

REALIDADES DEL MINISTERIO



*Lo que no les enseñan a los
pastores en el seminario*

AUBREY MALPHURS

REALIDADES DEL MINISTERIO

Muchos graduados de los seminarios creen que su ministerio tendrá un noventa y cinco por ciento de predicación y un cinco por ciento de todo lo demás: Bodas, funerales, visitación y reuniones de la junta. Sin embargo, la mayoría de los pastores no dedica, y no puede dedicar, mucho tiempo a su preparación para predicar y enseñar. Descubren que su entusiasmo por el ministerio se ve socavado por un sentimiento de frustración y desconcierto.

Un análisis cuidadoso de las principales causas de conflicto de los pastores muestra que los programas de capacitación de los mismos han descuidado cuatro conceptos que son fundamentales para el ministerio: Valores, misión, visión y estrategia.

Como fundador de iglesias, pastor y profesor de seminario, Aubrey Malphurs examina estos cuatro conceptos esenciales y muestra cómo implementarlos en el ministerio de la iglesia local. *Realidades del ministerio* proporciona a los pastores y líderes laicos una guía que les ayudará, paso a paso, a desarrollar los principios básicos necesarios para llevar su ministerio al siglo veintiuno.

AUBREY MALPHURS (Th.M., Ph.D., Seminario Teológico de Dallas) es presidente de *Vision Ministries International* y presidente del *Field Education Department* del Seminario Teológico de Dallas. Como pastor e iniciador de iglesias, tiene verdadera pasión por adiestrar a la nueva generación de líderes para desarrollar un ministerio importante en la iglesia del siglo veintiuno. Es autor de numerosos libros relacionados con los temas de liderazgo, visión y ministerio de la iglesia.



Ayuda pastoral

ISBN 0-8254-1482-2



9 780825 414824

REALIDADES DEL MINISTERIO

*Lo que no les enseñan a los
pastores en el seminario*

AUBREY MALPHURS



La misión de *Editorial Portavoz* consiste en proporcionar productos de calidad -con integridad y excelencia-, desde una perspectiva bíblica y confiable, que animen a las personas en su vida espiritual y servicio cristiano.

Título del original: *Ministry Nuts and Bolts* © 1997 por Aubrey Malphurs y publicado por Kregel Publications, P.O. Box 2607, Grand Rapids, MI 49501.

Edición en castellano: *Realidades del ministerio: Lo que no les enseñan a los pastores en el seminario*, © 2005 por Aubrey Malphurs y publicado con permiso por Editorial Portavoz, filial de Kregel Publications, Grand Rapids, Michigan 49501. Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse de cualquier forma sin permiso escrito previo de los editores, con la excepción de citas breves en revistas o reseñas.

A menos que se indique lo contrario, todas las citas bíblicas han sido tomadas de la versión Reina-Valera 1960, © Sociedades Bíblicas Unidas. Todos los derechos reservados.

EDITORIAL PORTAVOZ
P.O. Box 2607
Grand Rapids, Michigan 49501 USA

Visítenos en: www.portavoz.com

ISBN 0-8254-1482-2

1 2 3 4 5 edición / año 09 08 07 06 05

Impreso en los Estados Unidos de América
Printed in the United States of America

Contenido

Introducción

Parte 1: Los valores de su ministerio

1. La definición de los valores principales
¿Qué es un credo?
2. El descubrimiento de los valores principales
¿Cuál es su credo?
3. El desarrollo de los valores principales
Cómo elaborar su credo

Parte 2: La misión de su ministerio

4. La definición de misión
¿Qué es una misión?
5. El desarrollo de una misión
Cómo elaborar su misión

Parte 3: La visión de su ministerio

6. La definición de visión, parte 1
¿Qué es una visión?
7. La definición de visión, parte 2
¿Cuál es la diferencia entre una misión y una visión?
8. El desarrollo de una visión
Cómo dar origen a su visión

Parte 4: La estrategia para su ministerio

9. La definición de estrategia
¿Qué es una estrategia?
10. El desarrollo de una estrategia
Cómo elaborar su estrategia

Apéndices

- A. Iglesia Acadiana Community:
Credo y declaración de doctrinas
- B. Credos de iglesias
- C. Evaluación de los valores personales principales
- D. Evaluación de los valores colectivos principales
- E. El proceso de desarrollo de la misión
- F. Evaluación de la visión
- G. Ejemplo de una estrategia para la iglesia

Introducción

El pastor Andrew Johnston se encontraba en su tercer año de ministerio en la iglesia de Lake Country, pero las cosas no iban bien. Sabía que la situación era comprometida y que si no se producía un cambio pronto, tendría que pensar en buscar otro lugar donde continuar su ministerio. Lake Country era una iglesia estadounidense promedio a la que asistían entre setenta y cinco y ochenta y cinco personas y estaba dividida en dos grupos. El más pequeño estaba formado por personas de la misma edad o menores que él y su esposa Carolyn, los cuales se habían incorporado a la iglesia después que él asumiera el pastorado allí. El grupo más grande lo componían personas mayores que él y que eran miembros desde antes de que lo llamaran a Lake Country. Todos habían estado de acuerdo con invitarlo a que fuera su pastor, pero más tarde habían comenzado a cuestionar su capacidad para liderar el ministerio. Andrew sabía, en lo más profundo de su corazón, que algo estaba mal; quizás ellos tenían la razón.

Eran las siete de la mañana del sábado. Andy acababa de leer su diario matutino cómodamente sentado junto a la mesa del comedor. Mientras una espiral de vapor se elevaba de la taza de café moca descafeinado recién preparado, comenzó a reflexionar sobre sus tres últimos años en la iglesia de Lake Country.

El pastor Andy observó que la mayoría de sus problemas se relacionaba con cuatro áreas del ministerio. En primer lugar, él y la junta no estaban de acuerdo con un número importante de asuntos relativos al ministerio. Al comienzo no había sido así. En su primera visita a la iglesia como posible pastor, ellos habían respondido en forma muy favorable a todas sus ideas respecto de su futuro ministerio. Les había hablado de evangelismo y de discipulado, y todos habían asentido con sus cabezas en señal de aprobación. Todos estaban de acuerdo. Pero de lo que no se había dado cuenta era que ellos pensaron que quien trabajaría por esas metas sería él solo, no que la junta y los miembros también deberían seguir su ejemplo y alcanzarlas. Consideraban que lo habían contratado para hacer el trabajo del ministerio, mientras que él pensaba que lo habían llamado para entrenarlos para hacer la obra del Señor.

Este malentendido se hizo evidente después de su primer año como pastor de la iglesia. Los miembros de la misma no habían respondido favorablemente a sus intentos de reunirse con ellos en privado para entrenarlos en el evangelismo personal. Cuando mencionó este asunto en una de las reuniones de la junta, uno de los diáconos lo miró sorprendido y le dijo: "Pastor, usted es quien ha ido al seminario, no nosotros. ¡Por eso fue que lo contratamos! Le pagamos para que haga el trabajo del ministerio". Cuando Andy preguntó la razón, otro miembro de la junta respondió: "¡Esta es la manera en que siempre hemos hecho las cosas por aquí!"

Para el final de su segundo año en Lake Country, Andy ya había descubierto un gran número de prácticas que deseaba cambiar. Su estrategia consistió en preguntar a la junta y a otros líderes por qué hacían lo que hacían. Ellos no lograban entender todos los interrogantes de Andy, y en especial cuando les preguntaba ¿por qué? El problema era que no sabían por qué hacían lo que hacían. Su respuesta para todo era: "Siempre lo hemos hecho de esta manera". Era la misma respuesta que habían recibido de sus padres y de quienes los precedieron en la junta cuando ellos les hicieron esas mismas preguntas. Pero también sabían que la respuesta evidente ya no era la adecuada, y que no hacía más que frustrar al pastor Andy.

En segundo lugar, la iglesia parecía no ir a alguna parte. El pastor Andy no había percibido esto en la etapa inicial de su ministerio en la iglesia. Pero ahora, la primera imagen que venía a la mente de Andy era la de un barco a la deriva, inmóvil en medio del océano. Su iglesia no tenía dirección. El seminario le había enseñado a predicar, y eso era lo que hacía cada domingo. El supuesto tácito era que el 95 por ciento del ministerio pastoral consistía en predicar. Y el otro 5 por ciento residía en cosas como bodas, funerales, visitación y reuniones con la junta. Estas eran las cosas que un pastor típico aprendía a realizar.

Al cabo de un año de predicación, el entusiasmo inicial de su llegada había desaparecido. Observó que la respuesta a sus sermones ya no era la misma que al comienzo de su ministerio. Algunos miembros, en su mayoría mujeres, parecían escucharlo y en ocasiones algunos también tomaban notas. Sin embargo, la mayoría de las personas no se mostraba receptiva y algunas se movían inquietas mientras otros simplemente miraban por las ventanas.

Fue en este tiempo que Andy comenzó, por primera vez, a luchar con sus sentimientos de frustración respecto del ministerio. Esto desencadenó una catarata de preguntas que parecían salir de la nada. ¿De esto nada más se trata la iglesia? ¿Invertí tres años de mi vida en el seminario preparándome para hacer esto? La idea de experimentar esta situación por el resto de su vida era a la vez alarmante y deprimente. A medida que pensaba más sobre este asunto surgían otras preguntas tales como: ¿Qué función se supone que debe cumplir esta iglesia? ¿Es esto lo que Cristo me llamó a hacer? ¿Es esto lo que Cristo llamó a su Iglesia a hacer: Venir cada domingo a escuchar el sermón? Entonces llegó a la conclusión de que ministrar tenía que ser más que esto.

En tercer lugar, la iglesia no solamente no iba a ninguna parte, sino que las personas pensaban muy poco en el futuro de ella. Simplemente daban por sentado que siempre estaría allí y que haría lo que siempre había hecho. Un domingo, un

predicador invitado le había preguntado a las personas: "Cuando cierran sus ojos y piensan en esta iglesia dentro de cinco, diez o tal vez veinte años, ¿qué ven?" La mayoría se enderezó en su asiento mientras lo observaba con evidente desconcierto que se reflejaba en sus rostros. Nunca nadie les había hecho una pregunta así. Uno de los miembros de la junta presentó el asunto en la siguiente reunión, y la mayoría coincidió en que no había pensado mucho acerca del futuro de la iglesia, aunque sí en que necesitaban una inyección de juventud, o de lo contrario no habría futuro. Cuando cerraban sus ojos e imaginaban el futuro, no veían mucho más que el seguir haciendo las cosas como de costumbre. Cuando el pastor Andy cerraba sus ojos e imaginaba el futuro de la iglesia, tampoco veía las cosas muy diferentes. Fue entonces cuando comenzó a preguntarse si acaso no habría cometido un gran error. ¡Quizá no había nacido para ser pastor!

En cuarto lugar, en el seminario se creía que el discipulado se producía principalmente como resultado de la comunicación de las Escrituras, ya fuera a través de la predicación o de la enseñanza (los homiléticos insistían en lo primero, mientras que los académicos en lo último). Durante su paso por la universidad, el pastor Andy estuvo en contacto con el ministerio de Cruzada Estudiantil y Profesional para Cristo, quienes lo habían convencido de las ventajas del modelo de discipulado individual o en grupos pequeños, en lugar del modelo que enseñaba el seminario, que se basaba en el púlpito. Pero él estaba más que confundido. Creía ser un predicador que estaba por encima del promedio (había obtenido excelentes calificaciones en la mayoría de sus sermones), y disfrutaba al predicar un buen mensaje, aunque ello no sucedía todos los domingos.

Al igual que muchos otros pastores en el siglo XXI, observó que la gente no asistía fielmente a la iglesia cada domingo para escucharlo predicar. Notó que la mayoría asistía al culto de adoración dos veces al mes, o tres en el mejor de los casos. Andy llegó además a la conclusión de que si la predicación es la clave del discipulado, entonces los mediocres no lograrían nada. Tenía que ser bueno, realmente muy bueno; pero debía admitir que no lo era. Sin embargo, encontró algo de alivio en el hecho de que pocos de sus compañeros eran realmente buenos. Tenía la esperanza de que, a pesar de las dificultades de ese primer año, él mejoraría. Un profesor en el seminario le había asegurado a su clase de incipientes predicadores que, con la experiencia, la mayoría de ellos mejoraría.

Un cuidadoso análisis de las cuatro áreas principales de lucha de Andy revela que su preparación para el ministerio pastoral había descuidado cuatro conceptos fundamentales del ministerio. El primer concepto fundamental es el de los valores principales. Cuando la gente no se lleva bien o discrepa de las decisiones principales

que tienen que ver con el ministerio de la iglesia -ya sea que se trate de una junta de líderes o una clase de escuela dominical-, el problema a menudo se localiza en el área de los valores principales. La pregunta *por qué* que Andy regularmente le hacía a la junta se refiere a los valores principales de un ministerio. Sea o no consciente de ello, todo pastor posee un conjunto de valores principales. Lo mismo sucede con la iglesia. Son precisamente estos valores organizativos los que motivan todo lo que lleva a cabo el ministerio. Cuando un pastor y la junta tienen diferentes valores, es difícil que se pongan de acuerdo en lo que tiene que ver con la dirección que debe tomar el ministerio.

No hay duda de que la naturaleza humana puede a menudo desempeñar una función muy importante en cualquier desacuerdo, y de hecho sucede. Según Gálatas 5:20, dos de las obras de la naturaleza pecaminosa son las contiendas y las disensiones, aunque hay momentos en los cuales algunos creyentes piadosos no están de acuerdo con el nivel básico del ministerio. Quizás esto fue lo que sucedió en el caso de Pablo y Bernabé en Hechos 15:36-41; Y quizás también el caso en la iglesia de Lake Country. Sin embargo, los valores principales del pastor Andy eran muy diferentes de los de la junta, y ninguno de los dos se daba cuenta de cuáles eran los factores que motivan esas diferencias. Son precisamente esas diferencias fundamentales las que están produciendo la mayoría de los desacuerdos entre los pastores y las juntas. Por ejemplo, el problema que se plantea sobre quién debe hacer la obra del ministerio de la iglesia -si el pastor o los miembros- es un problema tanto de valores como de teología.

El segundo concepto fundamental del ministerio es la misión. El hecho de que la iglesia esté a la deriva, sin una dirección determinada, indica que no tiene una orientación clara y convincente de la dirección que debe llevar el ministerio. Esto podría no haber sido un problema serio en la cultura pro religiosa de las décadas de 1940 y 1950, pero es diferente en la cultura escéptica que caracteriza el período que va de 1990 en adelante. El pastor Andrew preguntó: ¿Qué función se supone que debe cumplir esta Iglesia? La pregunta que comienza con qué es la pregunta sobre la misión. ¿Qué dice la Biblia que debería estar haciendo? El que nadie pudiera responder la pregunta sobre la misión es una clara señal de que la iglesia estaba enfrentando serios problemas. No sabía a dónde se dirigía ni cuál se suponía que era su función. Estas son cuestiones que se relacionan con la misión.

El tercer concepto fundamental del ministerio es la visión. Tanto la visión como la misión están directamente relacionadas con el futuro de la Iglesia. Es como una imagen mental de cómo será el ministerio el día de mañana. Es una instantánea del futuro de la iglesia y de todas sus emocionantes posibilidades. Por otra parte, no

es un buen indicio que la junta en particular y la iglesia en general no tengan una visión. Mientras una iglesia no tome plena conciencia de ello, enfrentará serios problemas. Hacer las cosas de la manera acostumbrada no es suficiente en la era de la información, donde el cambio es una constante. La iglesia que no tiene una visión clara de su futuro pone en peligro ese futuro. Necesita desesperadamente priorizar el futuro. En cambio, abriga una mentalidad de "museo"; es decir, refleja la vida de la iglesia y el concepto de los líderes de un tiempo ya pasado.

El cuarto concepto fundamental del ministerio es la estrategia. Cada iglesia tiene una estrategia. La estrategia puede ser buena o mala. Esto último es lo que sucede en Lake Country. Una razón por la cual es mala es que la estrategia existe para implementar misiones, y la iglesia de Lake Country no tiene una misión. Otra razón es que la estrategia actual está basada en alguna misión del pasado que ha dejado de existir y quedó en el olvido ya hace mucho tiempo. Una tercera razón es que la estrategia actual simplemente no funciona. Esta estrategia refleja una mentalidad anticuada que enfatiza tres áreas para crecer y consiste en tres reuniones semanales: un culto y escuela dominical los domingos por la mañana otro culto los domingos por la tarde, y una reunión de oración los miércoles por la noche.

La expectativa de las personas en cuanto a estas reuniones es que el pastor predicará un sermón o al menos enseñará un estudio bíblico. El pastor Andy ha cumplido fielmente con estas expectativas. Sin embargo, la gente también "manifiesta su aprobación con su asistencia". Aunque existe interés por la oración, solo un puñado de miembros fieles asiste los miércoles por la noche a la reunión de oración. También la asistencia de los domingos por la noche ha ido disminuyendo notablemente en el transcurso de los últimos diez años, por lo que el pastor Andy ha comenzado a preguntarse si no deberían cancelar los cultos nocturnos. Hasta ahora, continúan reuniéndose porque el pastor disfruta al enseñar la Biblia los domingos por la noche y porque los miembros de la junta creen que el cancelar esos cultos sería un mal testimonio para la gente.

De las tres reuniones de la iglesia, la de mayor asistencia es la del domingo por la mañana. Las personas asisten, como promedio, entre dos y tres veces al mes. Si fuera posible hacer discípulos solamente desde el púlpito, lo cual es dudoso, dos o tres sermones al mes no serían suficientes para lograr ese fin. En realidad, la mayoría de los que se congregan en la iglesia de Lake Country no está muy segura de lo que es un discípulo. Si les preguntara, le confesarían que no sabrían reconocer a un discípulo aunque lo vieran entrar por la puerta de la iglesia.

La tragedia aquí tiene dos aspectos. En primer lugar, los problemas de la pequeña iglesia de Lake Country no son exclusivos de ella. Son los mismos problemas que enfrenta un gran número de viejas iglesias en los Estados Unidos, tienen serias dificultades. En lo que ha pasado a ser una cultura predominantemente secular, las pequeñas iglesias se están transformando en algo del pasado. Lyle Schaller lo resume de manera excelente al señalar: "De dos tercios a tres cuartos del total de las congregaciones que se fundaron antes de 1960 están o bien en un período de estancamiento o decreciendo en el número de asistentes". ¹

En segundo lugar, el pastor Andrew completó el entrenamiento básico típico para pastores en una prestigiosa institución evangélica. Se graduó entre los mejores alumnos de su clase, convencido de que estaba preparado para pastorear una iglesia. Sin embargo, las dificultades y contratiempos le enseñaron que no lo estaba. La idea de que el ministerio pastoral es sinónimo de púlpito es falsa y contraria a la Biblia. Un rápido análisis de las cartas pastorales revela que Pablo, y otros que a menudo desempeñaron roles pastorales, pasaron proporcionalmente la misma cantidad de tiempo evangelizando a los perdidos y enseñando a los convertidos. Aunque esta idea funcionó hasta cierto punto en el pasado, en una cultura que simpatizaba con la Iglesia, ya no funciona en la cultura antirreligiosa en la cual se encuentran inmersos los pastores en la actualidad. Como dicen en el sur de los Estados Unidos: "Seguro que este perro no va a cazar". O como dicen en algunos países latinoamericanos: "No va a andar". Para desgracia de quienes se gradúan en el seminario, muchas de nuestras instituciones evangélicas clásicas parecen no haber percibido el cambio de paradigmas ocurrido en nuestra cultura. En cambio, preparan a los pastores para que ministren como si aún viviéramos en los años 1940 y 1950.

Esto no pretende minimizar la importancia de la predicación y enseñanza de la Biblia. Nada podría estar más lejos de la verdad. La proclamación de la palabra de Dios es central y esencial en cualquier ministerio debido a que las Escrituras son verdad (Jn. 17: 17), y esta generación, perdida y agonizante, necesita desesperadamente oír la verdad bíblica. Sin embargo, el ministerio no debe equipararse básicamente con la comunicación de la verdad bíblica desde el púlpito en un templo o en el ámbito de un aula.

Tampoco debe identificarse al pastor únicamente con un predicador. Si las dificultades típicas de la Iglesia durante las décadas de 1980 y 1990 nos han enseñado algo, esa enseñanza es que el pastor necesita ser un líder y un entrenador de líderes al mismo tiempo que un predicador. Sin embargo, si leemos detenidamente el folleto informativo de muchos de nuestros mejores institutos evangélicos, descubriremos tan solo una materia, o quizá dos, referidas al liderazgo. A pesar del hecho que las

iglesias sobreviven gracias a la capacidad de sus líderes laicos, los futuros pastores egresaron del seminario sin saber cómo seleccionar ni cómo capacitar a estos líderes.

La predicación por sí sola no completará la tarea. Para obedecer el mandato de nuestro Salvador y hacer discípulos (Mt. 28: 19), la predicación y la enseñanza de la Palabra de Dios deben acompañarse de un fuerte ministerio con grupos pequeños, el cual permite que los asistentes analicen, comprendan y apliquen la verdad de Dios a sus vidas, y que al mismo tiempo se sientan responsables de todo ello. Es en la relación que proporcionan los grupos pequeños que los cristianos desarrollan una verdadera comunidad. Es en esa comunidad que los creyentes experimentan la realidad de todos los pasajes del Nuevo Testamento que hablan de "unos a otros". Sin embargo, otro rápido examen del folleto informativo de un seminario típico revela solo un curso optativo sobre ministerio Con grupos pequeños.

Es imprescindible que quienes liderarán y pastorearán las iglesias del siglo XXI con los paradigmas modernos reflexionen sobre los conceptos vitales del liderato y ministerio tales como los valores principales, la misión, la visión y la estrategia, y sobre la manera en que estos conceptos se relacionan unos con otros (véase la figura 1.1). La razón es que estos valores principales son el ABC del ministerio. Aunque existen otros ABC en el ministerio (desarrollo del carácter, mayordomía, etc.), los valores principales forman los aspectos prácticos fundamentales de cualquier ministerio. Las iglesias evangélicas que Dios está bendiciendo en los Estados Unidos han analizado cuidadosamente estos conceptos y han hecho los ajustes necesarios para estar acordes con ellos. Por lo tanto, corresponde al resto de las iglesias aprender de su ejemplo y procurar el mismo objetivo si es que la Iglesia del futuro ha de producir el máximo impacto para nuestro Salvador en el tercer milenio.

