, debe haber alcanzado, en la totalidad de los ocho campos, un índice cualitativo de 65. Este valor de calidad es muy elevado. La inmensa mayoría de todas las iglesias que crecen, tiene índices más bajos. La «hipótesis 65» afirma simplemente que, de alcanzar todos los ocho valores la marca de 65, la probabilidad estadística de que tal iglesia crezca, es de un 99,4 por ciento. Como ya se ha dicho: Aquí se trata de uno de los pocos principios de crecimiento de iglesia, para los cuales no nos hemos topado, hasta la fecha, con ninguna excepción. Obsérvese atentamente la ilustración anterior, don-

El IC en 3 iglesias

¿Cuál de estas tres iglesias es, con seguridad, una iglesia que crece?



Parte 1: 8 características cualitativas

El índice cualitativo de tres iglesias diferentes: La «hipótesis 65» dice que la iglesia C (curva verde) es, con seguridad, una iglesia en crecimiento.

(LC = liderazgo capacitador, MD = ministerios según dones, EC = espiritualidad contagiosa, EF = estructuras funcionales, etc.)

de hemos representado por curvas el «perfil» de tres de las iglesias estudiadas. De acuerdo con lo que ha sido posible medir, la iglesia «A» tiene la calidad más alta, y la iglesia «B» la más baja. ¿Se puede concluir, solamente de la observación de estas tres curvas, cuál de las iglesias crece cuantitativamente? La respuesta es: Sí. Sobre la base de la «hipótesis 65», es posible afirmar, con un 99,4% de seguridad, que «C» es una iglesia que crece, pues todos sus ocho índices cualitativos han alcanzado el valor 65.

Cuando en los círculos más diversos se discute qué debe acontecer para que la asistencia a los cultos se aumente, la única respuesta que considero acertada es: «Vamos a concentrar nuestros trabajos y esfuerzos en alcanzar el índice 65, en todos los ocho criterios cualitativos.» Es posible que una respuesta como ésta no goce de mucha popularidad, pero es la verdad. ¿Por qué será, pues, que se la tome tan rara vez en cuenta, en círculos de quienes meditan seriamente en esta problemática?

Para prevenir malentendidos, hay que precisar que la «hipótesis 65» no afirma, en absoluto, que sea fácil conseguir el crecimiento de una iglesia de esta manera. No se trata aquí de una metodología mágica, ni de algún método instantáneo –de los que gozan de tanta predilección– que aseguran el crecimiento inmediato de la iglesia, poco menos que apretando unos botones. Este es –y estamos hablando de una verdad empírica– un camino difícil. Pero, ¿en qué parte de la Biblia se nos promete que, como iglesia, nos será fácil ser fieles al llamamiento y a la comisión de nuestro Señor?

**No es un camino
fácil**

El punto de partida cualitativo

«En el desarrollo natural de iglesia, no tratamos el tema iglecrecimiento partiendo de sus expresiones visibles, sino que nos concentramos en las razones cualitativas de éste.»

El punto de partida cualitativo, como ha sido descrito en los últimos capítulos, tiene consecuencias significativas sobre el trabajo práctico. No partimos de la pregunta: ¿De qué manera conseguimos que acudan más personas a los cultos de nuestra iglesia? Nuestra pregunta es, más bien: ¿Cómo podremos llegar a un crecimiento en cada uno de los ocho aspectos cualitativos considerados? Detrás de tal pregunta está la convicción, fundamentada teológica y empíricamente, de que dicho grado de calidad *siempre* tendrá efectos sobre el crecimiento cuantitativo.

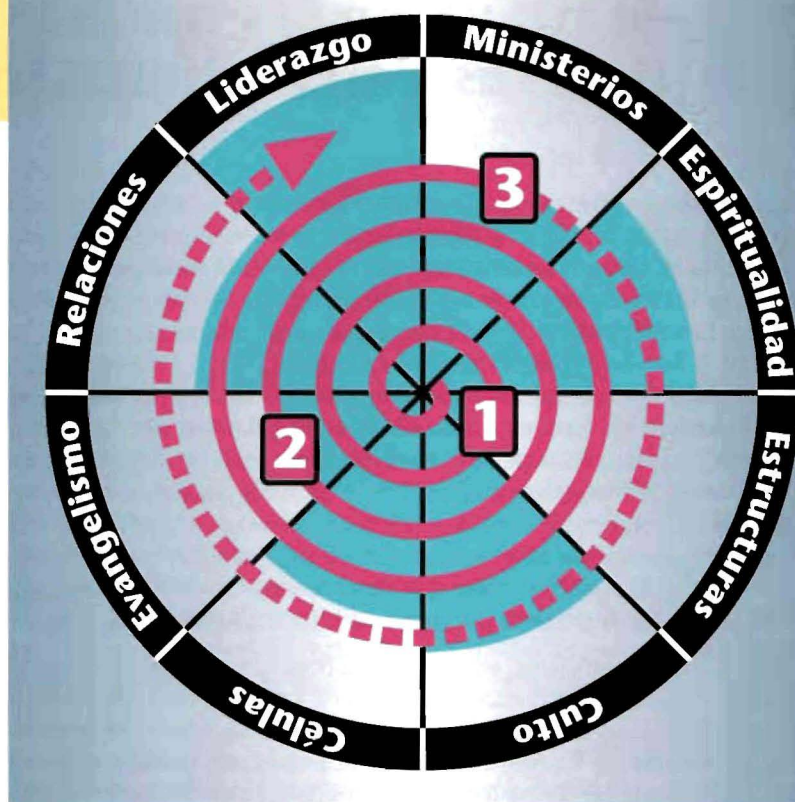
En el desarrollo natural de iglesia, no tratamos el tema iglecrecimiento partiendo de sus expresiones visibles (entendiendo con ello un aumento de participación en el culto), sino que nos concentramos en el trasfondo de las razones espirituales y estratégicas del crecimiento (o sea, en las ocho características cualitativas). Lo que, en el apartado anterior, hemos denominado «hipótesis 65», me parece ser la demostración empírica de que el principio «por-sí-mismo», tratado como fundamento teológico en la Introducción del presente libro, pasa con mucho de ser sólo una hermosa teoría. Como puede ser demostrado, el principio «por-sí-mismo» funciona en la práctica.

Calidad genera cantidad

Basándome en estos hechos fundamentados empíricamente, me opongo decididamente a una tesis, en la actualidad muy difundida por el movimiento de iglecrecimiento, según la cual, para el *crecimiento numérico* de una iglesia, se precisan otros métodos que para su desarrollo *cualitativo*. Nos asisten todas las razones para estar convencidos, precisamente, de lo contrario: Exactamente los mismos «métodos» que producen calidad superior, también generan, como efecto secundario totalmente normal, el crecimiento cuantitativo de la iglesia.

En realidad, a la luz de nuestros estudios, hasta me parece cuestionable lo que siempre se acepta con la mayor naturalidad, de considerar como patrón «iglesias que crecen» (como criterio puramente cuantitativo). Como vimos en las páginas anteriores, hemos conocido ejemplos suficientes de «iglesias en crecimiento», de calidad inferior al promedio. Son, como hemos visto, iglesias en las cuales la mayoría de sus miembros no conoce sus dones, donde hay poco amor práctico, poca oración fervorosa, en las que falta alegría en la relación y comunión de los creyentes entre sí, y donde la risa está prácticamente fuera de lugar. Y sin embargo continúan creciendo. Si ahora consideramos ese «crecimiento» como patrón absoluto, quiere decir entonces que tendríamos que aprender la «receta de éxito» de tales iglesias, de las cuales, en concreto, poquísimas hay que aprender. Casi se podría afirmar que es posible aprender muchísimo más de iglesias en proceso decreciente, de calidad superior (un fe-

Parte 1: 8 características cualitativas



La relación entre calidad de una iglesia (superficie azul) y su crecimiento numérico (espiral roja): En el desarrollo natural de iglesia es el factor cualitativo el que determina el desarrollo posible de la asistencia a cultos. En ello, la característica cualitativa de menor índice («factor mínimo») obtiene la posición estratégica clave.

nómeno muy raro), que de aquellas que crecen, pero cuyo índice cualitativo está por debajo del promedio. A quien resulte difícil creerlo, que vuelva a examinar todos los diagramas de las páginas 23-37, en los cuales son comparadas esas dos categorías de iglesias. Será argumento suficiente para convencer al más entusiasta defensor del procedimiento de cuantificación numérica, de que la orientación fijada en los aspectos cualitativos de la iglesia es un punto de partida mucho más útil y mejor.

Muchos defensores del iglecrecimiento reaccionan tan vehementemente en contra del planteamiento cualitativo, por haber sido utilizado éste en forma inadecuada, en el pasado. Debido a que hasta ahora no ha existido la posibilidad de una medición cualitativa, ni siquiera de manera rudimentaria, cualquier iglesia que no experimentaba crecimiento, se permitía apelar a sus presuntamente elevados atributos cualitativos, declarándolos infinitamente más importantes que todo lo demás. Hoy ya no se puede actuar de esta manera, porque, a la luz de nuestra investigación, se puede afirmar que, según todas las probabilidades, la falta de crecimiento cuantitativo está señalando la existencia de problemas cualitativos. A partir de un cierto nivel de calidad, ya no se presentan casos de estancamiento, o de decrecimiento de iglesias.

**Oposición al
planteamiento
cualitativo**

Por qué no valen las metas cuantitativas de crecimiento

«Siete de diez iglesias que crecen, lo hacen sin metas cuantitativas de crecimiento –y los resultados son excelentes.»

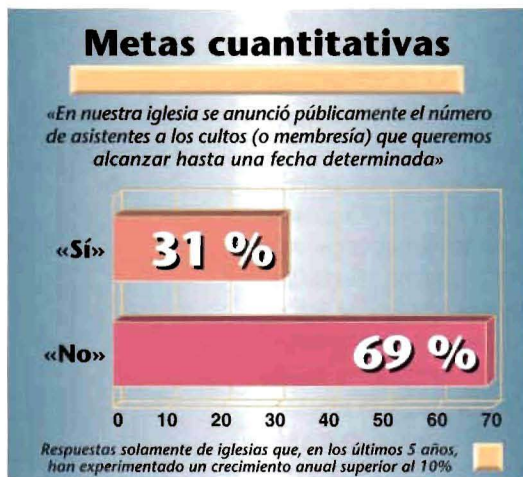
En muchos libros sobre crecimiento de iglesia, se puede advertir un mito que persiste con porfía: Que una iglesia que quiere crecer, requiere metas numéricas de crecimiento muy concretas: «Hasta el año 2002 debe crecer la participación en nuestros cultos a 3.400 personas.» No hay otra exigencia que, en la conciencia general de los creyentes, se relacione tanto con la esencia de lo que es «iglecrecimiento», como ésta.

Uno de los resultados de nuestro estudio, ha sido que sólo el 31 por ciento de todas las iglesias cuyo crecimiento numérico supera el promedio, opera con tales metas. En otras palabras: Siete de cada diez iglesias que crecen, lo hacen sin metas cuantitativas de crecimiento –y salta a la vista que los resultados son excelentes (véase ilustración)–. Aunque este resultado, por sí mismo, no diga aún mucho sobre utilidad (o desventajas) de tales metas cuantitativas de crecimiento, todo nos dirige a la conclusión de que no se trata aquí, de manera alguna, de un principio (universal) de crecimiento de iglesia.

El significado de las metas

Para prevenir malentendidos, afirmo que no conozco a ninguna iglesia en crecimiento, que consiga sus objetivos sin la fuerza motivadora de metas y objetivos concretos. Para progresar en el desarrollo de iglesia requerimos metas precisas. Sin embargo, concretar estos objetivos precisamente en cifras numéricas de asistencia a cultos, me parece, justamente al considerar el aspecto de la motivación, una medida inmadura y poco adecuada. ¿Cómo podría estimularme a alguna actuación concreta la afirmación de que pronto se congregarán 3.400 personas en nuestro culto? Es cierto que la perspectiva me puede llenar de asombro y emoción, pero esto dista mucho de ser una motivación hacia pasos concretos en la formación y edificación de la iglesia.

Creo que una verdad pedagógica está siendo ignorada en tal forma de pensamiento: Las metas sólo pueden ejercer influencias motivadoras, si van referidas a campos de actuación que yo mismo pueda influenciar. Considerado este aspecto, el número mágico 3.400 es, por ejemplo, poco motivador. Incluso la obsesión por una cifra como ésta puede resultar contraproducente. ¿Cómo podría yo contribuir a esto de manera significativa? Sin embargo: Ocuparme de que mis relaciones con los demás miembros del grupo celular sean más cordiales... de saludar y acoger amablemente a nuevos visitantes a los cultos... de invitar a personas alejadas de la iglesia para un café en casa... de dedicar a la oración un tiempo determi-



nado al día –todos son ejemplos de metas y objetivos para cuya consecución yo también puedo contribuir–. Y lo realmente interesante es que la concentración de los esfuerzos dentro de tales esferas cualitativas, guarda una relación *comprobadamente* muchísimo mayor con el crecimiento numérico de una iglesia, que las metas cuantitativas de asistencias a cultos, supuestamente tan importantes. La diferenciación entre aquello que podemos «hacer» en la iglesia (p. ej., elevar la calidad del trabajo) y lo que no podemos «hacer» (p. ej. cifras ideales de asistencia a cultos y de conversiones) –en la Parte 4 del presente libro se tratará más detenidamente este punto–, tiene consecuencias prácticas: Debemos poner más atención en formular siempre los objetivos de la iglesia dentro de esferas «realizables» por los creyentes, y no en esferas que Dios se ha reservado para sí. ¿Podría ser que algunos autores de iglerecimiento gustan de propagar como «metas» tales cifras ideales de asistencia a cultos, porque, en su fuero interno, piensan que esto es realizable por medios humanos? Como hemos podido comprobar, esta ilusión es característica del modelo tecnocrático.

Naturalmente que no es un error, sino que, por el contrario, es muy útil, contar los participantes a los cultos y llevar una estadística sobre ellos. Sin embargo, lo realmente importante es que sólo se conceda a este aspecto la relevancia que merece, evitando toda exageración. El crecimiento numérico del culto no es la verdadera «meta», a la cual haya que subordinar todo lo demás, como si fuesen sólo medios para alcanzar un fin. A la verdad, es la «consecuencia» natural del trabajo en el aspecto cualitativo.

Esta conclusión tiene una consecuencia importante: Precisamente *debido* a que el aumento de la participación en los cultos es consecuencia natural del grado de calidad de la iglesia, puede servir el control de desarrollo y fluctuaciones de asistencia a cultos, estratégicamente hablando, como instrumento de «control de éxito». Nos indicará, entre otras cosas, hasta qué punto nuestros esfuerzos están dando fruto positivo en la elevación de la calidad de la vida de la iglesia. Aunque las cifras numéricas de asistencia en crecimiento no constituyan, por sí mismas, una garantía de calidad de una iglesia, lo que sí se puede decir es que, si durante años no se ha registrado ningún crecimiento cuantitativo, a tal iglesia le sobran razones para buscar la causa de esto en problemas cualitativos claramente identificables.

Punto de partida para el desarrollo natural de iglesia no son, por lo tanto, metas numéricas («El año 2002 cultos con asistencia de 3.400 personas»), sino metas dentro del campo cualitativo (p. ej., «Hasta fines de noviembre, el 80% de los miembros debe haber descubierto sus propios dones espirituales»). Dentro de este campo, no deberíamos descuidar ni un momento la definición de metas desafiantes, alcanzables y verificables.

**La diferencia
entre metas y
consecuencias**

**Metas
cualitativas en
lugar de
cuantitativas**

¿Son las iglesias grandes también iglesias «buenas»?

«Prácticamente en la totalidad de los factores cualitativos relevantes, el promedio de las iglesias más grandes ha resultado más bajo que el de las pequeñas.»

Quien está en contacto constante con la literatura sobre iglerecrecimiento, se encuentra a cada paso con los nombres de grandes iglesias, las cuales, supuestamente, son dignas de imitar. En el trasfondo se subentiende la ecuación: «iglesias grandes = iglesias buenas». Pero, ¿es ésta una tesis sostenible? Por primera vez, nuestra investigación puso de relieve que casi siempre la verdad es, más bien, lo contrario. Deseo mostrar de qué manera, paso a paso, al ir progresando las investigaciones del proyecto, llegamos a tal conclusión:

1. La primera vez nos sorprendió la evaluación de los datos, cuando calculábamos los promedios de miembros y participantes en cultos de iglesias crecientes y decrecientes (ilustración izquierda superior): Por término medio, iglesias decrecientes tienen más del doble de miembros que las crecientes, y también la media de sus cifras de asistencia a cultos está un 17% por encima de la de las iglesias en crecimiento.

2. Al continuar seleccionando, verificamos el crecimiento real, tanto de iglesias «grandes» como de «pequeñas» en los últimos cinco años (ilustración izquierda inferior): La media en las pequeñas resultó ser el 13%, y en las grandes sólo el 3%. Pero también en relación con el índice cualitativo calculado quedó demostrada una diferencia estadística interesante: Iglesias grandes estaban dos puntos por debajo del valor medio fijado en 50, en tanto que las pequeñas estaban dos puntos por encima.

3. Del total de 170 variables que constituían la base de nuestro cuestionario, el ordenador estableció aquellas que tenían la relación negativa más fuerte con el crecimiento de la iglesia. Resultado: De todas las variables establecidas, al tamaño de la iglesia le correspondió el tercer lugar entre los factores de peor influencia sobre el crecimiento, sólo comparable con factores como «teología liberal» o «tradicionalismo».

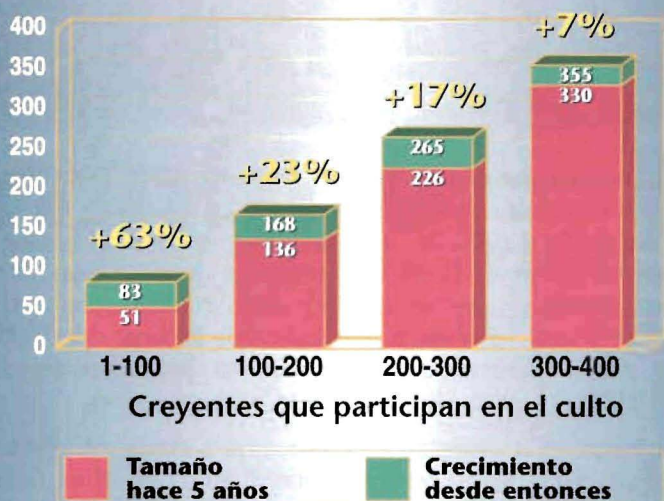
4. Para definir un poco mejor las categorías «grande» y «pequeña», analizamos, a continuación, el crecimiento de iglesias de diversos tamaños: 1-100 visitantes, 100-200, 200-300, 300-400, etc. (véase ilustración superior derecha). El resultado fue que el porcentaje de crecimiento iba en reducción a medida que aumentaba el número de visitantes. En sí, este hecho no sorprende, ya que los mismos



Comportamiento de crecimiento

Parte 1: 8 características cualitativas

¿Qué tamaño de iglesia es el que gana más personas para Cristo?



Al aumentar el tamaño de la iglesia, baja drásticamente el porcentaje de crecimiento, en tanto que la cantidad de personas nuevas ganadas en cinco años (alrededor de 30), permanece prácticamente invariable en todas las cuatro categorías.

porcentajes referidos a iglesias mayores, representarían números mucho mayores de personas. La verdadera sorpresa se produjo cuando, de los porcentajes, obtuvimos las cifras absolutas. Resultado: Iglesias agrupadas en la categoría de más pequeñas habían ganado en los últimos cinco años, en promedio, 32 personas, iglesias entre 100 y 200 visitantes, también 32 personas, iglesias entre 200 y 300 visitantes alcanzaron 39 personas, e iglesias entre 300 y 400 visitantes, sólo 25 personas. Esto quiere decir que una «iglesia pequeña» lleva aproximadamente el mismo número de personas a Cristo que una «grande», o dicho en otra forma: Dos iglesias, de alrededor de 200 creyentes cada una, llevan más del doble de personas al Evangelio que una con 400 creyentes en comunión.

5. ¿Y no podría ser todo completamente diferente en iglesias realmente grandes (de más de 1000 visitantes)? Con la cantidad enorme de datos a nuestra disposición, tuvimos, por vez primera, la posibilidad de analizar este supuesto y su grado de veracidad. Resultado: Mientras que las iglesias de la categoría de hasta 100 visitantes (con un promedio de 51 en los cultos) ganaron una media de 32 personas nuevas en los últimos 5 años, el crecimiento en las mega-iglesias (media de 2.856 participantes en cultos) fue, en el mismo tiempo, de unas 112 personas. Es cierto que estas son, en números absolutos, más que en iglesias «enanas» (ilustración pág. 48, izquierda). Sin embargo, si nos damos cuenta de que, en las mega-iglesias, tenemos que ver con 56 veces más miembros que en las «ena-

Parte 1: 8 características cualitativas

Izquierda: Comparación entre mega-iglesias e iglesias enanas.

Derecha: Ejemplo de baja de calidad al aumentar el tamaño de la iglesia.



nas», el cálculo que sigue expresa de manera mucho más realista el potencial de las dos categorías de iglesia: Si en lugar de haber una iglesia con una asistencia media al culto de 2.856 personas, hubieran 56 iglesias con 51 creyentes en comunión, cada una, entonces ganarían estas últimas, como media estadística, dentro de cinco años, 1.792 personas nuevas para Cristo. Esto sería 16 veces lo que alcanzaría la mega-iglesia. Por lo tanto, ha quedado demostrado que el efecto evangelístico de las iglesias enanas es 1.600 por ciento mayor que el de las mega-iglesias.

6. Prácticamente en la totalidad de los factores cualitativos relevantes, las iglesias grandes están en peor situación que las pequeñas. Citamos solamente dos ejemplos: En iglesias «enanas» (esto es, con menos de 100 visitantes), los pastores informan que el 31% de los creyentes en comunión realiza tareas de la iglesia, de acuerdo con sus dones. En las mega-iglesias, esta cifra media es del 17% solamente (ilustración superior derecha). En iglesias «enanas», un 46% de los hermanos está integrado en grupos celulares; en mega-iglesias es apenas un 12%. Igual de drásticas son las diferencias cualitativas en la mayor parte de las 170 variables que hemos utilizado como auxiliares para clasificar la calidad de una iglesia.

Reglas y excepciones a la regla

¿Pero no hay también ejemplos que contradicen lo anterior? ¿Iglesias que, al tiempo de ser numerosas, crecen en cantidad y poseen un elevado nivel cualitativo? Sí que las hay, pero son tan escasas y tan poco frecuentes que todo el mundo habla de ellas. Tales casos son excepciones a la regla, y algunos de ellos constituyen excepciones muy espectaculares.

Deberíamos alegrarnos de que existen, pero tendríamos que abstenernos de querer aprovechar precisamente tales fenómenos insólitos como modelos para otros. Mi parecer es que será mucho más útil observar más atentamente el sinnúmero de iglesias más pequeñas, que se destacan por su calidad elevada, su fuerte crecimiento numérico y sus formas innovativas de multiplicación. Ya que necesitamos modelos para ser imitados, debemos buscarlos en esta categoría.

El factor mínimo

Muchos cristianos que han conocido los principios de crecimiento natural de iglesia, empiezan a lamentarse y a decir: «¿Y todas esas cosas he de tener yo en cuenta al mismo tiempo? ¡Pero si de tantos árboles no puedo ni ver el bosque!» Precisamente aquí hemos de aplicar lo que nosotros llamamos «la estrategia del mínimo»: Al principio es más que suficiente el concentrarse de momento en un sector determinado. ¿Pero qué es este sector estratégico decisivo? Nuestras investigaciones nos confirman, que también aquí se puede aplicar una analogía tomada de la agricultura: la concentración en el llamado «factor mínimo». La estrategia del mínimo es una respuesta biótica a la pregunta sobre la sincronización en el desarrollo de iglesia.

Concentración de las fuerzas existentes

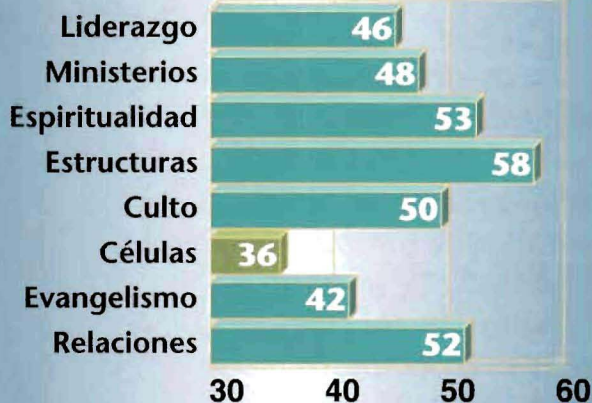
**«¡La estrategia
del mínimo
tiene como
objeto el ense-
ñarnos a hacer
poco, pero bien
hecho!»**

La estrategia del mínimo parte de la base de que las características cualitativas menos desarrolladas de la iglesia, son las que en primer lugar bloquean su desarrollo. A la inversa, quiere decir esto: Si concentramos nuestras energías, sobre todo, en nuestros factores mínimos, es de esperar que simplemente esto ejerza ya una influencia positiva sobre el resto del crecimiento de iglesia (ver ambas ilustraciones).

En el desarrollo natural de iglesia no se trata siempre de hacer más. Lo que se pretende es más bien hacer menos que hasta ahora, pero mejor. Las (escasas) energías existentes se han de concentrar en los factores básicos espirituales y estratégicos. Los efectos que una semejante concentración puede ocasionar, se pueden comparar perfectamente con la historia de David y Goliat: Goliat era sin duda el más fuerte –pero David luchaba con inteligencia (divina)–. En primer lugar él concentró todas sus fuerzas en la honda, con lo que pudo multiplicar el efecto de la energía aplicada. Y por otra parte acertó en el punto mas efectivo; exactamente en la frente de Goliat. De la misma manera puede poner fuera de combate un avispon –si usa sus fuerzas adecuadamente– a un elefante. Mientras que según la Lógica del pensamiento tecnocrático, pequeñas causas sólo ocasionan pequeños efectos, puede ocurrir en sistemas concatenados que las más pequeñas causas llegan a ocasionar los efectos más persistentes.