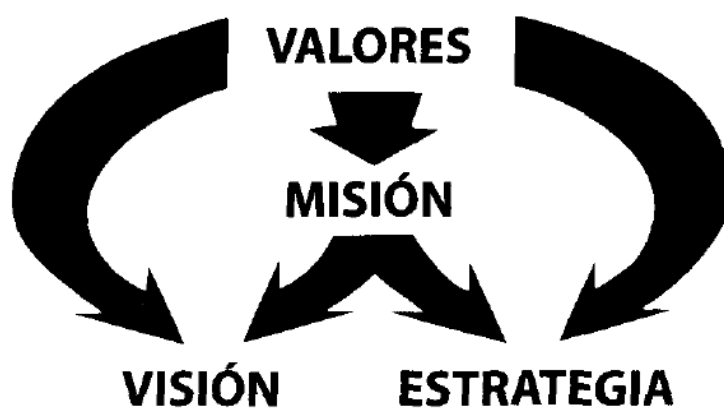


Ilustración I.1: Conceptos de liderato y ministerio

He escrito este libro para ayudar a líderes, pastores y juntas de iglesia a estudiar detenidamente estos ABC del ministerio. La parte 1 consiste en tres capítulos

que ayudarán a los líderes a entender, descubrir y desarrollar sus propios valores principales, así como aquellos que impulsan a sus ministerios. La parte 2 consta de dos capítulos, uno que define una misión para el ministerio y luego otro que la desarrolla. La parte 3 aporta tres capítulos sobre el concepto de visión. El primero define lo que es una visión de ministerio. El segundo capítulo establece las diferencias que existen entre la visión y una misión. El último ayuda a los líderes a desarrollar una declaración de la visión para sus ministerios. La parte 4 consiste en dos capítulos sobre definir y luego desarrollar una estrategia hecha a la medida de cada ministerio.

Al final de cada capítulo he incluido preguntas para el debate, que se prepararon especialmente para ayudar a los líderes en forma individual a captar y aplicar las ideas incluidas en cada capítulo. Mi recomendación es que los pastores y los miembros de las juntas se reúnan para leer este libro y analicen las ideas en el grupo. Las preguntas ayudarán a los líderes a plantear y a la vez enfrentar cuestiones difíciles que de otro modo algunos podrían querer evitar.

Notas

1. *Randy Frazee con Lyle Schaller, The Comeback Congregation (Nashville: Abingdon, 1995), p. 11.*

Parte 1

Los valores de su ministerio

1

La definición de los valores principales

¿Qué es un credo?

Cuando el pastor Andy entró a su casa, el reloj que estaba sobre el escritorio de la sala marcaba las 11:30 p.m. Carolyn ya se había ido a la cama, aunque todavía estaba despierta. "Creí que tu reunión con la junta terminaría a las nueve", dijo desde el dormitorio.

"Fue otra de esas reuniones como la anterior -respondió un Andy completamente agotado-. No pudimos ponernos de acuerdo prácticamente en nada. Pareciera como si cada vez que nos reunimos peleamos por algo. Estoy tan enojado con Harry Smith que quisiera estrangularlo. Estoy convencido de que se opone intencionalmente a todas mis propuestas simplemente porque son ideas mías. Y además, lo hace de una manera nada agradable. A veces se pone tan furioso conmigo que se le destacan las venas de la frente y el cuello".

Mientras se preparaba para meterse en la cama pensó: *Quizás esta sea la forma en que Dios quiere decirnos que es tiempo de buscar otro ministerio. Quizá no seguimos bien su dirección al venir a esta iglesia. Esta es una vida desdichada, y no creo poder soportarla mucho tiempo más.*

¿Por qué existen tantas discrepancias en la junta de líderes de la iglesia de Lake Country? ¿Es Andy, en su condición de pastor, el gigante espiritual y la junta un grupo de pigmeos espirituales? ¿Cometió un error al aceptar el ministerio de pastorear la iglesia? ¿Sería esta sencillamente la manera de Dios de llevarlo a otro ministerio? Aunque no hay garantía de que todos los miembros de la junta, incluido el pastor Andy, estén en perfecta comunión con Cristo, la respuesta más probable a cada una de estas preguntas sería un rotundo no. Muchos de los problemas reales se localizan en el nivel de los valores principales, y lo más trágico es que nadie se da cuenta. Lo que típicamente ocurre en estas situaciones es que el pastor oye el llamado de Dios a pastorear otra iglesia o regresa al seminario para obtener un doctorado. La triste reacción de un número cada vez mayor de ministros en este tipo de situaciones es abandonar el ministerio para desarrollar una profesión en el ámbito secular. Mientras tanto, la iglesia contrata otro pastor, ya menos que sus valores se fusionen, repetirán el mismo ciclo.

¿Qué puede hacer la iglesia, entonces? ¿Y cuál es la tarea de un pastor como líder en estas circunstancias? Un aspecto vital del liderazgo pastoral en la actualidad es

asegurar que la organización ministerial se conozca a sí misma. Existen determinados valores principales o creencias que son permanentes y que subyacen en cada organización y la definen, ya sea que hablemos de una iglesia, un ministerio cristiano o una entidad comercial. Los valores principales son fundamentales para todo lo que la organización lleva a cabo. Los valores principales definen a un ministerio y son los que determinan sus rasgos distintivos. Son los que distinguen a un ministerio de otro, y explican por qué su iglesia resulta atractiva para algunas personas y por qué otras la rechazan. Los valores principales determinan la participación personal. Si los valores principales de una persona coinciden con los del ministerio, es muy probable que él o ella decidan emplear su vida en ese ministerio. Los valores comunican lo que es importante, qué es lo primordial para la organización. Por lo tanto, los valores principales definen el deseo de Dios para su ministerio o iglesia.

Los valores son también la causa de muchas otras cosas. No solo movilizan a las personas al ministerio, sino que también mejoran su liderazgo y dan forma al carácter mismo de su ministerio. La mayoría de las veces, los valores son la clave del éxito o el fracaso de una iglesia. En consecuencia, decir que el descubrir y establecer los valores principales es importante para usted sería quedarse corto; en realidad son esenciales para la existencia de su ministerio. En su libro *Rediscovering Church* [Volver a descubrir la Iglesia], el pastor Bill Hybels escribe: "En realidad, el establecer los valores principales es tan importante que dedicaré todo un capítulo a los valores que los líderes de Willow Creek han identificado como fundamentales para el cumplimiento de nuestra misión".¹ Desgraciadamente para Andy y para la iglesia, nunca nadie los instruyó acerca de la importancia de los aspectos fundamentales del ministerio, o en este caso, de la importancia de identificar y entender sus valores esenciales.

Debido a la enorme importancia de los valores principales de un ministerio, debemos formularnos la siguiente pregunta: ¿Qué son los valores principales de una organización? El propósito de este capítulo es responder a esta pregunta. Comenzaré por definir lo que los valores principales no son. A continuación proporcionaré una definición básica de trabajo, de lo que sí son. Finalmente elaboraré el fundamento de esa definición básica a partir del análisis de varias clases de valores.

Lo que no son los valores principales

Los que escriben sobre temas relacionados con el liderato y los aspectos organizativos fundamentales, a menudo confunden los valores con otros conceptos clave. Esto dificulta las cosas para los líderes ministeriales que desean identificarse con estos conceptos y trabajar con ellos. Establezco una clara diferencia entre los

valores que honran a Dios, por un lado, y por otro la misión, visión, estrategia y declaraciones doctrinales de un ministerio.

Los valores no son una misión

En primer lugar, no cometa el error de identificar el conjunto de los valores de su ministerio con la misión de su ministerio. Como descubriremos en la segunda parte de este libro, la misión de su ministerio es una declaración de lo que su ministerio se propone cumplir. Sus valores principales no son lo mismo que su misión. Los valores principales responden a la pregunta de por qué respecto de su ministerio. Explican por qué usted hace lo que hace, a la vez que proveen las razones que Dios dio para lo que usted hace. No solo dan forma a la cultura de su congregación sino que determinan la misión bíblica precisa que usted escogió para su ministerio.

Los valores no son una visión

En segundo lugar, no confunda sus valores principales con la visión de su ministerio. Al igual que la misión, su visión también se dirige a la función que se supone que su ministerio debe cumplir de acuerdo con la Biblia. Mientras que la misión define en una sola oración lo que usted piensa llevar a cabo, la visión lo pinta en un cuadro. La misión es la colina que su ejército debe tomar; la visión es cómo se verá su ejército al llegar a la cima de ella.

Los valores de su ministerio deben diferenciarse de su visión en por lo menos tres aspectos fundamentales. Primero, al igual que la misión de su ministerio, la visión también responde a la pregunta qué. Provee una clara instantánea de lo que se supone que la iglesia esté haciendo. Los valores principales responden a la pregunta por qué, a la vez que proveen las razones para su visión.

Segundo, al contrario de lo que muchos creen, lo que impulsa a una iglesia no es la visión. La impulsan los valores, y la visión le da un objetivo. Por una parte, cuando un ministerio dedica el tiempo suficiente para expresar cuidadosamente su visión, su futuro se define claramente. Las personas que integran ese ministerio tienen mayor capacidad para ver el futuro; pueden vislumbrar lo que se supone que deben estar haciendo. Por otra parte, cuando un ministerio posee un conjunto de creencias comunes, sabe qué es lo que impulsa a esas creencias. Los valores impulsan el ministerio. Son los motivadores ocultos que determinan cada decisión que se toma, cada problema que se resuelve y cada dólar que se gasta.

Tercero, cada ministerio (ya sea una iglesia o un ministerio cristiano) tiene un conjunto de valores principales. El ministerio puede o no ser consciente de que los

tiene, y los valores pueden ser buenos o malos. Aun así existe un conjunto de valores, por la sencilla razón de que algo impulsa al ministerio. Sin embargo, una iglesia puede no tener una visión. Una de las razones por las que tantas iglesias en diferentes partes de los Estados Unidos se encuentran hoy enfrentando problemas es que carecen tanto de una visión como de una misión. No han invertido mucho tiempo en analizar cómo se ve su futuro; en consecuencia, su futuro se ve sombrío.

Los valores no son una estrategia

En tercer lugar, usted confundirá a los integrantes de su ministerio si equipara sus valores con su estrategia. Mientras que sus creencias básicas responden a la pregunta qué, su estrategia responde a la pregunta cómo. Los valores determinan la misión que usted elige para su ministerio, y también determinan la estrategia que elige para implementar esa misión en el ministerio a su comunidad. Su estrategia determina la manera en que llevará a cabo su misión. La iglesia de los primeros tiempos adoptó el mandato de Cristo de la Gran Comisión (Mt. 28: 19; Mr. 16: 15) como su declaración de misión (Hch. 1:8). Su estrategia para llevar a cabo esta misión consistió fundamentalmente en los tres viajes misioneros que Lucas registró en Hechos 13-14; 15:36-18:22 y 18:23-21: 16. Los valores bíblicos que emergieron en ministerios tales como la iglesia de Jerusalén (Hch. 2:42-47) influyeron profundamente sobre esta estrategia.

Los valores no son una declaración de doctrina

En cuarto lugar, mi experiencia ha sido que muchos líderes y laicos confunden el sólido conjunto de los valores fundamentales con la declaración doctrinal de las creencias teológicas. Cuando dicto un seminario sobre cómo desarrollar una declaración de valores (lo que llamamos un credo), las personas a menudo levantan la mano para preguntar si me refiero a desarrollar una declaración doctrinal para sus iglesias. Mi respuesta es un no categórico. La mayoría tiene una declaración de doctrinas; pocas, si acaso alguna, tienen un credo o declaración de valores fundamentales.

El precepto clave que impulsa el ministerio y determina cuál será su misión, visión y estrategia es el credo. La declaración de las doctrinas de una iglesia es un documento escrito que contiene la suma de sus creencias teológicas sobre conceptos vitales tales como Dios, la Biblia, la Trinidad, Cristo, el Espíritu Santo, el hombre, el pecado, los ángeles, la salvación, la Iglesia y las cosas futuras. Es posible que exista alguna ligera superposición con un credo en aspectos tales como la importancia de las Escrituras en la dirección del ministerio o la Gran Comisión como la misión de la Iglesia. Aun así, al comparar el credo de una iglesia con su declaración de doctrinas, la diferencia es obvia. En consecuencia, he incluido en el apéndice A un ejemplo del

credo de una iglesia y su declaración de doctrinas. Compárelos y observará de inmediato las diferencias.

Lo que son los valores principales

Ahora que sabemos lo que los valores principales no son, definamos lo que son. Defino los valores de una organización cristiana como las creencias principales constantes, apasionadas y bíblicas que impulsan el ministerio (véase la figura 1.1). Los valores principales constan de cinco características esenciales.

Los valores principales son constantes

En el pasado, algunas personas mayores señalaban irónicamente que las únicas cosas seguras eran la muerte y los impuestos. En la actualidad, debemos agregar a la lista los cambios. Los escritores seculares nos dicen que el cambio es ahora una constante, y tienen mucha razón. Los Estados Unidos se encuentran en la transición entre la era moderna y la posmoderna. Cada vez que un país pasa de una era a otra, este proceso invariablemente se acompaña por un cambio un tanto turbulento que afecta las esferas social, económica, política y tecnológica de ese país.

Un ejemplo en el campo de la tecnología es la revolución de las computadoras personales. Nadie cuestiona el hecho de que las computadoras han influido sobre millones de vidas en poco tiempo y que nos conducirá a la próxima revolución: la llamada autopista de la información. En su libro *The Road Ahead* [El camino por delante], Bill Gates dice: "La autopista de la información transformará nuestra cultura tan dramáticamente como Johannes Gutenberg transformó la Edad Media con la creación de la imprenta".²

En este momento, las computadoras rastrean cada cheque que libramos, cada llamada telefónica que hacemos y cada transacción que realizamos con nuestras tarjetas de crédito. Toda la información del mundo -ya se trate de conocimientos médicos, catálogos comerciales, libros u otros-, estará potencialmente al alcance de miles de millones de personas.

La pregunta para la Iglesia es: ¿Cuál será su respuesta a todo este cambio vertiginoso? En las décadas de 1950 y 1960 decidió ignorarlo. La iglesia típica de aquel período se movía con un retraso de entre cinco y veinticinco años respecto de nuestra cultura. Como consecuencia, muchas iglesias han perdido el contacto con la gente y con la tecnología, que podría ayudarlas a realizar su ministerio de manera más eficaz. Algunas iglesias están convencidas de que las computadoras son un

instrumento del anticristo, y prefieren continuar utilizando un mimeógrafo en lugar de una fotocopidora.

La clave para enfrentar los cambios es determinar qué es lo que beneficiará a la Iglesia frente a lo que la perjudicará. Pero ¿cómo hacerlo? Una manera es descubrir y expresar la jerarquía básica de los valores de su ministerio. En Hechos 2:42-47 Lucas deja ver que la Iglesia de Jerusalén entendía sus valores (véase el apéndice B). Esto los ayudó a guiar el barco de su ministerio a través del océano de cambios que se producían a su alrededor mientras luchaban para pasar de la era de ley a la era de la gracia. También ayudó a los doce, en Hechos 6: 1-7, a definir y concentrar su ministerio (la oración y el ministerio de la Palabra) durante un tiempo problemático en el que podrían haber perdido el rumbo.

Para que los valores principales guíen el ministerio en los difíciles períodos de transición, los valores no deben encontrarse ellos mismos en ese proceso. Si los valores son los impulsores del ministerio y cambian de un año al otro, el ministerio estará constantemente cambiando de dirección. El resultado será el caos, ya que un año la iglesia puede lanzarse de lleno a la toma de una colina solo para cambiar de colina al año siguiente. En un momento la iglesia escoge como objetivo la comunidad de creyentes, que está compuesta por los que ya han creído, y en otro decide cambiar el curso y escoger como objetivo a los perdidos sin iglesia; los que no han creído. Esto deja a los seguidores confundidos, perplejos y enojados.

A lo largo de todo el proceso de crecimiento y desarrollo de un líder, y también de su ministerio, habrá tiempos de transición durante los cuales se forman los valores. Un ejemplo es cuando un líder, como en el caso del pastor Andy, asiste a una universidad o seminario teológico. Andy salió del seminario con algunos valores que no poseía cuando se matriculó. También se deshizo de otros. A medida que continúa desarrollándose y creciendo como líder, continuará adoptando y desechando valores. Hasta cierto punto, Andy y la mayoría de los pastores constantemente definen y ajustan el conjunto de valores que es propio de cada uno y el de su ministerio: un retoque por aquí, otro retoque por allá. Sin embargo, es imprescindible que lleguen a un punto en el desarrollo de su ministerio en el cual estas creencias ya no sufran cambios considerables. Otro período de transición para el líder es el cambio de los paradigmas del ministerio. La antigua generación de pastores se está enfrentando a este dilema. Se capacitaron bajo otros paradigmas de ministerio que se basaba principalmente en el púlpito. Las personas los aceptaban como líderes simplemente por la autoridad de sus cargos; los que asistían a la iglesia hacían lo que el pastor les pedía que hicieran porque él era el pastor.

Las iglesias más nuevas parecen moverse hacia un paradigma de funcionamiento en grupos pequeños, al mismo tiempo que procuran desarrollar un ministerio fuerte de predicación. Gran parte del ministerio se lleva a cabo en comunidades de grupos pequeños, mientras los pastores invierten una parte importante de su tiempo en capacitar a los líderes de estos grupos. También se observa un mayor énfasis en el evangelismo y más interés en alcanzar a los interesados e inconversos en general. Las personas ya no siguen al pastor solo porque es el pastor. En cambio, analizan detenidamente su carácter y evalúan su visión y valores. Se preguntan: ¿Coinciden mi visión y mis valores con los del pastor? Este cambio de paradigma desafía a muchos pastores de mediana edad que llevan adelante un ministerio en el tercer milenio a volver a sus valores y reexaminarlos.

Los valores principales son apasionantes

Mientras que la visión tiene que ver con la vista, la pasión tiene que ver con las emociones. Los líderes sienten pasión por sus creencias principales. Todo líder posee numerosos valores, pero solo siente pasión por algunos de ellos. En usted, su intelecto le dirá cuáles son sus valores. Si confecciona una lista de valores, quizá podrá enumerar entre cincuenta y cien. Su corazón le dirá cuáles son los valores prioritarios, es decir, cuáles valores lo apasionan.

Las creencias principales no se limitan solo a encender su corazón y estimular sus emociones; lo impulsan a la acción. Usted no puede dejar de lado sus valores principales sin conmoverse, porque en ese caso no serían valores principales. Estos son contagiosos. Le hacen sentir que debe hacer algo con ellos. Lo movilizan o impulsan en dirección a la visión: de lo que es, a lo que debería ser. Si yo valoro el verdadero sentido bíblico de comunidad, usted me encontrará en algún tipo de grupo pequeño. Si valoro la oración, me encontrará frecuentemente de rodillas. Si me importan los perdidos, dedicaré tiempo a estar con ellos. Si el evangelismo está entre mis valores principales, me convertiré en un cristiano que contagia a otros.

La Iglesia de los primeros tiempos no solo valoraba la oración (Hch. 2:42); los creyentes tenían pasión por la oración. Como consecuencia, no hay prácticamente escena en la Biblia en la que no estuvieran orando (Hch. 1:14; 6:4, 6; 8:15; 12:5, 12; 13:3; 14:23; 20:36). También tenían pasión por las personas. Sanaban a los enfermos (Hch. 3:6-10) y testificaban a los perdidos (Hch. 10). Aun llegaron al punto de colocar a los necesitados por encima de sus posesiones materiales (Hch. 2:45; 4:32).

Los valores principales son bíblicos

Los valores principales que conforman el credo de un ministerio se deben basar en la Biblia. Si examina los credos incluidos en el apéndice B, observará que varios

de ellos incluyen referencias bíblicas concretas. La iglesia Saddleback Valley Community, de Mission Viejo, California, incluye en su lista diecisiete valores principales. Cada valor tiene como mínimo un pasaje bíblico, y algunos tienen dos, tres y hasta cinco. Otras iglesias quizá no citan directamente un pasaje bíblico, pero obviamente los valores se basan en la Biblia. La iglesia Willow Creek Community, de Barrington, Illinois, declara: "Creemos que los perdidos son importantes para Dios, de modo que para nosotros también deben ser importantes". Aunque no citan ningún pasaje bíblico, el sustento bíblico se encuentra en pasajes como Lucas 15 y Lucas 19:1-10.

Algunos valores parecerían no tener justificación bíblica. Al leerlos usted podrá preguntarse cuál podrá ser su base en las Escrituras. Por ejemplo, la iglesia Lakeview Community valora la creatividad y la innovación. Declaran lo siguiente:

*Aprecio por la creatividad y la innovación. En este mundo tan rápidamente cambiante, los métodos y procedimientos se deben evaluar y adoptar de manera continua, si se considera necesario, para estar a tono con las nuevas condiciones. Aunque las técnicas que han probado ser eficaces no deben descartarse totalmente, alentamos la creatividad y la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Nos preocupa más la efectividad en el ministerio que la adhesión a la tradición.*³

En cierta ocasión, un estudiante me lanzó el siguiente desafío: "¿Dónde encuentra usted creatividad e innovación en la Biblia?" Mi respuesta fue: "Muy fácil, pruebe con Génesis 1". La iglesia Willow Creek Community declara: "Creemos que los cambios en la vida de las personas se producen mejor en los grupos pequeños".⁴ Alguien podrá preguntar dónde encontramos los grupos pequeños en la Biblia. La respuesta se encuentra en Hechos 2:46-47; 5:4; 12: 12 y otros pasajes en las epístolas. Los contextos de los pasajes demuestran que el cambio de vida era la característica de quienes formaban parte de aquellas primeras comunidades. Por ejemplo, Hechos 2:46-47 señala que los integrantes de la iglesia de los primeros tiempos comían juntos con alegría y sencillez de corazón al tiempo que alababan a Dios. Mi experiencia hasta hoy ha sido que he podido encontrar apoyo bíblico para los valores principales que se incluyen en la mayoría de los credos.

Pero ¿todos los valores en un credo tienen que basarse en la Biblia? Existe una diferencia significativa entre las palabras deberían y deben. Por una parte, personalmente prefiero que haya un texto bíblico que respalde cada creencia. La verdadera comprobación para un valor principal es la pregunta: ¿Es bíblico? Si no tiene base bíblica, es probable que no sea bíblico. Por otra parte, yo creo que toda

verdad procede de Dios. Y aunque todo el contenido de la Biblia es verdad (Jn. 17: 17), la Biblia no contiene toda la verdad. Es verdad que uno más uno es igual a dos, sin embargo, no encuentro esta verdad en mi Biblia. El problema es: ¿Cómo podemos saber si algo es verdad cuando no está en la Biblia? La evidencia científica no siempre es confiable. Las mentes científicas más brillantes creyeron en un tiempo que la Tierra, no el Sol, era el centro del sistema solar. Creo que es posible tener valores que se fundan en la verdad de Dios que no se encuentran en las Escrituras. Estos valores son decididamente más característicos de las organizaciones seculares con fines de lucro tales como hospitales, almacenes, comercios minoristas y restaurantes, que de los ministerios cristianos, los cuales son organizaciones sin fines de lucro.

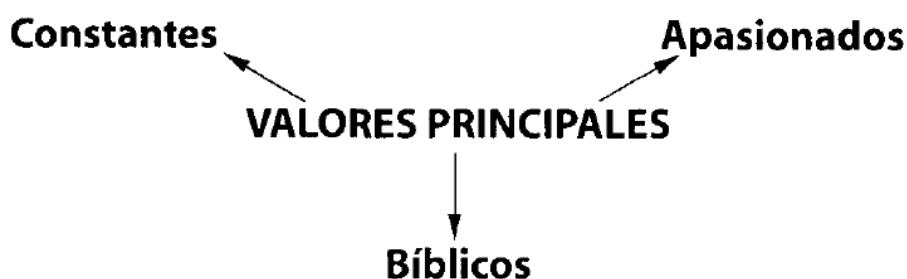


Ilustración 1.1: Componentes vitales para la definición de valores

Los valores principales son las creencias principales

Hay dos características de los valores principales que quiero destacar: son creencias principales. En primer lugar son principales. Si usted confeccionara una lista de todos los valores de su organización, podría ser larga, dependiendo del tiempo que le dedique a la tarea. Cuanto más tiempo le brinde, más larga será la lista. Al examinar los valores que contienen los ejemplos de los credos que se incluyen en mi libro *Values Driven Leadership* [Valores para dirigir], descubrí que hay alrededor de cien, aunque algunos se expresan con diferentes palabras. Todos son importantes porque afectan en alguna manera la organización de su ministerio. Sin embargo, algunos influyen sobre su iglesia más que otros. Si regresara a su lista de valores, probablemente encontraría los valores más importantes al comienzo y los menos importantes hacia el final. Sus creencias más importantes son sus valores principales. Los valores principales son esenciales para lo que usted hace. Expresan lo que cree que Dios desea para su ministerio, y se encuentran al comienzo en su lista de prioridades.

En segundo lugar, sus valores principales son sus creencias. Como mencioné anteriormente en este capítulo, los valores principales no son la clase de creencias que podemos encontrar en una declaración de doctrinas. No representan las creencias teológicas de la Iglesia, aunque tienen una base teológica. La deidad del Espíritu

Santo y nuestra posición respecto de los últimos tiempos son aspectos fundamentales de la teología de cualquier iglesia, pero estas verdades probablemente no serán las que la impulsen.

Algunos sinónimos para referirse a sus valores o creencias son: convicciones, preceptos, ideales, principios. Los valores o creencias son el conjunto fundamental de convicciones de la organización, sobre los cuales esta basa cada una de sus acciones y políticas. Son los preceptos profundos e intrínsecos que definen la organización de su ministerio. Reflejan la esencia de su ministerio y lo que usted obtendrá como resultado de sostenerlos. Si los examina cuidadosamente podrá ver que son los motivadores ocultos más importantes para toda Iglesia o ministerio cristiano. Si usted repasa los valores de la iglesia de Jerusalén en Hechos 2:42-47 o en el apéndice B, a la luz de todo el contexto del libro Hechos de los apóstoles, inmediatamente descubrirá que definen la esencia misma de la Iglesia. Explican por qué la Iglesia obtuvo los resultados que se narran en el libro de los Hechos y los logros posteriores.

Los valores principales impulsan su ministerio

Las creencias básicas de su iglesia movilizan al ministerio en una dirección especial y particular. Dije antes en este capítulo que a cada ministerio lo impulsan sus valores, y que la visión le da un objetivo. Los valores ocupan el asiento del conductor en el vehículo de su ministerio. Apaciblemente (aunque a veces no tanto) impulsan al ministerio en una dirección en particular. A esto lo llamo el "efecto de los valores" (véase un resumen en la tabla 1.1). El comprender sus preceptos principales explica la conducta de su ministerio y por qué se comporta de esa manera. Ellos influyen sobre todo lo que usted hace. Sin embargo, esta sección tratará sobre seis áreas fundamentales del ministerio: tomar decisiones, la solución de problemas, asumir los riesgos, determinar las metas, la integración del equipo de trabajo y el uso de los recursos financieros.

Tomar decisiones. Sus conceptos fundamentales dirigen cada una de las decisiones que usted toma. Esto quizá le suene mundano; sin embargo debe comprender que usted toma cientos de decisiones diariamente que potencialmente afectarán su ministerio, dependiendo del tamaño de su Iglesia o ministerio cristiano. Aunque la mayoría de las decisiones tienen que ver con asuntos menores, se van sumando a medida que pasa el tiempo.

Algunas decisiones solo requieren por respuesta un sí o un no. Otras implican decidir entre lo bueno y lo mejor, como señala Pablo en Filipenses 1:9-10. Aun así, la pregunta es: ¿Cómo pueden saber usted y su equipo cuál es la mejor decisión en el contexto de su ministerio? En primer lugar, considere el hecho de que quizás usted no pueda tomar la mejor decisión. Esto es especialmente cierto en el caso de aquel

ministerio que no ha invertido tiempo en descubrir y formular sus creencias principales. Los valores de los líderes dirigen sus decisiones; solo que cada uno, sin saberlo, sostiene un conjunto de valores diferente e invariablemente se encuentra ante un conflicto frente a las decisiones que debe tomar. Esta es la situación en la iglesia de Lake Country. La junta sostiene básicamente un conjunto de valores comunes, mientras que el pastor Andy sostiene otro. Sus conjuntos de valores diferentes conducen sus decisiones en direcciones distintas, de modo que el conflicto surge de manera regular. En aquellos casos en que finalmente logran tomar una decisión, esta es a menudo el resultado de la negociación y no tiene el consenso general, por lo que la mayoría está disconforme con el resultado.

En segundo lugar, comprenda que usted puede tomar decisiones mucho mejor cuando reconoce y entiende que los valores más importantes que comparte están dirigiendo sus decisiones. Esto lo motiva a usted y a su equipo de ministerio a descubrir estos valores y a formular un credo que permita que todos sean conscientes de la razón por la cual piensan de esa manera. Luego, las decisiones que parecen menos importantes se tomarán en forma intuitiva partiendo de un conjunto de valores similares o comunes a todos. Las decisiones que se considera más importantes se tomarán sobre la base de un credo que ya se estableció. La persona del equipo que se designe presentará la decisión a tomar y luego enunciará el o los valores que a su juicio podrán influir o dirigir la decisión final.

En Hechos 6: 1-7 los doce se enfrentaron a una decisión difícil. A las viudas de los judíos griegos se las desatendía en la distribución diaria de la comida. Los doce tenían que tomar una decisión. ¿Añadirían a sus tareas esta responsabilidad? Sus prioridades de liderazgo eran la oración y el ministerio de la Palabra (compare Hch. 6:2, 4 con Hch. 2:42). Sin embargo, también valoraban a las personas, en este caso a las viudas. Su decisión, aunque emocionalmente dolorosa, fue intelectualmente sencilla. El añadir otra responsabilidad a sus tareas los obligaría a descuidar sus valores fundamentales: la oración y el ministerio de la Palabra. Por lo tanto, decidieron asignar el cuidado de las viudas a otras personas que fueran idóneas.

La solución de los problemas. Sus valores principales determinan la manera en la que usted soluciona sus problemas. Existen tres pasos que conducen a solucionar los problemas de una manera eficaz. Primero, todos aquellos a quienes compete directamente la decisión deben reunirse y determinar la naturaleza exacta del problema. A continuación, deben llevar a cabo un análisis del problema. Esto incluye reunir toda la información o los datos necesarios para resolverlo. Deben preguntarse: ¿Cuáles son las realidades? ¿Cómo resolvieron otras personas problemas similares?

Finalmente, el equipo debe determinar cuáles son las soluciones viables y escoger la mejor.

Es en el último paso donde los valores ejercen su mayor influencia. Los que tienen en sus manos la responsabilidad de encontrar soluciones a problemas deben preguntarse: ¿Cómo se aplican a este problema nuestros valores bíblicos principales? ¿Qué solución aconsejan nuestras creencias fundamentales? Si ya hemos tomado una decisión, ¿afirma o contradice nuestros valores?

Un caso pertinente es el de la Iglesia de los primeros tiempos en el libro de los Hechos de los apóstoles. El problema era el siguiente: ¿Cómo atendemos a los pobres y a los necesitados que hay entre nosotros? La Iglesia de Jerusalén sintió la obligación de atender no solo las necesidades espirituales sino también las necesidades físicas de su gente, ambas estaban íntimamente relacionadas. ¿Qué debían hacer? Era evidente que valoraban a su pueblo por encima de sus posesiones materiales. Sobre la base de este valor, escogieron tener en común todo lo que poseían y vender sus posesiones materiales para compartirlas con los necesitados y cuidar de ellos (Hch. 2:44--45; 4:32).

Asumir los riesgos. He notado que algunos líderes cristianos en la actualidad están influyendo de manera poderosa. Por ejemplo Rick Warren y Tony Evans son hombres que asumen riesgos. Lo mismo sucedía en el siglo I de nuestra era. El pasaje de Hechos 15:26 describe a Bernabé y Pablo como "hombres que han expuesto su vida por el nombre de nuestro Señor Jesucristo". Aunque pocos parecían disfrutar asumiendo los riesgos, cada ministerio debe asumir algunos si espera influir positivamente sobre la vida de la gente. Asumir riesgos va de la mano con un ministerio eficaz.

El obstáculo que presenta asumir riesgos es el temor al fracaso. A nadie le gusta fracasar. Todos queremos ser triunfadores. Por su misma naturaleza, asumir riesgos hace que los líderes sean vulnerables al fracaso. Una manera de enfrentar este problema es que usted valore a las personas al extremo de permitirles ser seres humanos y cometer errores. De esta manera creará un ámbito de ministerio en el cual las personas son libres para ser creativas e innovadoras. Un ejemplo secular es 3COM, una empresa que les dice a sus empleados que si no cometen al menos diez errores al día no están poniendo el interés necesario. Los ministerios creativos e innovadores son tareas riesgosas. Sin embargo, esto es lo que caracteriza a las iglesias que están ejerciendo una influencia positiva que honra a Dios en nuestra cultura poscristiana.

Determinar las metas. Sus creencias fundamentales determinan las metas que usted establece para su ministerio. Esas metas son el reflejo de sus valores. Las iglesias influyentes que ejercerán una gran influencia en el siglo XXI serán aquellas iglesias que establezcan metas. Sus valores organizativos determinarán cuáles metas usted establecerá y cuáles rechazará. Si uno de sus valores es el evangelismo, una de sus metas será alcanzar a los perdidos. Si otro valor es la adoración, o la enseñanza, sus metas reflejarán de alguna manera estos elementos.

La integración del equipo de trabajo. El ministerio del Nuevo Testamento es un ministerio de equipo. Esto se debe a que el ministerio siempre se realiza mejor en el contexto de un equipo de personas con múltiples dones y talentos. Cristo desarrolló su ministerio de tres años y medio con un equipo de discípulos lleno de debilidades. Pablo siempre se rodeaba de un equipo de ministerio. Uno de los pasajes más desalentadores del Nuevo Testamento se halla en 2 Timoteo 4:9-18, donde Pablo se encuentra prisionero y completamente solo. El equipo de ministerio tiene que poder trabajar en conjunto. El pastor Andy y su junta forman un equipo que podemos encontrar en una iglesia pequeña típica en cualquier parte de los Estados Unidos. Para ellos, es difícil o casi imposible trabajar juntos. La solución potencial a este y a otros problemas de equipo similares es que descubran y formulen los valores principales de la organización. La organización debe tener más valores en común que valores que no se compartan. De otro modo, pueden estar seguros de que habrá un conflicto constante hasta que se produzca o un cambio en sus sentimientos o una división.

El uso de los recursos financieros. Finalmente, sus valores principales determinarán en qué se invierte cada dólar en el ministerio. Los informes financieros tienden a atraer la atención de la mayoría de los pastores, miembros de la junta y tesoreros. Lo cierto es que se necesitan recursos financieros para llevar adelante cualquier ministerio, sea este una Iglesia o una organización cristiana. Un estudio reciente revela que las ofrendas de dinero en las iglesias durante los últimos veinte años son las más bajas que se hayan registrado en todos los tiempos. Existen numerosas razones para ello. Una razón obvia son los escándalos protagonizados por los evangelistas de la televisión en la década de 1980. Las personas no quieren desprenderse de su dinero, y estos escándalos han dado a muchos una excelente excusa duradera para no ofrendar. Otra razón es la condición de pobreza espiritual de un gran número de iglesias en la actualidad. La mayoría de las personas reconoce una inversión poco lucrativa cuando la ven, por lo que se pregunta: ¿Por qué poner mi dinero en manos de un ministerio que hace tan poco por el Salvador y que quizás esté en las primeras etapas de la "rigidez cadavérica"?

Más allá de las razones por las cuales las personas no ofrendan, la iglesia debe invertir su dinero sabiamente. Invertirá dinero en aquello que valora (ya sea que esté bien o mal), y rehusará gastar dinero en lo que no valora. Una iglesia puede decir que valora la evangelización y que su deseo es alcanzar a los perdidos, pero una rápida mirada a su presupuesto nos puede revelar lo contrario. Efectivamente, el presupuesto de un ministerio nos dirá todo acerca de sus valores. Al enseñar acerca del dinero, el Salvador dijo en Mateo 6.21: "Porque donde esté vuestro tesoro, allí estará también vuestro corazón". Con solo observar el presupuesto usted puede decir cuánto valora la iglesia a su pastor, a los niños, el evangelismo, el edificio, la adoración, etc. A menudo es posible determinar el orden de prioridad de los valores del ministerio de acuerdo con el dinero que se asigna a cada programa.

EL EFECTO DE DE LOS VALORES
La toma de decisiones
La solución de los problemas
Asumir riesgos
Determinación de metas
Integración del equipo de trabajo
Utilización de los recursos financieros

Tabla 1.1: El efecto de los valores

Con el propósito de llegar a tener una comprensión clara de los valores principales, vimos en primer lugar lo que estos no son y luego definimos lo que son. Podemos comprender mejor si examinamos las distintas clases y características de los valores.

Los valores conscientes en oposición a los valores inconscientes

Las creencias clave de un ministerio cristiano existen ya sea a nivel consciente o inconsciente. Al dictar seminarios y en consultas con organizaciones ministeriales encuentro que en la mayoría de ellas los La tabla 1.2 presenta varios valores únicos que caracterizan a muchas iglesias que ministran en el contexto de los Estados Unidos. Una de ellas es la iglesia tipo "salón de clases", cuyo valor preponderante es la información o más exactamente el contenido de la Biblia. Cuando las personas piensan en asistir a esta clase de iglesia, su pensamiento se centra principalmente en la idea del contenido bíblico. Estas iglesias que se enfocan en la enseñanza las atraen porque desean aprender más acerca de las Escrituras.

Una pregunta importante es: ¿Son buenas o malas las iglesias que tienen valores únicos? ¿Es una buena idea tener un valor único preponderante, o es mejor

tener un balanceado conjunto de creencias? Yo creo que es una cuestión de equilibrio bíblico. El pueblo de Dios necesita consumir una dieta espiritual balanceada. El alimentarse solo de postres no es saludable. El problema con las iglesias que se centran en la enseñanza es que con demasiada frecuencia se relega al evangelismo a un plano secundario. Por otra parte, el problema con las iglesias evangelizadoras es que hay poca enseñanza bíblica. Sin embargo, de acuerdo con la Gran Comisión (Mt. 28: 19-20), ambos conceptos deben ser parte de la misión de la Iglesia.

¿Qué alternativa existe para quienes asisten a una iglesia con un valor único? Para tener una dieta balanceada tendrían que asistir a varias iglesias en lugar de congregarse en una sola. El domingo pasado asistieron a la iglesia de la comunidad uno. Entonces, este domingo irán a la iglesia de la comunidad dos y el domingo próximo a la iglesia de la comunidad tres. Esto suena completamente incoherente y no constituye una opción bíblica. La solución para las iglesias que tienen un valor único es avanzar rápidamente hacia un concepto saludable, equilibrado.

Los valores de su ministerio

	<i>Iglesia salón de clases</i>	<i>Iglesia ganadora de almas</i>	<i>Iglesia con conciencia social</i>	<i>Iglesia de las experiencias</i>	<i>Iglesia de reunión familiar</i>	<i>Iglesia que desarrolla vidas</i>
<i>Valor unificado</i>	<i>La información</i>	<i>La evangelización</i>	<i>La justicia</i>	<i>La experiencia</i>	<i>La lealtad</i>	<i>El carácter</i>
<i>Función del pastor</i>	<i>Maestro</i>	<i>Evangelista</i>	<i>Reformador</i>	<i>Actor</i>	<i>Capellán</i>	<i>Entrenador</i>
<i>Función de las personas</i>	<i>Estudiantes</i>	<i>Los que traen a otros</i>	<i>Reclutadores</i>	<i>Espectadores</i>	<i>Hermanos</i>	<i>Ministrar</i>
<i>Énfasis clave</i>	<i>Conocer</i>	<i>Salvar</i>	<i>Cuidar</i>	<i>Sentir</i>	<i>Pertenecer</i>	<i>Ser</i>
<i>Herramienta típica</i>	<i>Multimedia</i>	<i>Llamado al altar</i>	<i>La petición</i>	<i>Micrófono en mano</i>	<i>Cena de compañerismo</i>	<i>Efesios 4</i>
<i>Resultado deseado</i>	<i>Un cristiano adecuado</i>	<i>Personas nacidas de nuevo</i>	<i>Un activista</i>	<i>Cristiano lleno de poder</i>	<i>Cristiano seguro</i>	<i>Un discípulo</i>
<i>Fuente legítima</i>	<i>Predicación expositiva</i>	<i>Los números</i>	<i>La causa</i>	<i>Espíritu Santo</i>	<i>Las raíces</i>	<i>Vidas cambiadas</i>

Rasgo positivo	<i>Conocimiento bíblico</i>	<i>Un corazón para los perdidos</i>	<i>Compasión por los oprimidos</i>	<i>Vitalidad</i>	<i>Identidad</i>	<i>Crecimiento</i>
-----------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	------------------	------------------	--------------------

Tabla 1.2: Tipos de iglesias evangélicas estadounidenses

Los valores congruentes en oposición a los valores incongruentes

Al descubrir y redactar el borrador de su credo, un ministerio debe estar atento a las creencias congruentes y a las incongruentes. Los valores congruentes de la organización son aquellos que armonizan entre sí. Encajan unos con otros como las piezas de un rompecabezas nuevo. Los valores incongruentes se contradicen; no armonizan entre sí. Estos valores afectan su ministerio de manera casi imperceptible, como ocurre cuando algunas piezas de un rompecabezas se cambian por las de otro. Quizás usted no se dé cuenta de que algunas partes del rompecabezas no pertenecen al mismo y que, en consecuencia, el resto de las piezas no encajarán. Si usted supiera que sus valores no armonizan, en primer lugar difícilmente los pondría juntos en la misma lista.

Un ejemplo sería el caso de una iglesia de muchos años que desea preservar todas sus tradiciones del pasado y al mismo tiempo alcanzar y atraer a personas pertenecientes a la llamada generación X. Por una parte, valoran sus tradiciones del pasado, como por ejemplo los himnos de fe que se ejecutan de manera suave y pausada en un órgano. Por otra parte, valoran a los jóvenes y desean hacer lo que sea necesario para atraerlos y ganarlos para Cristo.

Las posibilidades de que esto suceda son escasas. Estos dos valores no pueden fusionarse. Sin embargo, esta iglesia cuenta con algunas opciones. Puede celebrar dos cultos, uno moderno y otro tradicional, o podría comenzar una iglesia moderna diseñada específicamente para alcanzar a personas pertenecientes a la generación X.

Los valores buenos en oposición a los valores malos

Todo ministerio, ya sea una iglesia o un ministerio cristiano, tiene valores buenos y valores malos. En el próximo capítulo veremos que en el proceso de descubrimiento de valores usted "desenterrará" tanto los valores buenos como los malos. Aunque esto puede ser un tanto desconcertante, es un aspecto vital del proceso. En la aventura de descubrir nuestros valores buenos, debernos enfrentarnos también con nuestros valores malos y tratar con ellos de la manera adecuada.

¿Cuáles son los valores buenos? Los valores buenos son, fundamentalmente, los valores de Dios. Dios es su fuente, y en todo responden a la verdad de EL ¿Cómo conocemos la verdad de Dios? La respuesta obvia es: Por medio de su Palabra. Los

valores buenos son creencias centrales que de alguna forma encuentran apoyo en la Biblia. Para acceder a ellos el requisito es conocerla.