*Ejemplo de un perfil
de iglesia: el factor
mínimo es aquí la
característica
cualitativa «células
integrales».*

Diagrama de columnas



Ejemplo del perfil de una iglesia

Hemos dicho en la Primera Parte (págs. 40-41), que cuando todas las características cualitativas de una iglesia han alcanzado un índice de calidad de 65 (o más), se trata casi con una seguridad del 100% de una iglesia en crecimiento. Ya esta «hipótesis del 65» nos señala la estratégica situación clave del factor mínimo: tan pronto como se alcanza el valor 65, se manifiesta sin excepción en todas las iglesias estudiadas hasta ahora, también en un crecimiento cuantitativo. Al efectuar la evaluación de datos de todas las 1000 iglesias bajo los más diferentes aspectos, resulta que las posibilidades de aumentar el índice cualitativo de la iglesia en ningún

Parte 2: El factor mínimo

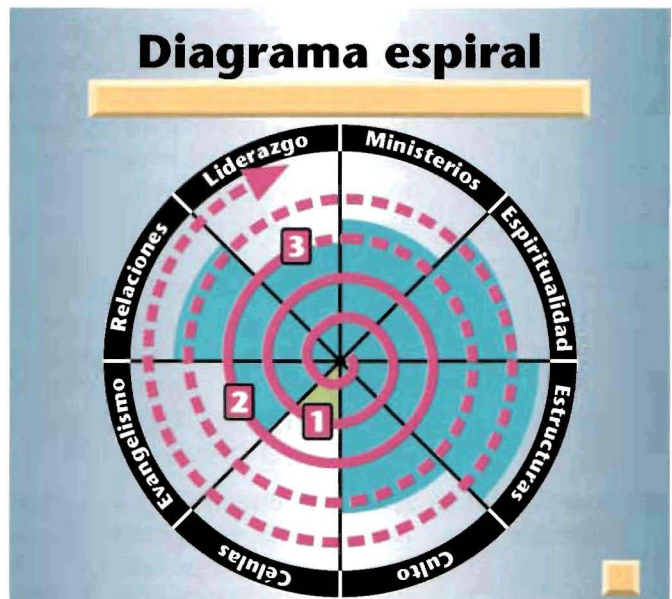
otro sector son más grandes que al trabajar con el factor mínimo. Naturalmente la estrategia del mínimo no dice bajo ningún concepto, que el factor mínimo, visto absolutamente, sea más importante que los otros factores. En el desarrollo natural de iglesia se trata, como ya hemos visto, precisamente del juego armónico entre sí de todas las ocho características cualitativas. Esto quiere decir que, bajo un determinado punto de vista, hemos de trabajar simultáneamente con todos los ocho factores.

La estrategia de mínimo sólo pretende ser una ayuda para fijar correctamente prioridades temporales en este proceso. Y puesto que no es posible el trabajar en los ocho frentes de combate con la misma fuerza y concentración –si alguien cree poder hacerlo, naturalmente lo debe hacer–, es conveniente el encontrar los puntos que prometen los resultados mayores con respecto a la energía invertida.

Es algo natural que el factor mínimo varíe notablemente de una iglesia a otra. Mientras que en la iglesia A la característica cualitativa «estructuras funcionales» es el punto estratégico decisivo, en la B es «espiritualidad contagiosa» y en la C «liderazgo capacitador». Aquí ha de buscar cada iglesia individualmente cuál es en su situación el punto clave estratégico –y al mismo tiempo tener mucho cuidado y no intentar transmitir sus experiencias a otros!

Incluso dentro de una y la misma iglesia puede ocurrir que en épocas distintas sean diferentes las características cualitativas con respecto al factor mínimo. El factor mínimo puede cambiar con relativa rapidez –de modo especial cuando se trabaja sobre este punto de modo consciente–. El perfil de cada iglesia (también el que aparece en esta página) refleja solamente la situación en ese momento y que en ocasiones puede quedar desfasado con facilidad.

El perfil de iglesia de la misma congregación, esta vez en forma de un diagrama en espiral: las áreas azules muestran hasta dónde ha crecido cada una de las ocho características cualitativas, las rojas muestran el crecimiento del número de visitantes. En este caso el crecimiento se ve impedido por deficiencias de las células.



«La tabla más corta de un barril determina la cantidad de agua que puede contener.»

El sentido espiritual del factor mínimo

Tengo la experiencia de que a la mayoría de los cristianos no les convencen los análisis científicos diferenciados del desarrollo natural de iglesia, pero sí una demostración bien sencilla. Para mis seminarios he encargado hacer un tonel del mínimo, según el modelo de la imagen en la página de la derecha, es decir: un barril con duelas o tablas de diferente altura. Cuando tengo que prestar servicio en una comunidad en la que ya se determinó el perfil de iglesia, escribo los nombres de las ocho características cualitativas en las tablas –según lo poco o mucho que estén desarrolladas en esta iglesia–. En la tabla más corta escribo el nombre del factor mínimo (p.ej. «estructuras»), y en la más larga el nombre del factor máximo (p. ej. «espiritualidad»).

A continuación echo agua en el tonel hasta que empieza a rebosar. Mientras sigo echando y el agua empapa el suelo y llega a los que están sentados en las primeras filas, pregunto a los asistentes lo que debo hacer según su opinión. Algunos, entre ellos por lo general el conserje, me piden con insistencia que inmediatamente deje de echar agua. Naturalmente me niego a hacerlo pues los ríos de agua que bajan del cielo, en el tonel son comparables con «bendiciones de Dios». ¡No es cuestión de resolver el problema de nuestra «iglesia», que claramente no puede retener el agua, pidiéndole a Dios que nos dé menos bendiciones!

Ante esto, proponen otros que se ha de orar más. Mi contestación es que considero la oración como de importancia extrema e imprescindible para la iglesia y alargo la tabla, de por sí ya larga, «espiritualidad contagiosa» diez centímetros más –y todos pueden ver que esta medida digna de elogio no resuelve el problema en sí–. El agua sigue chapoteando por el suelo. Hasta que a alguien se le ocurre el pedirme que alargue la tabla del factor mínimo. Y mira qué bien, en el momento en que alargo sólo unos centímetros la tabla del factor mínimo, ya puede el tonel retener más cantidad de agua. Cuento este ejemplo por un motivo muy concreto: lo que hay detrás de la estrategia del mínimo estadística, matemática –y sobre todo espiritualmente!– hablando, son relaciones bastante complejas. No podremos motivar a nadie para este trabajo mientras que no se consiga una aclaración total mediante imágenes que convengan.

La obra de Dios y nuestra obra

Utilizando estas analogías se puede demostrar fácilmente el modo de retener lo que es importante para el desarrollo de iglesia: el barril con las ocho tablas (= características cualitativas) representa lo que podemos hacer, y según la voluntad de Dios también debemos trabajar. Que lue-

El barril del mínimo

Parte 2: El factor mínimo

La duela más corta decide la cantidad de agua que el barril retiene



«Visitantes al culto»

«Factor mínimo»

«Características cualitativas»

En la imagen del barril del mínimo, las duelas o tablas laterales corresponden a las cualidades características de la iglesia, el agua a la cantidad. La imagen hace visible el significado estratégico del factor mínimo para el desarrollo de iglesia.

go después entre agua (= nuevos convertidos) en el barril, es algo que nosotros con nuestro trabajo diligente en la calidad del tonel, directamente no podemos conseguir. Si Dios no hace llover ningún «agua», no nos sirve de nada el barril más lindo.

Evidentemente a la inversa: Si Dios hace llover a torrentes –¡y hay fundamentos teológicos para pensar que Él lo hace con agrado!– entonces sí que tiene gran importancia la calidad de nuestro «barril» (= iglesia). En resumidas cuentas la iglesia es decisiva para que el barril retenga el agua o no.

Naturalmente en estas comparaciones –lo mismo que en las parábolas bíblicas– no se debe confundir la semejanza con la realidad. Toda comparación tiene sus límites y no se debe exagerar en la interpretación. Pero mientras nos demos cuenta de sus limitaciones, pueden ser estas demostraciones de gran valor pedagógico para hacer ver de un modo plástico y entendible los elementos esenciales del desarrollo natural de iglesia –la relación existente entre la obra de Dios y nuestra obra, de calidad y cantidad, del trabajo simultáneo en los ocho factores y en especial en el factor mínimo.

Los límites de las comparaciones

«Con el descubrimiento hecho por Liebig de una "fertilización orientada hacia el mínimo" se pueden conseguir en la agricultura un aumento repentino de las cosechas.»

Por qué las «experiencias» no son transmisibles

La estrategia del mínimo tiene su modelo –como todos los elementos del desarrollo natural de iglesia– en la biología. Esto tiene su origen en un descubrimiento efectuado hace unos 150 años por el biólogo y químico Justus von Liebig con respecto al modo de usar los abonos.

Liebig descubrió que para el desarrollo de una planta son necesarios cuatro minerales: nitrógeno, potasio, cal y ácido fosfórico. Mientras estos cuatro minerales se encuentren en la tierra en cantidad suficiente, el desarrollo se realiza de modo automático; pero se para inmediatamente, tan pronto como uno de ellos se ha consumido (Fig. 1). Si se elimina esta falta, es decir: si se abona con este mineral, vuelve a iniciarse el crecimiento de la planta hasta que se haya acabado otro mineral (Fig. 2). Si en esta situación se continúa abonando con ácido fosfórico, porque tiempo atrás tanto éxito tuvo, se pasa de una escasez a un exceso (Fig. 3). El exceso de ácido fosfórico provoca una sobreacidez de la tierra, envenenándola prácticamente. Y cuanto más se esfuerce el campesino, tanto más disminuye la cosecha y aumenta el envenenamiento del medio ambiente. Por el contrario, si el abono se concentra en la nueva escasez que ha aparecido (Fig. 4), continuará el crecimiento natural.

Con el descubrimiento hecho por Liebig del abono «orientado hacia el mínimo» se rompió la aparente «ley natural de la disminución progresiva de las cosechas», lográndose aumentos repentinos de las mismas en la agricultura –y esto sin que el campesino que empleaba esta estrategia tuviera que invertir más energías!

Aplicando esta normativa a la iglesia se puede explicar de un modo increíblemente sencillo un fenómeno frecuentemente observado: Ahí tenemos un pastor (campesino) que de buena fe se esfuerza haciendo casi lo mismo que su pastor vecino y sin embargo ve como su trabajo apenas si tiene fruto, mientras que la iglesia de su compañero crece de un modo explosivo. El compañero de nuestro pastor intenta una y otra vez hacerle ver que es necesario el trabajar consecuentemente en el campo de la «evangelización», tal y como él lo viene haciendo desde hace un tiempo. Nuestro pastor hace caso de este consejo, hecho con toda la buena intención del mundo y a pesar de ello sólo consigue que todo vaya a peor.

La actitud del «pastor con éxito» se puede comparar con la del campesino que ha hecho la experiencia de que solamente abonando con ácido fosfórico se puede duplicar la cosecha y por eso recomienda el ácido fosfórico como solución para todos los problemas («El ácido fosfórico es lo mejor del mundo»). No se da cuenta de que lo que en su situación ciertamente resolvió su problema, en otra situación pueda ser contraproducente –¡incluso puede ocurrir que a él le pase también lo mismo en un futuro!

Parte 2: El factor mínimo

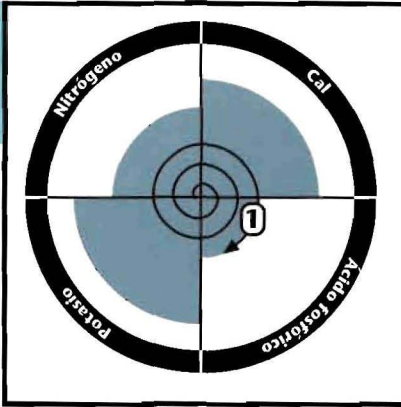


Fig. 1: Mientras que tres de las cuatro sustancias nutritivas vitales (nitrógeno, potasio, cal) están en cantidad suficiente, el crecimiento de la planta queda limitado por una escasez de ácido fosfórico.

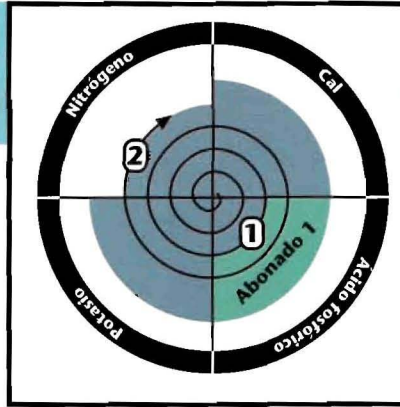


Fig. 2: Una vez que se ha abonado con ácido fosfórico, se inicia nuevamente el crecimiento hasta que este es limitado por una escasez de nitrógeno.

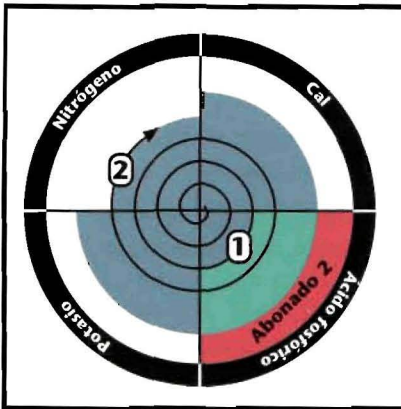


Fig. 3: Si el campesino, siguiendo su experiencia, continúa abonando el terreno con ácido fosfórico (una solución que en el pasado claramente ha tenido éxito), en el mejor de los casos será inefectivo, pero podría ocurrir que fuera incluso perjudicial, puesto que un exceso de ácido fosfórico ocasiona una sobreacidez del suelo. El crecimiento de las plantas viene limitado esta vez por una escasez de nitrógeno.

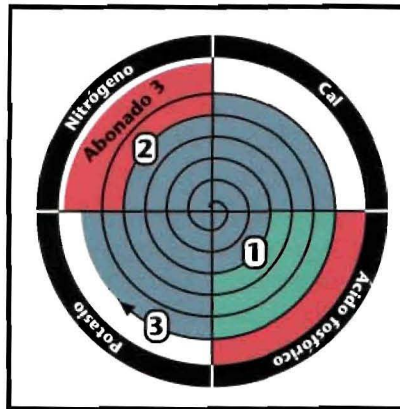


Fig. 4: Si por el contrario, en esta situación, la fertilización se concentra en el nuevo factor mínimo, aparecen simultáneamente dos efectos: en primer lugar se reinicia el crecimiento, y en segundo lugar automáticamente es saneado el suelo que tenía sobreacidez por exceso de ácido fosfórico.

¿Factor mínimo o factor máximo?

«La estrategia del mínimo no nos dice bajo ningún concepto que siempre nos hemos de concentrar en lo que peor podemos o sabemos.»

¿Por qué no siempre es de utilidad un crecimiento de nuestros puntos fuertes?

En los últimos años he podido observar que para algunos cristianos la estrategia del mínimo es algo tan evidente que llegan a la conclusión de que se ha de entender como un modelo de comportamiento de valor general y que por lo tanto se puede aplicar a todos los aspectos de la vida. De esta manera en algunas iglesias se llegó a sacar el lema: «Siempre nos hemos de concentrar de modo especial en aquello que peor tenemos.» Está bien claro que con una filosofía semejante la frustración está totalmente preprogramada.

La estrategia del mínimo no nos dice bajo ningún concepto que siempre nos hemos de concentrar en lo que peor podemos. Una equivocación tal, sólo puede ocurrir cuando la normativa demostrada con el «barril del mínimo» se aísla del resto del desarrollo natural de iglesia. Hay algunos sectores, en los que de modo especial se deben vivir plenamente nuestras cualidades positivas (el sector de los «ministerios según dones» es un ejemplo de ello) y otros donde hemos de concentrar la atención sobre nuestros puntos débiles (p. ej. en lo referente al llamado «Fruto del Espíritu» de Gál 5:22). Cuando se analiza el asunto de cerca, nos damos cuenta de que no se trata de si nos hemos de concentrar en nuestros puntos débiles o en los fuertes. Verlo como alternativa, es equivocado.

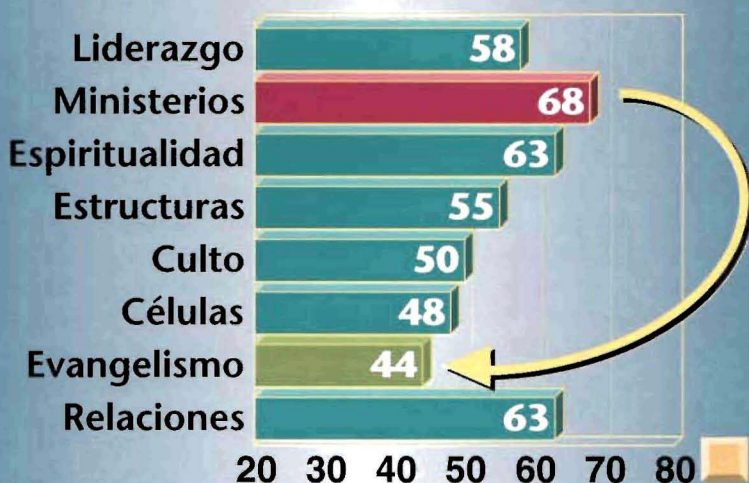
Con respecto a la totalidad de la iglesia, esto quiere decir: siempre y cuando se trate de elementos intercambiables, es válido el principio de desarrollar nuestros puntos fuertes y no ocuparnos de modo especial de los débiles. Ejemplo: Cuando uno de los puntos fuertes de la iglesia es el culto con buena música litúrgica de órgano, entonces es adecuado el desarrollar esta cualidad para que sea de ayuda en otros sectores –por ejemplo, invitando con mayor empeño a personas culturalmente interesadas–, en lugar de intentar junto con el órgano introducir también el tamboril y el hacer palmas. Lo mismo se puede decir para todos los sectores de la vida comunitaria, que no son elementos absolutamente constitutivos (pues ni la música de órgano ni la de tamboril son constitutivas para el crecimiento de iglesia).

Pero sin embargo, en el momento en que se trata de las características vitales de una iglesia –y nuestras ocho características cualitativas pertenecen a esta categoría–, ya no es válido el principio de no ocuparse de modo especial de los puntos flojos. Mientras que falte una sola de las características cualitativas o esté escasamente desarrollada –p. ej. «estructuras funcionales»–, se puede comprobar que no sirve de nada el desarrollar otros puntos fuertes –como sería p. ej. «espiritualidad contagiosa»–, puesto que el crecimiento no está bloqueado en primer lugar

Fortalezas y debilidades

Parte 2: El factor mínimo

*Los puntos fuertes ayudan
a trabajar en los débiles*



Cuando la capacidad mayor de una iglesia es p.ej. el atributo cualitativo «ministerios según dones» y el factor mínimo es «evangelismo según las necesidades», entonces se ha de prestar atención sobre todo a emplear los dones existentes en beneficio del ministerio evangelístico.

por falta de espiritualidad, sino por estructuras inadecuadas. Primero hemos de conseguir que el organismo sane, antes de pasar a buscar un crecimiento en el sector de nuestros puntos fuertes.

En la práctica hemos tenido nuestras mejores experiencias combinando ambos puntos de referencia: Utilizamos los puntos fuertes existentes de la iglesia para influenciar sobre el que sea más flojo. Cuando, p. ej. como está representado en el cuadro adjunto, el punto fuerte de la iglesia está en el terreno de «los ministerios según dones» y la debilidad mayor en el terreno del «evangelismo según las necesidades», no quiere decir esto que: «A partir de ahora los dones espirituales de los cristianos carecen de importancia, lo único que interesa es la evangelización.» ¡Esto sería en realidad una estrategia negativa sumamente improductiva!

La contestación tendría que ser: «Empleemos los maravillosos dones espirituales que Dios nos ha dado a cada uno de nosotros para cumplir mejor que hasta ahora la Gran Comisión.» Este sistema es una ilustración típica de lo que en general caracteriza el crecimiento natural de iglesia. No se trata de meter a una iglesia en el esquema de un programa pensado con anterioridad. Sino que, al contrario, partiendo de lo que ya ha dado Dios a la iglesia, nos preguntemos: «¿Cómo lo podemos emplear para la Gloria de Dios y el crecimiento de Su iglesia mejor que hasta ahora?»

**¡Utilizar los
puntos fuertes
para influenciar
el factor mínimo!**

«Ha de sonar el timbre de alarma en nuestros oídos cuando alguien hable de sus experiencias personales, considerándolas como principios de valor general.»

En los últimos capítulos hemos podido comprobar lo ambivalente que puede resultar el intento de traspasar a una iglesia las experiencias positivas que otra haya hecho. Del mismo modo que el fertilizar con ácido fosfórico –por muy importante que este mineral sea para el crecimiento de las plantas– no es la solución para todos los problemas de la agricultura, se puede considerar también para cada uno de los atributos cualitativos descritos. Ni el «liderazgo capacitador», ni los «ministerios según dones», ni la «espiritualidad contagiosa» ni ninguno otro de los atributos cualitativos son «la» clave del crecimiento de iglesia. Si una iglesia ha hecho la experiencia, de que en su situación, el trabajar sobre un atributo cualitativo determinado ha resultado ser «la» clave –y algunas hacen esa experiencia–, es debido muy posiblemente a que intuitivamente han acertado con el factor mínimo. No hay ningún fundamento para suponer que el trabajar en ese terreno pueda producir resultados semejantes en una otra situación de la comunidad.

Con «experiencias» no se demuestra nada

Acentúo esta realidad tan insistentemente, porque mucho de lo que hoy en día podemos leer sobre el tema «crecimiento de iglesia» está montado sobre una analogía con el lema «El ácido fosfórico es lo mejor del mundo». Pastores, para los que en su ministerio, alguno de los ocho atributos cualitativos adquirió una importancia especial, intentan colocar por todas partes este aspecto parcial, como solución a todos los problemas de las demás iglesias. Pero siempre que se ofrezcan aspectos parciales como el todo, se está en peligro de caer en la ideología. Si nuestras investigaciones han demostrado algo, es con seguridad que es insostenible el reducir el crecimiento de iglesia a determinados aspectos parciales.

Hay que tener mucho cuidado cuando alguien intenta demostrar la tesis que él presenta solamente con sus propias «experiencias». Sin duda alguna se pueden hacer comprensibles muchas cosas con experiencias personales, pero demostrar no se demuestra nada.

La diferencia entre «ilustraciones» y «demostraciones»

¿Qué papel juegan entonces los testimonios personales? ¡Uno muy importante! Con ellos no se puede demostrar nada, pero se puede *ilustrar* perfectamente lo ya demostrado. Y se puede partir de la base, de que para la mayoría de las personas, la ilustración tiene un poder de convencimiento psicológico mayor que las pruebas, por muy científicas que éstas sean. ¡Desde el punto de vista psicológico, una ilustración presentada con claridad, de hecho, tiene para muchas personas el valor de una demostración!

	Descripción	Meta	Mal uso	Buen uso
Testimonio	Testimonio de experiencia personal, que a menudo enfatiza lo que no ocurre regularmente.	Que las personas se entusiasmen del poder de Dios.	«Lo que esa persona o iglesia haya experimentado, lo tengo que experimentar yo también.»	«Es hermoso lo que esta o aquella iglesia ha experimentado. Me anima a pensar en lo que Dios querrá de nosotros.»
Modelo	Las experiencias de una congregación se exponen de tal manera que invitan a su imitación.	Un ejemplo vivo debe cautivar a las personas, de manera que aplique a su vida algo similar.	«He de imitar con exactitud a la iglesia modelo, si quiero lograr el mismo éxito.»	«Podré seguir el modelo de una iglesia, y en su proceso descubrir principios generales que me sean de aplicación.»
Principio	Detalles extraídos de cientos de modelos. El criterio es lo que ha sido de utilidad general.	Que la congregación conozca los principios de crecimiento, y aprenda a aplicar aquellos que son fundamentales para el desarrollo de la iglesia.	«En este principio se trata de una de las muchas posibilidades que existen en la edificación de la iglesia del Señor.»	«Procuro aplicar a mi situación particular lo que se oculta tras los principios.»
Programa	Trasladar lo que ha sido de utilidad a una o varias situaciones concretas.	Ayuda a practicar los pasos, en los que la experiencia positiva de otros es un modelo a seguir.	«Los programas que me van bien seguro que son los adecuados para las demás iglesias locales.»	«Elegiré un programa basado en los principios generales, que se aplique a nuestra situación, o desarrollaré uno nuevo.»

Personalmente intento tener en cuenta en mi propio ministerio esta normativa pedagógica, utilizando todas las posibilidades a mi alcance, pero con respecto al crecimiento de iglesia, sigo solamente las tesis de valor general. Pero cuando se trata –p. ej. en el contexto de un seminario– de presentar a otras personas estas tesis, no utilizo con frecuencia los resultados de nuestras investigaciones, sino que más bien empleo anécdotas, historias, imágenes y experiencias personales. La demostración con el «barril del mínimo», de la página 52, p. ej. no demuestra nada en absoluto, sino posiblemente sólo que en un cubo no cabe nada más que una cantidad de agua determinada –pero es una herramienta

La diferencia entre testimonios, modelos, principios y programas. ¡Todo tiene su propio valor, pero no hemos de confundir el uno con el otro!

Parte 2:

El factor mínimo

poderosa para ilustrar de un modo asequible lo que anteriormente con todos los medios posibles se ha demostrado—. Pero nunca hemos de confundir –nunca de verdad– la diferencia entre imágenes o anécdotas psicológicamente convincentes y afirmaciones demostrables. El revoltijo de «testimonios» personales, «modelos», «principios» y «programas» (ver tabla en la última página), que con tanta intensidad impregna las discusiones sobre el crecimiento de iglesia, tiene aquí su origen.

«¡Hacedlo como nosotros!»

La confusión entre «experiencias personales» y «principios de valor general» tiene una especial importancia en relación con iglesias con éxito y que son admiradas por muchos –y con razón– como «iglesias modelo». Mucho de lo que oímos sobre estas iglesias con respecto al crecimiento de iglesia es digno de admiración. Pero sin embargo algunas cosas que se pretenden presentar como principios de valor general, bajo ningún concepto se pueden demostrar como tales. Para muchos oyentes es el tamaño de la iglesia ya prueba suficiente de que las tesis son correctas y por lo tanto válidas también para otras iglesias.

La campana de alarma ha de sonar en nuestros oídos cuando alguien hable de sus experiencias personales y las ponga como principios de valor general: «Lo que ha funcionado conmigo, también funcionará contigo.» Testimonios como pruebas –esto es una verdad de goma.

El significado de iglesias modelo

Naturalmente, con mis palabras no estoy en contra de aprender de iglesias modelo. No hay nada mejor para romper la rutina encajonada de una iglesia, que el contacto con otra iglesia viva, dinámica y en crecimiento. Lo único que quisiera es despertar en los lectores la sensibilidad de que no todo lo que representantes de estas iglesias nos quieren hacer ver –hasta ahora con gran convencimiento de sí mismos– como receta para todo, tiene que ser forzosamente para nosotros la medicina adecuada.