Las convicciones principales que se incluyen en los credos del apéndice son valores buenos. A medida que los examine, notará que muchos incluyen una referencia bíblica que los sustenta. Personalmente aliento a los líderes a basar sus creencias principales en la verdad bíblica; sin embargo, debemos ser cuidadosos y comprobar que el texto sea el adecuado. La integridad bíblica insiste en que el pasaje verdaderamente dé sustento al valor central y no que sea simplemente una aproximación.

Los valores malos contradicen de alguna manera a la Biblia. Aunque no hallará ninguno en los credos del apéndice B, las iglesias allí representadas los tienen. Usted también encontrará algunos valores malos latentes en alguna parte en su ministerio. Algunas iglesias, como la de Lake Country, contratan al pastor para que haga el trabajo del ministerio en lugar de tomar parte ellos. El pastor Andy se dio cuenta de esto una vez que él y la iglesia ya estaban comprometidos. La mayoría de las veces, la tarea del pastor incluye predicar, enseñar, celebrar las ordenanzas, officiar bodas y funerales, ganar almas, etc. Por su parte, la tarea del resto de la iglesia consiste en asistir los domingos al culto y dejar el diezmo en el plato de las ofrendas. Esto no es bíblico (Ef. 4: 11-16; 1 Co. 12; Ro. 12) y por lo tanto, es un valor malo.

A menudo los valores malos no se escriben, pero se hacen obvios para quienes están en ese ministerio durante algún tiempo. Un ejemplo sería el de iglesias establecidas hace ya muchos años y que están decididas a no cambiar. Por la razón que fuese, prefieren seguir funcionando como lo han hecho siempre. Su lema es: "Para bien o para mal, así hemos decidido estar". En consecuencia, la iglesia a menudo se encuentra a cargo de un grupo de personas mayores de confianza. Estas se encargan de que nadie se "salga de la línea". A menudo se podrá oír al presidente de la Junta aconsejar algo como lo siguiente: "Si no está roto, no lo arregles".

En la tabla 1.3 encontrará un resumen de las clases de valores que tiene una iglesia u organización cristiana.

CLASES DE VALORES
Conscientes vs. Inconscientes
Compartidos vs. No compartidos
Personales vs. De la organización
Reales vs. Deseados

Únicos vs. Múltiples
Congruentes vs. Incongruentes
Buenos vs. Malos

Tabla 1.3: Clases de valores

Preguntas para la reflexión y el debate

1. Si usted es pastor, ¿discrepa con la junta sobre muchos temas? si es miembro de una junta, ¿discrepa mucho con su pastor? Si su respuesta a cualquiera de las preguntas es sí, ¿cómo explicaría sus discrepancias? ¿Qué planea hacer al respecto?
2. ¿Está usted convencido de que sus valores principales son importantes? ¿Se le ocurre alguna otra razón por la que son importantes, que no se mencione en este libro? En caso afirmativo, ¿cuál es?
3. ¿Cuál es la diferencia entre sus valores y su misión? ¿Su visión? ¿Su estrategia? ¿Su declaración de doctrinas? ¿Ha confundido usted alguno de estos conceptos?
4. Al examinar sus creencias principales, ¿encuentra que han permanecido constantes a través de los años? ¿Alguna cambió? Si se produjeron cambios, ¿cuándo ocurrieron? ¿Cree que ocurra lo mismo en el futuro?
5. ¿Siente pasión por algo? ¿Qué es? ¿Qué papel juega la pasión en sus creencias personales?
6. ¿Son bíblicos sus valores principales? ¿Puede citar un pasaje de la Biblia que apoye sus valores? Si su respuesta es no, explique la razón.
7. ¿Son sus creencias lo que impulsan su ministerio? Si la respuesta es sí, ¿cómo lo hacen? ¿Qué influencia ejercen sus creencias sobre sus decisiones, sus metas y sus finanzas? ¿Era consciente de ello antes de leer este libro?
8. ¿Dónde se localizan la mayoría de los valores que sostienen usted o su ministerio, en el nivel consciente o en el nivel inconsciente? ¿Comparten usted y la junta muchos de sus valores? ¿Qué efecto ha producido esto sobre usted y sobre el ministerio?
9. La mayoría de sus valores, ¿son reales o se desean? ¿Cuál es la diferencia? ¿Percibe que en su Iglesia hay un valor único que es predominante? Si es así, ¿cuál es ese valor? ¿Tiene la sospecha de que usted o su ministerio tiene algunos valores malos? Mencione uno.

Notas

1. Lynne Hybels y Bill Hybels, *Rediscovering Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1995), p. 153.
2. Bill Gates, *The Road Ahead* (Nueva York: Viking, 1995), p. 9.
3. De Alan Perkins. Usado con permiso.
4. Hybels, *Rediscovering Church*, p. 191.

5. *James M. Kouzes y Barry Z. Posner, The Leadership Challenge (San Francisco: Jossey Bass, 1987), p. 193.*

El descubrimiento de los valores principales

¿Cuál es su credo?

El pastor Andy creyó que se dormiría en cuanto sintiera las frazadas cubrir su extenuado cuerpo. Estaba exhausto. Había hecho mucho ejercicio en el gimnasio de la Asociación Cristiana de Jóvenes antes de su reunión con la junta. Además, la larga y difícil tarde que había pasado reunido con ellos lo había debilitado emocionalmente.

Pero estaba equivocado en cuanto a dormirse. Le resultó imposible conciliar el sueño. Los sucesos de esa tarde, todo lo que se había dicho y la actitud de desaprobación en los rostros, todo ello junto funcionaba como un estimulante -una taza de café emocional que lo mantenía despierto. Muchas interrogantes pasaron por su agotada mente. A medida que transcurría la noche de insomnio y daba vueltas y vueltas en la cama, Andy se preguntaba: *¿Era necesario todo lo que sucedió en la reunión? ¿Qué podría haber hecho o dicho de otra manera? ¿Está Harry Smith tratando de hacer que yo renuncie? ¿Por qué el seminario no me preparó mejor para enfrentar esta situación? ¿Por qué mi capacitación fue tan académica? ¿Es justo culpar al seminario? ¿Tengo lo que se necesita para liderar una iglesia? ¿Qué debería hacer para intentar resolver este problema? ¿Será el momento de irme de esta iglesia?*

De todas estas preguntas, la más apremiante es la penúltima: *¿Qué debería hacer para intentar resolver este problema?* Esta pregunta tiene relación directa con la última. En el capítulo anterior descubrimos que una parte importante del problema son los valores principales; tanto los de Andy como los de la junta. Aunque los valores principales no son el único problema en la iglesia de Lake Country, son importantes y deben recibir atención. Si el pastor Andy y la junta conocieran sus creencias centrales, comprenderían en gran medida la razón por la que raramente están de acuerdo en cuanto al rumbo de la iglesia. De este modo, Andy podría también contestar la última pregunta: Si es o no tiempo de dejar la iglesia de Lake Country.

El tema central de la primera parte de este libro es el descubrimiento de los valores personales y colectivos. Los líderes, ya se trate de los integrantes del equipo profesional o de los laicos que integran la junta, tienen su propio conjunto de valores organizativos. Los líderes enriquecerán enormemente sus ministerios y se evitarán muchos sufrimientos si en primer lugar descubren y formulan sus valores personales.

La preparación de los líderes, ya sea en las iglesias, institutos bíblicos o en las universidades cristianas y en los seminarios, debería incluir el descubrimiento y la formación del conjunto de valores fundamentales de cada líder.

El ministerio en sí tendrá un conjunto de valores colectivos. La iglesia u organización cristiana debe descubrir y comunicar a través de un credo los valores que la impulsan como ministerio. Un credo sirve para definir el ministerio de una iglesia y comunicar a todos en qué consiste el mismo, proporcionando su criterio particular, de modo que los miembros en perspectiva puedan determinar si ese es el lugar indicado para ellos. Las organizaciones o ministerios tales como educación cristiana, adoración, etc., que forman el ministerio en su sentido más amplio, también tendrán sus propios valores organizativos. Los valores de los ministerios deben ser congruentes y estar aglutinados con el conjunto de los valores de la organización. Por ejemplo, si la Iglesia valora la creatividad y la innovación, entonces los ministerios deberán valorar lo mismo.

Supongamos que el seminario al que asistió Andy hubiera enseñado cuidadosamente a sus estudiantes el ABC del ministerio, incluido el concepto de valores organizativos principales. Imaginémosnos que en el seminario se ha impartido un curso que es obligatorio tomar y que ha enseñado a todos los estudiantes a descubrir sus valores y también los de su futura iglesia. ¿En qué habría consistido el curso? El proceso de descubrimiento de valores consiste en al menos tres pasos: (1) determinar quién debe descubrir los valores del ministerio; (2) decidir qué valores deben salir a la luz (utilizando la evaluación de valores); y (3) aprender a resolver las diferencias en relación con los valores.

¿Quién descubre los valores del ministerio?

El primer paso es determinar quién estará incluido en el proceso de descubrimiento. Lo ideal es que participen todos aquellos que tienen una relación directa con el ministerio en cuestión. Debido a que no es factible que todos participen, la responsabilidad descansa sobre los líderes principales del ministerio. En una iglesia, deberían ser el pastor principal, todo integrante del equipo y la junta de la iglesia. En un ministerio cristiano deberían ser el presidente o director general y la junta. En una empresa secular deberían ser el presidente, el CEO y la junta administrativa de la corporación.

La mayoría de las personas, incluyendo los buenos líderes, desea, de alguna manera, que la lideren. No importa cuál sea el ámbito espiritual, militar o político-, las personas buscan líderes con carácter. Buscan hombres y mujeres que transmitan a

su gente una visión importante y definan qué es lo verdaderamente valioso para la organización. Una de las contribuciones que los líderes hacen a sus organizaciones consiste en descubrir, comunicar, implementar y hacer respetar las creencias colectivas. Sin tener en cuenta quién descubre realmente los valores, el líder es el responsable de garantizar que se lleve a cabo el descubrimiento de esos valores.

Aunque los líderes principales son los responsables, no deben pretender desarrollar el proceso ellos solos. La característica de un gran líder es que puede hacer que otros participen. Si la organización es una iglesia, el tamaño de ella determinará quiénes participan y en qué medida (véase la ilustración 2.1). De por sí, el tamaño de una iglesia grande hará que menos personas participen en el proceso de descubrimiento de los valores. Este proceso generalmente incluye a los miembros del equipo profesional y a la junta, a la vez que a los líderes laicos de ciertos ministerios fundamentales de la iglesia. En las iglesias grandes, las personas sienten que debido al tamaño del ministerio no todos tienen oportunidad de opinar. Como consecuencia, dependen en mayor medida de quienes se encuentran en los niveles más altos de liderazgo.

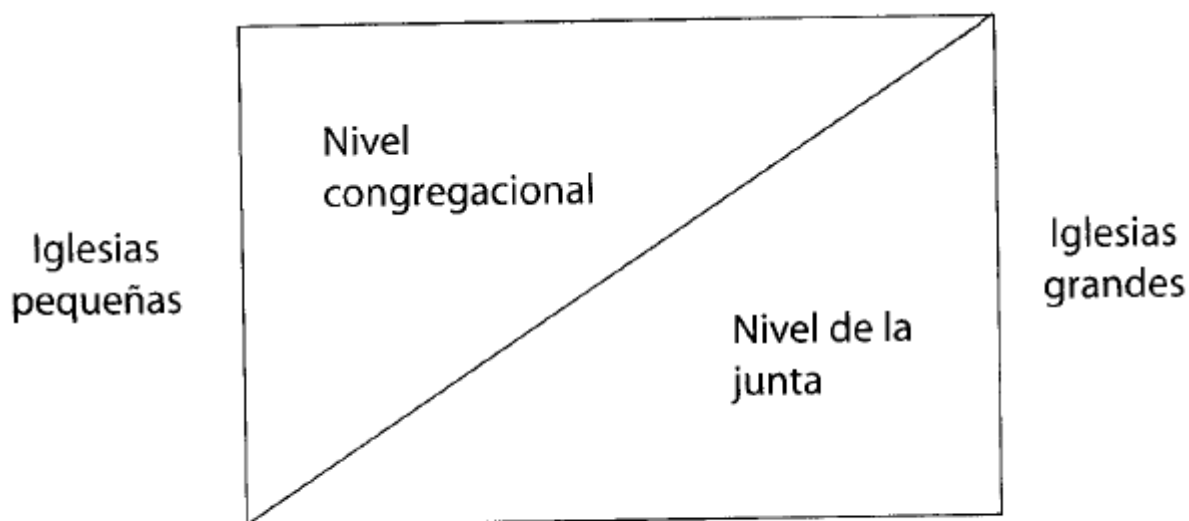


Ilustración 2.1: Niveles de participación

En una iglesia más pequeña, un número mayor de personas puede tomar parte activa en el proceso que comienza con el pastor y la junta e incluye a otros líderes que van desde los maestros de la escuela dominical hasta los líderes de grupos pequeños. En la iglesia de Lake Country el proceso incluía al pastor Andy, la junta, los maestros de la escuela dominical y algunas otras personas clave. El problema en las iglesias pequeñas es que las "ruedas que chillan" a menudo representan intereses particulares y tienen participación mayor que en las iglesias grandes.

Como consecuencia, es necesario un liderazgo firme y hábil para proteger a la iglesia de la influencia excesiva de estas personas.

¿Cómo se determinan o descubren los valores del ministerio?

La manera de descubrir las creencias fundamentales de su organización ministerial es realizando una evaluación de sus valores. Su propósito no es crear o formar los valores sino descubrir los que ya existen y dirigen el ministerio en la actualidad, ya sean buenos o malos. Por lo tanto, el énfasis no está puesto en los valores que se desean sino en los reales. Si el ministerio llegara a formular equivocadamente esos valores deseados, las personas dudarán de la credibilidad de la institución y de sus líderes. Analizarían los valores y se quejarían diciendo: "¡Nosotros no creemos eso!"

Debido a que los valores que definen un ministerio existen en dos ámbitos, el personal y el colectivo, usted deberá evaluar ambos. Lo mejor es que comience con sus valores personales y continúe luego con los valores de la institución ministerial en la que sirve o espera servir. Esta es una actividad obligatoria para las juntas de las iglesias y también para los pastores y sus equipos profesionales. Lo mismo se aplica a quienes se encuentran en posiciones similares en ministerios cristianos. Los estudiantes que se están preparando para el ministerio no solo deben descubrir sus creencias personales, sino también aprender a descubrir las de un posible ministerio.

Evaluación de las creencias personales

Existen varias maneras de evaluar sus normas personales. Puede utilizar una de las siguientes o, mejor aún, una combinación de ellas.

Escríbalas en una hoja de papel. Partimos del supuesto de que usted ya sabe qué es un valor. Si no es así, eche una mirada rápida a los ejemplos de credos que aparecen en el apéndice B. Utilizo la palabra *rápida* porque no sería bueno que el credo de otra organización influyera demasiado en el proceso. Inicialmente puede escribir varias oraciones en un intento de definir el valor. Sin embargo, la meta es ser conciso, pues esto lo ayuda a ser claro. La manera más sencilla de hacerlo es escribir una declaración como la siguiente: "Aprecio mucho la exposición de la Biblia". Sentirá la tentación de decir mucho más. En cambio, utilice una de las siguientes formas que a continuación se abrevian.

Aprecio_____.

Creo_____.

Estoy consagrado a_____.

Si en realidad necesita decir más, escriba su explicación debajo de la declaración de creencia inicial. El credo de la iglesia Lakeview Community, en Cedar Hill, Texas, provee un ejemplo de cómo hacerlo (véase el apéndice B).

Repase los credos de varias iglesias en busca de una causa común. Por ejemplo, puede examinar las creencias que se incluyen en los credos que aparecen en el apéndice B.¹ Algunos "saltarán de la página" hacia usted, metafóricamente hablando. Esos son sus valores personales. Sentirá cierta afinidad con ellos. Atraerán su atención y sentirá como que hay una causa común. Póngalos por escrito. Debe pensar tanto en sus valores reales como en los valores que se desean. En esta etapa del proceso, el propósito de la evaluación es descubrir lo que usted cree, no lo que debería creer.

Realice la evaluación de los valores principales personales que se encuentran en el apéndice C. Esta evaluación es lo suficientemente amplia como para incluir los valores tanto de una iglesia como de un ministerio cristiano. A medida que usted y los integrantes de su ministerio analicen las creencias que se incluyen en la evaluación, algunas de ellas llamarán su atención. Como señalamos en el párrafo anterior, aquí también se sentirá identificado con algunas y no con otras. Asigne a los valores una puntuación de 1 (para el más bajo) a 5 (para el más alto). También hay lugar para que pueda añadir cualquier valor que posea y que no figure en la lista. Los valores a los que haya asignado la puntuación de 4 o 5 son sus valores principales. Priorice los puntajes más altos. Si son más de diez, elija los diez mejores.

Describa lo que es para usted un ministerio ideal. La pregunta es la siguiente: Si Dios fuera a darle el ministerio perfecto, ¿qué características tendría ese ministerio? Si usted es pastor, ¿cómo sería para usted la iglesia perfecta? ¿Tendría un equipo profesional? ¿Cuántas personas integrarían el equipo? ¿En qué consistiría la tarea del equipo? Describa la junta perfecta. ¿Qué estilo de adoración tendrían? ¿Qué programas implementaría? ¿Qué clase de sermones predicaría? Todo lo anterior se relaciona con los valores. Por ejemplo, la primera pregunta respecto del equipo profesional se refiere a si usted valora el ministerio en equipo. Saque estos valores a la superficie, identifíquelos e inclúyalos en su credo.

Evaluación de las creencias colectivas

Existen diversas técnicas para evaluar los valores organizativos principales de una iglesia o ministerio cristiano. Las primeras tres ayudarán a los futuros líderes a conocer de antemano si las creencias de un ministerio aún no se formularon o descubrieron. La tercera y la cuarta ayudarán a un ministerio a descubrir sus propias creencias.

Solicitar al ministerio una copia de Su credo. Esto es para quienes aspiran a servir al ministerio ya sea como líderes, como parte del equipo profesional o como voluntarios. Una de las razones por las que escribí *Values-Driven Leadership* [Valores para dirigir] fue para llamar la atención sobre la necesidad que tienen los ministerios de descubrir y formular las creencias que honran a Dios. He observado que cada vez más ministerios están desarrollando credos. Sin embargo, no se sorprenda si el ministerio en el que usted está interesado no tiene un credo o ni siquiera tienen idea de lo que les está pidiendo. Este es un concepto relativamente nuevo, aunque al mismo tiempo es algo esencial en relación con el ministerio.

Formular los valores del ministerio sobre la base de su observación personal. Esto requiere que usted visite el ministerio o tenga alguna clase de participación en él. Por ejemplo, al asistir a un culto de la iglesia, podrá percibir muchos de los valores mediante una observación inteligente. Al acercarse, observe si a las instalaciones se las cuida bien y si a los jardines se los mantiene convenientemente. Una vez dentro del edificio, ¿puede observar signos de deterioro? ¿Se ve en los asistentes una actitud de entusiasmo y expectativa? A la adoración ¿se la prepara y desarrolla como es debido? ¿Cuál es el tema del sermón y cómo responden las personas? Si se trata de una iglesia bautista, pregunte acerca del número de bautismos. Esto le dirá el grado de pasión que tienen por la evangelización.

Utilice la evaluación de los valores colectivos principales, que se encuentra en el apéndice D. He diseñado esta evaluación para ayudar a los ministerios a sacar a la luz sus creencias. Lo mismo hará por quienes deseen conocer los valores de un ministerio antes de asociarse con la organización. La iglesia de Lake Country lo podría haber utilizado para descubrir sus valores y redactar el credo. Podrían haber enviado una copia al futuro pastor Andy antes de iniciar un "noviazgo". Si hubiera sabido que contaba con esta evaluación, el pastor Andy podría haberla utilizado durante su "noviazgo" con la iglesia para determinar si realmente debía llegar al "matrimonio". Al hacer la evaluación, tanto Andy como la iglesia enfrentan ahora la posibilidad de un "divorcio" doloroso. Todo líder y ministerio deberían aprovechar su período de "noviazgo" como un tiempo para descubrir si sus valores coinciden.

La evaluación de los valores principales colectivos se basa en tres áreas específicas que permiten un rápido acceso a los principios vitales de la organización. Estas áreas son: el tiempo, el dinero y los talentos. Más allá de cuál sea la organización, las personas valoran su tiempo pues pocos cuentan con mucho tiempo libre. La mayoría de nosotros somos personas ocupadas, con mucha facilidad para marcar en nuestras agendas los eventos que creemos que son importantes. Coloco el tiempo antes que el dinero pues cada vez más personas prefieren pagar a alguien para

que se hagan ciertas cosas que emplear su tiempo en hacerlas. En cuanto al talento, las personas con mucho talento tienden a no invertirlo donde las cosas se hacen de forma mediocre. El buen talento atrae al buen talento; el talento mediocre llama al talento mediocre. En consecuencia, la evaluación busca determinar dónde invierte la gente su tiempo, su dinero y sus talentos en la organización.

Reunir el equipo de ministerio y descubrir juntos los valores comunes. Aunque lo ideal sería reunir a todo el equipo, también es posible reunir a distintos grupos dentro de la organización en días diferentes. Esto funciona tanto para los ministerios grandes como para los pequeños. CAM International, una organización misionera independiente con sede en Dallas, Texas, utilizó este proceso en uno de sus encuentros anuales en el que participaron aproximadamente 250 misioneros.

Comience el proceso dividiendo a la organización en equipos de trabajo de cinco a diez personas. Asigne un líder y un secretario a cada grupo o pídale a ellos que los escojan, con el objeto de facilitar el debate y tomar notas respectivamente. Pida a cada grupo que cambien ideas y determinen cuáles entienden que son las creencias clave que impulsan el ministerio. Podrán enumerar tantas como deseen. Podría ser útil proveerles algunos ejemplos para ayudar a catalizar el proceso. Recuérdeles que un buen valor es un valor bíblico, apasionado, que se comparte, constante, claro, viable y congruente con todos los demás.

Una vez que los grupos hayan confeccionado sus listas, pídale que eliminen todos los valores excepto los diez primeros. Luego, reúna a todos los grupos y muestre los valores en una pizarra blanca, en una pantalla con un proyector, en un tablero de corcho (disponiéndolos en una secuencia) o con algún otro medio que tenga a su disposición. Elimine aquellos que básicamente son los mismos pero que redactaron de forma diferente. Luego pida al grupo que interactúe y que reduzca los valores que queden a un máximo de diez. Estará bien que sean once o doce si están seguros de que no pueden limitarlos a diez.

La presentación del proceso en forma de secuencia funciona con la mayoría de los grupos. Una vez que usted haya enseñado qué son los valores y haya presentado varios credos, pida al equipo que identifique los que a su juicio son los valores del ministerio. Este proceso incluye uno o dos secretarios que escriban los valores en tarjetas de 5x8 pulgadas, utilizando un marcador negro. A continuación, coloque cinta adhesiva de doble contacto detrás de las tarjetas y péguelas sobre la pared u otro lugar apropiado donde todos puedan verlas. Una vez que todos los valores se coloquen, entregue a cada participante diez etiquetas rojas autoadhesivas. Indíqueles que coloquen las etiquetas sobre los diez valores que consideren más importantes.

Los diez valores que tengan mayor cantidad de etiquetas rojas serán los valores principales del ministerio.

Descubrir juntos los valores comunes tiene tres ventajas. La primera es que se trata de un proceso exhaustivo que incluye a todos. En él pueden opinar tanto las personas que integran la base como los líderes que están en los niveles más altos. La segunda es que al tener la oportunidad de participar en el proceso, todos dejarán sus huellas digitales en el credo.

El resultado es que más personas sentirán al ministerio como algo propio. Cada integrante sentirá que tuvo un papel de enorme importancia en la formulación del credo: "¡Estos valores son mis valores!" Finalmente, debido a que tienen un sentido de propiedad y de causa común, existen mayores posibilidades de que las personas vivan y ministren de acuerdo con esos valores.

Comparación e interpretación de los resultados de la evaluación

Una vez completado el proceso de descubrimiento de los valores, la pregunta pasa a ser: ¿Qué hace usted con los resultados? En primer lugar, tanto la persona como la organización conocerán sus valores y podrán desarrollar la declaración de un credo (este es el tema del siguiente capítulo). Aprendimos esto al comienzo al introducimos en el proceso. Sin embargo, el ministerio puede usar los resultados en la búsqueda de un nuevo líder, de un nuevo miembro para el equipo profesional o de un voluntario, para identificar una causa común y para formar su equipo de liderato.

La manera de hacerlo es por medio de la comparación y la interpretación. Una vez descubiertos los valores de los miembros potenciales del equipo, se comparan con los valores del ministerio para determinar si hay coincidencia ministerial. Lo ideal sería que todos los valores coincidieran. Ya que esto es poco probable, aun en el caso de una iglesia o ministerio cristiano, lo siguiente que se deberá buscar es una causa común.

El pastor Andy y la junta de la iglesia de Lake Country podrían haber utilizado las evaluaciones para descubrir sus credos personales y colectivos. El paso siguiente habría sido comparar ambos e interpretar los resultados y determinar una causa común. Si el futuro pastor y la junta tuvieran cada uno diez valores principales, la causa común pregunta: ¿Cuántos de esos valores coinciden? En el proceso de comparar sus creencias, quizás habrían descubierto que solo compartían tres. Esto significa que concuerdan en un 30 por ciento de lo que es fundamental. Este acuerdo se halla representado en el gráfico de barras en la ilustración 2.2.

Los valores de su ministerio

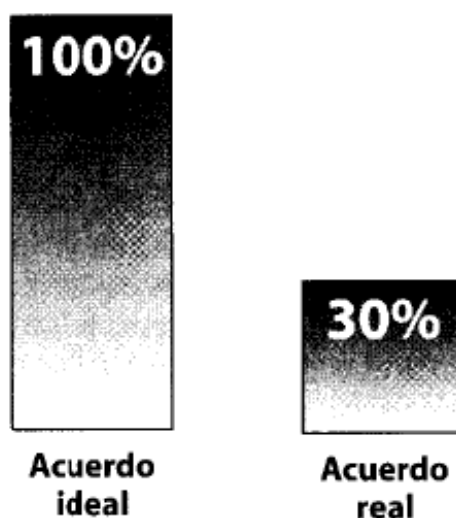


Ilustración 2.2: Causa común: 30 por ciento de acuerdo

¿Qué significa esto para el ministerio? ¿De qué manera afectará las relaciones de trabajo y liderato entre el pastor y la junta? La interpretación general es que durante varios años de ministerio probablemente concuerden en un 30 por ciento de sus decisiones y discrepen un 70 por ciento de las veces. Por supuesto, las creencias clave podrían apaciguar los desacuerdos. Es posible que muchas decisiones en cuanto al ministerio incluyan la mayor parte de ese 30 por ciento en el que existe acuerdo. Esto significa que estarían de acuerdo la mayoría de las veces, pero no pueden darlo por seguro. Las posibilidades son aún mayores en cuanto a que las decisiones del ministerio se encuentren incluidas en el 70 por ciento acerca del cual hay discrepancias. Por lo tanto, estarían en desacuerdo sobre prácticamente todo lo importante.

El proceso podría también ocurrir en sentido contrario. El pastor y la junta podrían estar de acuerdo en un 70 por ciento de sus valores y discrepar en solo un 30 por ciento, como se indica en la ilustración 2.3. En este caso, las posibilidades de Una relación exitosa han aumentado significativamente. ¿En qué caso hay un mayor porcentaje de acuerdo real? La respuesta depende de la junta y del líder. Algunos pueden tolerar más desacuerdo que otros. Algunos líderes poseen un probado historial como agentes de cambio. En general, creo que para llevar adelante una buena relación de trabajo es necesario estar de acuerdo en seis o más creencias. Un factor que influye en esto es la condición del ministerio: Si está creciendo, si está en una meseta o si está muriendo. Algunas veces, un ministerio "en vías de extinción" está dispuesto a implementar cambios que otro que está creciendo o que se encuentra estable no. Otro factor importante es el de los mismos valores. Algunos son tan

importantes que por sí solos afectarán la causa común. Uno de ellos es la posición del ministerio frente a las Escrituras. ¿Es la Biblia la que determina todo lo que hacemos, o es alguna otra cosa? Otro es la creatividad en oposición a la tradición. ¿Valora esta iglesia las tradiciones de su pasado, o se encuentra preparada para el cambio y la creación de nuevas tradiciones?

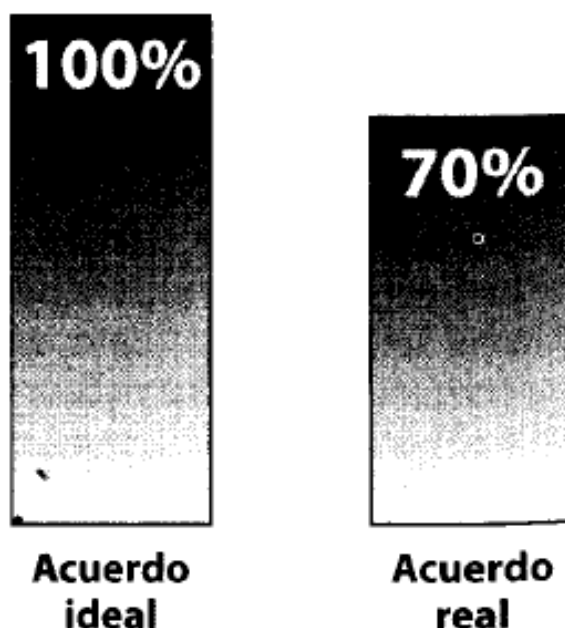


Ilustración 2.3: Causa común: 70 por ciento de acuerdo

Cómo resolver las diferencias de valores

Este capítulo está dedicado a enseñarle a descubrir los valores organizativos personales y colectivos. El objetivo es que tanto los líderes como las organizaciones de ministerio conozcan sus creencias principales y las formulen en un credo. Pero ¿qué sucede cuando todos ya han pasado esta etapa y descubren que hay diferencias que pueden ir desde moderadas a sustanciales? Si el pastor Andy y la junta completan el proceso de descubrimiento de valores y redactan un credo, se encontrarán en un gran desacuerdo. ¿Qué deberían hacer en ese caso?

Una solución es ignorar las diferencias. Sin embargo, esta es una solución riesgosa para los líderes. Las diferencias son como leña seca a la espera de que la chispa de un rayo o un fósforo que se arrojó con descuido las encienda. El ámbito de la Iglesia estadounidense se encuentra plagado de caparazones de edificios vacíos, carbonizados, pertenecientes a aquellos quienes optaron por ignorar sus diferencias de valores.

La respuesta, y a la vez la mejor solución, es emprender el proceso de resolución de los valores. Esta fue la respuesta de los líderes de la iglesia de los primeros tiempos, en Hechos 6: 1-7, cuando los judíos griegos se quejaron de que los

judíos hebreos dejaban de lado a sus viudas en la distribución de alimentos. Los doce escogieron no ignorar el problema y Dios honró su esfuerzo.

¿En qué consiste el proceso de resolución de valores? Yo sugiero los siguientes seis pasos. Primero, envuelva con oración todo el proceso y a todas las personas que participan en él. Santiago dice: "No tenéis lo que deseáis, porque no pedís" (Stg. 4:2). Ore específicamente respecto de sus diferencias. Santiago también dice: "La oración eficaz del justo puede mucho" (Stg. 5: 16). Pida a aquellos que participan en el proceso de resolución que oren juntos. Permita a Dios hacer su obra en medio de su pueblo.

Segundo, estudien juntos las Escrituras. Hebreos 4: 12 dice que la Palabra de Dios puede penetrar en el corazón de las personas como así también en el corazón de un problema. Al estudiar juntos, formule las preguntas más básicas y prácticas: ¿Por qué estamos aquí? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Qué estamos haciendo? ¿Qué se supone que deberíamos hacer? ¿De qué manera desarrollamos el ministerio? La Biblia responde estas y otras preguntas, y en el proceso trata con las cuestiones que tienen que ver con el corazón, las diferencias de personalidad y lo que es más importante, las diferencias de valores.

Tercero, sean lo suficientemente valientes como para reconocer sus diferencias y analizarlas juntos. El conflicto no es algo nuevo en la Iglesia, ha sido una constante desde los tiempos de la primera iglesia (Hch. 5: 110; 6: 1-7; 15: 1-21, 36-41). La actitud de la iglesia primitiva no fue la de ignorar ni tapar sus problemas. Por el contrario, los reconocieron abiertamente, los analizaron juntos y llegaron a una solución. Debemos tomarnos el tiempo para hablar sobre nuestras diferencias unos con otros y escucharnos unos a los otros cuidadosamente con vistas a una solución.

Cuarto, busque el consenso y no la negociación. La mayoría de las veces las personas solucionan sus diferencias renunciando a su actitud. La idea es que todos cedan un poco para poder resolver nuestros problemas y así volver a casa felices. La realidad es que el renunciar a nuestra postura rara vez resulta satisfactorio y resuelve pocos problemas. En cambio, las personas deben estar de acuerdo en que no es malo pensar de una manera diferente. Luego deben decir lo que creen y justificar su posición. Esto fue lo que sucedió en el concilio de Jerusalén, en Hechos 15. Por lo general, los que ganan son los que obtienen la mayoría de los votos, pero el consenso dice que los demás deben estar de acuerdo con seguir adelante todos juntos. Si esto no es posible, las partes quedan en libertad para decidir qué harán, tal como ocurrió con Pablo y Bernabé en Hechos 15:36-41. La única condición es que no humillen a los otros en el proceso.

Quinto, lo más sabio es trabajar con un mediador o asesor. Esto probablemente demandará dinero, pero los resultados seguramente justificarán cada centavo. Algunos creen que el pastor o líder es quien debería cumplir la función. Mi experiencia es que pocos pastores están capacitados o entienden de qué se trata la solución de los conflictos; la mayoría de ellos funciona como "profeta sin honra" en sus propias iglesias. La presencia de un mediador o asesor podrá neutralizar los ataques personales, echar por la borda mucho del bagaje personal y hacer que la discusión se mantenga limitada solo a los temas importantes. Si la persona que viene de afuera no logra ayudar, será una señal de que el ministerio se encuentra enfrentando serios problemas y necesita o bien una nueva junta o un nuevo líder.

Sexto, cualquiera que sea la situación, hay un punto en el cual el líder debe actuar. El dicho de que uno no puede agradar siempre a todo el mundo, es cierto. Algunos pastores buscan que las personas los quieran y a menudo caen en la trampa de intentar agradar a todos en la iglesia. La mayoría de las juntas de laicos se caracteriza por esto mismo, y algunos lo consideran como su principal función. El resultado es un liderato anémico y una congregación descontenta. Particularmente, aquellos que saben cómo manipular a estos pastores y juntas tomarán la actitud de estar siempre descontentos para así llevar a cabo sus propios planes para el ministerio. Los líderes deben buscar la verdad con amor. Esto a menudo significa hacer lo correcto y sufrir las consecuencias. Este es el precio de ser líder. Si el ministerio no acepta esto, entonces es tiempo que el líder busque otro ministerio. Si el líder es quien no lo acepta, entonces quizá no sea un líder.

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Está usted convencido de que necesita descubrir sus valores principales o los del ministerio con el que trabaja? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Se encuentra usted en este momento atravesando un período de formación de valores? Si es así, ¿cuáles son las circunstancias? Si no está atravesando este proceso, ¿recuerda un período con estas características en el pasado? ¿Qué efecto pudo haber producido tal período en usted o su ministerio?
3. ¿Quién es el responsable de descubrir los valores organizativos principales en su ministerio? ¿Incluyó usted a la persona que presenta las decisiones a tomar? ¿Incluyó a quienes toman las decisiones clave? ¿Cuál es su función en el proceso?
4. ¿Cuáles son las creencias principales de la persona que presenta las decisiones a tomar? ¿Tiene creencias malas? ¿Cuáles son? ¿Cuáles son las creencias principales de la organización en la que sirve esa persona? ¿Algunas de esas creencias son malas? ¿Cuáles son? ¿Concuerdan los miembros de la junta entre sí sobre los valores esenciales del ministerio? ¿Por qué sí o por qué no?

5. El líder del ministerio y la junta, ¿difieren de algunos valores? Si es así, ¿cuáles? Si usted fuera el líder, ¿qué porcentaje de acuerdo real sería necesario para que asuma la dirección de un ministerio o para permanecer en él?
6. Si usted es el líder y no está de acuerdo con su junta en cuanto a los preceptos esenciales del ministerio, ¿qué piensa hacer al respecto?

Si es parte de una junta en la que están en desacuerdo unos con otros, ¿qué hará al respecto? Si usted y la junta de la que forma parte no están de acuerdo con el líder, ¿qué actitud tomarán al respecto?

Notas

1. *Para una lista de valores más extensa, vea los diversos credos incluidos en los apéndices de mi libro Values-Driven Leadership [Valores para dirigir], (Grand Rapids: Baker, 1996).*

3

El desarrollo de los valores principales

Como elaborar su credo

El pastor Andy colocó un marcador entre las páginas de su libro para indicar hasta dónde había llegado en su lectura. Apoyó el libro sobre su escritorio atestado de cosas, se desplomó en su silla y comenzó a reflexionar sobre lo que había leído. Un pastor amigo y colega le había enviado por correo un paquete que incluía una breve carta informándole sobre el progreso de su iglesia en Seattle. La congregación estaba creciendo y muchas personas se habían convertido a Cristo. Andy tuvo que admitir que envidiaba el éxito de su amigo.

Junto con la carta había incluido un libro sobre fundamentos del ministerio, que uno de los profesores del seminario al que ambos habían asistido, quien enseñaba en el área de los ministerios pastorales, escribió. En aquel tiempo Andy había estado muy ocupado tomando varios cursos que eran obligatorios y no tenía tiempo para asistir a las clases de este profesor. Al igual que muchos otros seminaristas, Andy creía que "podría aprender eso más tarde, cuando ya fuera pastor". En la posdata, su amigo solo había escrito: "¡Tienes que leer esto!"

La primera parte del libro incluía una sección sobre los valores organizativos principales. Andy no podía separarse del libro. Al finalizar la lectura del primer capítulo se dio cuenta de que la razón principal por la que él y la junta estaban enfrentando tantas dificultades era porque tenían diferentes creencias. Sentía como si hubiera andado a tientas en la oscuridad y el autor del libro hubiera encendido una luz potente para él. ¡De pronto podía ver! Cuando concluyó el segundo capítulo se dirigió al apéndice y realizó la evaluación de los valores personales principales para sí mismo y la evaluación de los valores principales colectivos para la iglesia. Él y la iglesia compartían solo un 30 por ciento de la causa común.

Acababa de terminar de leer el tercer capítulo sobre el desarrollo de una declaración de los valores o credo. Al sentarse y reflexionar decidió que compraría un ejemplar del libro para cada miembro de la junta y les pediría que lo leyeran. Mientras tanto, él intentaría redactar un credo para la iglesia. Este sería un buen ejercicio y los ayudaría a él y a la junta a resolver algunas de sus diferencias.

¿Cómo debía desarrollar el pastor Andy una declaración de los valores principales? ¿Qué incluye la preparación del borrador de un credo para el ministerio?

La respuesta tiene tres partes. Existe una fase de preparación, una fase de proceso y una fase de resolución.

La preparación para redactar el borrador de su credo

La construcción de un edificio tiene algunas cosas en común con la redacción de una declaración de creencias. Una de las semejanzas es que ambas requieren de cierta preparación antes de comenzar el proceso. La preparación para la redacción de un credo consiste en decidir quién desarrollará el credo, los valores que lo formarán y la razón para incluir esos valores.

El redactor del credo

¿Quién es el responsable de la redacción del credo de un ministerio? Así como los líderes son responsables de descubrir los valores (véase el capítulo 2), también son responsables de desarrollar el credo. Cuando es tiempo de hacer algo, la mayoría de las personas mira a sus líderes en busca de dirección. En la iglesia, los responsables son el equipo pastoral y la junta. Tanto el pastor Andy como la junta deben ocuparse de que la iglesia desarrolle una declaración de valores individualizada. En las organizaciones cristianas, por lo general, el responsable es el "líder principal", que podría ser el presidente o director y la junta.

Sin embargo, el dar forma a las creencias principales de un ministerio es una responsabilidad del líder principal dentro de la organización. Los valores que caracterizan a la mayoría de las organizaciones ya establecidas también han caracterizado a sus líderes. Esto se ha comprobado en el contexto del mercado con personas como Ross Perot; Bill Gates, de Microsoft; y Sam Walton, de Wal-Mart. Lo mismo se aplica también a organizaciones cristianas que lidera una sola persona, como es el caso de James Dobson en Enfoque a la Familia; Bill Bright en Cruzada Estudiantil y Profesional para Cristo; y Lome Saney, de Los navegantes.

En una operación empresarial como las que se mencionaron, o en el caso de la iglesia, las creencias principales son las del líder principal. Luego el líder invita a otras personas a unirse a él en la empresa. En una obra establecida, el líder principal debe tener en cuenta los puntos de vista de la junta y las personas antes de unirse a ellos. El líder principal trae al ministerio creencias clave, pero el ministerio ya posee un conjunto de valores fundamentales. Esto podría llegar a transformarse en un problema; y si existen diferencias sustanciales, sugiero que el futuro líder principal no se una al ministerio. La otra opción es intentar un cambio significativo en el ministerio o que el líder intente cambiar sus propios valores.

Cualquiera de las dos opciones, aunque es posible, no es prometedora. En un ministerio establecido, el líder que es sabio invita a los integrantes del mismo a unirse a él en el proceso de desarrollo de los valores. El tamaño de los ministerios grandes como las iglesias de trescientos miembros o más, limitará la participación de los laicos. Los ministerios más pequeños pueden esperar una mayor participación (véase la ilustración 2.1). Una opción es desarrollar un credo inicial del ministerio y presentarlo a un número limitado de líderes laicos clave, dándoles la libertad para realizar cambios, adiciones o que lo aprueben. Sugiero que para realizar la revisión del documento utilice a alguien con creatividad y capacidad para la redacción, como por ejemplo un escritor o un maestro. Pídale que repase y perfeccione el producto, sin alterar los valores en sí. Solo debe trabajar con la redacción. Quizá deba escribir o reescribir el documento con el lenguaje adecuado y contemporáneo que logre establecer la comunicación con las generaciones del tercer milenio. Los credos que se incluyen en el apéndice B contienen ejemplos que han pasado por este proceso.

Los materiales básicos del constructor

Los constructores no crean una obra a partir de la nada. Ese es un privilegio que solo Dios posee. Los constructores trabajan con los materiales ya existentes; los creadores o redactores de credos también.

Los materiales básicos de la industria de la construcción son la madera, el metal, el cemento, etc. Los materiales básicos del ministerio son los valores organizativos principales. Estos valores son los que salen a la luz en la fase de descubrimiento de los valores. En esta etapa, la mayoría de los valores organizativos son como la casa que el constructor ya ha levantado pero que aún no está terminada. Ha edificado las paredes y colocado el techo, pero la construcción todavía necesita pintura y otros detalles para su terminación.

En el transcurso de todo el proceso debe tener presente que está trabajando con los valores reales, no con los que se desean. Una vez más, los integrantes perspicaces de un ministerio podrán considerar hipócrita un credo para el ministerio que conste principalmente de los valores que se desean. ¿Qué deben hacer, entonces, las iglesias establecidas que desean ser evangelizadoras pero que aún no están cumpliendo con esta aspiración? ¿Pueden incluir la evangelización en su credo?