Seis principios bióticos

La clave para cada una de las características cualitativas es el activar el «potencial biótico», que Dios tiene puesto ya en su iglesia. Pero si no queremos que esto quede solamente en una bonita teoría, nos hemos de preguntar: ¿Y esto cómo se hace? ¿Qué podemos hacer nosotros mismos para que los mecanismos de crecimiento, con los que Dios mismo hace su iglesia, funcionen mejor que lo han hecho hasta ahora? Siguiendo el consejo bíblico de aprender de la creación de Dios, para entender mejor las normativas de Su Reino, nos encontramos con una serie de principios válidos para todo lo viviente –también para el organismo «iglesia».

¿Tecnocrático o biótico?

«Mucho de lo que se ha publicado sobre el tema "crecimiento de iglesia", está mas próximo al modelo "robot" que al modelo "organismo".»

Por qué no es adecuado el modelo «robot»

El planteamiento tecnocrático: Aquí es modelo el robot. Todas las piezas necesarias están listas desde el principio en su forma definitiva y se montan mediante un proceso estático de paso a paso. Al final toda la producción tiene el mismo aspecto y todos hacen exactamente lo que hemos programado para ellos.

A mí me parece que el mejor símbolo para lo que en este libro repetidamente hemos denominado y criticado como «pensamiento tecnocrático» es un robot (ver las figuras en la parte izquierda). Cuanto más se orienten las instrucciones para el crecimiento de iglesia con ese esquema de montaje, tanto más se alejan del crecimiento natural de iglesia. El planteamiento biótico sigue precisamente normativas totalmente diferentes a la lógica de robot: la lógica de lo viviente (ver figuras a la derecha). Se puede ver claramente que mucho de lo que en los últimos años se ha publicado sobre el tema «crecimiento de iglesia», por su estructura mental, está mas próximo al modelo «robot» que al modelo «organismo».

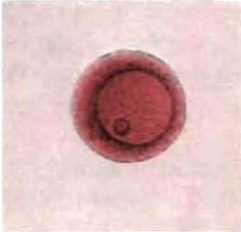
Con esta observación no pretendo decir bajo ningún concepto que no vayan a funcionar las normativas que se pueden deducir del procedimiento de construcción de un robot. Naturalmente que funcionan, incluso con gran efectividad –en el mundo de la técnica, de las máquinas, de los ordenadores; dicho en pocas palabras: en el mundo abiótico–. Pero fracasan cuando se trata del mundo biótico. Nos encontramos ante dos aspectos fundamentalmente diferentes y con respecto al planteamiento, no tiene sentido alguno el pretender aplicar al uno los procedimientos desarrollados en el otro.

A ninguno de nosotros se nos ocurriría el sembrar robots y pensar que alguna vez pudieran germinar. Los robots no se pueden sembrar, ni regar, ni cosechar. No se les puede dar leche para criarlos, ni se les puede duchar con agua fría para reforzar su mecanismo de defensa. Simplemente las leyes del crecimiento orgánico no tienen validez en ese mundo. A la recíproca, las normativas tecnocráticas del mundo de los robots tampoco tienen validez en el mundo de lo viviente. Con respecto al organismo iglesia,



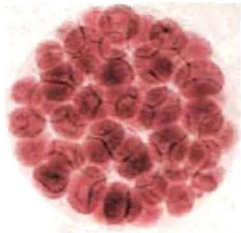
Fotos 1-9 de: Frederic Vester, Unsere Welt – ein vernetztes System
© Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Parte 3: 6 principios bióticos



esperaremos inútilmente una ayuda que venga de esa parte.

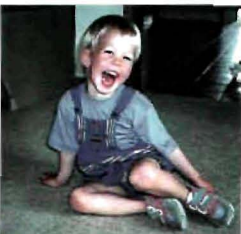
Un modo de pensar tecnocrático con respecto al crecimiento de iglesia es al desarrollo natural de iglesia como un robot a una persona, como la figura de un museo de cera al original, como una flor de plástico a una rosa fragante. Se puede ver un cierto parecido – pero no es mucho más que el parecido que hay entre las dos series de imágenes aquí representadas.



El fallo mayor del sistema tecnocrático es que carece totalmente de automatismos de crecimiento. Ninguna máquina –ni siquiera los robots más perfectos– se puede reproducir. Lo que hemos denominado como el principio «por-sí-mismo», y que se puede observar en todos los procesos de crecimiento orgánico, es en el mundo de la técnica totalmente desconocido. Para comprender los procesos orgánicos –y mucho más para entender al organismo iglesia– es esta la clave.



Por ese motivo quisiera describir en este capítulo algunos principios que son típicos para el mundo biótico. Por muy diferentes que sean, tienen algo de común: cada uno de estos principios colabora a obtener un efecto máximo con una inversión mínima de energía. Este uso tan efectivo de la energía es una de las observaciones más interesantes que podemos hacer en los sistemas de autoconservación de la creación divina. Mientras que, por lo general, en el mundo de la técnica hay que suministrar mucha energía externa para hacer moverse una máquina, esto se regula en el mundo viviente de una manera totalmente distinta – por-sí-mismo.



A ciegas por el principio «por-sí-mismo»

El planteamiento biótico: Aquí es modelo un organismo viviente. Bajo ningún concepto tenemos desde el principio las piezas en su forma definitiva, sino que todo comienza con una sola célula, que empieza a dividirse –al principio con gran velocidad, después cada vez más lentamente–. De esta manera se va diferenciando el organismo progresivamente. Al final del proceso se tiene un individuo con una identidad propia e inconfundible.

Por qué no funciona la tecnocracia

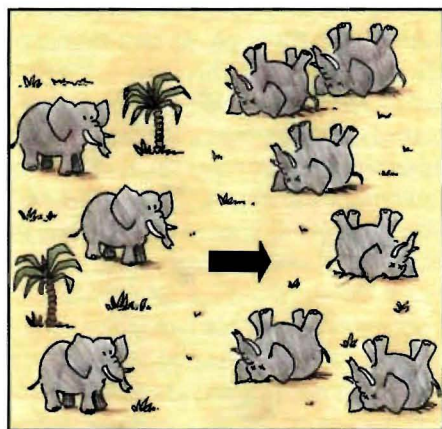
«En multitud de casos se consigue con los esfuerzos tecnológicos precisamente todo lo contrario de lo que realmente se desea.»

A los cristianos que tienden a pensar tecnocráticamente no se les debe censurar el tener una falsa motivación. El proteger a la iglesia de Jesucristo es un motivo más que legítimo. Nuestra crítica no va contra este motivo, sino en realidad contra el método con el que se pretende alcanzar sus metas.

Posiblemente sea de utilidad el estudiar los fallos del planteamiento tecnocrático en base a un ejemplo ajeno a la iglesia. Para mí, una de las ilustraciones más impresionantes proviene de la zoología. En un país africano, crean un grupo de protectores de animales una zona reservada para elefantes con objeto de conservar su efectivo. Se consigue el efecto deseado: La población de elefantes –normalmente mantenida a un bajo nivel parejo por enemigos naturales y enfermedades– repentinamente se puede multiplicar sin obstáculos. Durante bastante tiempo hay suficientes plantas para alimentar a todos los animales. Pero naturalmente, cuanto más grande se hace el rebaño, tanta más cantidad de plantas son consumidas. En el momento en que se sobrepasa un número crítico de elefantes, se alcanza rápidamente el punto en el que también es consumido el último vástago de acacia. Rápidamente se cambian todas las cosas. No solamente se detiene el crecimiento, sino que ocurre algo distinto: ¡Todo el rebaño muere de golpe! La misma medida que debería contribuir a la protección del rebaño de elefantes –¡y que por un corto espacio de tiempo también lo hizo!–, al pasar un tiempo lleva a su exterminio (ver imagen).

**La esencia de la
lógica
tecnocrática**

La lógica de la que han sido víctimas los «protectores de elefantes» antes indicados, es típica del modo de pensar tecnocrático. Es la misma lógica que alimenta la ilusión de que un mayor número de señales de



tráfico ofrece mayor seguridad; que armas más modernas, más paz; que leyes más severas, menos delitos; que antibióticos más potentes proporcionan más salud; que a mayores inversiones en el terreno social, menos pobreza; más fertilizantes, mayores cosechas. Hoy sabemos –o por lo menos, deberíamos saberlo– que esta lógica de entrada-salida, en multitud de casos no es correcta. Por muy adecuadas que en determinadas situaciones (excepcionales) sean las medidas antes indicadas, todas corren el peligro de destruir lo que en realidad deberían proteger: El insistir en un aumento del bosque de señales de tráfico, influye negativamente en la tan necesaria precaución y flexibilidad del conductor para la seguridad en el tráfico rodado; las ar-

Parte 3: **6 principios** **bióticos**

mas llegan a ser motivo de conflictos; una legislación severa conduce a un modo de pensar legalista de la población; los antibióticos debilitan el sistema de defensa; los gastos sociales perjudican la propia motivación; los fertilizantes envenenan el suelo.

Semejantes esfuerzos consiguen en multitud de casos –a la larga– totalmente lo contrario de lo que se busca. Esto es debido a la lógica lineal del modo de pensar tecnocrático, como veremos en la cuarta parte con más detalle («desde A hacia B»). Los tecnócratas están ciegos para los retroefectos circulares, que cierran el punto de partida A con la meta B. Sin embargo el conocer semejantes mecanismos de retroacción es imprescindible para todos los procesos naturales. En la próxima página haremos una y otra vez referencia sobre este punto.

**Ciegos ante las
retroacciones**

El mismo error que tan claramente vemos en el ejemplo del rebaño de elefantes que de «tan protegidos los mataron», nos ocurre multitud de veces con nuestras iglesias. Solamente un ejemplo bien conocido: Cuando un buen colaborador cesa en el servicio, busca la iglesia un sucesor para el mismo. Al parecer no hay ningún cristiano con los dones adecuados para ello, por lo que al final se decide ocupar el puesto con alguien sin los dones espirituales adecuados (¡al fin y al cabo alguien tiene que hacerlo!). El efecto a corto plazo parece ser positivo: el trabajo se puede continuar, el nuevo colaborador se siente honrado por la confianza depositada en él, todos están satisfechos –por lo menos de momento.

**Las consecuencias
de decisiones
tecnocráticas**

Pero a la larga el asunto tiene un aspecto totalmente distinto: El nuevo colaborador se acostumbra a que por lo visto es normal el hacer un trabajo que no corresponde a los propios dones. La frustración que con ello aparece, la interpreta inconscientemente como «el sufrir por Cristo», mientras que a su alrededor se alaba el «sentido del deber» de este colaborador. En la iglesia se introduce un falso modo de pensar. Otros cristianos, que posiblemente tuvieran los dones adecuados para ese trabajo, pierden todo interés en hacerse cargo del mismo, puesto que a nadie se le va a ocurrir «derrocar» a este siervo de Dios.

Este ejemplo, que parece banal, no lo es bajo ningún concepto. Es la suma de esa serie de diferentes decisiones, impregnadas del modo de pensar tecnocrático, la que al final da lugar a que, en la iglesia, paso a paso, se pierda el efecto del principio «por-sí-mismo». Los seis principios, a continuación, son el intento de aprovechar las normativas válidas en el mundo biótico para nuestros esfuerzos en el crecimiento de iglesia.

**Fuerza humana
en lugar de
poder divino**

Principio 1: **Interdependencia**

«¡Cuando una iglesia trabaja sobre una de las ocho características cualitativas, se cambia no sólo el valor de esta, sino simultáneamente todos los ocho valores!»

¡Una decisión: cien consecuencias!

Modo de pensar interdependiente: estructuras interdependientes

El primero de los seis «principios bióticos», cuyo significado para el crecimiento de iglesia queremos ver, es el principio de interdependencia. Una de las maravillas más grandes de la creación de Dios, es que todos los elementos individuales –desde el microorganismo más pequeño, hasta la última piedra– están relacionados entre sí y mutuamente se regulan con una sabiduría tal, que prácticamente es imposible de comprender para la mente humana. El principio biótico de la interdependencia dice: El modo y manera como las partes individuales están integradas en el todo es más importante que las mismas partes individuales.

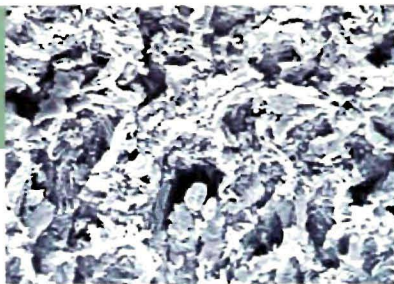
Lo sepa o no lo sepa la iglesia, este principio es fundamental para cualquier forma de crecimiento de la misma. La iglesia de Jesucristo es un complejo organismo en la que todos los segmentos están relacionados entre sí según los planes de Dios. Es imposible entender correctamente una parte individual (p.ej. una de nuestras «ocho características cualitativas» o una acción de la congregación o un determinado estilo de religiosidad), mientras que no hayamos entendido su relación con respecto a la totalidad. Si influenciamos una sola parte individual, tiene esto simultáneamente –algo totalmente imprevisible para un modo de pensar lineal– consecuencias para todas las otras partes.

Con nuestros análisis de iglesia podemos estudiar muy próximo a la realidad, cómo este principio se materializa en la práctica. Como resultado de nuestras investigaciones, nos es posible para cada iglesia que así lo desee, el calcular el índice de cualidad para cada una de las ocho características cualitativas. En las iglesias, en las que repetidamente hemos determinado sus índices de cualidad, podemos observar un fenómeno curioso: ¡Cuando una iglesia trabaja sobre una de las ocho características cualitativas, se cambia no sólo el valor de esta, sino simultáneamente todos los ocho valores! El trabajar sobre la característica cualitativa «ministerios según dones», tiene p.ej. efectos visibles en todos los otros campos: empezando por el «liderazgo», y pasando por la «espiritualidad» y «estructuras», hasta las «relaciones». ¡Y estos efectos pueden ser tanto positivos, como negativos!

Un modo de pensar interdependiente se ha de reflejar en las correspondientes estructuras interdependientes de iglesia. Aquí hemos de tener en cuenta, como se ve en la imagen arriba a la derecha, que no todo tipo de interdependencia es «sana». Todo consiste en realizar un tipo de interdependencia, que haga posible la creación de subsistemas y con ello una multiplicación progresiva. Al llegar a este punto, tengo el convencimiento de que es de gran ayuda, el dejarse inspirar una y otra vez por los maravillosos planes de desarrollo de la naturaleza –no en balde nos habla la Biblia



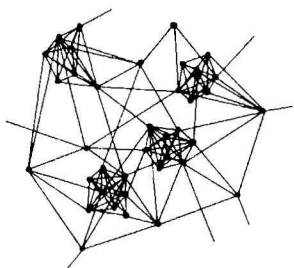
Vista del tejido intestinal bien formado y ordenado (800:1)



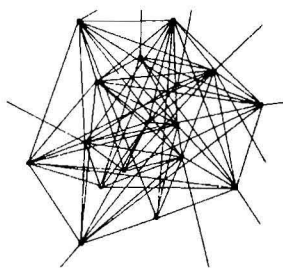
Tejido del intestino grueso destruido por el cáncer (800:1)

Parte 3: 6 principios bióticos

Las imágenes hacen claramente visible que no toda clase de crecimiento ha de ser necesariamente positiva (comp. el crecimiento canceroso en ambas imágenes a la derecha). Una característica de sano crecimiento es «la interdependencia estructurada» (izquierda) en la que se observan subsistemas claramente ordenados.



Interdependencia estructurada

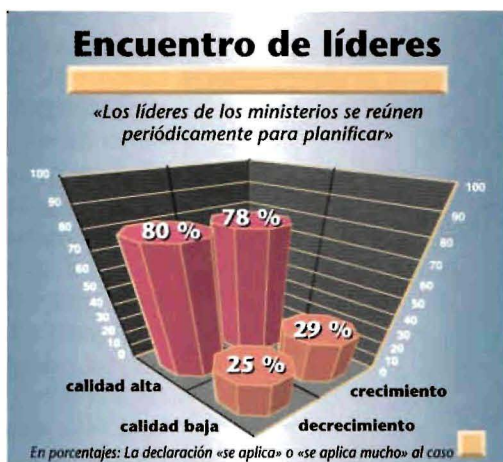


Interdependencia no estructurada

de ello con tanta frecuencia-, y no buscar la solución de nuestros problemas de planificación en libros de dirección de empresa, que muchas veces están totalmente impregnados de un modo de pensar tecnocrático.

Mientras que la palabra «interdependencia» –lo mismo que la mayoría de los conceptos que empleamos en el crecimiento de iglesia– no aparece en la Biblia, la cosa que se esconde detrás de ella sí que tiene una gran proximidad a lo que las Escrituras llama «sabiduría». El considerar un fenómeno determinado no aislado, sino en sus complejas relaciones estructurales, y al mismo tiempo, sobre todo, no olvidar el orden que Dios, El Creador, nos muestra –esto es precisamente el sabio modo de pensar bíblico–. Medido con esta medida, puede que, sin duda alguna, sea «inteligente» todo lo mucho que el modo de pensar tecnocrático produce –pero «sabio», con seguridad, no lo es.

Interdependencia y sabiduría bíblica



Un ejemplo de «estructura interdependiente» a nivel de iglesia: encuentro regular de los colaboradores responsables de cada una de las áreas de trabajo. La diferencia entre iglesias con altos y bajos índices cualitativos es sorprendente.

Principio 2: **Multiplicación**

**«Un árbol no
crece sin límites,
sino que pro-
crea nuevos
árboles que,
a su vez, hacen
lo mismo.»**

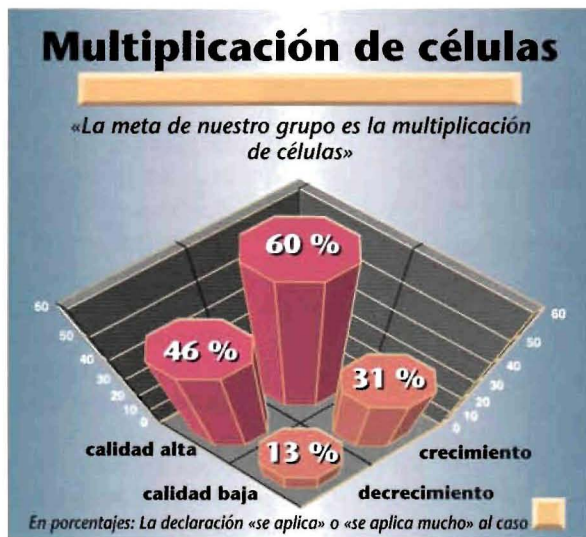
Un crecimiento sin límites no se conoce en la biótica –aunque sea el sueño de algunos tecnócratas–. Toda forma de crecimiento orgánico tropieza en algún momento con fronteras de la naturaleza. Por ejemplo, un árbol no crece sin límites, sino que procrea nuevos árboles que, a su vez, hacen lo mismo. Este es el principio biótico de la «multiplicación», que atraviesa toda la creación de Dios.

Nuestras investigaciones mostraron claramente cuán efectiva es la aplicación consciente de este principio en la iglesia, tanto en la calidad eclesial como en el crecimiento de iglesia. Uno de los muchos ejemplos es la multiplicación de células. A todos los creyentes que participaron en la prueba les preguntamos si en sus células tenían el propósito de reproducirse por división celular. Conscientemente no preguntamos por el juicio que les merecía el comportamiento de las células en su iglesia en general, sino por una planificación concreta en su grupo. El resultado, que se puede verificar en el diagrama abajo a la izquierda, es muy interesante: casi ningún aspecto tenía tanta relación con el índice cualitativo y con el crecimiento de iglesia como una respuesta afirmativa a la pregunta.

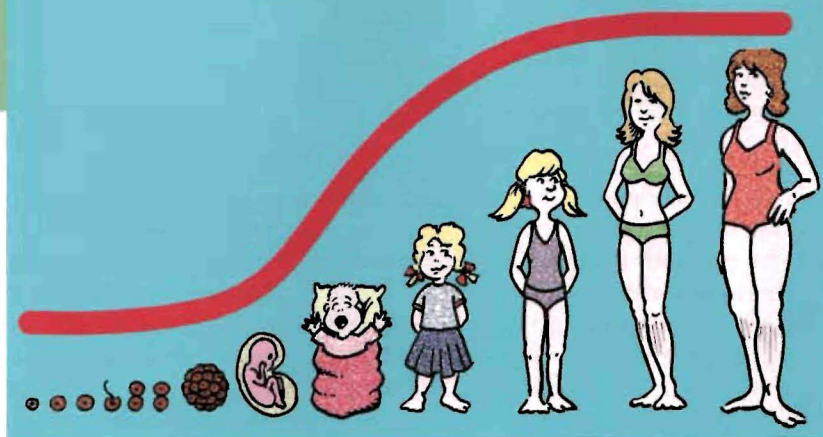
**El fruto definitivo
de un manzano**

El principio de multiplicación afecta a todas las áreas de la iglesia. Así como el fruto definitivo de un manzano no es una manzana, sino otro manzano; el fruto definitivo de un grupo no es sólo un creyente, sino otro grupo; el fruto definitivo de una congregación no es un nuevo grupo, sino una nueva iglesia; el fruto definitivo de un líder no es un sucesor, sino nuevos dirigentes; el fruto definitivo de un evangelista no es una conversión, sino nuevos evangelistas. Donde se entiende y aplica este principio los efectos son inmensos –también esto se deja constatar empíricamente–. La idea de la multiplicación me parece que es el motivo más importante para la creación de nuevas iglesias –y no como equivocadamente piensan algunos, que se trata de una «actitud-anti» contra las iglesias establecidas. Es un principio vital de la iglesia de Jesucristo, que esta se siga implantando por la multiplicación.

Ya que hemos visto qué poco deseable es para las iglesias aspirar a ser una mega-



Parte 3: 6 principios bióticos



El principio del crecimiento orgánico: su característica es que se manifiesta rápidamente, transportando en sí mismo el parón repentino. El organismo no crece indefinidamente, sino que se reproduce, procurando así una forma de «crecimiento» que supera su propia individualidad.

iglesia (véase págs. 46-48), el iglecrecimiento recobra así un papel adicional. En modo alguno la defensa de una iglesia pequeña es una defensa del estancamiento a niveles bajos. Más bien es una defensa de la multiplicación continuada. En nuestros estudios comprobamos una relación positiva entre el índice cualitativo de una iglesia y el número de iglesias que fundaron en los últimos cinco años.

No hay señal más clara de salud para una iglesia que la disposición –y capacidad– para implantar una nueva. Al revés, casi nada es un indicio tan claro de un estado patológico como estructuras que, ya de entrada, impiden la multiplicación de las iglesias, o en todo caso hacen de ello un estado de excepción permanente.

También aquí vale que mientras que la palabra «multiplicación» no aparece en la Biblia, vemos, no obstante, cantidad de ilustraciones de cómo Dios usa este principio. El mejor ejemplo es para mí el ministerio de Jesús, primeramente invirtió en sus doce discípulos, quienes recibieron de él la comisión de hacer discípulos, que a su vez deberían hacer lo mismo. ¿Qué es si no la Gran Comisión, sino la llamada a una multiplicación permanente?

Ejemplo: El servicio de Jesús

Allí donde los procesos de multiplicación funcionan se puede también hablar con toda serenidad de «muerte». ¿Por qué no han de morir después de cierto tiempo los grupos y hasta las iglesias? Este pensamiento no produce miedo si entretanto un grupo o una iglesia han originado cuatro «hijos», dieciséis «nietos» y cincuenta y cuatro «bisnietos». En la creación de Dios, la máxima es: un organismo aislado puede morir, pero la «información genética» permanece para seguir procreándose.

Multiplicación y muerte

Principio 3: **Transformación de energía**

**«Me parece que
tratamos aquí
uno de los prin-
cipios de creci-
miento de
iglesia menos
conocido.»**

Uno de los principales medios de la naturaleza para fortalecer la capacidad de supervivencia de organismos, así como de ecosistemas, es lo que en ecología se define como «el principio jiu-jitsu». Las fuerzas y energías existentes –incluso «energías enemigas»– son conducidas a voluntad por la aplicación de cantidades pequeñas de energía conductora. De este modo se transforma energía destructiva en constructiva. Opuesto a este pensamiento está la «mentalidad boxística»: la fuerza del otro o del contorno es combatida por uno mismo de momento y reducida a cero. Entonces es cuando usando nuevamente de fuerza se logra lo que se desea.

Para ilustrarlo, podemos estudiar el principio de la transformación de la energía, en el trato que el organismo da al virus. Los virus enferman, luego son malos. Son pocos los virus que regeneran el cuerpo, tomando medidas en contra y así fortalecer el sistema de inmunidad. Este es justamente el principio del que se vale el médico en las vacunas. Energía perjudicial a la salud, se transforma, mediante el proceso de inmunidad, en energía saludable.

**Cómo usa Dios
este principio**

El principio de la transformación de energía nos la encontramos en la Biblia a cada paso. Uno de los ejemplos más notables es la forma como Pablo se refiere en el areópago al «dios desconocido» (naturalmente un ídolo) y lo hace punto de contacto de su mensaje evangelístico (Hch 17). Que Dios haya usado las persecuciones de los cristianos (Hch 8) hasta hoy para la extensión del Evangelio, no es otra cosa que una variante del mismo principio. La sangre de los mártires se convierte en semilla del Evangelio. Energía «impura» se convierte en energía «santa».

**El uso creativo de
la crisis**

El entendimiento de este principio tiene amplias consecuencias –hasta en el uso de las crisis y desgracias–. Sin que se opte una postura pasiva bajo los golpes («Dios así lo quiere»), ni tozuda («Esto viene del diablo»), sino que con capacidad reflexiva uno se pregunta: ¿Cómo puedo usar todas estas circunstancias, de manera que sea ventajoso para el Reino de Dios? Esta es una forma altamente creativa de plantear el problema –incluso bíblica–. «Y sabemos que a los que aman a Dios, todas las cosas les ayudan a bien», dice la promesa bíblica (Ro 8:28).

Me parece que estamos ante uno de los principios de crecimiento de iglesia menos conocidos, cuya aplicación consecuente podría efectuar muchos más cambios perdurables en iglesias zarandeadas por las crisis que algunos populares «trucos de iglecrecimiento».

Parte 3: 6 principios bióticos



Una buena ilustración para el principio de la transformación de la energía: un surfer. En vez de luchar con gran energía contra las amenazantes olas («pensamiento del boxeador»), utiliza con maniobras inteligentes la fuerza del agua.