Estos valores pueden incluirse en el credo con tal que se indique de alguna manera que son valores que se desean. Por ejemplo, puede colocarse un asterisco junto a ellos y explicar en algún lugar del documento qué representa ese asterisco. Otra solución es confeccionar una lista con los valores reales y otra con los valores que se desean. Respecto de la primera de las listas, se puede decir que valoran o están

comprometidos con las siguientes creencias. En cuanto a la segunda lista, se podría explicar que aspiran a ser o se están convirtiendo en una organización que valora esas creencias.

Los planos del constructor

Un constructor debe tener un plan escrito. Esto se llama un plano. Si el constructor no pone sus planes por escrito (confecciona un plano), el resultado no será un edificio o una casa, sino un caos. Los que elaboran un credo también deben tener un plan escrito. Los valores escritos aclaran de una manera precisa lo que uno cree. Al escribir, usted tiene la obligación de pensar y de ser específico. Si sabe cuáles son sus valores, debería poder escribirlos en una hoja de papel. Si no es capaz de hacerlo es porque necesita trabajar más en las fases de identificación de los valores y de esclarecerlos.

Los valores escritos colocan la autoridad de los líderes detrás del credo. Las creencias principales son una declaración, que producen los líderes, de lo que el ministerio valora. La comunicación oral de las mismas deja margen para el incumplimiento; el comunicarlas por escrito las hace oficiales. Cuando los líderes del ministerio escriben "con tinta" los valores de la organización, nadie puede alegar ignorancia en caso de violar esos valores. De este modo, los líderes pueden exigir su cumplimiento a quienes deciden ignorarlos u operar con un conjunto de creencias diferente.

Existen muchas maneras de comunicar los valores: la vida y el ejemplo de los líderes, un mensaje o sermón, una historia o relato, material visual, el lenguaje y las metáforas del ministerio, un folleto, aquello que el ministerio pondera y quiénes son sus héroes. Sin embargo, una declaración escrita es un paso esencial en el proceso de selección de valores. Al escribir, usted le da cuerpo a lo que de otro modo serían solo ideas sueltas y abstractas. El escribirlas hace que cobren vida de una manera fresca que añade significado influyendo en la vida de las personas.

Además, un credo escrito le ahorrará muchas horas de explicaciones. Las personas pueden en primer lugar leer lo que usted valora, y luego hacer preguntas para clarificar.

El proceso de hacer un borrador de su credo

Una vez que se echó el cimiento, usted se encuentra listo para "construir" su declaración de valores. El proceso consiste en tres pasos: determinar el número de valores, determinar los valores en sí y determinar el formato de los valores.

Determinación del número de valores

El primer paso es determinar el número de valores que conformarán el credo. Responda la siguiente pregunta: ¿Cuántas creencias debería incluir en mi declaración? Dado que el líder promedio posee entre cincuenta y cien creencias principales, ¿cuántas de ellas debería incluir en un credo personal o en el de una organización de ministerio?

Una investigación que se realizó sobre los diversos credos de las iglesias, ministerios cristianos y organizaciones comerciales revela que el número de valores oscila entre uno y diecisiete. En general, las organizaciones comerciales son las que poseen el menor número. Esto se debe a que ya han hecho frente a este problema y se han planteado estas preguntas por mucho más tiempo que la mayoría de las iglesias. Hewlett-Packard es una corporación que tiene una sola creencia impulsora: "Haz a otros lo que quieres que te hagan a ti. Solo de eso se trata".¹ Ken Blanchard, un cristiano que es presidente de Blanchard Training and Development, posee tres: hacer las cosas bien, construir relaciones de trabajo mutuamente satisfactorias y cumplir las metas de la compañía.²

Dos organizaciones de ministerio tenían el mayor número de valores. CAM International, una organización misionera independiente, posee quince. La iglesia Saddleback Valley Community, una iglesia de los Bautistas del Sur en el condado de Orange, California, posee diecisiete (véase el apéndice B). El resto fluctuaba entre cinco y diez creencias principales. En *Built to Last* [Construido para que dure], James C. Collins y Jerry I. Porras observan que las compañías con visión de futuro poseen entre tres y seis.³

Una pregunta importante es: ¿Qué es "lo principal"? La iglesia de Jerusalén incluyó al menos seis elementos. Menos que esto habría sido equivalente a omitir los elementos bíblicos esenciales. Con la excepción de algunas iglesias, el poseer más de diez puede indicar que no han logrado determinar con exactitud sus valores principales y quizás eso solo sirve para confundir a las personas y frustrarlas en sus esfuerzos.

El veredicto final en cuanto al número de elementos esenciales depende a la vez de los líderes y de las personas que conforman la organización, y se debe resolver por consenso y no por medio de la negociación. Sin embargo, si las personas insisten en que sean menos de cinco o más de diez, querrá decir que ese es el número apropiado para el ministerio. El veredicto final descansa sobre los líderes, los responsables de velar porque el ministerio cumpla su misión, y sobre los miembros

en general, quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo la misión. Los líderes y los misioneros de CAM International optaron por quince. Cualquier número inferior a quince dejaría afuera los valores que ellos consideraban esenciales.

Una vez que usted ha establecido el número de valores, probablemente querrá disponerlos en su credo por orden de prioridad. Esto habla de qué es lo más importante dentro de lo importante. Es por eso que muchas organizaciones comienzan con una declaración acerca de las Escrituras y su compromiso con ellas. La Biblia es fundamental para todos los valores que conforman un credo.

En algunas situaciones, usted quizá quiera enumerarlas sin un orden de prioridad. Quizá sienta que es más importante que las personas recuerden los valores que enumerarlos por orden de importancia. En ese caso, puede organizar el credo en forma de acróstico. La tarea consiste en tomar la primera letra de cada valor y formar con ella una palabra fácil de recordar, como por ejemplo el nombre del ministerio. Por ejemplo, encontrará que el credo de la iglesia Lake View Community en el apéndice B tiene ocho valores en lugar de siete, ya que juegan con las letras que forman la palabra Lake View. De esta forma la letra L (de Lake) sirve para identificar un ministerio de laicos y la A para un activo ministerio de oración, y así sucesivamente. Aunque este método pudiera ayudar a las personas a recordar el credo de la iglesia, el recurso también podría parecer artificioso. La decisión corresponderá a los líderes del ministerio, con el consejo de los miembros del mismo.

Otra opción es enumerar por una parte los valores primarios de su ministerio, y por otra los secundarios. Los valores primarios son los primeros diez *valores* principales (o el *número* que usted determine). Los valores secundarios son también preceptos importantes para el ministerio, aunque no tanto como los primarios. Las dos listas lo ayudarán a sacar a la luz la mayor parte de los valores que afectan su ministerio. Esta opción es ideal para los ministerios que identifican muchos valores y tienen dificultades para limitarlos a diez. De esta manera, puede poner más valores frente a su equipo de líderes o a su gente, al tiempo que pone por separado aquello que es más importante.

La determinación de los valores en sí

El segundo paso en el desarrollo del credo es determinar si las creencias que se incluyen en su lista son valores o si son algo diferente. La razón de este paso es que a menudo algunos valores se confunden con la forma que adoptan en la práctica. Un ejemplo se halla en el credo de la iglesia Lakeview Community, Texas (véase el apéndice B). El credo incluye a los grupos pequeños como el valor que ocupa el cuarto lugar.

Un compromiso con los grupos pequeños. Nos dedicamos a ministrar por medio de los grupos pequeños ya que los consideramos uno de los medios más eficaces para establecer relaciones, alentar el crecimiento espiritual y desarrollar a los líderes.

El problema es que un grupo pequeño es una forma que toma un valor y no el valor en sí. Cada valor tiene al menos una forma de implementarlo. Un grupo pequeño es la forma que implementa un valor, como el de la comunidad bíblica auténtica. Otros valores son la evangelización, la adoración, la oración, la enseñanza y así sucesivamente. Todos ellos pueden estar presentes en el contexto de un grupo pequeño. Otros valores toman otras formas (véase la tabla 3.1).

VALOR	FORMA
Una comunidad auténtica	Grupo pequeño
Evangelismo	Cruzada
Compañerismo	Cena de camaradería
La Biblia	Predicación / enseñanza

Tabla 3.1: Formas que adquieren los valores

La pregunta es: ¿Cómo se separan ambos? ¿Cómo se reconoce cuál es el valor y cuál es la forma? Existen dos maneras de saberlo.

La primera es preguntar: ¿Se *trata* de un fin o de un medio *para* un fin? El valor es el fin; la forma es el medio para alcanzar el fin. Los valores persiguen un fin mayor (glorificar a Dios) y en cierta manera son un fin en sí mismos. Este es el caso de los valores que se incluyen arriba, en la tabla 3.1. La forma que toman los valores es un medio para implementarlos. Por lo tanto, si hacemos la pregunta: ¿Es nuestro programa de grupos pequeños un fin en sí mismo?, la respuesta es no. Los grupos son un medio para alcanzar un fin, como por ejemplo, el de ser una comunidad bíblica auténtica. Lo mismo se aplica a la realización de las cruzadas de evangelización grandes. Aquí la pregunta sería: ¿Son las cruzadas un fin en sí mismas, solo para decir que realizamos cruzadas? ¿O son un medio para un fin mayor: La evangelización?

La segunda manera es preguntarnos: ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Lo que usted o su ministerio hacen no es el valor. El valor es la razón por la que lo hacen. La pregunta *qué* saca a la luz la forma que sirve para hacer realidad sus valores. La pregunta *por qué* identifica cuáles son sus valores centrales. Su iglesia

puede auspiciar una cena después del culto una vez por mes a la cual cada uno trae algo. Esto es el *qué* o la *forma*. La razón para realizar la comida es el compañerismo.

¿Por qué es tan importante distinguir entre los valores y las formas que estos adoptan? Una razón es que los valores son, por una parte, eternos y nunca deben cambiar. Los valores que eran importantes para la Iglesia del siglo I continúan teniendo la misma importancia para la Iglesia en el siglo XXI. No han cambiado en absoluto. En consecuencia, la evangelización o la adoración son tan importantes en la actualidad como lo fueron en los tiempos bíblicos. Por otra parte, la forma que adoptan los valores es temporal. Las Escrituras no parecen señalar ninguna forma como sacrosanta. Las formas pueden y deben cambiar de una cultura a otra y de un tiempo a otro, pues esta es la manera en la que la iglesia y cualquier otro ministerio mantienen su importancia e interés para la cultura que procuran alcanzar.

Si los líderes y sus ministerios desean estar al día y relacionarse de una manera importante con la cultura en la cual desean ser eficaces, deben evaluar regularmente las formas y programas en los que se encuentran expresados los valores, para ver si aún siguen siendo adecuados. Las formas de los valores pueden volverse anticuadas y perder su efectividad. Cuando esto sucede, el ministerio debe cambiarlas o arriesgarse a perder su influencia. A menudo el ministerio incluirá en el credo las formas junto con sus valores. Esto significa que el credo sufrirá algún cambio cuando el ministerio cambie o añada una nueva forma o método.

Determinación del formato de los valores

El formato es la forma en que se expresarán los valores en el credo. Incluye las palabras, frases, cláusulas, estructura oracional y otros elementos específicos que se utilizan para comunicar las creencias de la organización. No existe un formato único de valores que se ajuste a todas las iglesias o ministerios cristianos. Cada uno debe determinar y desarrollar el formato de valores que mejor se ajuste a su cultura y que al mismo tiempo sea útil para su gente. Un repaso de los credos que se incluyen en el apéndice B y del credo de la iglesia Acadiana Community que se encuentra en el apéndice A muestra los diferentes criterios que diversos ministerios utilizan para expresar sus creencias. Estos credos le serán de gran ayuda a la hora de desarrollar su propio credo. Al analizar juntos algunos de ellos, quizá encuentre un formato que se ajuste al contexto de su ministerio.

Iglesia Acadiana Community

La iglesia Acadiana Community se estableció recientemente en una comunidad en el norte de Nueva Orleans, Luisiana. Su credo se encuentra en el apéndice A y

consta de ocho valores principales. El primero es característico de la manera en que la iglesia ha elaborado su credo.

Valoramos la entrega total a Cristo y su causa

Creemos que la entrega incondicional a Jesucristo no solamente es la norma bíblica para el creyente, sino que algo menos que esto es pecado a los ojos de Dios. La entrega total es algo que se espera que todos los creyentes que integran la comunidad practiquen y promuevan.

Cada valor comienza con una declaración introductoria que lo identifica. La declaración toma la forma de una oración concisa y bien redactada, seguida de una, dos o más oraciones que explican ese valor.

El último valor -liderazgo de servicio- se compone de siete oraciones. Varias de ellas declaran también la manera en que el ministerio aplicará el valor en la práctica, o lo que la iglesia espera de quienes entran a formar parte de ella. De este modo, Acadiana promueve y espera una consagración total a Cristo por parte de la comunidad de su iglesia.

Iglesia Fellowship Bible-Dallas

La iglesia Fellowship Bible-Dallas está, como su nombre lo indica, en Dallas, Texas, y se la conoce como FBC-Dallas. La razón por la que han colocado la palabra Dallas en su nombre es que la iglesia es una de entre muchas otras iglesias de la fraternidad bíblica que hay en la ciudad de Dallas. Gene Getz fue quien o fundó o alentó a fundar estas iglesias, aunque muchas utilizan otras designaciones para diferenciarse entre sí. Su credo (y los otros que siguen abajo) se encuentra en el apéndice B y tiene diez valores principales. Cada valor comienza con un breve título, al cual le siguen dos puntos, y luego hay una explicación de la creencia. El siguiente es el tercer valor que forma parte de su declaración:

Poner énfasis en la gracia

Enfatizamos la aceptación incondicional y el perdón total que Dios ofrece por medio de Jesucristo. Procuramos motivar a las personas por medio del amor y la gratitud en lugar de la culpa, la vergüenza y la obligación.

En el original en inglés, todos los títulos excepto el último constan de dos palabras. La mayoría de las explicaciones contienen dos o, como máximo, tres oraciones para explicar la manera en que la iglesia aplica sus valores. Un vistazo rápido revela frases como: *procuramos, enfatizamos, buscamos, alentamos* y otras.

Iglesia Lakeview Community

La iglesia Lakeview Community se encuentra en Cedar Hill, un lugar situado en las afueras de la ciudad de Dallas, en Texas. Su declaración de creencias es similar a las de Acadiana y FBC-Dallas. El primer valor de la lista refleja el papel de las Escrituras en esta iglesia.

Nos dedicamos a enseñar la Biblia

Creemos que la Biblia es la Palabra inspirada de Dios, la regla de fe y práctica es fidedigna y digna de confianza para los cristianos. La Biblia es eterna y oportuna, importante para las necesidades que son comunes a todas las personas en todas las épocas y para los problemas específicos de la vida contemporánea. Por lo tanto, nos dedicamos a capacitar a los cristianos por medio de la predicación y la enseñanza de la Palabra de Dios, para que la apliquen en su vida.

Comienzan cada declaración con un título más largo que las del credo de FBC-Dallas y que incluye la palabra *dedicamos*. A esto sigue una explicación del valor y luego una aplicación. Esto último se señala en varias instancias utilizando la expresión *por lo tanto*. La diferencia en cuanto a sus declaraciones es que sustentan varias de ellas con pasajes bíblicos. El segundo valor es una dedicación a la oración que incluye Mateo 7:7-11 y Santiago 5:13-18. Este criterio sirve para dar el apoyo bíblico a los valores.

Iglesia Saddleback Valley Community

La iglesia Saddleback Valley Community está ubicada en Mission Viejo, California, al sur de Los Ángeles. Al igual que la iglesia Lakeview Community, el valor que ocupa el primer lugar en su credo indica el lugar que ocupan las Escrituras en la iglesia.

Valoramos la aplicación de las Escrituras

"No se contenten solo con escuchar la palabra, pues así se engañan ustedes mismos. Llénenla a la práctica" (Stg. 1:22, NVI).

Esta iglesia comienza con una oración que identifica claramente el valor. En lugar de continuar con una explicación, el credo cita varios pasajes de la Biblia en diversas traducciones como la base para el valor. En algunos casos un valor incluye hasta cinco pasajes, como en el caso del valor que se encuentra en el cuarto lugar: La respuesta a la Palabra.

Iglesia Willow Creek Community

La iglesia Willow Creek Community se halla en Barrington, un barrio en las afueras de Chicago, Illinois. Es una de las iglesias más grandes de los Estados Unidos y el equipo de ministerio ha formulado diez valores principales. El siguiente es el primer valor y es representativo del conjunto de los diez.

Creemos que la enseñanza ungida es el catalizador para la transformación individual de las vidas de las personas y de la Iglesia.

Este valor incluye el concepto de la enseñanza para transformar la vida que encontramos en Romanos 12:7; 2 Timoteo 3: 16-17 y Santiago 1:23-25. Willow Creek ha optado por no comenzar a presentar cada valor con un título, sino por comenzar directamente con una declaración. Aunque no son tan obvios como los de Saddleback, a los valores de Willow Creek se los incluye en cada una de las declaraciones. El primer valor es la transformación individual de las vidas de las personas; el segundo, las personas; el tercero, la importancia cultural; el cuarto, la autenticidad; etc. La iglesia redactó las declaraciones de modo que incluyeran no solamente el valor sino también la aplicación práctica del valor en la comunidad. Por consiguiente, la enseñanza ungida será lo que llevará a cabo la transformación individual de las vidas de las personas. Willow Creek también ha decidido incluir después de cada declaración diversos conceptos clave y varios pasajes bíblicos para apoyar cada uno.

Iglesia Wooddale

La iglesia Wooddale se encuentra en Eden Prairie, Minnesota, cerca de St. Paul. Su credo consiste en siete valores fundamentales. El primero llama la atención del lector hacia Dios.

Alrededor de Dios

La iglesia Wooddale existe para Dios. En cada vida y programa ponemos a Dios en primer lugar, lo experimentamos y buscamos agradarlo. Nos deleitamos en incluir constantemente a Dios en nuestros pensamientos y nuestras conversaciones. La iglesia Wooddale es un grupo de personas y un lugar donde se experimenta a Dios. La adoración pública es una expresión importante. Vivir de manera santa es una expresión igualmente importante.

Los valores de la iglesia Wooddale comienzan con un título que contiene una declaración concisa de una creencia específica. Como en el caso de Saddleback y algunas otras iglesias, no hay duda de cuáles son sus valores. En inglés se forman con una palabra, un guión y un calificativo. Por ejemplo: God-Centered (centrado en

Dios); Bible-Based (basados en la Biblia), etc. Los líderes también han formulado oraciones en forma de una aplicación que responde la pregunta: ¿Y qué?

Ahora la pregunta importante es la siguiente: ¿Le resulta útil alguno de estos credos para determinar el mejor formato de los valores de su iglesia? En mi trabajo con diferentes ministerios, he notado que un formato en particular parecerá que salta de la página hacia la persona que desarrolla los valores o el equipo de desarrollo de los valores. Otros prefieren un criterio armonioso que utilice algo de cada declaración para confeccionar una que sea especialmente propia.

Preguntas para la reflexión, el debate y la aplicación

1. ¿Quién es, en su ministerio, el responsable de elaborar el credo? ¿Es el líder principal? ¿Hay otras personas que participan en el proceso?
2. ¿Sus valores son reales o se los desea? ¿Cuál es la diferencia? ¿Incluirá a ambos en su credo? Si la respuesta es sí, ¿cómo evitará que se confundan?
3. ¿Puso sus creencias por escrito al desarrollar su credo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuáles son las razones para poner sus creencias por escrito?
4. ¿Cuántos valores ha incluido en su credo? ¿Por qué ese número? ¿Son todos valores principales? Si son más de diez, ¿podría eliminar alguno? ¿Están puestos por orden de prioridad? ¿Le resulta esto útil o no? ¿Sería de provecho comunicar sus valores principales en la forma de un acróstico?
5. ¿Ha analizado su credo para detectar valores que en realidad son formas? ¿Cuál es la diferencia? ¿Encontró alguno? ¿Qué hizo al respecto?
6. ¿Encuentra que alguno de los credos que se incluyen en los apéndices A y B le resulta útil para la elaboración de su credo de valores? Si la respuesta es sí, diga cuál o cuáles.
7. ¿Utilizó un criterio armonioso, tomando partes de todos

Notas

1. James C. Collins y William C. Lazier, *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company* (Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1992), p. 66.
2. "Opening Session Features Ken Blanchard at Wooddale Church" *Compass* 3 ["Ken Blanchard habla en la sesión de apertura en la iglesia Wooddale, *Compass* 3], W 3 (febrero de 1994)
3. James C. Collins y Jerry 1. Porras, *Built to Last* (Nueva York: Harper Business, 1994), p. 219.

Parte 2

La misión de su ministerio

La definición de misión

¿Qué es una misión?

Eran las 2 de la madrugada y el pastor Andy estaba sentado junto a la mesa del comedor, absorto en la lectura del libro sobre los aspectos fundamentales del ministerio que le había regalado su amigo. El libro no solo incluía el tema de los valores principales de un ministerio sino también otros conceptos tales como la misión de un ministerio. Varias horas antes su esposa había intentado que se fuera a dormir, pero finalmente se había dado por vencida. Al hacer una pausa para descansar la vista y reflexionar sobre lo que estaba leyendo, Andy observó cuánta paz y quietud se experimentaba a esa hora.

El libro decía que pocas iglesias han formulado una declaración de misión concisa y bíblica que provea una dirección para el ministerio. Por lo que muchas iglesias son como aeroplanos que han despegado pero que no saben a dónde van. Algunas se mantienen sobrevolando cautelosamente la pista de aterrizaje, mientras que otras se lanzan valientemente en una dirección determinada solo para terminar completamente perdidas. Lake Country se asemejaba a las primeras. Daba vueltas sobre el mismo lugar sin ir a ninguna parte.