Muchas formas tecnocráticas de trabajo en una congregación –por ejemplo, métodos de manipulación en la evangelización– se aproxima fuertemente al pensamiento boxístico. Muy distinto es el pensamiento orientado hacia la necesidad: se es consciente de las necesidades de los no cristianos (y no son precisamente las necesidades espirituales) y se usa la energía que esconde semejante labor para los intereses de Dios con estas personas.

Algo que ilustra cómo las iglesias de índice cualitativo alto captan mejor el significado de este principio, es el modo con que los recién convertidos trabajan en la evangelización (véase ilustración de la derecha). Muchas iglesias son reacias a incluir a recién convertidos en ministerios evangelísticos, ya que son inmaduros en la fe y existe un montón de cosas que no saben (y seguro que equivocarían).

En cambio, el principio de la transformación de la energía lo ve como una excelente posibilidad: los neófitos tienen mucho contacto aún con el «mundo», hablan todavía un «lenguaje del mundo», les une todavía muchas formas de pensar con sus interlocutores no cristianos. En este punto, en vez de hacer tocar la alarma «¡peligro, peligro!», las iglesias en crecimiento utilizan este potencial en beneficio del Reino de Dios.

Consecuencias para la evangelización



Principio 4: Efectos múltiples

«El principio de efectos múltiples es la mejor terapia contra las cargas múltiples de muchos cristianos.»

Lo que se quiere decir con el principio biótico de efectos múltiples se deja ilustrar bien con la figura: las hojas que caen del árbol no es en ningún momento «basura», que habría que destruir con más uso de energía (como correspondería al pensamiento tecnocrático). Mediante el trabajo del microorganismo del suelo, las hojas se convierten en humus, proveyendo de importantes sustancias alimenticias necesarias para el crecimiento de los árboles –y con ello de más producción de follaje–. Este tipo de ciclos forman los principios estructurales de todo lo viviente. En la medida en que seamos capaces de aplicar procesos similares, experimentaremos cómo la energía invertida una vez tiene un uso múltiple.

Según mi experiencia, este principio se ha entendido hasta ahora de una manera relativamente simple. Que una iglesia use una sala para distintas finalidades a la vez, o que un pastor aplique la preparación de un mensaje también para los grupos bíblicos, tiene sentido, pero no da en la diana. Como se desprende del ejemplo del árbol, la clave de este principio consiste en que el resultado del trabajo se transforme en energía, que a su vez sea beneficioso para la conservación de este trabajo.

Efectos múltiples y discipulado

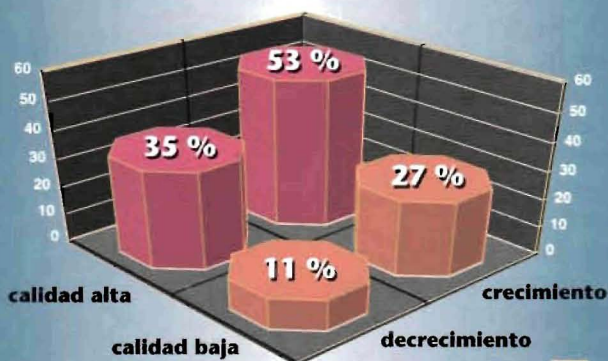
Una buena ilustración que revela lo que se oculta tras este principio, nos lo ofrece el principio «co-dirigente», del que iglesias con índice cualitati-

vo alto hacen mayor uso que otras (figura de la izquierda). El líder no invierte energía para iniciar un programa de capacitación que la iglesia ofrece por otro lado. Antes bien, el ejercicio del líder consiste precisamente en capacitar para la dirección. La energía aplicada una vez tiene un uso múltiple, que beneficia al reclutamiento de nuevos líderes.

Este es justo el modelo que podemos aprender de Jesús. Él no usó cursos separados para el pueblo y los discípulos. Al servir al pueblo instruyó a sus discípulos. Con este *on-the-job-training* se puede lograr a la vez, con el uso de poca energía, una calidad superior en la capacitación de líderes.

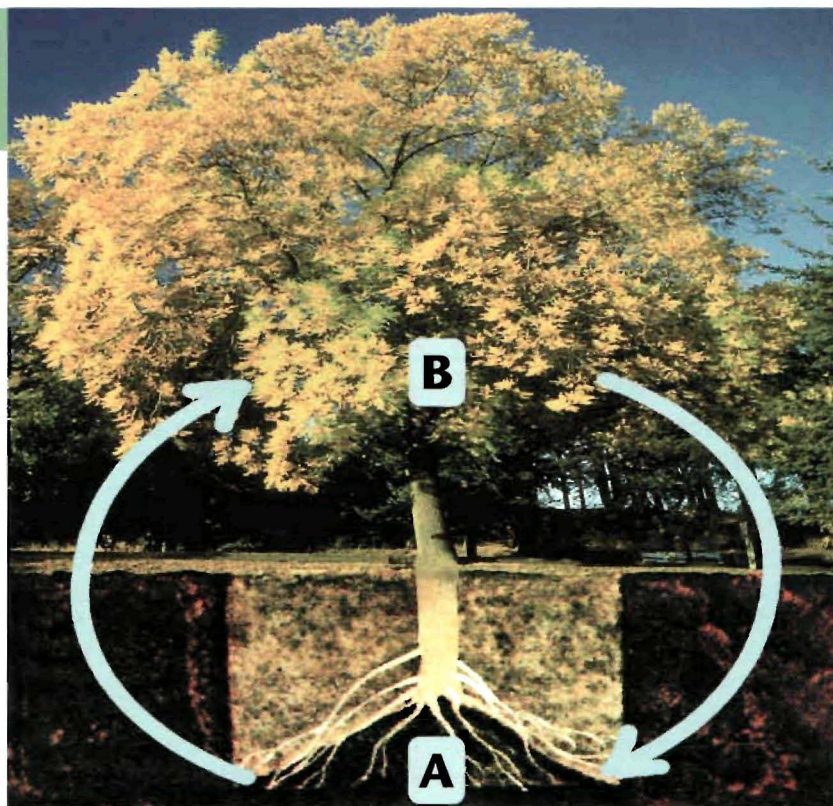
El principio de co-líder

«Todo líder de iglesia o de sus áreas tiene un co-líder»



En porcentajes: La declaración «se aplica» o «se aplica mucho» al caso

Parte 3: 6 principios bióticos



En la naturaleza no existe basura: una hoja que cae del árbol se convierte en humus, aportando de esta manera sustancias nutritivas, que benefician al propio crecimiento del árbol.

El principio de efectos múltiples tiene repercusión en todas las áreas de la vida de iglesia –hasta en las finanzas–. Un ejemplo típico de la lógica lineal del pensamiento tecnocrático, lo constituye el clásico modelo-donante (que en algunos casos tiene sin duda su razón de ser). Cualquier donante (punto A) apoya un proyecto (punto B), sin que el resultado tenga efecto alguno en el punto de partida A (o sea el donante). Gráficamente hemos de imaginarnos una flecha entre A y B. En este proceso se emplea el doble de la energía: por un lado, hay que «asistir» al donante, y por otro, realizar el proyecto. La energía aplicada a un lado, se pierde en el otro. ¡Cargas múltiples en vez de efectos múltiples!

Otra cosa ocurre en la aplicación del «modelo circular»: aquí se procura que aquellos que se benefician del proyecto (punto B), prosigan en el apoyo financiero (punto A). Así se completa el círculo. La misma energía que se usa en la elaboración del proyecto, apoya su financiación. De esta manera se desarrolla una estructura de autocapacidad financiera.

Autofinanciación organizada

Principio 5: **Simbiosis**

«Es un auténtico drama, que el pensamiento de unidad de muchos cristianos se haya adherido inseparablemente a una actitud monopolista.»

En la naturaleza, simbiosis no es otra cosa que la convivencia de distintas especies que se ayudan mutuamente. A este principio se contraponen dos modelos: por un lado, una lucha de competencias, por otro, el monocultivo. El modelo de competencias –como en simbiosis– parten de la base que existen distintas especies, aunque según este modelo, no se apoyan entre sí, sino que se destruyen mutuamente. En el monocultivo, en el que las distintas especies desaparecen, domina un solo prototipo –trasladado al ámbito de la sociedad y la economía, todo esto recibe el nombre de «monopolismo»–. Bien que en este último modelo desaparece toda competitividad, pero con ello también toda interacción simbiótica, tan importante para todos los seres vivos en la unidad de las distintas especies.

Toda forma de monocultivo es una expresión del pensamiento tecnocrático. Él mismo es ciego a los efectos –estabilizadores del sistema– importantes del apareamiento, de terrenos húmedos, de diversidad de pequeños hábitáculos. Hoy sabemos que una agricultura óptima –como todos los sistemas orgánicos– demanda la existencia de una cierta cantidad de especies variadas. Toda racionalización exagerada bajo pretexto de un monocultivo destruye la infraestructura de la naturaleza, y con ello, la importante simbiosis y la gratuita ayuda de la autorregulación. Se propicia daños profundos a largo plazo (véase figura superior derecha). Mientras menos uso hagamos del rendimiento irremunerable de un ecosistema intacto, más intensiva será la energía de la agricultura. Con una gran cantidad de abonos artificiales y de pesticidas, tenemos que equilibrar, lo que se encarga de igualar la naturaleza con estructuras simbióticas.

Unidad no es monopolismo

Es un auténtico drama que el pensamiento de unidad de muchos cristianos –expresión del pensamiento tecnocrático– se haya unido inseparablemente a una actitud monopolista. Para ellos, la unidad de los cristianos es mayor, si todas las iglesias dependieran de una sola organización eclesial, si todas las liturgias fueran iguales, si todos los cristianos defendieran una misma orientación espiritual. Salta a la vista la igualdad que hay con el modelo agrario del «monocultivo», así como que a ambos los une un pensamiento tecnocrático.

Simbiosis y dones espirituales

En nuestro proyecto de investigación pudimos estudiar a distintos niveles cuán fructífero es el juego simbiótico de las distintas «especies». El mejor ejemplo: una actitud orientada hacia los dones. En vez de propagar una «imagen de unidad» del servicio cristiano, debieran jugar en conjunto los distintos dones y tipos de personalidad, beneficiándose mutuamente.

Parte 3: 6 principios bióticos



Monocultivo de hortalizas



Erosión a causa de un monocultivo
excesivo

Fotos de: Frederic Vester, Unsere Welt – ein vernetztes System
© Deutscher Taschenbuch Verlag, Munich

Típico de la estructura simbiótica de esta forma de trabajar es que aquí las necesidades de cada cristiano («¿Qué me gusta?») y de la iglesia («¿Qué beneficia su crecimiento?») van unidas, en vez de rivalizar entre ellas. De cualquier manera, es muy significativo que iglesias de alto índice cualitativo apliquen este principio más consecuentemente que otras (véase figura de abajo).

En la literatura secular de empresas se denomina este principio «relaciones win-win» (vencer-vencer): ya no debe haber más vencedores ni vencidos, sino en todas las decisiones vencedores unidos. Lo que se celebra entre algunos teóricos de empresas como descubrimiento revolucionario no es otra cosa que lo que intentó enseñarnos Jesús hace 2000 años, «la regla de oro». Naturalmente que no la llamó win-win ni «simbiosis», sino «amor al prójimo».

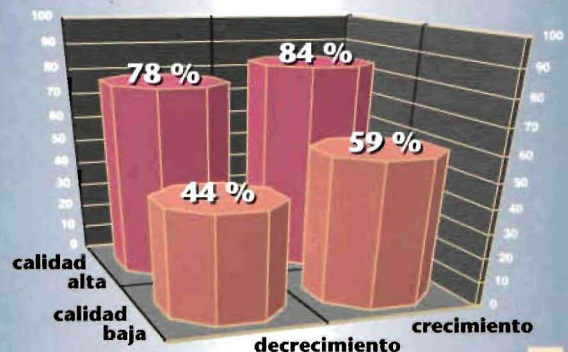
Si solamente tuviésemos la posibilidad de elegir entre estructuras de competencia o de monopolio, para mí sería indiscutible que deberíamos elegir la competencia.

Aunque el modelo de competencia se nos antoje poco deseable, supone un avance tremendo frente a la torpeza, uniformismo y demostrada ineficacia del monopolismo. Aunque felizmente como cristianos no necesitemos elegir entre estas alternativas. El principio espiritual de la simbiosis supera con creces a ambos aspectos.

«La regla de oro»

Simbiosis de los dones

«Cuidamos de que los trabajos a largo plazo los realicen colaboradores con los dones correspondientes»



En porcentajes: La declaración «se aplica» o «se aplica mucho» al caso

Principio 6: Funcionalidad

«*Todo lo que es vivo en la creación de Dios se caracteriza por llevar "fruto" de una forma u otra.*»

En la creación de Dios cada detalle tiene una función concreta. Se cumple, aun cuando esta función nos parezca a primera vista incomprensible: «¿Por qué tendrá el río tantos meandros?» «¿Qué función cumplen los insectos?» Los tecnocráticos no pueden reconocer las funciones de estas curiosidades de la naturaleza y deciden consecuentemente alinear los ríos y aplicar insecticidas. Lo que ocurre característicamente en nombre de la «funcionalidad» –expresión deseada de los tecnocráticos–, si bien se refieren antes a la función robot que a la biótica, a la función autorregulativa, de la que hablaremos en este apartado.

Todo lo que tiene vida en la creación divina se caracteriza por llevar «fruto» de alguna manera. La naturaleza de este fruto –sea una manzana, una castaña, o un bebé– consiste en que colabora con la preservación de la especie. Donde no se aporta fruto queda todo lo viviente condenado a la extinción.

«Fruto»
en la Biblia

No es casualidad que Jesús recurra a esta regularidad, para aplicarlo a las circunstancias espirituales. «El buen árbol da buenos frutos» (Mt 7:17). Y: «por sus frutos los conoceréis» (Mt 7:16). Ya que los frutos no son invisibles, ni en sentido bíblico ni biológico, se deja reconocer en ellos la calidad de un organismo.

En el marco del desarrollo natural de la iglesia, hacemos una pregunta respecto al fruto a dos niveles. Por un lado referente a la calidad: ¿Cómo

se desarrolla el índice cualitativo en las ocho áreas? Por otro lado referente a la cantidad: ¿Crece o se multiplica la congregación? Es de señalar que iglesias con un índice cualitativo bajo ni siquiera se hacen esta pregunta en toda regla (véase figura izquierda).

Este tipo de «control de éxito» es importante para que nuestra orientación hacia los principios sea protegida de un mal uso ideológico. Ya vimos que en el desarrollo natural de iglesias –a diferencia del pragmatismo– no hay que preguntarse en cada decisión, ¿es esto ventajoso o no (cara a un crecimiento de visitantes al culto)? En vez de ello preguntamos, ¿coincide esta decisión con los principios básicos del crecimiento de iglesia? Un buen control a esto, si es que



Parte 3: 6 principios bióticos



En sentido literal y figurado, en la naturaleza todo se orienta a «llevar fruto». Y donde éste no se da, se puede decir que algo no está bien.

nuestro trabajo está en consonancia con estos principios (o si es que sólo nos lo suponemos), consiste en hacer periódicamente la pregunta sobre el «fruto» visible.

Lamentablemente el criterio de funcionalidad es rechazado en algunos círculos cristianos por «poco espiritual». En cambio, es de notar cuán a menudo se usa en la Biblia.

Sólo en el Nuevo Testamento, p.e. la palabra «conveniencia» aparece 19 veces, y hasta en 1 Corintios 10:23 encontramos la clave para entender el pensamiento bíblico de la conveniencia: «Todo me es lícito, pero no todo conviene; todo me es lícito, pero no todo edifica.» Esto quiere decir que «conveniencia», según el Nuevo Testamento, es todo aquello que «edifica». Esta última palabra es en griego *oikodomeo*, un concepto bíblico clave en el desarrollo de iglesias. «Edificación» no se refiere bíblicamente a un «sentimiento edificativo», sino que es un concepto de arquitectura, que apunta muy concretamente a la construcción de la Iglesia de Cristo.

**«Conveniencia»
en la Biblia**

Biótico = Lo contrario a lo usual

«La práctica del desarrollo natural de iglesias es bastante distinta a lo que en la mayoría de las iglesias se considera correcto usualmente.»

¿Qué, exactamente, es lo que hace «biótico» a cada una de las ocho características cualitativas, de las que ya hablamos exhaustivamente en la primera parte? Fíjese en la tabla de la página siguiente, en la que en cada una de las ocho características cualitativas se diferencia entre sustantivo y adjetivo. El secreto de las ocho características cualitativas no radica en los sustantivos («liderazgo», «ministerios», «espiritualidad», etc.), sino en los adjetivos («capacitador», «según dones», «contagiosa», etc.). Mientras que lo que se halla oculto tras los sustantivos se da en casi todas las iglesias, consiste el secreto de iglesias con alto índice cualitativo en lograr liberar en todas las áreas automatismos de crecimiento divino. Y, ¿de qué modo se logra? No de otra manera que a través de la aplicación (consciente o inconsciente) de los principios bióticos, que hemos descrito en este capítulo.

En la literatura de iglecrecimiento existe la más diversa composición de «características de iglesias en crecimiento». Hasta hoy he compilado 23 listas de diversos autores, notando que todas son relativamente iguales. Un motivo por el que, frente a otras, doy prioridad a «nuestra» lista, es por ser la única que en forma de adjetivos expone claramente dónde radica el «secreto del éxito» de cada característica. A simple vista puede parecer la formación relativamente abstracta, pero eso va en la naturaleza del hecho. En un solo concepto hay que empaquetar toda una paleta de observaciones, que varían de caso en caso, si bien todos siguen una misma planificación.

De dónde viene la oposición

Hicimos una interesante observación cuando hace unos años quisimos elaborar un material de trabajo para cada una de las ocho características cualitativas, que ayudasen a aplicar el principio biótico a la práctica en la iglesia: la práctica del desarrollo natural de iglesias es bastante distinta a lo que en la mayoría de las iglesias se considera correcto «usualmente». En algunas congregaciones los mencionados adjetivos son conducidos en sentido opuesto –no en la doctrina oficial, pero sí en la práctica–, aun cuando semejante trabajo se defiende convencidamente como «espiritual». En la práctica del desarrollo natural de iglesias se hace evidente cuán perdurablemente influenciado está el pensamiento cristiano «usual» de lo que dimos en llamar pensamiento «espiritualista» y «tecnocrático».

El motivo de baja calidad

Nuestra investigación puso de manifiesto que es la liberación de automatismos de crecimiento divinos –independientemente de la explicación que quieran dar a su crecimiento las iglesias de alto índice cualitativo– los que constituyen el «secreto de su éxito». Esta frase tiene un

Elemento biótico (liberación del principio «por-sí-mismo»)	Área de trabajo
Liderazgo	<i>capacitador</i>
Ministerios	<i>según dones</i>
Espiritualidad	<i>contagiosa</i>
Estructuras	<i>funcionales</i>
Culto	<i>inspirador</i>
Células	<i>integrales</i>
Evangelismo	<i>según las necesidades</i>
Relaciones	<i>afectivas</i>

Parte 3: 6 principios bióticos

Tabla de las ocho características cualitativas: mientras que cada una de las ocho áreas de trabajo existe en cada iglesia (columna de la izquierda), el secreto de una iglesia en crecimiento consiste en poner en marcha en cada área el principio «por-sí-mismo» (columna de la derecha).

reverso importante: cuando las iglesias tienen un índice cualitativo bajo y con ello dificultades de crecimiento, es porque algo hacen incorrectamente. Evidentemente no aplican (por los motivos que fueren) los principios bióticos, de los que hablamos en este capítulo. Sin excepción, en cada iglesia de bajo índice cualitativo se puede decir con bastante exactitud dónde se halla su dificultad –aunque a veces no sea nada fácil cambiar esta situación.

No pretendo decir en modo alguno que si nos sujetamos en todas las áreas a los principios bióticos, afluya a nuestra iglesia la mayoría de las personas. Existe un rechazo al Evangelio que se fundamenta en el mismo mensaje de la cruz. Pero existen también impedimentos que se fundamentan en los métodos equivocados del «tejido humano». Mientras que en nuestras congregaciones continuemos aplicando en contrasentido, como lo más natural del mundo, los documentados principios del desarrollo de iglesia, debemos reservarnos –me parece a mí– de pretender buscar el motivo de la carencia de «éxito» en el mensaje de la cruz.

A falsos modelos de pensamiento, falsos métodos

Aprendamos a pensar de manera biótica

«Los principios bióticos no sólo nos dicen cómo hemos de actuar, sino que nos ayudan sobre todo a reaccionar a favor del crecimiento.»

Después de todo lo que hemos hablado, es de suponer que haya quedado claro por qué el crecimiento natural de iglesia no ofrece ningún programa acabado por adelantado, sino que se concentra conscientemente en la comunicación de principio. Por una parte, nuestra exposición se aparta así de una ideología legalista («Hemos de seguir este programa punto a punto»), y por otra, de un programatismo sin principios («El fin justifica los medios»). La tabla de la derecha expone estas diferencias.

La mayoría de las personas –los pastores no son aquí excepción– no están habituadas a pensar de forma interdependiente. Mi experiencia en esto es que el «pensamiento biótico» se puede entrenar. Cuando soy invitado a un seminario de pastores para hablar sobre el desarrollo natural de iglesia no me va –contrario a las expectativas de la mayoría de los participantes– de que cada uno se lleve finalmente algunas respuestas a casa. Mi meta es antes descubrir las trampas de las estructuras usual «cristianas» y –en segundo lugar– ayudar a todos a practicar el «pensamiento biótico». Por el estudio de las trampas pretendemos remarcar con nuevas variantes lo que significaría la aplicación de los principios bióticos en la vida diaria de la iglesia.

Cuando se me expone una situación y se me pregunta: «¿Qué he de hacer en este caso?», no doy, conforme a regla, ninguna respuesta, sino que pregunto: «¿Qué significaría aplicar en este caso el principio biótico de la transformación de energía (p. ej., de la multiplicación, de la simbiosis, etc.)?» Entonces pensamos todos en ello, y a menudo nos sorprende la capacidad creativa para resolver problemas que abre una pregunta tan sencilla. Metafóricamente hablando: no quiero repartir flores cortadas, sino que pretendo apoyar a las iglesias a cultivar las suyas. Estoy convencido de que es la actitud correcta también a otros niveles.

Principios e intuición

En este tipo de planteamientos he experimentado cómo nuestra intuición nos conduce a decir antes de forma no biótica que biótica. Es después de haber trabajado largo tiempo bajo esta actitud, que nos damos cuenta cómo nuestra intuición cambia paulatinamente. Ya no necesitamos más los seis principios como ayuda, sino que intuitivamente decidimos correctamente. ¡Depende, pues, de qué impregnamos nuestra intuición!

Me parece que la ventaja de usar los seis principios bióticos en la vida diaria de la iglesia consiste en que no sólo nos dice cómo hemos de actuar, sino que ante todo nos ayuda a reaccionar a favor del crecimiento. Más del 90 por ciento de la labor de un pastor consiste en reaccionar a situaciones que él no se ha buscado: el matrimonio de un colaborador se

	Estrategia ideológica	Pragmatismo	Estrategia basada en principios	Parte 3: 6 principios bióticos
Pre-gunta clave	«¿Qué programa prefabricado preciso adoptar?»	«¿Qué es lo más útil en esta situación?»	«¿Qué significado tienen los principios bíblicos en esta situación?»	
Credo	«Debemos orientarnos por lo que una vez fue dado.»	«El fin justifica los medios, no es un principio universal.»	«Los principios de crecimiento tienen que adaptarse a cada nueva situación.»	
Resultado	No hay crecimiento (la situación se acepta como fidelidad a los principios de Dios)	Crecimiento artificial (de acuerdo con la sabiduría humana)	Crecimiento natural (de acuerdo con los principios de crecimiento divinos)	La tabla muestra cómo la actitud orientada hacia los principios, que son básicos para el desarrollo natural de la iglesia, establece diferencias entre un proceso tanto ideológico como pragmático.

va a pique. Se origina una coyuntura económica difícil. Una reparación que hay que hacer. Un líder se opone. Un miembro se siente desplazado. El pastor tiene dificultades para conciliar lo privado y lo pastoral. El desarrollo natural de iglesia no excluye estas cuestiones de la edificación de la iglesia, sino que quiere ayudar en estas decisiones diarias conciliándolas con los principios de crecimiento de Dios. Es en la suma de todas estas decisiones diarias que se realiza el desarrollo de la iglesia –y no sólo donde lo líderes incuban pomposas metas de crecimiento.

El que reflexione sobre los seis principios bióticos descubrirá que en el fondo se trata de un solo principio con diversas variantes: «¿Cómo se crean condiciones que permita entrar en acción a los automatismos de crecimiento, con los que Dios edifica su Iglesia?»

Todos los principios de crecimiento de iglesia se reducen finalmente a esta pregunta. He aprendido en los últimos años que no se trata de conocer cientos de principios totalmente diferentes. Más bien se trata de adquirir una «sensibilidad» (aunque tosca) para descubrir la forma de actuar de los automatismos de crecimiento de Dios.

Reduciendo a lo exacto

Parte 3:

6 principios bióticos

En vez de más trabajo descarga

Lo que hemos dicho referente a la «realización» de la iglesia, es todo lo contrario a una teoría abstracta. Existe una diferencia notable entre llevar a la iglesia con fuerza propia y concentrarse en que los automatismos de crecimiento de Dios entren en acción. Los colaboradores de iglesias con índice cualitativo alto demuestran más alegría en sus ministerios sintiéndose menos cargados. Experimentan concretamente algo de lo que significa que el Espíritu Santo edifica su Iglesia.

Naturalmente que en iglesias de alto índice cualitativo también se dan colaboradores sobrecargados, demasiados sin duda. Pero, esta sobrecarga no es un principio de crecimiento (aunque algunos así lo expongan), sino que es un error perceptible también en iglesias sanas. Debíamos cuidar de no hacer principios de los errores que aparecen entre los éxitos.

Cómo acontecen las «casualidades»

Cuando se observan iglesias que crecen a veces parece como que las cosas les vienen bien porque sí –¿Por casualidad? ¿Por bendición de Dios?–, lo que a menudo corresponde a su autopercepción. Cuando en realidad solamente han logrado ver de otra manera los retos que le rodean. Y así las circunstancias, que unos no toman en cuenta o que otros las interpretan como impedimentos, se consideran como ocasión para usarlas creativamente en beneficio del Reino de Dios.