El pastor Andy había predicado con todo su corazón el año anterior. Al principio, la congregación había respondido a sus sermones. Era nuevo y su estilo era muy diferente al del pastor anterior. Sin embargo, no habían pasado muchas cosas como resultado de su predicación y Andy quería ver resultados: Quería ver vidas transformadas. En algún lugar había leído que la mayoría de las personas olvida el 95 por ciento del sermón dentro de las siguientes setenta y dos horas. Su ministerio era una prueba evidente de esa verdad. ¿Era esto todo lo que se podía esperar del ministerio pastoral?

La idea de una misión para el ministerio lo entusiasmaba. Esto tenía mucho sentido por varias razones. En primer lugar, la iglesia necesitaba una dirección clara y convincente para el ministerio. Una declaración de misión bien encauzada señala en el mapa el destino al cual todo el ministerio se dirige. De esta manera el ministerio puede concentrar toda su energía en una sola dirección. En segundo lugar, la iglesia necesitaba desesperadamente saber qué se suponía que debía hacer. Una declaración de misión ayuda al ministerio a determinar en forma precisa su función bíblica. La misión responde a la pregunta: ¿Qué es lo más importante que Dios nos ha llamado a hacer en esta comunidad? En tercer lugar, la iglesia necesitaba mirar al futuro. La declaración de misión predetermina el futuro del ministerio. No podemos predecir el futuro; sin embargo, la formulación de una declaración de misión ayudará a crear el futuro que se desea para un ministerio. Tener una misión para el ministerio también provee límites para la toma de decisiones, inspira la unidad en el ministerio, alienta los cambios útiles y da forma a las estrategias del ministerio.

La pregunta más importante para el pastor Andy en esta etapa inicial de su ministerio tiene que ver con las definiciones y el desarrollo: ¿Qué es una misión y cómo se desarrolla una para su iglesia? El siguiente capítulo tratará sobre el desarrollo de la misión. Este capítulo definirá la misión mediante un análisis breve de lo que no es y luego de lo que es. La parte final será un examen de las diversas clases de misiones.

Lo que no es una misión

Las personas confunden diversos conceptos con la misión. En esta sección deseo concentrarme en los dos conceptos más comunes: Visión y propósito.

Una misión no es una visión

El concepto de misión es más antiguo que el de visión. Un breve estudio de los libros sobre gestión empresarial que uno puede encontrar en los estantes de la mayoría de las bibliotecas revela que la palabra *visión* ha estado en uso en el mundo de la administración desde hace muchos años. Cuando escribí *Developing a Vision for Ministry in the Twenty-first Century* [Desarrollar una visión para el ministerio en el siglo XXI], nadie o muy pocos utilizaban la palabra *visión*. Solo sabía de la existencia de un libro sobre el tema, escrito por el pastor Robert Dale, de los Bautistas del Sur; un libro que evidentemente estaba muy adelantado a su época. Aun hoy existen pocos libros dedicados por entero a este tema. Sin embargo, muchas personas citan el concepto en conferencias y libros relacionados con el liderazgo y la administración.

Al viajar y dictar seminarios sobre liderazgo, ya se me hace natural que me pregunten: ¿Cuál es la diferencia entre una visión y una misión? Contrariamente a lo que algunos líderes creen, estos dos términos no son sinónimos. Poseen algunos elementos en común pero otros son diferentes. Esta es una pregunta tan importante que he escrito el capítulo 7 para contestarla y así evitar analizarla aquí de manera breve. En el capítulo 7 demuestro que, aunque los dos conceptos tienen al menos cuatro características comunes, difieren entre sí por lo menos en once maneras. Por ejemplo, se definen de manera diferente, se aplican de manera diferente y son diferentes en extensión, propósito y acción.

Una misión no es un propósito

Mis estudios revelan que la mayor parte de las personas iguala la misión con el propósito. El argumento es que el propósito de una organización es cumplir con su misión. Personalmente creo que en el caso de las organizaciones cristianas estos conceptos son diferentes en por lo menos tres aspectos. En primer lugar, la misión formula la pregunta *qué*: ¿Qué ha llamado Dios a hacer a este ministerio? La respuesta a esta pregunta es la misión de la organización. Sin embargo, el propósito formula y responde una pregunta completamente diferente. Responde a la pregunta *por qué*: ¿Por qué ha puesto Dios al ministerio en este lugar? La respuesta es el propósito de la organización. Esta es la razón por la que el ministerio hace lo que hace (su misión).

Existe una segunda distinción: la misión sirve como el objetivo al cual apunta el ministerio. En el caso de la Iglesia, este objetivo es la Gran Comisión (Mt. 28:19-20; Mr. 16:15). La misión de la Iglesia es hacer discípulos. Sin embargo, el propósito de la organización de ministerio va mucho más allá de su objetivo; es la razón de ser de la organización. Es fundamental para el ministerio. Mientras que la misión de la Iglesia es la Gran Comisión, su propósito es glorificar a Dios (Sal. 22:23; 50:15; Is. 24:15; Ro. 15:6; 1 Co. 6:20; 10:31). La misión sirve al propósito, aunque la misión no es lo mismo que el propósito.

La tercera distinción aclara aún más a la segunda. No solamente a la misión se la comprende dentro del propósito de la organización, sino que también lo están muchos otros conceptos del ministerio. Los valores principales de un ministerio -el tema de los capítulos 1 a 3- existen para glorificar a Dios. Lo mismo ocurre con la visión, la estrategia y otros elementos vitales del ministerio. Al igual que la misión del ministerio, los elementos a los que se hace mención también están al servicio del propósito, aunque no son lo mismo que este.

Lo que es una misión

A menudo, el saber primeramente lo que algo no es ayuda a descubrir lo que sí es. Ahora que ya hemos hecho esto y hemos eliminado dos elementos que podrían confundirnos, es tiempo de formular una definición. Defino la misión de un ministerio como: Una declaración abarcadora breve y bíblica de lo que se supone que la organización debería hacer. Esta definición contiene cinco elementos esenciales.

Una misión es abarcadora

El primer elemento que define la misión es la amplitud. Es esencial que la misión del ministerio sea amplia, que lo abarque todo. La meta principal de la institución tiene prioridad sobre todas sus otras metas. La misión aglutina todas las actividades ministeriales de la institución. Esto significa que todas las metas y actividades deben caber confortablemente bajo la cobertura de la misión del ministerio. Si una meta o actividad no haya lugar bajo la misión, significa que la misión no es lo suficientemente amplia o que la meta o actividad no está dentro del ámbito de la misión y debe suspenderse.

La siguiente es la declaración de misión de la iglesia Matthew Road Baptist, ubicada en Grand Prairie, Texas.

Nuestra misión es testificar del amor de Dios a las personas del centro de la ciudad y sus alrededores, de modo que puedan convertirse en consagrados seguidores de Cristo.

Esta misión es amplia e incluye todo lo que Cristo ha mandado hacer a la Iglesia. La Gran Comisión se divide, básicamente, en evangelización e instrucción. Todo lo que una iglesia puede hacer se encuadraría dentro de uno de estos dos aspectos. En la declaración de misión de la iglesia Matthew Road Baptist

encontramos ambos. La iglesia coloca en primer lugar el testificar del amor de Dios. Esto es evangelización. No obstante, su misión no termina allí. Hace que los nuevos creyentes y los cristianos de mucho tiempo avancen hacia la madurez, a convertirse en "consagrados seguidores de Cristo".

Una misión necesita amplitud, pero no debe abarcar demasiado. Si lo hace solo sirve para confundir a los seguidores y decir muy poco. La siguiente es una declaración de misión ficticia de un ministerio que trabaja en un centro urbano que personas de bajos recursos económicos habitan.

La misión de la Fundación Metroplex es proveer a todos los ciudadanos una ciudad de esperanza, en la que se glorifique a Dios.

Esta es una declaración demasiado amplia y que no dice nada. ¿Qué significa, por ejemplo, una "ciudad de esperanza"? Personalmente pensaría que debido a que es una misión para una zona con personas que tienen bajos recursos económicos, su objetivo es procurar brindar esperanza a quienes habitan en esa zona. Pero ¿qué significa eso? ¿Se trata de la esperanza que se encuentra en Cristo? ¿Se trata de guiar a las personas a la fe en Cristo o solo implica darles de comer? Esta declaración de ministerio es demasiado vaga como para causar algún efecto. Además, el problema se agrava al incluir la frase: "En la que se glorifique a Dios". ¿Qué quiere decir eso? Sospecho que significará diferentes cosas para diferentes personas. La pregunta importante es: ¿Qué significa esta frase para la organización del ministerio? No está mal incluir una declaración en cuanto a glorificar a Cristo o a Dios, lo cual es perfectamente bíblico. Sin embargo, sería mucho más claro reemplazarla por una breve declaración que hable de la manera específica en que se glorificará a Dios.

Una misión es breve

El segundo elemento que define una declaración de misión es la brevedad. La brevedad determina el tamaño o extensión de la misión. No existen patrones preestablecidos o típicos para una declaración de misión, y un análisis rápido de las declaraciones de misión en el ámbito comercial revela diferentes tamaños de la misión. Mi punto de vista es que la declaración de misión debe ser breve. Algunos dicen que debe limitarse a quince o veinte páginas de extensión, mientras que otros creen que debería ser de una página o menos. Mi respuesta es que ambas alternativas son demasiado extensas. De quince a veinte páginas es algo excesivo, y una página también es demasiado.

¿Cuál debe ser la extensión de algo breve? Pienso *que* una buena declaración de misión puede y debe no tener más de una oración. Mi experiencia ha sido que las mejores declaraciones de misión consisten en una sola oración bien redactada. Una característica de las organizaciones muy eficientes, no importa cuán complejas sean, es que pueden resumir de una manera simple y concisa lo que se supone que deben hacer.

Randy Frazee, el pastor principal de la iglesia Pantego Bible, en Arlington, Texas, relata la siguiente historia acerca de una reunión a la que asistió el administrador de su iglesia, donde Peter Drucker fue el orador principal. Un asistente le preguntó a Drucker cuál debía ser la extensión de una declaración de misión, a lo que este respondió: "Si puede hacer que la declaración de misión quepa en una camiseta, esa probablemente sea la extensión adecuada"¹. De modo que la prueba definitiva para una declaración de misión es pasar la prueba de la camiseta; ¿es lo suficientemente concisa como para colocarla en una camiseta?

Varias iglesias han desarrollado excelentes declaraciones de misión que ilustran el valor de una declaración de misión en una sola oración. La iglesia Willow Creek Community desarrolló esta concisa declaración:

Nuestra misión es transformar a las personas no religiosas en seguidores consagrados de Cristo.

En este caso, Willow Creek podría haber usado varias páginas para explicar qué significa la frase *seguidores de Cristo completamente consagrados*. Sin duda algunos apreciarían la información y se beneficiarían de ella; sin embargo, una explicación tan larga solo habría servido para que la mayoría de las personas se perdiera en los detalles.

Existen varias razones por las cuales las buenas declaraciones de misión son breves. Una clave para una comunicación clara y eficaz es la brevedad, no la palabrería. Las personas tienden a leer y a prestar más atención a las declaraciones cortas que a las que abarcan una o más páginas. En segundo lugar, las declaraciones concisas son más fáciles de entender. El exceso de información puede no aclarar y solo sirve para confundir. En tercer lugar, las personas recuerdan las oraciones cortas. En cuanto uno añade una o dos oraciones más, las personas abandonan cualquier intento de memorizar la misión.

Una misión es bíblica

La palabra *bíblica* se ha usado de muchas maneras. Una de ellas es que si una misión es bíblica, debe estar en la Biblia. Esto significa que cada iglesia y ministerio cristiano debe encontrar su misión en algún lugar de las Escrituras. Los encargados de desarrollar la declaración de misión deben buscar en la Biblia hasta encontrar un versículo que les proporcione la misión. Así, este versículo pasa a ser esencialmente la misión del ministerio. Este punto de vista es muy restrictivo. Prefiero el punto de vista que considera que la misión debe estar de acuerdo con las Escrituras. Aunque no es necesario encontrarla en las páginas de la Biblia, no debe oponerse a las enseñanzas bíblicas.

Una misión bíblica proviene de Dios; Él es la fuente de todas las misiones. Dios puede revelar su misión por medio de la Biblia o puede utilizar otros medios. Nuevamente, la misión no debe contradecir la Biblia sino estar de acuerdo con ella. Existen numerosas declaraciones de misión que se esparcen por todo el Antiguo y el

Nuevo Testamento que claramente provienen de Dios. Examinemos brevemente cinco que encontramos en el Antiguo Testamento. La primera pertenece a Adán y Eva. Dios les comunica su declaración de misión en Génesis 1:28: "Y los bendijo Dios, y les dijo: Fructificad y multiplicaos; llenad la tierra, y sojuzgadla, y señoread en los peces del mar, en las aves de los cielos, y en todas las bestias que se mueven sobre la tierra". Ellos estaban para ejercer el dominio sobre la creación.

La segunda es la misión de Moisés. Dios se la reveló en Éxodo 3:10: "Ven, por tanto, ahora, y te enviaré a Faraón, para que saques de Egipto a mi pueblo, los hijos de Israel". Esta sola oración resume la misión de este líder, la cual abarcó todo lo que se registra en los libros que van desde Génesis hasta Deuteronomio.

La tercera es la misión de Josué. Dios la presenta en Josué 1:2: "Mi siervo Moisés ha muerto; ahora, pues, levántate y pasa este Jordán, tú y todo este pueblo, a la tierra que yo les doy a los hijos de Israel". La misión de Dios era sacar a Israel de Egipto e introducirlo en Canaán. Utilizó dos líderes con misiones diferentes para llevar a cabo su misión. Moisés guiaría al pueblo de Dios a salir de la esclavitud en Egipto. Josué los introduciría en Canaán, la Tierra Prometida.

La cuarta es la misión de Isaías. En Isaías 6:9. Dios ordena al profeta: "Anda, y di a este pueblo: Oíd bien, y no entendáis; ved por cierto, mas no comprendáis. Engruesa el corazón de este pueblo, y agrava sus oídos, y ciega sus ojos, para que no vea con sus ojos, ni oiga con sus oídos, ni su corazón entienda, ni se convierta, y haya para él sanidad". Esta seguramente fue una misión frustrante para Isaías. Traería poco progreso espiritual como resultado.

La quinta es la declaración de misión de Jeremías, que el Señor comunica al profeta en Jeremías 1:10: "Mira que te he puesto en este día sobre naciones y sobre reinos, para arrancar y para destruir, para arruinar y para derribar, para edificar y para plantar". En resumen, la misión de Jeremías era proclamar al pueblo de Dios un mensaje de bendición y juicio.

Encontramos varias declaraciones de misión en el Nuevo Testamento. Una es la de nuestro Salvador. La misión que Dios encomendó a Jesús se revela en Marcos 10:45: "Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos". La misión de Jesús era una misión de servicio. Serviría a la humanidad hasta el extremo de pagar el precio más alto: El sacrificio de su vida por los pecados del mundo.

Dios también ha dado a la Iglesia su misión. Mateo la registró en Mateo 28: 19-20: "Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones...". Marcos registró lo mismo en Marcos 16:15: "Id por todo el mundo y predicad el evangelio a toda criatura". Es la misión de la Gran Comisión, la que implica llevar a las personas desde el lugar en que se encuentran en su relación con Dios (perdidos o salvados) hasta donde Dios quiere que estén (la madurez). La razón por la que la misión de la iglesia de los primeros tiempos es tan importante para nosotros en la actualidad es

que su misión también es nuestra misión. La misión que Cristo dio a la Iglesia en el siglo I es la misma que nos encomienda a nosotros para el siglo XXI.

Una misión es una declaración

El cuarto elemento es que una misión es una declaración. Cada ministerio debe formular su misión por medio de alguna clase de declaración si espera que las personas conozcan y comprendan cuál es su objetivo primordial. Este es un problema serio para muchas iglesias en los Estados Unidos. La mayoría no ha formulado una declaración de misión. Probablemente esto se deba a que no tienen una misión.

Una declaración de misión puede ser verbal o escrita; sin embargo, yo creo que los líderes comunican mejor su visión con declaraciones verbales y su misión con declaraciones escritas. Cuando las personas ven la declaración de la misión en un papel, entienden hacia dónde se dirige el ministerio. Escribir la misión en forma de una declaración obliga a reunir las ideas y pensar con mayor claridad lo que se dice. Cuando un líder puede escribir claramente su misión en un papel, lo más probable es que se trate de una declaración que elaboró y razonó bien.

Una declaración de misión volcada en un papel le permite comunicarla de diversas maneras. Una de ellas es colocarla en un lugar importante en el boletín o en los folletos de la iglesia, de modo que todos puedan verla y recordarla regularmente. Otra forma es incluirla en una declaración que se lea o se analice en una clase para visitantes o miembros nuevos, lo cual es sumamente importante, ya que los nuevos miembros y los interesados deben hacer propia la misión para poder integrarse al ministerio. La misión podría colocarse en un marco o en una placa y colgarse en una pared del vestíbulo de la iglesia o en sus oficinas principales. También podría ponerse en pequeñas tarjetas que quepan en la billetera, para distribuirlas entre las personas que forman parte del ministerio, o podría seguir el consejo de Peter Drucker e imprimir camisetas con la declaración. De esta manera, las personas podrían usarlas tanto en sus hogares como en la iglesia o ministerio. Sería una manera de recordar constantemente la misión del ministerio.

Una misión es lo que se supone que el ministerio debe hacer

El quinto elemento que define una misión es lo que se supone que el ministerio debe realizar. Es el objetivo o tarea principal de su ministerio. Es lo que dice cuál es su "negocio". No es lo que usted o ustedes desean hacer, sino lo que Dios desea que hagan. La pregunta esencial de la misión es: ¿Qué se supone que debe hacer este ministerio? Parece ser una pregunta simple, pero muy pocas organizaciones ministeriales se la formulan. Una razón importante que explica la decadencia de un gran número de iglesias que fueron dinámicas y prósperas en las décadas de 1940 y de 1950 es que han olvidado su misión o cuál es su "negocio".

Todas o la mayoría comenzaron con un líder que tenía una clara misión para la iglesia. La misma estaba íntimamente relacionada con la razón por la que dicha iglesia se plantó. Sin embargo, con el correr del tiempo y debido en cierta medida al éxito, la misión se perdió y quedó atrás mientras la institución continuó avanzando.

La clave para revitalizar a muchas de estas iglesias y ministerios es que se hagan la pregunta de la misión. Peter Drucker escribe: "Nos concentramos en la misión. ¿Qué estamos tratando de hacer? Nunca olvide esta primera pregunta. La misión debe estar en primer lugar. Esta es la lección que nos enseñan los últimos cincuenta o cien años. En el momento en que perdemos de vista la misión estamos perdidos".² Lo mismo sucede con la plantación de iglesias. Una iglesia nueva debe comenzar con una misión clara que se ubique de manera estratégica para que nadie la olvide aunque pase el tiempo.

La pregunta de la misión: ¿Qué se supone que debe hacer nuestro ministerio? es una pregunta de diagnóstico a la vez que una pregunta que brinda dirección. Brinda dirección a los nuevos ministerios, ya sean iglesias o ministerios cristianos. Cuando responden a esta pregunta pueden saber dónde se supone que deben ir y qué se supone que deben hacer.

La pregunta de la misión sirve como diagnóstico para los ministerios más antiguos, ya establecidos. Es la primera de cinco preguntas que se incluyen en la evaluación de la misión del ministerio, las cuales ayudarán a este último a evaluar su estado de existencia. La respuesta a la primera pregunta: ¿Qué es lo que Dios desea que hagamos?, remite al ministerio a la Biblia. ¿Responden las Escrituras esta pregunta de manera directa o indirecta? Vimos anteriormente que la misión de la Iglesia es la Gran Comisión: Buscar a los perdidos, alcanzarlos y convertirlos en discípulos (Mt. 20: 19-20). Por lo tanto, la primera pregunta de diagnóstico es: ¿Estamos buscando y ganando a los perdidos y ayudándolos a madurar en la fe? Cada uno es responsable de crecer, pero la iglesia es responsable de implementar una estrategia para ayudarlos a lograrlo.

La segunda pregunta de diagnóstico es: ¿Qué estamos haciendo? Aunque Cristo ha comisionado a la Iglesia para que haga discípulos, son muy pocas las iglesias locales que hoy en día están cumpliendo con esta tarea. Algunas funcionan prácticamente como una clínica de reposo. Hay personas allí que dicen: "Un momento, yo ya hice mi parte; ahora es tiempo de que otros cuiden de mí". El problema es que cada vez hay menos personas jóvenes para cuidar de ellos. Otras funcionan como comunidades cognitivas seguras. Son un grupo de estudio bíblico enorme y feliz (en algunos casos no tan feliz). Saben mucho acerca de la Biblia pero pocas personas de afuera de la comunidad se convierten al Evangelio.

Otras son centros de evangelización donde las personas llegan a creer en Cristo pero caen en un cristianismo nominal por no existir un programa que los haga crecer para llegar a ser semejantes a Cristo.

La tercera pregunta de diagnóstico da por sentado la existencia de una discrepancia entre las dos primeras. La tercera pregunta es; ¿Por qué no estamos haciendo lo que Dios desea que hagamos? Cuando uno formula esta pregunta en una reunión de la junta de la iglesia, las personas se sienten inmediatamente incómodas. Cambian de posición en sus asientos, carraspean y una extraña calma invade el salón.

Existen diversas respuestas a esta pregunta. La más común es que la iglesia típica de la actualidad se ha convertido en una iglesia centrada en sí misma. Simplemente trata de cuidar de las congregaciones que ya existen y de que mantengan sus puertas abiertas. Otra es que el fuerte del pastor está en un área como la predicación pero no en la evangelización. Otras respuestas son la desobediencia, la fatiga, los propios planes, la ignorancia, etc.

La cuarta pregunta obliga a las personas a considerar cómo sería el futuro de la institución sin una misión bíblica. La pregunta es: Si continuamos en el rumbo actual, ¿dónde estaremos dentro de dos, cinco o diez años? La respuesta para una iglesia que está creciendo es que se habrá detenido el crecimiento. La respuesta para una iglesia que se encuentra estable es que estará decreciendo. Y la respuesta para una iglesia que está decreciendo es que habrá dejado de existir.