Justamente a lograr este punto de vista nos debe ayudar el trato con los seis principios bióticos.

Un nuevo modelo de pensamiento

El desarrollo natural de iglesia no es uno más entre los muchos métodos de crecimiento de iglesia, sino que es otro modo de pensar a lo que se está acostumbrado en la cristiandad. A lo largo de este libro tropezaremos una y otra vez con lo que hemos denominado modo de pensar «tecnocrático» y «espiritualista». ¿Qué es lo que hay detrás de estos dos diferentes paradigmas? Comprendiendo esto, podremos entender con más facilidad la oposición que aparecerá cuando intentemos llevar a la práctica el desarrollo natural de iglesia.

Ley de las polaridades en la creación de Dios

«La relación creativa entre ambos polos es el secreto de una auto-organización natural.»

Una característica, que aparece a lo largo de toda la creación divina, es la ley de la polaridad. Como muestra de ello puede valer el modo de funcionar del cerebro humano. Cada mitad del cerebro tiene campos de acción diferentes: La mitad izquierda, que controla la parte *derecha* del cuerpo, es generalmente la parte pensante, lógica, racional y verbal. Por el contrario, la mitad derecha del cerebro, que controla la parte *izquierda* del cuerpo, es la mitad artística; capta y produce imágenes, memoriza melodías, tiene arrebatos poéticos. Es la parte intuitiva, creativa.

La misma relación entre polaridades aparece por todas parte en la creación divina, por ejemplo en la electricidad, en el magnetismo o en las relaciones entre los dos sexos diferentes. La ley de la polaridad dice que a una fuerza debe haber siempre una contrafuerza. La relación entre ambos polos libera una fuente de energía, que tiene una influencia directa sobre lo que hemos llamado «principio de autoorganización». Tomemos como ejemplo la polaridad entre los dos sexos. La reproducción del ser humano no necesita ser organizada artificialmente desde fuera, se realiza a través de la mutua fuerza atractiva de los diferentes polos, prácticamente «por sí misma». ¡Esto es liberación de potencial biótico!

Pensamiento bipolar en la Biblia

Cuando la Biblia habla de la Iglesia de Jesucristo, aparece la misma bipolaridad. Así emplea el Nuevo Testamento imágenes tanto dinámicas como estáticas, para caracterizar el ser de la Iglesia. Prototipo para el modo de considerar dinámico, son los textos en los que se describe a la Iglesia del Señor mediante imágenes orgánicas (p. ej. la Iglesia como

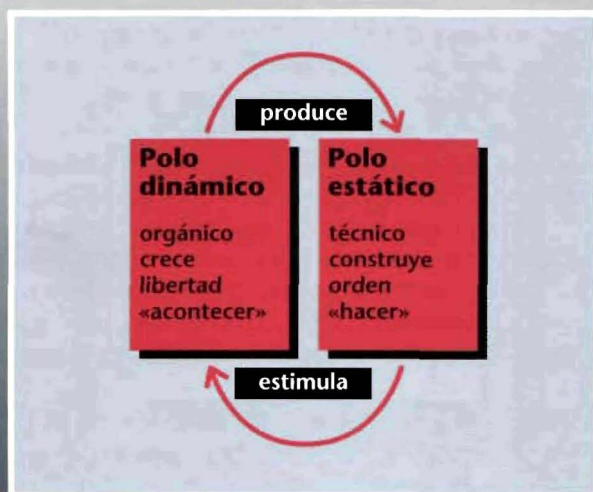
cuerpo, Ro 12:4-8). Prototipo para el modo de considerar estático son las expresiones que utilizan imágenes de un lenguaje tecnico-arquitectónico (p. ej. Pablo como «perito arquitecto», que ha puesto el fundamento «y otro edifica encima», 1 Co 3:10).

El concepto «polo estático» no se refiere al síntoma de un «modo de pensar estático», sino a «estática» en el sentido de como se emplea esta palabra en Arquitectura: cada construcción necesita una buena estática. En algunos lugares del Nuevo Testamento aparecen ambos puntos de vista en una misma

	Polo dinámico: imagen orgánica	Polo estático: imagen técnica
1 P 2:5	«vivas...	<i>piedras</i> »
Ef 2:21	«crecimiento...	<i>del templo</i> »
Ef 4:12	«cuerpo de Cristo...	<i>edificado</i> »
1 Cor 3:9	«labranza de Dios...	<i>edificio de Dios</i> »

El concepto de bipolaridad en la iglesia

El polo dinámico y estático



Parte 4:
**Un nuevo modelo
de pensamiento**

El concepto bipolar de iglesia: polo estático y dinámico, organismo y organización están en una mutua relación recíproca.

imagen, tan íntimamente entrelazados, que da lugar a la aparición de imágenes totalmente absurdas (ver cuadro inferior izquierda). En todo caso, es típico del modo de pensar bíblico, que existen ambos polos y que no se utilizan el uno contra el otro.

En el diagrama de la parte superior, se deduce que ambos polos se encuentran en una relación doble entre sí: Por una parte, el polo dinámico produce organizaciones (estructuras, instituciones, reglas, programas, etc.); por otra parte, el objetivo de las organizaciones así creadas es el fomentar el desarrollo del polo dinámico. Mientras que este sistema rotativo se encuentre intacto –¡no sólo en nuestra imaginación, sino en la realidad!–, la relación entre ambos polos es enormemente creativa. En estos casos se comprueba fácilmente, que se trata de iglesias sanas y en crecimiento.

El círculo que aparece en el gráfico, que relaciona ambos polos, es un símbolo gráfico para representar la actuación del Espíritu Santo. Al mismo tiempo es símbolo de la liberación del «potencial biótico» que se produce del juego creativo de ambos polos. El Espíritu Santo es el que da lugar al crecimiento. El problema es, que en la mayoría de las iglesias, este círculo está roto. De manera que este punto de vista bipolar es sustituido por un modo de pensar unidimensional. Esta es la causa de los falsos modelos de pensamiento o paradigmas de los que se habla una y otra vez en este libro.

**¡Todo depende
de la rotación!**

Peligros a la derecha y a la izquierda

«El problema es que la mayoría de los cristianos piensan dual o monísticamente, espiritualista o tecnocráticamente.»

El movimiento circulatorio, que mantiene juntos los polos dinámico y estático, se puede romper en dos direcciones, tal y conforme he intentado representar a la derecha. Por una parte, es posible el absolutizar el polo de la derecha (institucional) e imaginarse que donde él esté, está con seguridad la totalidad de la Iglesia del Señor. A este punto de vista le llamo «monismo». Esta es la estructura del modo de pensar tecnocrático. El que piensa «monísticamente», confunde ambos polos entre sí. Está convencido de que si el polo de la derecha tiene la forma correcta (p.ej. la doctrina correcta, la postura política correcta o también el programa de iglecrecimiento correcto), no es necesario ocuparse más del polo izquierdo (concretamente, de la vida dinámica del organismo iglesia).

Pero también se puede romper hacia la izquierda el movimiento circulatorio. El polo dinámico es separado de su pareja estática. Formas, programas, estructuras, instituciones son consideradas espiritualmente sin importancia, incluso posiblemente hasta perjudiciales. A este punto de vista le llamo «dualismo». Es la estructura del modo de pensar espiritualista.

¿Qué quiere decir
«monismo» y
«dualismo»?

Seguramente la imagen algo simplificada a continuación, nos pueda aclarar lo que se esconde detrás de estas expresiones aparentemente tan abstractas. Para oír la música de un aparato estéreo, tal y conforme es en la realidad –precisamente en estéreo–, necesitamos dos polos, dos cajas para altavoces, dos altavoces.

¿Qué quiere decir, en la categoría de esta imagen, un modo de pensar monístico? Es como si se oye la música en mono y al mismo tiempo se afirma: «¡Este es el máximo placer musical!» Se está convencido de que de un solo altavoz se escucha todo lo que la música puede ser.

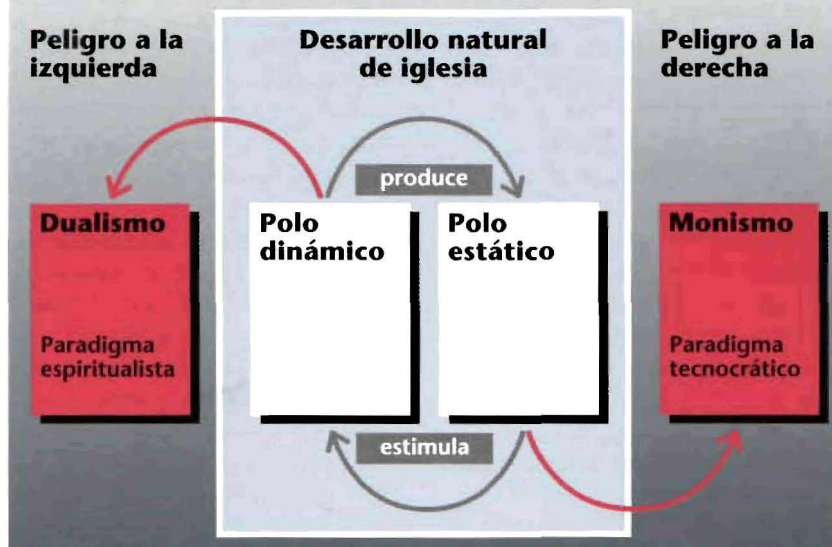
Por el contrario, un modo de pensar dualístico es el utilizar de ambas cajas de altavoces, solamente la caja izquierda y al mismo tiempo estar convencidos de que para el puro placer musical la caja de la derecha es innecesaria o incluso contraproducente. Sin embargo la verdad es: Puesto que Dios nos ha dado dos oídos para oír –una bipolaridad más en Su Creación–, cuando tratemos de música, es necesario tener en cuenta esta bipolaridad.

En esta comparación se ve claramente, que ambas posiciones, si bien no es poco lo que las diferencia –monismo significa *identificación*; dualismo, por el contrario, *separación* de ambos polos–, las dos tienen algo en común: no son capaces de una visión bipolar. La consecuencia de un modo de pensar monístico para la iglesia es tecnocracia (lema: «Si-gue sólo este programa y tu iglesia crecerá»); las consecuencias de un

Peligros a izquierda y derecha

Parte 4:
**Un nuevo modelo
de pensamiento**

Espiritualismo y tecnocracia



El planteamiento del desarrollo natural de iglesia y sus peligros a derecha e izquierda: Mientras que el monismo no diferencia entre ambos polos, el dualismo comete el error de separarlos.

modo de pensar dualístico se pueden describir mejor con la expresión «espiritualismo» (lema: «¡Las instituciones carecen de importancia espiritual!»). Ambos modos de pensar están igualmente distantes de la realidad en la que Dios El Creador nos ha puesto. Impiden un modo de pensar bíblico; impiden una fe viva –e impiden no menos, un trabajo constructivo en el desarrollo de iglesia.

Paradigmas diferentes actúan como gafas distintas con cristales de color. Podemos mirar exactamente la misma realidad (en el mundo o en la iglesia), podemos incluso hasta leer el mismo versículo de las Sagradas Escrituras, y sin embargo vemos algo totalmente diferente. El problema consiste en que tanto las personas que piensan monista, como las que piensan dualistamente llevan unas gafas que las hace ciegas de uno u otro ojo. ¡No pueden ver lo que con tanto deseo quisiéramos mostrarles!

La mayoría de los cristianos piensan o bien dualistas o monistas, espiritualistas o tecnócratas, subjetivista u objetivista, mística o mágicamente. No se podrán abrir al planteamiento bipolar mientras no reciban las gafas que les permita un modo bipolar de considerar las cosas. Por este motivo, es de importancia el considerar con mas detalle estos dos falsos modos de pensar, con los que tenemos que hacer. Esto nos ayudará a entender el porqué tiene tantas dificultades en la Cristiandad el planteamiento bipolar, biótico –incluso podemos decir: bíblico.

**Paradigmas
actúan como
gafas**

El modo de pensar tecnocrático

«El impulso psicológico detrás del modo de pensar tecnocrático es una mentalidad de seguridad sumamente extendida.»

Diferentes clases de modo de pensar tecnocrático

Un esquema estático causa—efecto

¿Cuál es la base del modo de pensar tecnocrático? Como hemos podido comprobar, para los tecnócratas, la iglesia consta solamente del polo derecho, el institucional. El tecnócrata cree que lo que en nuestro esquema viene simbolizado por el polo izquierdo, se produce automáticamente trabajando en el campo institucional. Para él, se encuentra ya «contenido» en el polo estático.

El modo de pensar tecnocrático puede aparecer en variedades extremadamente diferentes. Por ejemplo: «Celebra el culto con esta o esta liturgia y automáticamente baja el Espíritu Santo sobre la iglesia.» O bien: «Acepta determinadas teorías y automáticamente eres cristiano.» O bien: «Si como pastor te has sometido a un determinado rito de ordenación, entonces automáticamente recibes autoridad para el servicio.» O también: «Si realizas el siguiente programa de crecimiento de iglesia, automáticamente tu iglesia crecerá.»

Todas estas son posiciones muy diferentes e incluso en clara desavenencia entre sí—se extienden desde el sacralismo, pasando por el dogmatismo y clericalismo, hasta llegar a una fe en la metodología con respecto al crecimiento de iglesia—, y sin embargo todas ellas tienen la misma estructura básica tecnocrática. Los representantes de este modo de pensar viven la ilusión de que lo que hacen en el terreno institucional (el polo derecho en nuestro diagrama), garantiza automáticamente el polo izquierdo.

El creer en esta clase de automatismo hace ciego al tecnócrata para ver la más mínima diferencia entre ambos polos. Si asisto a un culto determinado o realmente experimento la acción del Espíritu Santo; si acepto un dogma determinado o tengo una relación personal con Cristo; si he recibido una ordenación o dones espirituales; si pongo en práctica un programa de iglecrecimiento o estoy ante una iglesia viva, es para las personas que piensan de esa manera totalmente igual. Su modo de pensar monístico da lugar a que no puedan entender, bajo ningún concepto, el significado del modo bipolar de plantearse un problema.

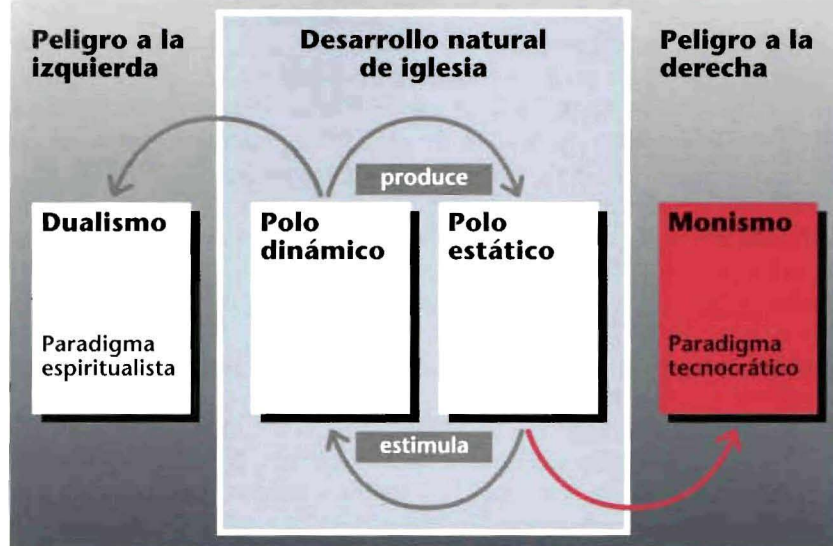
La creencia en los automatismos descritos no tiene absolutamente nada en común con los automatismos bióticos de desarrollo descritos en este libro (ver pags. 12-13). Aquí se trata claramente de un automatismo completamente según el modelo de un autómatas técnico. Se parte de la base de un esquema estático causa—efecto: por una parte echo mi moneda en el automático, y por la otra saco el bote de Coca-Cola.

El planteamiento tecnócrata tiene, en lo que se refiere a la estructura de su pensamiento, puntos en común con la magia. Lo mismo que un

El paradigma tecnocrático

Defecto: pensamiento monístico

Parte 4:
**Un nuevo modelo
de pensamiento**



Un vistazo al modo de pensar tecnocrático: El hecho de que el modo de pensar monístico confunde ambos polos en el centro del gráfico, da lugar en la realidad a una práctica absolutización del polo derecho.

mago cree que, con su fórmula mágica («abra cadabra»), automática, inevitablemente, con absoluta seguridad puede conseguir el efecto deseado, del mismo modo está convencido el tecnócrata de que sus fórmulas, dogmas, instituciones o incluso sus métodos de iglecrecimiento tienen un efecto mágico semejante.

El impulso psicológico tras el modo de pensar tecnocrático es una mentalidad de seguridad, tan extendida también en la Cristiandad como para asustarse. En lugar de poner nuestra confianza sólo en la persona de Jesucristo, se buscan otras garantías por fuera. No se queda uno satisfecho creando instituciones que sean de utilidad para el desarrollo del polo orgánico de las iglesias, sino que se buscan programas que aseguren o garanticen la salud de la iglesia.

Según mi punto de vista, el modo de pensar monístico-tecnocrático es el tipo más extendido –por lo menos en la Cristiandad occidental–. Es el gran peligro de cada iglesia, a lo más tardar con la segunda generación. Los deseos que los representantes de esta clase de modo de pensar tienen, son con frecuencia, en verdad, dignos y espirituales; pero esto no quita, que se trata de un modo de pensar perjudicial para el desarrollo del organismo iglesia.

La mentalidad de seguridad

El modo de pensar **espiritualista**

**«Para un espiri-
tualista es lo
institucional, en
el mejor de los
casos, de se-
gunda catego-
ría y en el peor,
simplemente
malo.»**

El dualismo, base del modo de pensar espiritualista, aparece a los más diferentes niveles. Es un dualismo entre espíritu y materia; entre organismo y organización; entre Dios y el poder humano; entre lo sobrenatural y lo natural. Dualismo quiere decir que ambos polos no se relacionan entre sí, sino que actúan uno contra otro. Para los espiritualistas es solamente el polo dinámico «espiritual», lo institucional es, en el mejor de los casos, de segunda categoría y en el peor, simplemente malo.

En principio, se ha de ver al espiritualismo como una reacción contra el modo de pensar tecnocrático. Su fallo es sin embargo, que no sólo tiene dificultades con la idea de institución tecnocrática, sino con cualquier tipo de institución. Aquí se ve claramente el verdadero fallo de este modo de pensar, precisamente en una relación desunida con la Creación. Los espiritualistas no han entendido todavía que fue Dios quien hizo el mundo material y le dio el predicado «muy bien» (Gén 1:31). No han entendido que la Encarnación significa verdaderamente que La Palabra se hizo carne, poniéndose con ello bajo las condiciones de lo creado (Jn 1:14). No han entendido que según el testimonio de la Biblia el Espíritu de Dios es el hacedor y la fuerza vital de la Creación (Sal 104:30; Job 34:14s). Creación quiere decir: ¡Dios da su Espíritu en materia inerte y la despierta a la vida!

**Una idea gnóstica
de espíritu**

La dificultad en el trato con personas que piensan de un modo espiritualista es que, lo que dicen suena marcadamente espiritual, pero al profundizar en ello se puede comprobar que este sentido de espíritu se encuentra más cerca del modelo gnóstico que del bíblico.

Para evitar malos entendidos: Naturalmente que los cristianos a los que consideramos de planteamiento espiritualista, por lo general, no son partidarios de una teología gnóstica. Su doctrina puede ser totalmente de fe correcta. Puede contener tanto una declaración de fe con respecto a Dios el Creador, como a la Encarnación completa del Hijo, como la acción del Espíritu Santo en el desarrollo de la Iglesia. Y sin embargo, al nivel del subconsciente, de la intuición, de los sentimientos –y este campo es para el trabajo práctico mucho más importante que la «doctrina oficial», que formulan los teólogos!– son inconfundibles los restos de una ideología gnóstica con respecto al mundo y al espíritu.

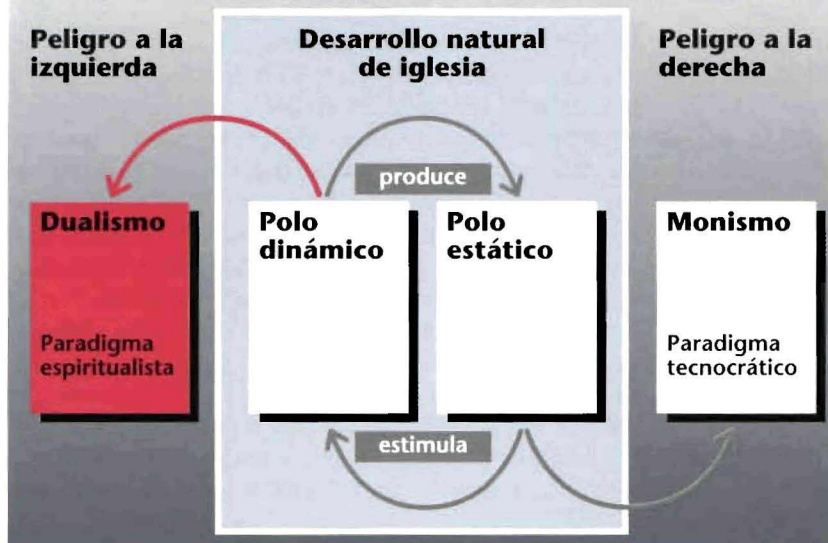
**De las reglas y de
las excepciones
de las reglas**

Cuando presto servicio en círculos impregnados de este modo de pensar, vengo a hacer siempre la misma experiencia. Mientras hablo sobre los principios, tal y conforme los hemos descubierto en nuestras investigaciones –es decir, cómo Dios por lo general actúa–, encuentran todo

El paradigma espiritualista

Defecto: pensamiento dualístico

Parte 4:
**Un nuevo modelo
de pensamiento**



Un vistazo al modo de pensar espiritualista: El paradigma dualista no solamente tiene dificultades con un entender tecnocrático de las instituciones, sino que se encuentra en guerra abierta con el aspecto institucional en sí.

ello como algo escasamente espiritual, o por lo menos como poco edificante. Pero cuando empiezo a hablar de las excepciones de la regla —que si bien existen, se puede demostrar que espiritual y estratégicamente tienen mucha menos importancia que los principios—, entonces empiezan a brillar los ojos de los oyentes, como si quisieran decir: «¡Sí, efectivamente, aquí está obrando Dios!»

Por lo general, se debería considerar como lo lógico el orientar el propio trabajo a la regla y no a la excepción de la regla. Pero, ¿qué quiere decir «por lo general»? Dentro de las evidencias del modo de pensar espiritualista, la posición antes indicada es sólo consecuente. Si las reglas y principios, de los que hemos hablado, verdaderamente no son espirituales, entonces tiene que ser rompiendo estos principios el modo como el Espíritu Santo actúa.

En la lógica del planteamiento espiritualista, es la obra del Espíritu Santo especialmente impresionante, clara e inconfundible, cuando Dios ante el esfuerzo mental para el desarrollo de iglesia, programas e instituciones le dejan indiferente. Que este concepto significa que Dios, para desarrollar su Iglesia tiene que estar continuamente rompiendo sus propios principios, no puede ser captado por las personas de modo de pensar dualístico. Para ellas los principios de los que hablamos no son obra de Dios, sino simplemente obra del hombre, puede que incluso, hasta obra de Satanás. Tal postura es, dentro del modo de pensar espiritualista, totalmente comprensible.

**¿Obra de Dios o
de los hombres?**

Los efectos de paradigmas erróneos

**«Tanto los espi-
ritualistas como
los tecnócratas
son totalmente
incapaces de
captar la posi-
ción bipolar.»**

**Ciegos para el
planteamiento
bipolar**

**Por qué no es
posible
entenderse**

La persona que se tome el esfuerzo de ponerse en lugar de quienes piensan espiritualística o tecnocráticamente, al final, difícilmente podrá decir que no sienta una cierta simpatía por ambos grupos. Los espiritualistas luchan vehementemente contra el racionalismo; contra la búsqueda de la total seguridad y contra la manía de que todo es posible, del planteamiento tecnocrático. ¿Quién les puede negar que lleven razón? ¡Yo, por mi parte, quisiera participar con ellos en esa lucha! Por otra parte, los tecnócratas luchan con todas sus fuerzas contra la irracionalidad, el rechazo a la vida real y lo nebuloso de los espiritualistas. Y aquí también hay que decir: Sin duda tienen razón en esta lucha –bíblica, teológica e incluso estratégicamente.

Todo esto, da al principio una impresión bastante desconcertante. ¿Es posible que espiritualistas y tecnócratas tengan al final ambos razón? Esta tesis no tiene ningún sentido si de cada uno sólo nos fijamos en los puntos en los que están acertados y que son utilizados para combatir el uno al otro.

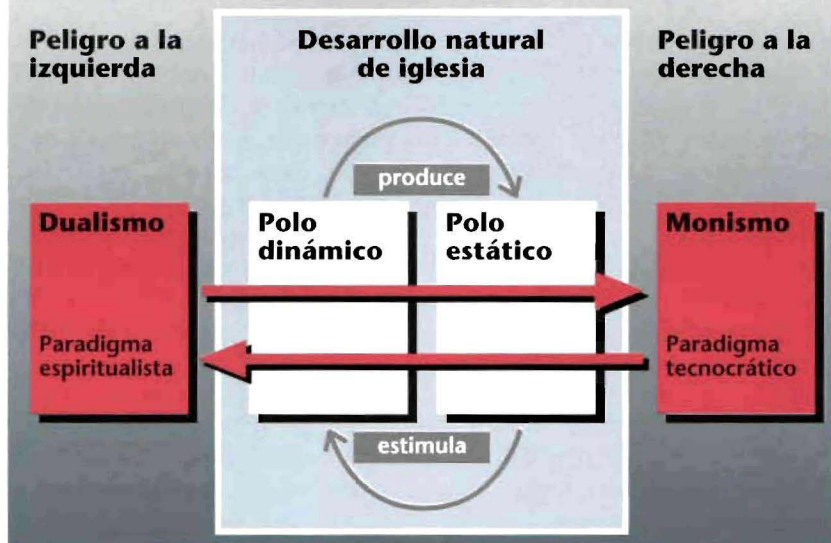
El problema se aclara rápidamente, cuando nos fijamos en cómo ven ambas partes el planteamiento bipolar del desarrollo de iglesia –es decir, que no lo ven (ver esquema)–. Puesto que, tanto el espiritualista como el tecnócrata sólo conocen «blanco o negro», son incapaces de captar una posición intermedia.

¿Cómo ve, por ejemplo, un espiritualista el planteamiento bipolar? Dado que, por principio, está en contra de todo lo que sea institucional (totalmente intransigente debido a su modo de pensar), no lo puede diferenciar del planteamiento tecnócrata. El sentido funcional de institución del desarrollo natural de iglesia y la institucionalista sobrevaloración personal del planteamiento tecnócrata, al fin y al cabo son para él una y la misma cosa: un pacto espiritual dudoso con lo institucional. Una situación semejante aparece cuando observamos cómo un tecnócrata ve –como por fuerza tiene que verlo– el planteamiento del desarrollo natural de iglesia: como una declaración de guerra contra la parte institucional, técnica, racional, programática del crecimiento de iglesia. O bien, en el caso de que el representante tecnocrático en cuestión no sea ningún entusiasta del iglecrecimiento (de este tipo también hay), lo verá como una declaración de guerra contra las acostumbradas formas, tradiciones y reglas de la iglesia.

En mi propio ministerio, he podido comprobar en multitud de ocasiones que a mí mismo se me acusaba, según el ambiente en que estaba, de una postura unas veces «espiritualista» y otras «tecnocrática». Durante años me fue esta cómica reacción totalmente incomprensible.

Las consecuencias de los falsos paradigmas

Espiritualismo contra tecnocracia



Parte 4: Un nuevo modelo de pensamiento

La lucha entre los modos de pensar espiritualista y tecnocrático: Esta tiene sus raíces en que los representantes de ambas tendencias, debido a sus prejuicios mentales, son incapaces de captar una postura intermedia.

¿Cómo era posible que se me pretendiera achacar exactamente la misma postura que estaba intentando combatir? La mayoría de las veces pasé a preguntar agriamente: «Pero, ¿no ha oído lo que he dicho? Dígame algo de lo dicho por mí, que demuestre lo que afirma; con seguridad que no encontrará nada.» Con estas palabras tenía yo sin duda razón –visto desde mi punto de vista–. Sin embargo, no tenía en cuenta, que mis interlocutores, en base a sus correspondientes modos de pensar, no eran ni mucho menos inconsecuentes, al exponer tales sospechas. Modos de pensar diferentes son desgraciadamente incompatibles.

Tanto de los espiritualista como de los tecnócratas sólo se puede decir que, desde su punto de vista, actúan consecuentemente, cuando ven al correspondiente (tecnocrático o espiritualista) enemigo en la postura bipolar básica del desarrollo natural de iglesia. Cuando, por primera vez, me di cuenta de esto, se me abrieron de golpe los ojos, comprendiendo el porqué terminaban sin resultado tantas discusiones sobre el tema del desarrollo de iglesia. ¡No puede ser de otra manera, mientras una persona desde dentro de un modo de pensar, pretenda hablar a otra, que permanece dentro de otro modo de pensar! Lo que se necesita en la Cristiandad es algo así como una «revolución mental». Y conscientemente no digo «revolución espiritual», pues en muchos casos, como se puede demostrar, no está en este punto el problema decisivo. El problema está mucho más en las poco comprobadas premisas mentales (= paradigmas), con las que ordenamos e interpretamos nuestras experiencias espirituales.

Una revolución mental

«El modo de pensar bipolar está totalmente impregnado de lo que podríamos llamar principio reformador.»

La estructura básica que se encuentra en los tres modelos descritos, se encuentra en casi todos los problemas teológicos. En mi libro *Cambio de paradigmas en la Iglesia* (Paradigmenwechsel in der Kirche) he intentado demostrar que, casi todos los grandes conflictos en la Historia de la Iglesia –hasta llegar a las discusiones que hoy mueven a la Cristiandad– analizados con profundidad, se pueden explicar como una lucha entre monismo y dualismo, objetivismo y subjetivismo, heteronomismo y autonomismo, tecnocracia y espiritualismo. Con otras palabras: ¡como una lucha entre dos equivocaciones de la fe cristiana! Y sin un cambio de paradigmas posiblemente tengamos que vivir con estos conflictos hasta la segunda venida de Cristo.

En el esquema en la página de la derecha, se puede ver de modo condensado los resultados de mis investigaciones sobre la Historia de la Iglesia y de los dogmas. Tanto dentro del modo de pensar dualístico, como del monístico, encontramos una larga lista de -ismos (relativismo, separatismo, dogmatismo, clericalismo, etc.), que de sobra conocemos en las discusiones teológicas. Obsérvese que la estructura básica del modo de pensar tecnocrático –es decir: el paradigma monístico– no sólo aparece en forma de una «tecnocracia del iglecrecimiento»: ¡también el dogmatismo, el sacramentalismo y el clericalismo no son sino otros tipos del mismo planteamiento monístico-tecnocrático!

El principio reformador

Si tenemos a la vista este esquema, se ve claramente lo equivocado que es el considerar como a-teológico (es decir: de evaluación teológica neutral) el planteamiento del desarrollo natural de iglesia. Ciertamente es sobreconfesional (no es bautista, ni carismático, ni luterano, etc.); también es cierto que se puede aplicar a casi todas las denominaciones tradicionales (tanto a los bautistas, como a los carismáticos, luteranos, etc.), pero este hecho no lo hace, bajo ningún concepto, a-teológico. A mí me parece que es una gran equivocación del iglecrecimiento el intentar presentar al pensamiento de crecimiento de iglesia como una «metodología a-teológica».

El modelo de pensamiento bipolar está totalmente impregnado de lo que podemos denominar «principio reformador»: Todas las instituciones existentes son sometidas a una comprobación, bajo el punto de vista de utilidad para el desarrollo del polo dinámico, es decir: para la iglesia como organismo. Exactamente esta es la ley estructural para cada movimiento reformador.

Se puede demostrar: cuanto más abierta sea una iglesia para el principio reformador –naturalmente: ¡no en forma de una declaración verbal en favor de la «herencia reformadora», sino en forma de una aplicación

Consecuencias de modos de pensar diferentes

«Teología bipolar»

Peligro a la izquierda

Paradigma dualístico

Relativismo
Eclecticismo
Libertinismo

Espiritualismo
Docetismo
Separatismo

Individualismo
Anarquismo
Quietismo



Peligro a la derecha

Paradigma monístico

Dogmatismo
Fundamentalismo
Legalismo

Sacramentalismo
Tradicionalismo
Monopolismo

Clericalismo
Conservadurismo
Universalismo

real de este principio!— tanto más abierta es para el planteamiento del desarrollo natural de iglesia. A la viceversa: es imposible el convencer a alguien de este planteamiento, mientras siga pensando en dirección espiritualista o tecnocrática. Todos los argumentos espirituales, bíblicos, estratégicos fracasarán, tienen que fracasar.

No hemos de caer en la ilusión de creer que podemos ganar a alguien para el desarrollo natural de iglesia con sólo enseñarle «el cómo». Mientras que nuestro modo de pensar no esté de acuerdo con este planteamiento, no nos servirá de nada «el cómo». ¡Incluso, puede ocurrir que sea totalmente contraproducente el aislar determinadas técnicas del desarrollo de iglesia y trasplantarlas en un modelo espiritualista o tecnocrático!

El esquema arriba indicado, muestra las consecuencias de los tres modos de pensar con respecto a los temas teológicos más diferentes.

¿Qué significado tiene esto en la práctica?

«Una consideración puramente cuantitativa no es suficiente para representar la dinámica de crecimiento de una iglesia.»

¿Qué efecto tiene concretamente sobre el desarrollo de iglesia lo que hasta ahora hemos denominado de modo algo abstracto como «pensamiento bipolar»?

En el trabajo de mi instituto llegamos bien pronto a la conclusión de que una consideración puramente cuantitativa no es suficiente para representar la dinámica de crecimiento de una iglesia. Utilizando papel milimetrado y curvas de crecimiento, nos podemos hacer una idea sobre la asistencia al culto y otros aspectos cuantitativos, pero no sobre la calidad de la iglesia (a no ser que automáticamente identifiquemos una elevada asistencia al culto con una alta calidad). Como hemos visto en la primera parte, se puede demostrar empíricamente que un crecimiento en los sectores que hemos denominado «las ocho características cualitativas» —es decir: ¡crecimiento cualitativo!— tienen una influencia positiva en el aumento de la asistencia al culto.

**Pensamiento
lineal y circular**

Para poder representar un proceso de crecimiento semejante, teníamos que buscar una forma de diagrama que integrara ambos aspectos de nuestro planteamiento bipolar —calidad y cantidad, modo de pensar orgánico y técnico—. Mientras que para la orientación lineal del pensamiento técnico puede valer como símbolo una flecha («desde A hasta B»), lo mejor para representar al pensamiento basado en el modelo orgánico es el círculo como símbolo («¿Qué efecto retroactivo ejerce el punto B sobre mi punto de partida A?»). El error, tanto del modelo mental tecnocrático como del espiritualista, es que cada uno de ellos aísla uno de ambos aspectos, lo ponen como única posibilidad, y como consecuencia desechan al otro (ver imagen arriba a la derecha).

En el desarrollo natural de iglesia todo consiste en relacionar ambas dimensiones. Hemos visto ya, que en el Nuevo Testamento, cuando habla de la Iglesia, emplea ambos puntos de vista, por una parte el técnico-arquitectónico (palabra clave = formación de la iglesia), y por otra el dinámico-orgánico (palabra clave = crecimiento de la iglesia). Como símbolo de una combinación de ambos puntos de vista puede valer la hélice (= espiral).

**¿Qué es una
«hélice de
iglesia»?**

Para hacer de utilidad este punto de vista integrador entre crecimiento y estructura, pensamiento orgánico y técnico, aspecto lineal y circular, hemos desarrollado en nuestro instituto una llamada «hélice de iglesia» (ver imagen abajo a la derecha, también pags. 43 y 45). La flecha de forma espiral nos indica el crecimiento cuantitativo (desarrollo de la asistencia al culto), la superficie azul indica la intensidad del desarrollo de las características cualitativas de la iglesia en cuestión (crecimiento cualitativo).

Pensamiento lineal y circular en el desarrollo de iglesia

Le "hélice" como síntesis

Parte 4:
Un nuevo modelo de pensamiento

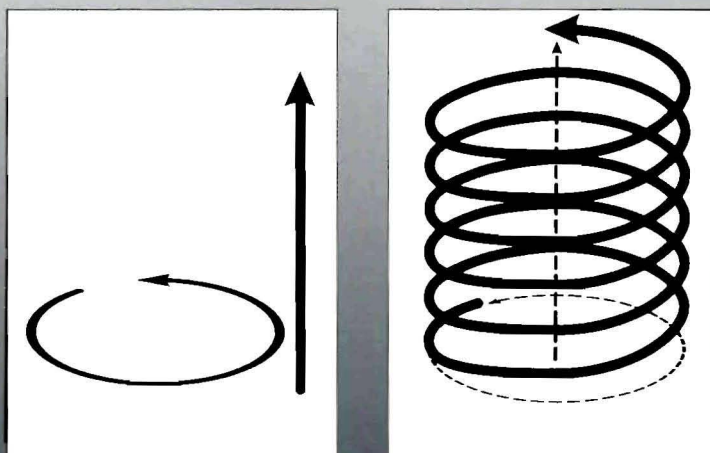
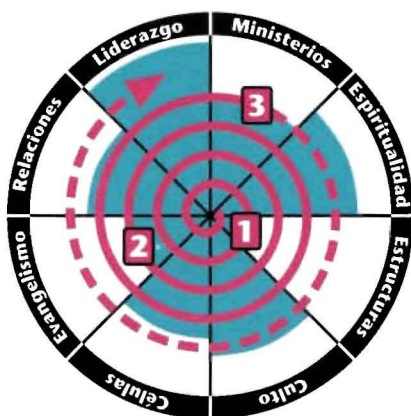


Imagen a la izquierda: Modos de pensar circular y lineal sin comunicación entre sí. A la derecha: La hélice (= espiral) como símbolo para un modo de pensar biótico: una síntesis de los puntos de vista circular y lineal.

Mientras que con respecto a la calidad (p.ej. estructuras, liderazgo, células, etc.) perfectamente podemos «hacer que crezca», en lo referente a la cantidad (asistencia al culto) sólo podemos «dejar que crezca». Tan cierto es que prácticamente no se puede hacer nada para conseguir que aumente el número de asistentes al culto, como que, tomando las medidas adecuadas, bien se puede elevar la calidad en las ocho características.

Utilizamos este gráfico para representar los resultados de todas las iglesias que nos piden un análisis. Después de haber hecho las «radiografías» de más de 1000 iglesias en los cinco continentes en base a estos criterios, podemos observar una relación fácilmente comprobable entre los aspectos cualitativos y cuantitativos. Quien está condicionado por el modo de pensar unidimensional del planteamiento tanto espiritualista como tecnocrático, tendrá dificultades para entender esta dinámica de crecimiento tan compleja.

Recursos para analizar



Una «Hélice de iglesia» en base al ejemplo de una iglesia típica: La superficie en azul representa la calidad en las ocho zonas básicas, la flecha en forma de espiral indica el desarrollo de la asistencia al culto (cantidad).

¿Se puede «hacer» desarrollo de iglesia?

**«El crecimiento
numérico de la
iglesia es preci-
samente lo que
nosotros no po-
demos hacer.»**

Posiblemente el tema de si se puede «hacer» iglesia sea uno de los puntos que produce mayor controversia en la discusión sobre el crecimiento de iglesia. Nosotros, como seres humanos, ¿podemos hacer iglesia? O ¿podemos sólo un poco? O ¿nada en absoluto? O ¿qué es lo que podemos? A pesar de haber leído miles de páginas sobre este tema, no he encontrado todavía una sola respuesta satisfactoria. ¡Sin haber aclarado totalmente este tema no tiene sentido el continuar pensando sobre el aspecto práctico del desarrollo de iglesia!

Se puede comprobar que mientras se parta de los puntos de vista espiritualístico o tecnocrático esta pregunta permanece por necesidad sin contestación. Dentro del modo de pensar bipolar, se puede considerar como válido: Mientras que iglesia a nivel organizatorio se puede hacer perfectamente; a nivel orgánico no se puede hacer nada. Aquí no hace falta el mantener ninguna «tensión dialéctica», ni inventarse ninguna «identidad paradójica»; el asunto no es ninguna paradoja sino totalmente lógico.

**La respuesta
espiritualista**

¿Dónde falla la discusión? La discusión falla porque prácticamente sólo participan representantes del modo de pensar espiritualístico o tecnocrático (ver imagen). Y puesto que dentro del modo de pensar espiritualístico la iglesia como organismo se separa del plano institucional, dice una persona que piense de esta manera, con toda razón desde su punto de vista: «¡La Iglesia (añadimos: como organismo) no se puede hacer!» Los espiritualistas radicales se dan por satisfechos con esta respuesta, recostándose en su poltrona quietista e inmóvil.

Sin embargo, aquellos que de alguna manera intuyen que esta no puede ser toda la verdad (y estos son la mayoría), continúan relativamente testarudos con su respuesta «La Iglesia no se puede hacer», pero aunque sea de mala gana, intentan hacer algo en este sentido. Lo que en realidad hacen y como es posible que lo hagan en donde la iglesia verdaderamente no se puede hacer, no queda muy claro que digamos. Pero puesto que los espiritualistas no toman muy en serio las reflexiones teológicas, tranquilizan su conciencia recurriendo a los «Secretos de Dios».

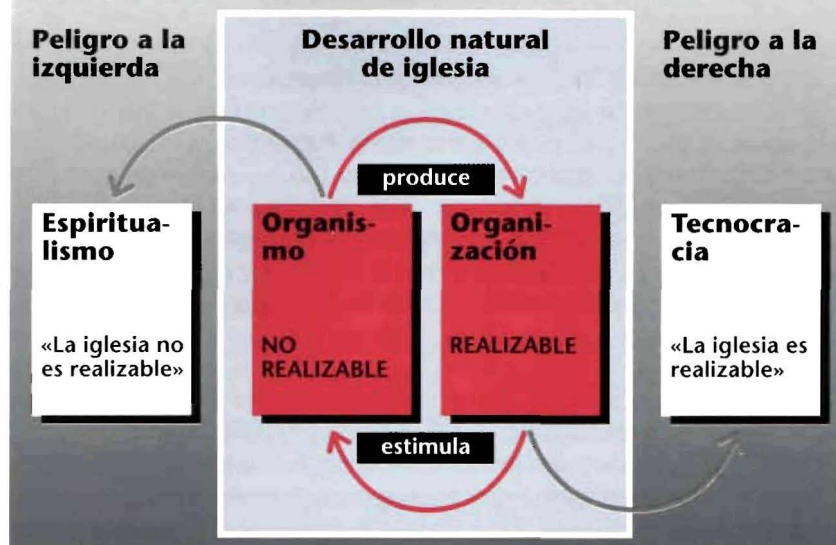
**La respuesta
tecnocrática**

El modelo del pensamiento tecnocrático tiene un punto de partida totalmente diferente. Puesto que aquí se ve a la Iglesia como organización, en realidad tenía que decir una persona que piensa al estilo tecnocrático: «Iglesia se puede hacer.» Sin embargo, teniendo en cuenta lo que dice la Biblia, ningún representante de este modo de pensar se puede sentir a gusto al pronunciar esta frase, por lo que prácticamente nunca la llegaremos a oír. Mientras que en la práctica verdaderamente se considera que se puede hacer Iglesia, en la teoría se dice simplemen-

¿Qué es realizable y qué no?

La respuesta bipolar

Parte 4: Un nuevo modelo de pensamiento



La repercusión de los tres diferentes modos de pensar sobre el tema de si se puede «hacer» iglesia.

te todo lo contrario. Al final espiritualistas y tecnócratas acaban diciendo lo mismo: «¡Nosotros no podemos hacer nada para el desarrollo de Iglesia y sin embargo tendríamos que hacer algo!» En realidad semejantes paradojas (seudológicas) no son otra cosa que el resultado del deseo de poner en concordancia nuestro modo de pensar con la Biblia.

Quien parte de la base de un planteamiento bipolar no tiene ningún motivo para esta forma de dialéctica. Se pueden citar las palabras – bajo ningún concepto paradójicas – con que Pablo describe la relación entre la actuación de Dios y la del hombre: «Yo planté, Apolos regó; pero el crecimiento lo ha dado Dios» (1 Cor 3:6). Aquí se pone claramente de manifiesto lo que cualquier campesino sabe sin necesidad de estas palabras, es decir: lo que él puede «hacer» y lo que no puede. Él puede sembrar, regar, recolectar. Lo que él no puede hacer, es el crecimiento. Pero con todo y ello él sabe perfectamente que su plantar y su regar tienen una influencia clara en la cosecha que espera. Para nosotros quiere decir esto: El crecimiento numérico de la iglesia es exactamente lo que nosotros no podemos hacer. Como consecuencia de ello nuestro trabajo se debería concentrar en organizar el polo institucional de iglesia de tal modo en consonancia con los principios divinos, que el polo orgánico se pudiera desarrollar al máximo de un modo sano y sin estorbos innecesarios. Exactamente este es – como ya hemos visto – el planteamiento estratégico que el desarrollo natural de iglesia tiene como base.

La respuesta del desarrollo natural de iglesia

Por qué el pragmatismo conduce a un callejón sin salida

«Los pragmáticos se preguntan: De qué modo se pueden obtener frutos, incluso sin la necesidad de tener que pasar por el molesto desvío de un "buen árbol".»

En la tabla a la derecha aparecen tres de las diferencias principales entre el desarrollo natural de iglesia y el pensamiento clásico de iglecrecimiento. Hemos visto ya que nuestro planteamiento no se basa en una filosofía a-teológica, sino que tiene como fundamento un paradigma reformador; también hemos hecho referencia a la realidad de que en el desarrollo natural de iglesia los objetivos no se fijan en el aspecto cuantitativo, sino en el cualitativo. En esta sección quisiera hacer referencia a una tercera característica, directamente relacionada con las anteriormente indicadas: el desarrollo natural de iglesia rechaza un procedimiento pragmático y pone en su lugar un modo de proceder según principios.

Antes de pasar a efectuar una consideración crítica del pragmatismo, deberíamos haber entendido, por qué este motivo se extiende como un hilo rojo a lo largo de todas las obras de importancia del movimiento de iglecrecimiento. La respuesta a esta pregunta se encuentra rápidamente en cuanto nos fijamos «contra qué» los representantes del iglecrecimiento se enfrentaban con este planteamiento: contra una ideologización sumamente extendida en la Cristiandad, contra una opinión según la cual no hace falta para nada el preguntarse por los frutos de nuestros actos. Algunos utilizan la palabra «pragmático», pero lo que piensan en realidad es «sin ideología». El deseo del movimiento de iglecrecimiento de preguntar por los frutos es el de tener en cuenta el criterio: «¿Al final de todo, qué frutos producen verdaderamente nuestras acciones?» Esta pregunta es correcta bíblicamente hablando. Es una pregunta que el mismo Jesús nos ha enseñado.

6 peligros del pragmatismo

Sin embargo me parece muy desafortunado el que para indicar este deseo se haya elegido la expresión «pragmatismo». Quisiera nombrar seis motivos por los que considero que, en el desarrollo de iglesia, un modo de actuar pragmático es un planteamiento falso.

Carencia de principios

1. Una de las características básicas del concepto de la vida del pragmatismo (la expresión no ha sido inventada por el movimiento de iglecrecimiento, sino que ha sido incorporada del terreno secular) es su carencia de principios. Por su raíz, el pragmatismo quiere decir el rechazar categóricamente principios de validez general. Naturalmente no se puede pensar en serio que autores cristianos compartan esta opinión –por ejemplo, con respecto a principios bíblicos–. Pero ¿por qué utilizan una expresión que precisamente quiere decir eso?

Absolutización del éxito

2. En el planteamiento pragmático existe el peligro de que el criterio del éxito, bajo cuerda, se haga la norma teológica propiamente di-

Comparando filosofía, métodos y metas

¿Dónde está la diferencia?

Parte 4:
Un nuevo modelo
de pensamiento

	Filosofía	Metas	Método
«Pensamiento clásico de crecimiento de iglesia»	a-teológico	cuantitativas	pragmático
Desarrollo natural de iglesia	actitud de la Reforma	cualitativas	orientado hacia los principios

En los tres campos «filosofía», «objetivos» y «métodos» se puede observar claramente la diferencia entre el desarrollo natural de iglesia y el pensamiento «clásico» de iglecrecimiento.

cha. En el lenguaje secular se suele decir: «No hay nada de mayor éxito que el mismo éxito.» La variante cristiana de este lema es: «Bueno es lo que lleva a un crecimiento numérico de la iglesia. Cuando numerosas personas se reúnen para celebrar el culto, es esta la mejor prueba de que esa iglesia también teológicamente se encuentra en el camino correcto.» Se puede comprobar fácilmente que algunos autores de temas sobre crecimiento de iglesia ciertamente han caído en esta trampa.

- Los pragmáticos se preguntan a sí mismo de continuo: «¿Qué es lo mejor en esta situación (añadimos: para el crecimiento de iglesia)?» Como ya hemos dicho, esta pregunta es en sí legítima y necesaria. Sólo los ideólogos no necesitan hacerse esa pregunta. Pero sin embargo el peligro en el pragmatismo estriba en que la contestación a esta pregunta se busca bajo el punto de vista de una utilidad inmediata. Puede ser –y de hecho ocurre multitud de veces– que lo que bajo una perspectiva inmediata parece ser que promete éxito para el crecimiento de iglesia, a la larga es más bien contraproductivo.
- Los pragmáticos tienden a imaginarse con sabiduría humana lo que consideran correcto para el Reino de Dios. Con ello pierden de vista que, en ocasiones, la lógica divina se rige por otras leyes. Los pragmáticos no se dan cuenta de que lo que están pretendiendo es ser más sabios que Dios. Trabajar según principios quiere decir por lo

**Pensamiento
dirigido a lo
inmediato**

**Ciegos a la lógica
de Dios**

tanto el estructurar el trabajo, de un modo totalmente consciente, de acuerdo con principios de desarrollo bíblicamente fundamentados y empíricamente comprobables, de los que sabemos que tendrán una influencia positiva para el Reino de Dios –incluso cuando según las apariencias (de momento) se pueda pensar lo contrario. Sin necesidad alguna para que el fin justifique los medios. Los principios de Dios son perfectos.

«Fruto artificial» 5. El pragmatismo contradice el principio bíblico según el cual un árbol bueno produce frutos buenos (ver Mt 7:17). Es decir: porque el árbol es bueno, por eso produce buenos frutos. Los pragmáticos se preguntan: ¿Cómo puedo obtener buenos frutos, incluso sin necesidad de dar el rodeo pasando por un «buen árbol»? Así se puede uno explicar su especial sensibilidad, incluso predilección por los «frutos artificiales» (que de ninguna manera necesitan un buen árbol como premisa, sino simplemente una fábrica que funcione con eficacia). La existencia de frutos de plástico producidos de tal modo, lleva a los pragmáticos a la peligrosa deducción inversa, de que naturalmente que tiene que haber sido un buen árbol el que ha producido tanto fruto.

Oportunismo 6. El modo de pensar pragmático se puede convertir fácilmente en terreno abonado para un dudoso oportunismo bíblico. Dejar que la bandera ondee según el viento, adaptarse de modo superficial a la moda de actualidad, aplicar métodos manipulables de marketing, colaborar con sistemas políticos corruptos –y todo ello en apariencia para el bien de la iglesia y su crecimiento–, todo esto es también consecuencia del planteamiento pragmático, aumentado en esos casos sólo cuantitativamente. El pragmático tiene por naturaleza una inclinación hacia el oportunismo.

El desarrollo natural de iglesia no comparte el lema del pragmatismo «No hay nada de tanto éxito como el mismo éxito.» Sino que parte del convencimiento opuesto: Las iglesias con éxito, lo tienen porque se ajustan a principios claramente determinados, fácilmente definibles y con la garantía bíblica.

Diez pasos operativos

«Características cualitativas», «factor mínimo», «principios bióticos» y «nuevo paradigma»; estos cuatro componentes del desarrollo natural de iglesia dan una contestación a las cuatro preguntas básicas del desarrollo de iglesia: «¿Qué?», «¿Cuándo?», «¿Cómo?» y «¿Por qué?» El «hilo rojo» en las cuatro partes es el resultado de lo que –de acuerdo con el modo de hablar bíblico– hemos denominado el «principio por-sí-mismo». En la parte final de este libro quisiéramos indicar diez pasos para mostrar cómo se pueden introducir estos cuatro componentes en la vida de una iglesia. Esta parte no describe nuevos principios, sino que recoge la pregunta sobre la realización práctica.

Modo de desarrollar un programa propio

**«No nos vaya-
mos a creer,
que con sólo
predicar los
principios co-
rrectos va a em-
pezar ya por sí
solo el desarro-
llo de iglesia.»**

**Crecimiento de
iglesia como si
fuera un
programa de
«lavado rápido»**

**Diferentes
situaciones de
punto de partida**

Cuando en este libro hemos hablado de «programas», ha sido casi siempre con una reserva crítica. Mi deseo ha sido el llamar la atención de que los «programas» tienen validez solamente para determinadas situaciones, mientras que los «principios» tienen una validez universal.

En cualquier parte donde se presenta un programa determinado –por mucho que con anterioridad haya demostrado ser de utilidad– como una panacea para todas las situaciones, el desconcierto será total. Pero esta opinión en sí, no quiere decir nada contra los programas en general. A nadie se le ocurre el no entrenar los músculos de su brazo por miedo a que una vez lo pueda emplear mal y apalear al prójimo. Del mismo modo, tampoco es cuestión de renunciar a la preparación de un programa para el desarrollo de nuestra iglesia, sólo porque algunas personas no pueden dejar de utilizar los programas de modo equivocado (legalista, tecnocrático, mágico).

En los programas de tendencia tecnocrática se ha de efectuar el desarrollo de iglesia, por decirlo así, como el de «lavado rápido» de la lavadora. El desarrollo natural de iglesia es por lo contrario –como todo lo orgánico– un proceso, que necesita tiempo. No es de esperar que una medida sola (algo así como la determinación del perfil de iglesia, una conversación de consulta, una noche de oración, un seminario, el estudio de un libro) vaya a abrir la brecha definitiva. Pero allí donde los elementos anteriormente indicados –y otros muchos más– en una «acción concertada» actúan conjuntamente, se pueden poner en marcha procesos de cambio duraderos.

Mediante los diez pasos dados a continuación, quisiera mostrar cómo cada iglesia puede aplicar los principios del desarrollo natural de iglesia en un «programa» a su medida. Nada «del montón», sino un programa «a medida». Nuestra experiencia nos dice que puede ser de gran ayuda la incorporación en este proceso de «colaboradores de fuera», con experiencia en el desarrollo natural de iglesia (consejeros, pastores, agrupaciones, etc.).

Los diez pasos están formulados a sabiendas de un modo tan abierto, que pueden ajustarse a las más diferentes situaciones de iglesia. En una situación determinada la palabra «crecimiento de iglesia» es ya una provocación. En otra situación se trata de una iglesia que con todo corazón añora un crecimiento, pero que con tristeza tiene que contemplar cómo la asistencia al culto disminuye cada vez más. En una tercera situación se trata de una iglesia de crecimiento dinámico, que busca caminos para dar una estructura al desarrollo de iglesia que va apareciendo. Una cuar-

	Programa standard	Ningún programa	Programa individual
Funciona ...	... cuando el estado del programa corresponde a la propia situación	... cuando los líderes deciden por pura intuición correctamente	... cuando la iglesia logra crear el propio
No funciona ...	... cuando la situación de la iglesia es otra a la que prevé el programa	... cuando por pura intuición se decide antes espiritualmente, es decir tecnocráticamente	... cuando no se logra adecuar principios generales a situaciones particulares

ta iglesia viene dándole vueltas a la idea de fundar iglesias anejas y busca principios válidos para cualquier clase de desarrollo de iglesia. Una quinta iglesia acaba de ser creada y busca, una vez superada la fase de su fundación, ayuda para continuar con un sano desarrollo de iglesia. En todas estas –y otras muchas– situaciones pueden ser una ayuda los diez pasos indicados a continuación. No hemos de caer en la tentación de creer que el sólo predicar los correctos principios vaya a iniciar el arranque del desarrollo de iglesia. Esto sería haber entendido mal el planteamiento según principios. Los principios han de ser siempre puestos en práctica de un modo programado –y donde falta este paso, es grande el peligro de que al final toda la ocupación con el desarrollo de iglesia quede solamente en un interesante ciclo de conferencias.

En las cuatro partes precedentes de este libro hemos estudiado lo que nosotros mismos podemos y debemos hacer para el desarrollo de iglesia, y lo que no podemos hacer porque Dios se lo ha reservado para Él mismo. Si en los pasos operativos descritos a continuación nos concentramos exclusivamente en nuestra –la humana– parte, no es (como algunos críticos ya estarán pensando) porque consideremos en secreto la parte humana como la más importante. El verdadero motivo es bien sencillo: Un libro como este sólo se puede entender como unas instrucciones para personas, no para Dios. El pensamiento de que Dios necesite tales conocimientos para hacer Su parte, me parece una blasfemia. Por eso quisiera limitarme estrictamente a hablar sobre lo que nosotros, seres humanos, podemos hacer según la Voluntad de Dios para favorecer el desarrollo de iglesia.

La tabla representa el significado (relativo) de programas para el desarrollo de iglesia. No son obligación, pero pueden ser de gran ayuda.

Las instrucciones no son para Dios

Paso 1: Reforzar la motivación espiritual

«El desarrollo natural de iglesia no es una estrategia para generar motivación espiritual, sino que aplica la que ya existe.»

¿Qué hay que pensar cuando un cristiano dice que «lo único que podemos hacer para el crecimiento de iglesia es orar»? Ya vimos que semejante frase es teológica y empíricamente insostenible. La Biblia está llena de ejemplos de cómo tenemos que hacer algo más para que se dé el crecimiento —y esto conforme a la voluntad de Dios— que sólo orar. Semejantes dichos, tan «espirituales» como parecen, no pasan de ser un pensamiento que ya denominamos «espiritualista».

Si bien debiéramos preguntarnos qué es lo que quieren decir los que así hablan. Seguro que no quieren decir que no tenemos que hacer nada, sino orar. Más bien pretenden: «Sin la oración, como entrega a Cristo, la relación personal con él como centro de toda la actividad, palidece todo nuestro hacer como activismo sin fruto.» ¡Y aquí llevan toda la razón!

La motivación para el crecimiento de iglesia no debe convertirse en el propio crecimiento. La meta no es el desarrollo de la iglesia sino la gloria de Dios. El crecimiento acontece precisamente para que Dios sea glorificado. Con esta postura no menospreciamos el esfuerzo en el desarrollo de la iglesia, sino que realmente lo dignificamos: ser una herramienta por la que las personas sean seguidores de Jesús, que den juntos la honra al rey celestial.

¿Qué significa «principios divinos»?

De manera repetida hemos llamado a los principios del desarrollo de iglesia, principios divinos. Esta afirmación precisa ser aclarada. «Divina» quiere decir *creados* por Dios. No que ellos sean Dios. Nunca debiéramos cambiar a Dios por las cosas por él creadas. El riesgo es alto, pues lo que ha hecho es tan maravilloso que podemos exaltarnos con facilidad. Aunque esto sea legítimo, no debemos errar dando honra «a lo creado en vez de al creador» (Ro 1:25). Más bien debemos alabar la gloria de Dios por lo creado (Sal 19:2) —y desde luego también por los principios bióticos que en ella encontramos.

Estos conocimientos teológicos básicos tienen consecuencias prácticas. He experimentado muchas veces que las personas que entran en contacto por primera vez con los principios del desarrollo de iglesia, prorrumpen en entusiasmo.

Y esto es un motivo de alegría. Aunque nunca debemos confundir este entusiasmo por los principios con el entusiasmo por Dios. Nunca lograremos motivar permanentemente a personas para el desarrollo de iglesia, si la motivación es otra cosa que entrega a Jesús y su obra.

Si falta esta base en la iglesia, seguramente que los demás pasos, de los que tratan las siguientes páginas, no lograrán mucho. Hablando claro: el desarrollo natural de iglesia no es una estrategia para generar motiva-

Parte 5: 10 pasos operativos



Las nuevas experiencias espirituales no conducen automáticamente al desarrollo de iglesia, pero aportan motivación.

ción espiritual. Más bien pone en acción la que existe, queriendo mostrar formas prácticas de alcanzar a otras personas para ello.

¿Qué se puede hacer cuando una iglesia falla en este punto? Tampoco entonces sería equivocado realzar el factor mínimo, establecerse metas cualitativas, aplicar los principios bióticos, etc. Aunque este no sea el primero y más importante paso a dar. Porque este consiste en que los cristianos sean cautivados por una nueva entrega a Jesús.

¿Cómo puede lograrse esto en la práctica? La respuesta es tan diversa como cristianos hay en el mundo: para algunos, el contacto con una «iglesia modelo» significó el arranque inicial, para otros fue de gran ayuda la participación en una gran acción cristiana, para otros fue un retiro espiritual lo que prendió la mecha. De ninguna manera semejantes actividades —como algunos equivocadamente creen y enseñan— pueden por sí solas iniciar un desarrollo de iglesia. Si bien puede ser un buen lanzamiento, para preguntarse acto seguido: «¿De qué manera puede influir en nuestra iglesia lo que hemos experimentado personalmente?»

**Prerrequisito
para el desarrollo
de iglesia**

**Lo que una
iglesia puede
hacer**

Paso 2: **Descubrir factores mínimos**

**«Mientras sólo
confiemos en
nuestra intui-
ción, tendremos
a menudo una
perspectiva fal-
sa de los facto-
res mínimos.»**

Muchas iglesias se inician en el desarrollo natural de iglesia al descubrir sus «factores mínimos» —es decir, aquellas características cualitativas que en esos momentos menos desarrolladas se encuentran, y que por tanto impiden un progreso en la iglesia.

Semejantes «factores mínimos» los tiene cada iglesia sin excepción. El concepto no quiere decir que la iglesia sea «deficiente» en esa área —hemos encontrado iglesias que en el ámbito del factor mínimo son modelos para otras—, sino que las otras siete características cualitativas son superiores al referido factor. Lo que significa que concentrarse en este o estos puntos podría desencadenar avances notorios en el desarrollo de esta iglesia.

La experiencia de los últimos años me dice que mientras los cristianos confían en sus intuiciones tendrán a menudo una perspectiva falsa de los factores mínimos de su iglesia. No son pocas las veces que ocurre que una iglesia tenga por factor mínimo precisamente su punto fuerte.

**Por qué las
intuiciones
engañan a veces**

Esto se debe a que estas iglesias —como consecuencia de una gran exigencia en esta área— han desarrollado un problema particular en este ámbito y con ello han agudizado extraordinariamente su visión de lo que ha de mejorar. Por el contrario, otras áreas que no le son de tanta importancia ni siquiera las consideran. Para que el factor mínimo deje de ser una suposición, recomiendo a cada iglesia que se deje elaborar un perfil de manera científica.

**Cómo elaborar un
perfil de iglesia**

No en vano las investigaciones llevadas a cabo en los últimos años tenían como objetivo desarrollar un proceso con el que cualquier iglesia pudiera lograr su perfil de forma poco costosa. Con este objetivo 30 miembros (y sus pastores) rellenaron cada uno un formulario. Cada uno de los puntos del cuestionario iba dirigido, no a que emitieran un juicio como miembro de iglesia («¿Qué capacidad de amar tiene nuestra iglesia?»), sino que se centraba en comportamientos reales (p.e., «¿Cuántas veces en los últimos dos meses ha invitado a comer o tomar café a un miembro de la iglesia?»). Es en la suma de preguntas como estas que la computadora elabora el «perfil de la iglesia» —comparándola con los casi 4 millones de respuestas ya registradas—. En la exposición gráfica se ve a simple vista dónde están los puntos fuertes y conflictivos de una iglesia (véase imagen).

La evaluación de los cuestionarios la puede realizar un instituto o la misma iglesia. En este último caso, la iglesia recibiría un programa informatizado, normatizado según las evaluaciones hechas a las igle-

Ejemplo: Perfil de una iglesia típica

Parte 5: 10 pasos operativos



Ejemplo del perfil de una iglesia. Las características cualitativas «estructuras funcionales» y «evangelismo según necesidades» eran en ese momento los puntos débiles de la iglesia.

sias registradas. El programa se actualiza permanentemente, de esta manera se pueden aplicar las últimas investigaciones.

Una iglesia que elabore su perfil de este modo puede estar segura de que la evaluación está exactamente normatizada y contrastada. En este punto se deja notar cómo la fórmula, con la que la computadora evalúa las preguntas, opera sobre el resultado de más de 1.000 iglesias.

En los primeros años de nuestro ministerio —cuando la elaboración de los perfiles eran más «primitivos»— aprendí que también con menos esfuerzos era posible lograr ciertos esclarecimientos. Pero todo era tan inexacto, que no era suficiente para una planificación responsable. Si a usted le interesa la elaboración del perfil de su iglesia, remítase, por favor, a la página 128.

La ventaja de un procedimiento científico

Paso 3: **Poner metas cualitativas**

«¿Qué sucedería si se duplicara la calidad en cada una de las ocho áreas?»

¿Qué es una «meta cualitativa»? Para decirlo bien claro, cualitativo no es nada «nebuloso». Por el contrario, significa que se trata de metas precisas, determinadas, verificables (y con ello también cuantificables), que tienen directamente que ver *con el incremento de la calidad* en la iglesia.

Una «meta cualitativa» no es cuando un miembro declara: «Necesito ser mejor cristiano», o cuando una iglesia dice: «En el próximo tiempo nos proponemos practicar más el amor cristiano.» Semejantes declaraciones no son para nada malas, pero nada tienen que ver con metas. En la página de la derecha ilustro con algunos ejemplos lo que entendemos bajo metas cualitativas.

Incremento cualitativo continuado

Hemos de cuidar de establecer siempre metas en categorías que podamos influenciar. Este es el motivo principal por el que el número de visitantes al culto es tan contraproducente como dato de una meta (comp. págs. 44-45). En este sentido, el incremento cualitativo en las ocho áreas clave de la vida de la iglesia es del todo influenciable mediante nuestro trabajo. Sí, cuál si no sería el contenido propio de la planificación de la iglesia, sino el incremento continuado de la calidad en la iglesia. ¿Dejaremos a la casualidad el que los cristianos conozcan sus dones, si deben mostrarse afectuosos, o si conviven en un lugar de fraternidad, o si han encontrado su lugar para cumplir la gran comisión?

¿Cuál es mi contribución?

Me he acostumbrado a preguntar a los participantes de mis seminarios, una vez que hemos tratado las ocho características cualitativas: «¿Qué ocurriría si en las ocho áreas se duplicara la calidad en los próximos doce meses?» A casi todos se les ocurre pensar en los enormes procesos de cambio que se operaría, y a los que se podrían someter apasionadamente –aunque no conocieran al detalle los principios del desarrollo natural de iglesia.

Entonces pregunto: «¿Qué podemos hacer concretamente en cada una de las ocho áreas, para que resulte este incremento de calidad?» Con esta pregunta ya nos encontramos en medio de la planificación de la meta. El problema de muchas iglesias consiste en que a nivel de líderes se plantean todo tipo de preguntas, pero no qué se debe hacer, planificar, pedir, decidir y exigir, de manera que se dé un incremento de calidad continuado en las ocho áreas de la iglesia.

Parte 5:
10 pasos
operativos

Áreas de trabajo	Ejemplos de objetivos cualitativos
Liderazgo	«Hasta el fin de año nuestro pastor debe ser descargado en un 20% de sus labores habituales, para poder hacer un seguimiento a sus líderes»
Ministerios	«En el transcurso de 9 meses, el 80% de los miembros deben haber descubierto sus dones, y un 50% debe estar enrolado en su correspondiente ministerio»
Espiritualidad	«Hasta el 1 de febrero habremos determinado quién de los colaboradores coordinará el ministerio de la oración»
Estructuras	«Hasta finales de diciembre habremos establecido los dirigentes de cada una de las siete áreas que recoge nuestro reglamento interno de iglesia»
Culto	«A partir del próximo año celebraremos culto cada cuatrimestre enfocado a los no creyentes»
Células	«En los próximos seis meses nuestro grupo casero se dividirá, y nuestro co-líder se hará cargo del nuevo»
Evangelismo	«Hasta finales de abril el ministerio de coordinación se habrá reunido con el 10% de los que han recibido el don de evangelismo, habiendo tenido una conversación con cada uno de ellos»
Relaciones	«Cada participante a las células, después de tres meses de "aprendizaje-de-amor", estará en condiciones de decir: "Cada vez me gusta más pertenecer a esta comunidad"»

En estas tablas encontrará un ejemplo a cada una de las ocho características cualitativas de lo que entendemos como «metas cualitativas». Por favor, sepa que las metas expuestas son sólo ejemplos ilustrativos. No existen metas estándar para todas las iglesias, más bien cada congregación debe buscar sus objetivos que prometan progresos para el desarrollo de su iglesia.

«No todo lo que es espiritualmente deseable se deja imponer en la iglesia.»

Todos los objetivos cualitativos que vimos en el capítulo anterior son alcanzables con medidas concretas –¡si los miembros de la congregación lo desean!–. Justo en esto radica el problema. Muchas iglesias experimentan el fracaso de sus metas, y lo interpretan diciendo que el nivel cualitativo no se puede alcanzar «humanamente». Semejante interpretación me parece una excusa. El problema no es que las medidas establecidas para lograr el objetivo sea «irrealizable», sino que aquello que es «realizable» algunos no lo desean cumplir.

Tan pronto hablamos de dificultades pisamos suelo de iglesia, que ya Jesús en su ministerio terrenal experimentara y que no perderá en nada hasta su regreso. El desarrollo de iglesia trata con personas reales, con sus prejuicios, vulnerabilidades, miedos y reacciones de defensa. No todo lo que es espiritualmente deseable se deja imponer en la iglesia. Excluir la realidad sería vivir en las nubes.

Reconocer las oposiciones

Hablando en una reunión de pastores acerca del desarrollo natural de iglesia, propuse que alguien mencionara el factor mínimo de la suya. De inmediato uno de ellos protestó: «No será que cada iglesia representada debe hacer lo mismo. Existen razones más que suficientes que hablaría contra ello.»

Agradecí la observación, y coloqué un folio transparente sobre el proyector con la frase «motivos que hablan en contra». Entonces rogué al pastor que mencionara sólo tres de los suyos, y me senté. Por dos angustiosos minutos la sala se llenó de un silencio frío. Corté dirigiéndome al folio transparente y dije: «He aquí una completa exposición de las razones que hablan contra el mencionar el factor mínimo de una iglesia.»

Por qué argumentos racionales no siempre ayudan

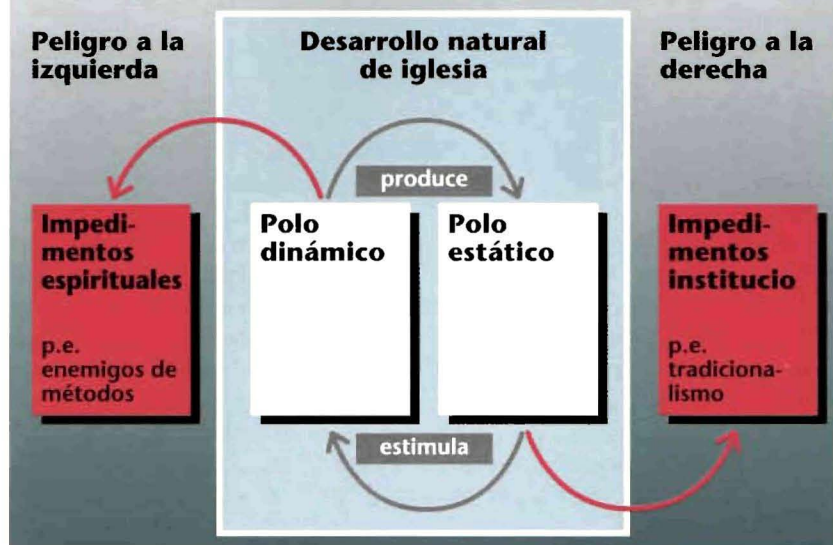
Hoy me avergüenzo de aquel comportamiento, aunque no dudo de la exactitud del comentario. No hay argumento convincente como para no someterse a una investigación. De hacerse, la consecuencia más temida sería que el consejo de iglesia no lo aceptara y fuera a la papelera. Ante este escenario, el dinero que se invirtiera en un análisis sería una pérdida (pero ni siquiera esto significaría peligro, porque nosotros devolveríamos el dinero gustosamente).

Así que, en mi argumentación tenía razón –aunque de forma racional–. Mi error fue más bien no darme cuenta que el problema de este pastor no era a nivel racional. Al conversar con él tras la reunión, me di cuenta de que se hallaba atrapado por el miedo de que se le «descubriera». Mis argumentos racionales no sirvieron para nada, antes bien empeoró la situación.

Paradigmas diversos y sus efectos

Parte 5:
10 pasos
operativos

Pensamiento espiritualista e institucionalista



Los mayores impedimentos al desarrollo natural de iglesia se remiten a los dos modelos de pensamientos falsos: por ambos lados se rechaza la convivencia pacífica.

Dondequiera que suframos oposición con respecto al desarrollo natural de iglesia, debiéramos desarrollar una gran sensibilidad, para percibir qué es lo que se esconde tras los argumentos puramente «técnicos». Las mayores dificultades tienen que ver con el modelo de pensamiento, del que tanto hemos hablado en este libro.

Es comprensible el encendido debate que provoca este tema, ya que en el modelo de pensamiento teológico se razona desde una perspectiva completa de fe y sistema de valores. Para un tradicionalista o un «espiritualista» opuesto a todo método, se trata en nuestro asunto de mucho más que de simples cuestiones estratégicas. Según ellos, lo que ante todo está en juego es el «ser de la fe».

**Descubrir las
verdaderas
razones**

Paso 5: **Utilizar principios bióticos**

«Los principios bióticos son como un listado de consulta a la hora de tomar decisiones.»

A más tardar cuando tengamos que enfrentarnos a oposiciones en la iglesia –aunque también fuera de ella–, notaremos la utilidad que tiene una estrategia orientada por principios. Ya dijimos en la tercera parte de este libro que la utilidad de los principios bióticos consistía en que nos ayudan en medio de situaciones, no buscadas, a reaccionar adecuadamente.

Un punto flaco de la literatura sobre iglerecimiento me parece que consiste en que en estos casos sólo habla de cómo actuar, mientras que se considera sospechoso un comportamiento reactivo. Sin duda que es del todo correcto que un líder no debe actuar de forma «reaccionaria». Pero también es verdad que los líderes emplean la mayor parte de su tiempo actuando ante retos que les impone su medio –y da igual si son personas de tipo «activo» o «reactivo»–. Es en medio de las decisiones diarias que se demostrará hasta qué punto se ha apropiado uno de la estrategia biótica –o si sólo se trata de una teoría abstracta.

Herramienta para las decisiones del día

Los principios bióticos son como un listado de consulta a la hora de tomar decisiones, con las que nos enfrentamos. En la página siguiente expongo todo esto según un ejemplo de la vida real: un nuevo líder será empleado en la iglesia –¿cómo se le sostendrá económicamente?–. En la columna del centro (Solución 1) se expone una reacción que no se ajusta a los principios bióticos; en la columna de la derecha (Solución 2) una que trata de sacar provecho de los principios bióticos.

Naturalmente que en estas tablas todo se ha simplificado, pero exponen las distintas formas de pensar que subyacen en una solución estratégica pragmática y biótica. Y el mismo esquema podría aplicarse a cada decisión con la que nos confrontamos en la iglesia.

Ya que en mis seminarios aplico con asiduidad semejantes listados, he observado que en general los teólogos tienen más problemas con esta forma de pensar que los laicos. Parece que la educación teológica enseña a pensar antes de forma «reduccionista» que «interdependiente». Quizás nos viniera bien, a la mayoría de nosotros, «chapotear» un poco en este modo de pensar, antes de aplicarlo a la práctica.

El problema	Solución 1 (tecnocrática)	Solución 2 (biótica)
<i>Contratación de un líder para las células de hogares.</i>	Se modifica el presupuesto, de manera que salga el salario. Son imprescindibles recortes en los departamentos.	El salario sale de en un 20% del presupuesto, el resto lo aportan los que serán directamente beneficiados. Se comenzará con un trabajo a medio tiempo, que será a pleno tiempo si se amplía su demanda y financiación.
Interdependencia	Un punto débil de esta solución es que aquí la «financiación» se considera de manera independiente de la dinámica de la iglesia. Por eso se produce el cortocircuito: «Falta dinero, por tanto necesitamos ahorrar en otras áreas.»	La solución considera todos los aspectos que se relacionan con los demás segmentos de la iglesia: efectos de la motivación y estructura de pensamiento de los miembros de la iglesia, sus ofrendas, etc.
Multipli- cación	El pensamiento que se oculta tras esta solución descarta una multiplicación de trabajo (por lo menos en lo que se refiere a personas remuneradas). Se preestablece que los recursos irán decreciendo hasta que se agoten.	Es muy posible que la persona a emplear se autofinancie. Nada hace imposible que bajo el mismo sistema se pueda emplear a un segundo o tercer líder.
Transformación de energía	Se pasa por alto que es mucho más atractivo que ofrende una persona a que lo haga una iglesia.	Aquí se parte de la base de que aquellas personas que han saboreado el placer de ofrendar (conociendo el fin de su donación), estarán más dispuestas a dar más dinero para el proyecto en el futuro.
Efectos múltiples	La solución apenas tiene efectos en otras áreas de la iglesia. Por el contrario, el sustento financiero raquítico hará que los miembros sean más escépticos e incluso se empleen más negativamente contra el trabajo de las células de hogares.	El líder se autofinancia mediante el trabajo que realiza. De esta forma, tanto el líder como el ofrendador se orientarán más y más hacia el crecimiento de iglesia.
Simbiosis	Un punto débil de esta solución radica en que se ciñe a un solo modelo de financiación (monocultura), en vez de valerse de los efectos simbióticos de sistemas diversos.	La solución establece una combinación de varios sistemas (presupuestos, ofrendas y posibles futuras ampliaciones). Produciéndose un efecto sinérgico.
Funcionalidad	Por lo dicho anteriormente, este ministerio puede ser soportado a corto plazo, pero no a largo plazo. El pensamiento que se oculta en el trasfondo queda preprogramado que el crecimiento de la iglesia se estancará a un cierto nivel.	El planteamiento se halla en consonancia con la naturaleza, que dice que a partir de cierto punto todo sistema orgánico exige un subsistema, si ha de seguir creciendo. Los «frutos» de este planteamiento son verificables.

Paso 6: Poner en juego los puntos fuertes

«Si amedrantamente considerar aisladamente el factor mínimo, anima mucho más ejercitarse en los puntos fuertes.»

Ya vimos que sería reducir a caricatura el factor mínimo, si nos concentráramos únicamente en lo que peor sabemos hacer. Es otro el principio que rige en el desarrollo natural de iglesia. Su lema es, «descubre tus puntos fuertes, desarróllalos, saboréalos y úsalos. ¿Para qué? Para lograr avances en las áreas de tus factores mínimos».

Pero, ¿cuáles son los puntos fuertes de su iglesia? Para responder, considere las cuatro áreas siguientes:

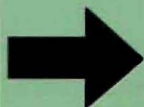
1. Las características cualitativas más desarrolladas (**«factores máximos»**): da igual que se trate de «liderazgo» o «culto» o «evangelismo» o lo que sea. Pregúntese, ¿cómo podríamos usar estos puntos fuertes a favor de los débiles, de manera más beneficiosa? Esta pregunta origina creatividad y corresponde a lo que Dios ha usado desde antiguo, haciendo que la iglesia se «sienta bien». Si amedrantamente considerar aisladamente el factor mínimo, anima mucho más ejercitarse en los puntos fuertes.
2. **El estilo de espiritualidad**: cada iglesia desarrolla un estilo propio de vivir su fe en Jesucristo. Mientras se trate realmente de la espiritualidad (y no de camuflajes), las formas que cada iglesia desarrolla, se pueden considerar como puntos fuertes. Precisamente por eso es que se puede alcanzar a personas que no están de acuerdo con una determinada forma.
3. **Factores de contexto**: cada iglesia presenta aspectos particulares que no han buscado, sino que resultan de su contexto. La cosa empieza por preguntarse si se trata de una iglesia urbana o rural, y pasa por la situación social de la población, hasta los edificios que se disponen. No existen dos iglesias en el mundo a las que Dios les ofrezca el mismo contexto.
4. **Dones espirituales**: los puntos más fuertes de cada iglesia se hallan en los dones espirituales que Dios ha dado a los cristianos. No me refiero a la característica cualitativa «ministerios según dones». Aun cuando esta característica cualitativa estuviera subdesarrollada, se puede decir, no obstante, que entre los creyentes existen todos los dones que Dios ha dado para realizar cualquier tarea específica. El único problema consiste en que aún no se han descubierto estos dones.

El que reciba con escepticismo la relevancia que pueda tener para la iglesia el «potencial biótico», debiera estudiar la enseñanza bíblica de

Puntos fuertes

por ejemplo:

- Factores máximos
- Estilo de espiritualidad
- Factores contextuales
- Dones espirituales



Factores mínimos

por ejemplo:

- Ministerios
- Estructuras
- Células
- Relaciones

El lema del desarrollo natural de iglesia es: aprovechar los puntos fuertes para trabajar en los factores mínimos.

los dones espirituales. Nosotros no «hacemos» los dones, sino que hacemos poner en práctica lo que Dios ya ha dado a los creyentes. Y en la medida en que nos ajustemos a este diseño divino, experimentaremos cómo muchas cosas se organizan «por sí mismas».

Da igual en qué característica cualitativa estemos trabajando, el concepto que tengamos de los dones espirituales es fundamental en cada área. ¿Qué otra cosa haría el «liderazgo capacitador» que ayudar a cristianos a liberar el potencial que Dios ha puesto en ellos? ¿Cómo funcionaría el «ministerio según dones», si los creyentes aún no conocen sus dones? ¿Cómo nos podemos imaginar una «espiritualidad contagiosa» mientras los creyentes piensen, frustrados, que sirven a Dios en el lugar equivocado? ¿Qué otra cosa son las «estructuras funcionales», sino la ordenación correcta de los dones de Dios y sus correspondientes funciones? ¿Cómo puede ser un culto «inspirador», sino cuando los cristianos pueden ejercitar sus distintos dones? ¿Qué otra cosa ocurre en las «células integrales», sino que los creyentes se sirven recíprocamente según sus dones? ¿Cómo se puede hacer un «evangelismo según las necesidades» práctico si en la iglesia no se sabe a quién ha dado Dios el don de evangelista? Y por último, ¿podemos hablar de «relaciones afectivas» mientras no ayudemos a los creyentes a encontrar su lugar en la iglesia?

Todas las alternativas a la estrategia basada en los dones que he hallado me parecen suficientemente fraternales.

Efectos sobre todas las áreas

Paso 7: Introducir materiales bióticos

«¿Se puede
imaginar lo que
ocurriría si el
60% de los
visitantes al
culto se sometieran a un proceso de doce
semanas para
crecer, por ejemplo, en el amor
al prójimo?»

Toda la reflexión sobre el desarrollo natural de iglesia sería un juego de palabras mientras que un considerable número de miembros de la iglesia no se sometiera al proceso con el que se espera operar cambios. Por eso hemos creado material de trabajo para cada una de las ocho características cualitativas, que deben ayudar a su implantación (véase fig. de la derecha). ¿Qué es lo que justamente diferencia este «material biótico» de otras ofertas?

1. Todos los materiales están concebidos de tal manera que emplee todos los **principios bióticos**, sin que para ello se tenga que usar un vocabulario técnico. Prácticamente en ninguno de los libros de trabajo encuentra usted palabras como «automatismos de crecimiento» o «transformación de energía» o «estrategia del mínimo». Estos conceptos teóricamente no se usan, pero están detrás de su enseñanza.
2. A diferencia de muchos materiales de iglecrecimiento, que sobre todo los dirigentes tienen en mente, los «materiales bióticos» están **orientados directamente a los miembros** en particular de la iglesia. Están elaborados de manera que lo puedan usar individuos y grupos cristianos en particular o iglesias en general. El interés se dirige en especial a pequeños grupos. Para cada libro de trabajo existe un manual que indica cómo se puede aplicar a un tema una, tres, seis o doce unidades.
3. Mientras que este libro se concentra en la transmisión de los principios, los de material de trabajo dan un paso adelante: quieren ayudar a la **aplicación programática** de los principios. Se consideran como «sistemas transformadores», que pueden ser usados por miembros cualificados –incluso sin contar con la ayuda de los dirigentes–. A diferencia de otros muchos programas (que cortan a todos los cristianos bajo un mismo rasero), estos materiales promueven la individualidad, espontaneidad y creatividad de los cristianos.
4. En la elaboración de los materiales hemos **aprendido conscientemente de otros**. Rebuscamos materiales de los más diversos orígenes –generalmente según modelos– e intentamos descubrir principios universalmente válidos. De ahí surgirían herramientas que ayudarían a la creación de cada una de las ocho características cualitativas, disponibles en versiones contextualizadas para distintas lenguas y países.



Parte 5: 10 pasos operativos

Existe un libro de trabajo para cada una de las ocho características cualitativas. La base común a todos son los principios de la naturaleza estudiados en este libro. El cuadro de al lado muestra todo el material existente en versión alemana.

¿Se puede imaginar lo que ocurriría si el 60% de los visitantes al culto se sometieran a un proceso de doce semanas para crecer, p. ej., en el amor al prójimo? En semejante proceso habrían lágrimas y risas, así como perdón, conflictos ocultos saldrían a la luz y el amor de Dios se viviría conscientemente. Es posible que la palabra «crecimiento de iglesia» no se mencionara ni una vez. Y no obstante, la influencia que ejerce en el crecimiento de iglesia un proceso así es constatablemente grande; mayor, desde luego, que si sólo hablan de ello los líderes de la congregación o lo predica el pastor.

Sobre esto he aprendido algo en los últimos años, cómo se desarrolla la «ley de masa crítica» de la física en la vida de iglesia cotidiana. Mientras sea una minoría de la congregación la que apoye el desarrollo natural de la iglesia, todo el proceso será penoso y hasta frustrante. En cambio, en el momento en que se pudiera lograr la incorporación de un 50% de los miembros, se activaría otro elemento de la «auto-organización espiritual». Mucho de lo que los líderes tanto anhelan, funciona de «por sí mismo».

Ejercicio práctico en vez de discusión teórica

La «ley de masa crítica»

Paso 8: Controlar los progresos

«Como regla empírica, recomendamos a las iglesias, que establezcan un perfil cada seis meses.»

¿Qué posibilidades existe para controlar si las medidas que una iglesia ha tomado para conseguir logros en vista a los factores mínimos identificados han dado resultados? Una de las posibilidades más simples para averiguarlo consiste en elaborar por segunda vez el perfil de la iglesia (véase págs. 108-109).

De estos resultados –y sobre todo si se contrastan los perfiles– se dejaría ver el índice cualitativo de cada una de las ocho áreas. Si la iglesia llegara a comprobar que en sus factores mínimos no ha habido variación alguna, debería intensificar sus esfuerzos en este punto. Si por el contrario las medidas tomadas aportaran fruto (cosa que demuestra el 90% de las iglesias examinadas), el esfuerzo se puede dedicar al siguiente factor mínimo.

Comparación del perfil de dos iglesias

Como hemos visto, el perfil de cada iglesia refleja el estado puntual de la misma. Aquellos dirigentes que no lo han hecho más que una vez, confunden los resultados con «el estado propio de la iglesia». He de advertir contra semejante interpretación –estática– del perfil de la iglesia.

La realidad es que los valores en cada una de las ocho áreas cambian relativamente rápidos –¡sobre todo cuando la iglesia trabaja conscientemente en ello!–. En los dos

recuadros expongo –según ejemplo de una típica iglesia examinada– cómo se dejan comparar los perfiles. En el cuadro de la izquierda vemos el más antiguo (barras azules) comparado con el perfil más reciente (barras amarillas). Salta a la vista que la iglesia ha progresado más que en ningún otro factor mínimo en el menos desarrollado («estructuras funcionales»; +14). ¡Evidentemente los esfuerzos en este punto han aportado fruto! Mucho más interesante que el análisis de los valores absolutos de los números es el *movimiento* que se puede comprobar en cada una de las ocho características cualitativas (recuadro de la



derecha). Se observa que en la mayoría de las áreas ha habido progreso –sobre todo en las «estructuras» (4) y «ministerios» (2)–, en cambio, en otras se ha retrocedido: «espiritualidad» (3) y «relaciones» (8).

Esto es un indicativo de una futura área conflictiva. Una exposición gráfica como esta deja advertir tendencias, cómo saber hacia dónde se camina en cada una de las ocho áreas de la iglesia (tanto positiva como negativamente). Para una planificación de crecimiento, la observación continuada del desarrollo de la iglesia es de importancia capital.

**Reconocer
desarrollos y
tendencias**

¿Qué distancia cronológica debe haber en la elaboración de dos perfiles? La respuesta depende de la intensidad con la que la iglesia haya trabajado cada factor mínimo. En algunas iglesias analizadas notamos cambios medibles a las pocas semanas, aunque lo normal son meses. Como regla empírica, recomendamos a las iglesias que establezcan un perfil cada seis meses, para poder contrastar los resultados.

Es un tiempo suficiente, el que recomendamos, como para poder observar variaciones en los factores mínimos. Pero tampoco es tan extenso como para que todo lo referente al crecimiento se le ofrezca a «el día de san nunca».

**La distancia entre
dos perfiles**



Paso 9: Dirigir la atención a nuevos factores mínimos

«Tan normal como debiera ser que se anotara la asistencia a los cultos, esto también debiera ser normal para el control de la calidad en la iglesia.»

La dirección es lo que importa

El trabajo en los «factores mínimos» no es una acción puntual, sino continuada. Siempre existirá una de las ocho características cualitativas que requerirá la atención de los líderes. Cabe esperar que la energía empleada en un área sea de efectos positivos para el desarrollo de la iglesia.

En el recuadro de la página derecha expongo gráficamente cómo será el desarrollo de nuestra «iglesia ejemplo», que se mencionaba en el último capítulo, en los años venideros. Se ve cómo en ninguna de las ocho áreas la línea es de ascendencia continuada, sino que hay una permanente fluctuación, aunque globalmente se observe un ascenso. No siempre el trabajo en cada uno de los ocho factores cualitativos se traduce en un crecimiento cuantitativo. De momento, la iglesia tendrá que ejercitarse en dos, tres o más factores mínimos, antes de obtener un fruto cuantitativo.

Una vez más se pone de manifiesto que la calidad de la iglesia precisa de un tiempo de desarrollo. Mientras se progresa se abrigará la esperanza de que un período previsible de tiempo se transforme en un crecimiento cuantitativo. Lo decisivo no es ni la medida de la calidad lograda ni el tiempo que se haya empleado (tan de desear como son ambos aspectos).

El factor decisivo es la *dirección* en la que se desarrolla el índice cualitativo de la iglesia. ¿Se dirige hacia arriba o hacia abajo? Todo logro en vistas a superar la calidad –por más imperceptible que sea– supone un auténtico avance en el proceso del desarrollo de la iglesia, aun cuando la congregación no haya experimentado aumento numérico. Se me antoja muy estático concentrarse exclusivamente en el aspecto numérico como clave del éxito.

Por otro lado vale que si el índice cualitativo de las ocho áreas es negativo, tendría la iglesia –aunque esté creciendo muy dinámicamente– que saber que pronto entraría en dificultades. Si no toma medidas oportunas –¡y por qué habría de tomarlas si está creciendo!– hay razones para pensar que pronto se sumaría a las iglesias estancadas o que disminuyen.

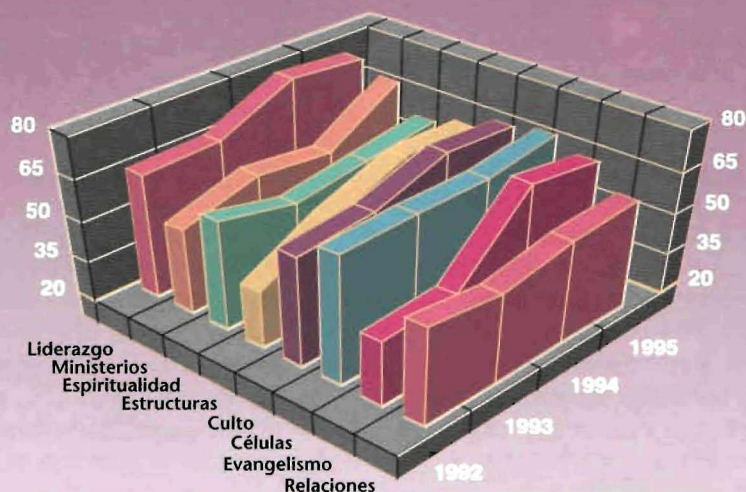
La evaluación permanente de la calidad en la iglesia –gracias a que hemos podido elaborar una forma de índice cualitativo para medir y con ello comparar– es un instrumento de «control de éxito» en el desarrollo de iglesia, mucho más útil que simplemente mirar la curva de crecimiento que muestra la asistencia a los cultos.

**Control de
calidad constante**

Gracias al programa de computadora que resultó de la investigación que elaboramos a nivel internacional, cada iglesia interesada puede

Desarrollo del índice cualitativo

Parte 5: 10 pasos operativos



Exposición cronológica de cuatro relieves

El recuadro muestra el progreso cualitativo de nuestra iglesia ejemplo. Detrás de cada fluctuación de las barras se ocultan oraciones, decisiones, crisis y experiencias de éxito.

elaborar un perfil de sí misma, resultándole fácil una evaluación permanente de la calidad. Cada vez que la iglesia necesite de datos fiables podrá, sin mayor esfuerzo, verlos gráficamente de la manera que exponemos arriba. Con lo que tendría una base fiable para la siguiente planificación.

Espero que en el futuro este tipo de análisis ya no sea visto con tanto temor —como aún ocurre—, sino que pertenezca a la «infraestructura» de trabajo de la iglesia. Tan normal como debiera ser que se anotara la asistencia a los cultos o las ofrendas, esto también debiera ser normal para el control de la calidad en la iglesia.

Paso 10: **Reproducir la vida**

**«Si la iglesia
tiene salud, tar-
de o temprano
se reproducirá.»**

Hemos visto a lo largo de nuestras consideraciones que en la creación de Dios el crecimiento no se prolonga indefinidamente. Un organismo sano no crece hasta el infinito, sino que reproduce otros, que a su vez hará lo mismo. El mismo principio biótico que sirve para la vida interna de la iglesia (p.e. en vista a la proliferación de grupos, colaboradores, mano de obra), sirve para la iglesia en general. Si está sana, en algún momento se reproducirá.

Algunos cristianos que mantienen el crecimiento de iglesia como cosa propia consideran la «reproducción de nuevas iglesias» como otra característica cualitativa de la salud de una iglesia. Opino que es más metódicamente consecuente no considerar el tema de la reproducción como un noveno segmento en nuestra «espiral de iglesia», sino tenerla en otra perspectiva, bajo la que considerar toda la espiral: ¿cómo se inició originariamente todo el organismo que compone las ocho cualidades características juntas? Y, ¿cómo podría surgir hoy un organismo tal?

Cómo surge una iglesia

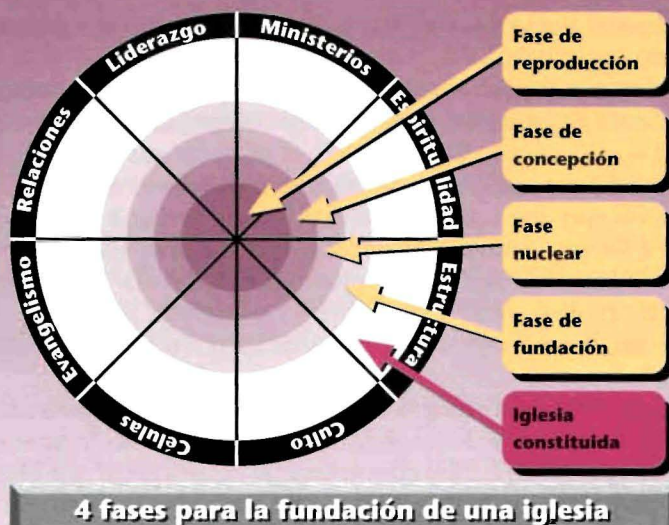
Toda iglesia –las excepciones surgen artificialmente bajo vías tecno-cráticas– ha sido «plantada» alguna vez (véase recuadro de la derecha). El asesor de iglesia Robert Logan diferencia cuatro fases en el proceso de surgimiento de una iglesia: la fase de reproducción, de concepción, nuclear y de fundación. En cada una de estas fases no se trata de otra cosa más que de crear las ocho características cualitativas –naturalmente cada una de forma distinta.

Consideremos más de cerca una de estas fases –p. ej., la nuclear–. Mientras que en las fases de reproducción y concepción se trata en primer lugar de planificar la nueva iglesia (o sea, crear un concepto de realización práctico para las ocho áreas), es competencia de la fase nuclear, hacer practicable al equipo de fundación lo que se esconde tras las características cualitativas: Normalmente comienza todo con los dirigentes (característica cualitativa 1), quienes buscan colaboradores aptos para el nuevo proyecto (característica cualitativa 2). Desde el principio se trata de vivir una espiritualidad contagiosa y de entrega (característica cualitativa 3) y de profundizar las relaciones entre los miembros fundadores (característica cualitativa 8). Ambas cosas suceden en el contexto de grupos pequeños (característica cualitativa 6). Ya en esta fase se trata de que los cristianos no guarden su fe para sí, sino que practiquen formas adecuadas de evangelización (característica cualitativa 7).

Se manifiestan las estructuras iniciales de la iglesia naciente (característica cualitativa 4). Y finalmente, se celebran los primeros cultos, en la

La reproducción de una iglesia

Parte 5: 10 pasos operativos



El recuadro expone las cuatro fases del nacimiento de una iglesia (recuadros amarillos), antes de que podamos hablar de una iglesia «constituida» (recuadro rojo). En cada fase se trata de propiciar la creación de las ocho características cualitativas.

transición entre las fases nuclear y de fundación (característica cualitativa 5).

En el momento en que tiene lugar el primer culto oficial, podemos hablar del nacimiento de una nueva iglesia. A partir de ahí ya no hablamos de un «proyecto de iglesia», sino de una «iglesia constituida», que ha de hacer todo lo posible por permanecer sana, aprender a superar enfermedades y a crecer cualitativa y cuantitativamente. Supone una gran ayuda para la iglesia naciente fortalecer la motivación espiritual, conocer su factor mínimo, establecerse metas cualitativas, identificar obstáculos, aplicar los principios bióticos, desarrollar aquello en lo que es fuerte, establecer materiales bióticos, etc.

¿Y qué cuando la iglesia tras un largo tiempo de establecimiento haya tenido un desarrollo cualitativo y cuantitativo positivo con la ayuda de Dios? No ocurrirá otra cosa sino la repetición de todo el proceso: la creación de una nueva iglesia. Esta es la ley estructural según la cual se reproduce la vida en toda la creación de Dios. Es sorprendente cómo hasta hoy en la iglesia de Jesucristo se ignora esta ley.

Una ley de vida

Desarrollo de iglesia en el poder del Espíritu Santo

«Crear iglesias en el poder del Espíritu Santo no significa precisamente despreciar constantemente los principios divinos.»

Hay cristianos que ven los principios de los que tratamos en este libro como «no espirituales». Y no es que luchen contra ellos, hasta hacen uso de ellos, aunque lo hagan de manera muy reservada. La acción del Espíritu Santo es para ellos muy distinta a como la describimos en este libro.

Hasta aquí espero haber dejado claro que una visión semejante tiene más que ver con una actitud espiritualista que con una reflexión sobre el Espíritu Santo, como la Biblia lo expresa. Crear iglesias en el poder del Espíritu Santo no significa precisamente despreciar constantemente los principios divinos. Antes se trata de hacerlos valer –aunque no sea habitual, nos parezca difícil, vaya contra nuestra tradición, o haga daño.

El desarrollo natural de iglesia es una declaración de guerra contra el intento de crear iglesia de Jesucristo bajo poder propio. Y no me refiero a aquella polémica barata contra los que dicen «¿Para qué el Espíritu Santo?, nos sobra con nuestros métodos.» Aunque he de confesar que jamás me he cruzado con obseso semejante.

La obsesión humana por quererlo hacer

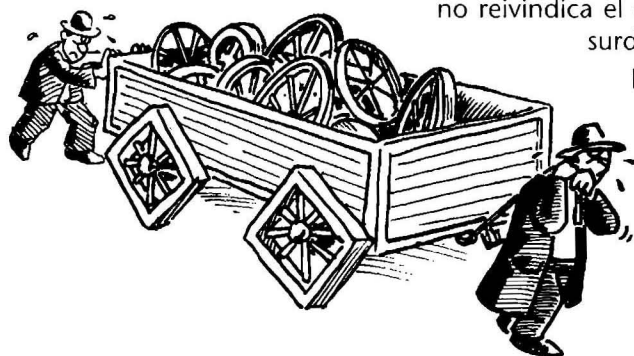
Con las palabras «crear iglesia bajo poder propio» quiero decir algo distinto: me refiero a los cristianos que al querer trabajar conscientemente en la fuerza del Espíritu Santo, a nivel práctico anteponen la suya a la acción divina.

Cada vez que pisoteamos los principios fundamentales de la edificación de iglesia, que conocemos por la Biblia y la experiencia; cada vez que obviamos los automatismos de crecimiento, con los que Dios mismo edifica su Iglesia; cada vez que intentamos aplicar métodos de mucha energía e ineficacia (sea por ignorancia o arrogancia), actuamos bajo nuestro poder, aunque nuestra intención sea otra.

Los principios de Dios

Los principios del desarrollo natural de iglesia –esta convicción cruza el libro como hilo de oro– son los principios de Dios. Semejante frase no reivindica el derecho de «autoría divina», sería absurdo. Los conceptos que hemos utilizado

para describir los principios son imperfectos. El proceso de investigación, con cuya ayuda hemos realizado empíricamente los principios es, como todo método científico, falible. Las ayudas que pretendemos dar son mejorables. Pero esto no resta nada al hecho de que los prin-



cipios mismos no son otros que los de Dios, pese a nuestras imperfecciones.

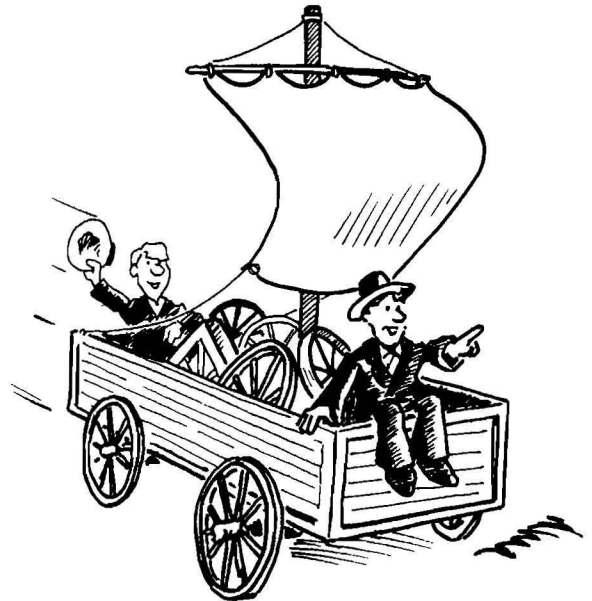
Presento disculpas a mis lectores, si he sido muy breve en algunas exposiciones. En esta publicación se trata del intento de comprimir lo que, de otra manera, necesitaría más de 2.000 páginas, y que debe ser sólo una introducción al desarrollo natural de iglesia.

Quizás sirva de ayuda, al final de nuestras reflexiones, volver a la figura del inicio, que en la introducción usamos como símbolo de nuestros intentos de mover a la iglesia con nuestras propias fuerzas (véase página anterior). ¿Qué significa, según la figura, desarrollo de iglesia en el poder del Espíritu Santo?

En primer lugar significa dejar de tirar y empujar a la iglesia con nuestras propias fuerzas. En segundo lugar, descargar las ruedas que el mismo carro transporta, y abandonar la falsa presunción de querer rendir honra a Dios con el uso de ruedas cuadradas. Y en tercer lugar, izar las velas escondidas y pedir a Dios que con su Espíritu sople. Entonces embarcaremos y experimentaremos que no hay nada que agrade más a Dios que contestar oraciones.

Me parece que mientras tanto hay mucho por hacer.

¡Izar velas!



El paso siguiente

Si le interesa aplicar los principios del desarrollo natural de iglesia a su congregación, le recomendamos el libro de trabajo **«El desarrollo natural de iglesia en la práctica»**; que aparecerá juntamente con este libro.

En él encontrará:

- El cuestionario completo con el que puede elaborar el perfil de la iglesia.
- El modo práctico de aplicar de forma continuada a su iglesia los principios bióticos.
- Patrones que le mostrarán en qué áreas debe forzar la vigilancia.
- Métodos para introducir el desarrollo natural de iglesia.

Dirección de contacto:

Editorial CLIE
Galvani, 113-115
08224 Terrassa (Barcelona)
España