La quinta pregunta se concentra en los líderes. La pregunta es; ¿Saben nuestros líderes clave dónde está el ministerio y adónde se dirige? Y también pregunta: ¿Están ellos de acuerdo con esa dirección? Mi experiencia con algunas iglesias antiguas y tradicionales que están en crisis es que ignoran el presente y el futuro, al tiempo que miran al pasado y añoran volver a él.

La sexta pregunta da por sentado que el ministerio está simplemente dando vueltas sobre el aeropuerto o volando fuera de curso. La pregunta es: ¿Qué incluirá el cambiar el rumbo y que pasemos a movernos en una dirección dada por Dios? La respuesta es crítica. Una buena respuesta es: Lo que sea necesario, siempre que no vaya en contra de las Escrituras. Sin embargo esto resulta difícil para los ministerios que han desarrollado otras misiones durante muchos años. Otra respuesta es: Un milagro. Muy a menudo esta es la respuesta de un ministerio agonizante. Esta respuesta no ofrece mucha esperanza.

La pregunta final es: ¿Están usted y los líderes dispuestos a hacer lo que sea necesario para que el ministerio avance en una nueva dirección? Esta es esencialmente una cuestión de obediencia. El llamado es a arrepentirse y responder a la dirección clara de Dios en su Palabra. Es mucho más fácil decirlo que ponerlo en práctica. Sin embargo, el no actuar pone en riesgo a todo el ministerio y la desobediencia prolongada podrá producir la muerte de la institución, como ocurrió con las iglesias de las que hablan los capítulos 2 y 3 de Apocalipsis.

Evaluación de la misión del ministerio

1. De acuerdo con las Escrituras, ¿qué es lo que Dios desea que hagan?
2. ¿Qué están haciendo?
3. Si existe alguna discrepancia, ¿por qué no están haciendo lo que Dios desea que hagan?
4. Si continúan en el curso actual, ¿dónde estarán dentro de dos, cinco o diez años?
5. ¿Saben sus líderes clave dónde está el ministerio y adónde va?
6. ¿Qué implicaría cambiar el rumbo y moverse en una nueva dirección?

7. ¿Están usted y los líderes dispuestos a hacer lo que sea necesario para que el ministerio avance en una nueva dirección?

Las clases de misiones

Podemos ampliar aún más nuestra comprensión de la misión indagando por la misión personal, la misión de la organización y la misión del departamento.

La misión personal

Hasta aquí hemos hablado sobre la misión de la organización, pues ese es el tema de este libro. Sin embargo, la misión de su organización no es la prioridad; su misión personal sí lo es. La misión de su organización es para su ministerio lo que su misión personal es para su vida. Por lo tanto, el desarrollo de su misión personal debe preceder a la misión de su organización. Su misión personal determina lo que usted hará con su vida y cómo servirá a Cristo. Esto, a su vez, puede llevarlo a servir en alguna organización ministerial en particular. Una vez que ha determinado esto y se ha alineado con esa organización, está listo para desarrollar una misión para la organización.

Le recomiendo que desarrolle una declaración de misión personal antes de desarrollar la declaración de misión de su organización. Las siguientes son algunas preguntas cuyas respuestas lo ayudarán a determinar su misión en la vida. (1) ¿Qué desea hacer con su vida? (2) ¿Qué es lo que Dios desea que usted haga con su vida? (3) Si Dios le concediera un deseo para su vida, ¿cuál sería? (4) ¿Qué legado desea dejar? (5) ¿Qué desea que sus amigos, familiares y otras personas recuerden de usted cuando ya no esté?

Si usted tiene alrededor de veinte o treinta años quizá no le resulte fácil responder a estas preguntas. La razón es que probablemente no ha tenido mucha experiencia en la vida o el ministerio, de modo que no está muy seguro de sus respuestas. Si esta es su situación, lo aliento a perseverar en descubrir el propósito divino. El mismo consiste en sus dones naturales y espirituales, su talento y capacidad, su pasión (aquello por lo que experimenta sentimientos más intensos), su temperamento y muchas otras cosas.

Escribir una declaración personal de misión lo ayuda a determinar lo que Dios desea que usted haga con su vida. Esto es lo más importante. También lo ayuda a tomar buenas decisiones que tienen que ver con cuestiones que afectan su vida. Por ejemplo, algunas organizaciones podrán ofrecerle un puesto en ellas. En cierto momento usted debe tomar una decisión: ¿Me uno a ellos y avanzo o me quedo dónde estoy? Usted evalúa las opciones y toma la decisión sobre la base de su declaración de misión. Estas decisiones servirán para pulir su declaración de misión, pues le enseñarán mucho sobre usted mismo. Una declaración personal de misión puede distinguir un servicio mediocre a Cristo de un servicio excepcional. Al escribir para el mercado, Michael Gerber dice: "Creo que es cierto que la diferencia entre las grandes personas y los demás es que las grandes personas crean sus vidas de manera

activa, en tanto que a los demás sus vidas los crean, mientras esperan pasivamente para ver qué es lo siguiente que la vida les deparará". ³ Las palabras de Gerber me recuerdan a las del apóstol Pablo en 1 Corintios 9:24, "¿No sabéis que los que corren en el estadio, todos a la verdad corren, pero uno solo se lleva el premio? Corred de tal manera que lo obtengáis".

La misión de la organización

Una vez que ha determinado su misión personal en la vida, está listo para desarrollar una misión para la organización. Yo hablo de una *organización* aunque también se aplican otras palabras como *congregación* *institución* y *empresa*. La misión de la organización debe armonizar con su misión personal. Por ejemplo, quizá Dios lo destinó a liderar una iglesia como su pastor. Por lo tanto, como el pastor de la iglesia, usted debe desarrollar la misión de la organización por medio de la implementación de la Gran Comisión a través del ministerio de la iglesia local. Sería un error que se dedicara a otra cosa, como por ejemplo, a la venta de seguros o al mantenimiento de computadoras.

La misión del departamento

La misión del departamento se sitúa dentro de la misión de la organización. A medida que una iglesia o ministerio cristiano crece en tamaño, deberá organizarse en diferentes departamentos. Por ejemplo, una iglesia puede tener departamentos responsables de la adoración, la educación cristiana, la evangelización, etc. Cada uno de estos departamentos debe desarrollar su propia declaración de misión para mostrar cuál es la manera en que contribuye a la misión general del ministerio.

La misión del departamento brinda tres beneficios. En primer lugar, lleva el concepto de la misión al nivel de la base. Sirve como un recordatorio constante y enfatiza la importancia de la misión y en qué consisten tanto la organización como el departamento. En segundo lugar, muestra la manera en que cada departamento contribuye con el todo. Esto demuestra la importancia de cada departamento a la hora de cumplir la misión general de la organización. Comunica a todos que cada persona es una parte importante de la institución y una pieza vital de ella. Finalmente, sirve para mantener a cada departamento centrado no solo en lo que se supone que la institución debe hacer, sino también en lo que se supone que debe hacer cada departamento. Esto desalienta el avance de cualquiera de los dos en una dirección propia, independiente.

No hace mucho tiempo visité y recorrí la iglesia Willow Creek Community. Al recorrer los diversos departamentos dentro de la iglesia observé que habían colocado la declaración de la misión de cada departamento en alguna pared principal en cada área.

El Seminario Teológico de Dallas es una organización cristiana que posee una misión institucional. Debido a que es uno de los seminarios más grandes, consta de muchos departamentos tales como educación cristiana, idiomas, educación práctica, recursos humanos, etc. Uno de esos departamentos es el de instalaciones y

mantenimiento, que es el responsable de mantener las instalaciones fundamentales para el funcionamiento de la escuela. Instalaciones y mantenimiento ha desarrollado la siguiente declaración de misión:

La misión del departamento de instalaciones y mantenimiento es servir a la comunidad del Seminario Teológico de Dallas con una actitud profesional y afable con el fin de proveer un ambiente que sea coherente con la misión de DTS de preparar líderes servidores para el cuerpo de Cristo en todo el mundo.

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Posee usted una declaración personal de misión? ¿Está convencido de la importancia de tal declaración? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué influencia podría ejercer en su vida una declaración personal de misión?
2. ¿Posee su organización de ministerio una declaración de misión? Si la posee, ¿cuál es? ¿Es buena? Si la organización no la posee, ¿cuál es la razón?
3. ¿Qué se supone que debería hacer su ministerio? ¿Qué está haciendo su ministerio? Sus respuestas a estas dos preguntas, ¿son idénticas o existe discrepancia entre ellas? Si existe discrepancia, ¿cómo la explicaría?
4. Si su ministerio continúa en su curso actual, ¿dónde cree que estará dentro de dos años? ¿Y dentro de cinco? ¿Y dentro de diez?
5. ¿Saben el líder principal y la junta dónde está actualmente el ministerio y adónde va? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿Qué demandará para su ministerio el cambiar y hacer lo que se supone que deben hacer? ¿Están los líderes (el presidente, el pastor, la junta) dispuestos a cambiar? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Están las personas dispuestas a cambiar? Explique su respuesta

Notas

1. Randy Frazee con Lyle E. Schaller, *The Comeback Congregation* (Nashville: Abingdon, 1995), p. 6.
2. Peter Drucker, "The New Models", *NEXT* 1, N° 2 (agosto de 1995)
3. Michael Gerber, *The E-Myth* (Nueva York: Harper Business, 1986), p. 85.

El desarrollo de una misión

Cómo elaborar su misión

El pastor Andy compró un ejemplar del libro sobre los aspectos fundamentales del ministerio para cada miembro de la junta. Durante muchos años su costumbre había sido comprar libros sobre temas específicos que creían que podrían ayudarlos a mejorar como líderes, de manera que ante el pedido de Andy estuvieron de acuerdo en leer el libro y debatirlo juntos. Pero en sus reuniones se generó un cierto malestar debido a que el material hablaba de cosas muy diferentes de las que hacían en la iglesia. Este malestar llegó a su punto máximo cuando realizaron la evaluación de la misión del ministerio.

Cada miembro trabajó con la primera pregunta en su casa, pero se reunieron para debatir sus respuestas. Hubo cierto desacuerdo inicial en cuanto a lo que sentían que supuestamente la iglesia debía hacer. Algunos de ellos no contaban con un sólido fundamento bíblico y sostenían opiniones divergentes, las cuales expresaban con cierta vehemencia. Sin embargo, a medida que estudiaban la proclamación de la Gran Comisión por parte de Cristo en Mateo 28: 19-20, Marcos 16: 15 y Hechos 1:8, las Escrituras penetraron profundamente en ellos (He. 4: 12) y la mayoría estuvo finalmente de acuerdo en que su actividad primordial debía ser hacer discípulos.

La segunda pregunta hizo que varios de los miembros adoptaran una actitud reflexiva. Cuando compararon lo que se suponía que debían hacer con lo que estaban haciendo, descubrieron que existía una enorme contradicción. Un influyente anciano miembro de la junta comentó: "No hemos visto a nadie convertirse a Cristo desde hace años. ¿No sería grandioso ver a personas aceptar a Cristo, como ocurría en los buenos viejos tiempos, cuando la iglesia estaba encendida?" Andy intervino entonces y dijo: "Este libro señala que una declaración de misión bíblica, y que se elaboró bien, sería de gran ayuda para damos cuenta qué clase de evangelización se practicaba en los primeros tiempos de esta iglesia".

Tras sus palabras, el salón entero quedó en silencio. Pero fue un silencio positivo. Andy notó que los hombres estaban muy entusiasmados al meditar en el debate de esa tarde. A continuación, Harry Smith (¡el que uno menos esperaba!) levantó la mano y preguntó tímidamente: "¿Qué deberíamos hacer para desarrollar una misión para nuestra iglesia?" Andy estaba atónito. Harry era esa persona de quien siempre uno podía esperar que se opusiera a cualquier cambio. Andy aprovechó la oportunidad y rápidamente respondió: "El siguiente capítulo explica cómo desarrollar una declaración de misión. ¿Por qué no le echamos un vistazo? Trabajemos sobre una y veamos qué obtenemos". El momento fue oportuno y los hombres respondieron en forma positiva.

La pregunta de Harry Smith es la más importante para cualquier ministerio. ¿Cómo se desarrolla una declaración de misión que sea coherente y bíblica? La respuesta es: teniendo en cuenta las tres *p*: el *personal*, la *preparación* y el *proceso*.

He preparado este capítulo especialmente para ayudarlo a avanzar paso a paso a través de las tres *p* para desarrollar una declaración de misión para su ministerio.

El personal que desarrollará la misión

Es imperativo que sea el granjero quien administre la granja. Si los que dan el financiamiento o los que venden los equipos intentaran reemplazar al granjero, el resultado sería desastroso. La primera *p* corresponde al personal del ministerio que integrará el equipo de desarrollo de la misión. En el proceso de desarrollo deben participar las personas apropiadas. Las preguntas son: ¿Quiénes son las personas indicadas? ¿Quién debe desarrollar la declaración de misión?

Mi consejo a la mayoría de las iglesias y ministerios cristianos es que intenten lo siguiente. El pastor o líder es quien inicia y desarrolla una misión. Este es un acto esencial de liderato que incluye el presentar un documento que sirva como punto de partida. Luego, se invita a otras personas vitales en el equipo de liderato para que lo revisen y evalúen.

Mi experiencia es que resulta muy difícil pedirle a un grupo de personas que elabore una declaración de visión a partir de la nada; de modo que este enfoque les proporciona una idea de qué es lo que usted intenta hacer y también algo frente a qué reaccionar. Les permite colocar sus huellas digitales en toda la declaración y experimentar un sentido de propiedad.

Las declaraciones de misión más efectivas reflejan lo que hay en el corazón de las personas. Una misión debe ser algo que el liderato y las personas puedan compartir. Peter Drucker señala que es su gente la que determina el nivel de capacidad de su organización. Lo que es aún más importante es que el Nuevo Testamento enseña el mismo principio (Ef. 4; 1 Ca. 12 y Ro. 12). Si su gente no experimenta cierto sentido de propiedad, probablemente no lleguen a comprometerse con la misión. El resultado es que la misión se transforma en su misión y no en la de ellos.

¿A cuántas personas debería usted incluir? El principio general es que "muchas manos en un plato hacen mucho garabato". En los capítulos 2 y 3 aprendimos que la dimensión del ministerio influye de forma directa sobre el número de personas que participaran. Si el ministerio es una iglesia pequeña puede incluir a algunos de sus miembros además de sus líderes (véase la ilustración 2.1), lo cual produce una mayor participación de quienes se encuentran en el nivel de base. Uno descubre lo que hay en los que se sientan en los bancos de la iglesia. El inconveniente es que este método permite que los eternos disidentes (los que se resisten a los cambios) expresen su opinión.

Un ministerio grande no podrá incluir a muchas personas que están a nivel de base, simplemente debido a su tamaño. Estos ministerios dependerán del pastor principal, el equipo profesional, la junta, otros líderes clave y los líderes de grupos

pequeños que representan a los diversos segmentos de la congregación. Estas personas deben hacer su aporte y ayudar a desarrollar la misión del ministerio. Algunas iglesias podrían convocar sabiamente a "asambleas generales" en las que el pastor principal y el equipo profesional presenten la misión y provoquen respuestas por parte de la congregación en general. Sin embargo, tenga presente que el exceso de aportes por parte de muchas personas solo servirá para conferir un carácter neutro a una buena declaración de misión. Finalmente, tanto en el caso de una iglesia grande como en el de una pequeña, será sabio contar con el voto de la congregación respecto de la declaración de misión, debido a que la misión afecta a toda la Iglesia.

También sugiero que considere la posibilidad de solicitar los servicios de un asesor para el desarrollo de la misión, así como también para desarrollar los valores principales, la visión y otros conceptos clave. Es importante que lleve a cabo correctamente los aspectos prácticos del ministerio. Un asesor experto aporta mucho conocimiento y experiencia al proceso, además de una objetividad externa. Esta persona los ayudará a ahorrar tiempo y la calidad del producto final compensará ampliamente los gastos.

La preparación para el desarrollo de la misión

La tentación que enfrentan muchos líderes es a avanzar demasiado rápido. Quieren comenzar inmediatamente con el proceso de desarrollo de la misión. Sin embargo, existe una etapa de preparación antes del proceso. El granjero experimentado sabe que antes de sembrar debe preparar la tierra, o de lo contrario el resultado será una cosecha anémica.

El proceso de desarrollo de la misión también requiere la preparación del "terreno" del ministerio si es que ha de producir una declaración de misión saludable y fructífera. La etapa de preparación consiste en responder a cinco preguntas fundamentales.

¿Es necesaria una misión para el ministerio?

A estas alturas, la respuesta a esta pregunta parece obvia y hasta quizás ingenua. Sin embargo, no es tan obvia o ingenua para los miembros de la junta que no han leído nada sobre estos conceptos básicos del ministerio y no logran recuperar el equilibrio frente a los cambios que arremeten arrasando con todo lo que encuentran a su paso, mientras ellos intentan entrar al siglo XXI. Muchos han asumido una postura defensiva, con la esperanza de que pase la turbulencia y la vida regrese muy pronto a la normalidad.

La respuesta tampoco es tan obvia para quienes actualmente forman parte de un ministerio exitoso. ¿Por qué desarrollar una declaración de misión cuando todo está funcionando bien? Como dijo bromeando alguna vez el presidente de la junta: "Si no se ha roto, ¿por qué arreglarlo?" Mi argumento es que si las personas encargadas de desarrollar la misión de un ministerio no la consideran necesaria, usted está perdiendo el tiempo. En algunas situaciones, puede causarle daño a su ministerio

si persiste en la idea. Las personas se resisten y hasta se molestan cuando tienen que hacer algo que no sienten que es necesario.

Más allá de dónde estén las personas ante la necesidad será sabio dedicarle tiempo para preparar el terreno para la semilla de la misión. La mejor manera de hacerlo es seguir el ejemplo del pastor Andy y utilizar la evaluación de la misión del ministerio que hemos presentado en el capítulo anterior. Los primeros en realizarla deberían ser, en el caso de un ministerio cristiano, el líder, y en el caso de una iglesia, el pastor. Luego deben también guiar a través del proceso a sus juntas y al personal competente.

El ministerio, ¿está listo para una misión?

Si el ministerio considera necesario desarrollar una misión, entonces parece que está listo para una misión. Sin embargo, aun cuando haya conciencia de esta necesidad, un ministerio quizá no esté listo para avanzar, por ejemplo, por estar muy ocupado. El líder de una iglesia puede estar tan ocupado tratando de mantener la iglesia a flote y además haciendo el trabajo del ministerio que puede creer que no hay tiempo suficiente para desarrollar una misión. Esta tarea sería tan solo otro gravoso ítem en la lista de cosas para hacer en el ministerio. Lo que el líder no comprende es que una declaración de misión dinámica tiene el potencial para movilizar a algunas de las personas inactivas, de modo que participen más en el ministerio y así lo liberen a él de una parte de su carga.

Otra razón para no avanzar es la falta de esperanza. El ministerio está muriendo y se encuentra en un "punto de no retorno". Los pocos incondicionales que han permanecido junto al ministerio sienten que un esfuerzo extra por tratar de mantener vivo el ministerio es inútil. Sería como invertir en un negocio que ya está en las últimas. Sin embargo, una declaración de misión que sea dinámica tiene el potencial para insuflar oxígeno vital a un ministerio moribundo y reactivarlo.

¿Cuánto tiempo tomará el desarrollo de una misión?

Un dicho popular dice: Si algo vale la pena hacerse, entonces vale la pena hacerlo bien. La pregunta es: ¿Cuánto tiempo debería dedicar si desea desarrollar una declaración de misión excelente? Aunque el hacerlo bien demandará cierto tiempo, no demandará más que algunos de los otros ABC del ministerio, tales como los valores principales, la visión y la estrategia.

Es probable que un grupo de líderes pueda desarrollar una declaración de misión que se haya elaborado bien en tres o cinco sesiones de algunas horas cada una, con cierto tiempo para la reflexión entre una y otra. En gran parte dependerá de cuán bien trabaje en conjunto el equipo. Mi experiencia es que la mayoría de los problemas de los equipos son filosóficos o relacionales, antes que teológicos. Si existe un acuerdo inicial respecto de sus valores principales, a la visión y a otras zonas culturales clave, la sesión de desarrollo será mucho más rápida. Cuando dirijo sesiones de desarrollo de la misión con juntas unificadas, las mismas duran un promedio de una o dos horas, siempre y cuando estén de acuerdo en cuanto a sus

valores principales. Esta es otra razón por la que aconsejo a los ministerios que desarrollen sus valores principales antes de desarrollar su declaración de misión.

La preparación es importante, pues cuanto más sepan los miembros del equipo acerca del desarrollo de la misión, mejor desarrollarán el proceso. Un libro como el que tiene en sus manos puede ser de ayuda y ahorrarle mucho tiempo en la preparación del terreno. Además, es difícil crear una declaración de misión que sea original. Probablemente usted quiera darle al equipo algunos ejemplos de declaraciones de misión que estimulen su pensamiento. Las declaraciones de misión que encontrará más adelante en este capítulo seguramente les serán de utilidad.

¿Cuál es el mejor lugar para desarrollar una misión?

Debido a que el desarrollo de una declaración de misión toma menos tiempo que algunos de los otros elementos básicos, quizá desee utilizar sus propias instalaciones, como puede ser el edificio de su iglesia, en lugar de trasladarse a un lugar para retiros. Esto brinda varias ventajas.

La primera es que no tienen que pasar la noche en un lugar extraño, lo cual resulta problemático para quienes tienen dificultades para dormir en un lugar en el cual no están acostumbrados. La segunda es que no tienen que pasar tiempo lejos de su familia. La tercera es que tienen al alcance de la mano todo el equipamiento que pueden necesitar.

Invariablemente, cada vez que un equipo sale a un retiro olvidan llevar algo importante. Por último, no pierden tiempo en viajar. Sin embargo, el utilizar sus propias instalaciones también tiene sus desventajas, tales como las interrupciones y las distracciones. No se está muy lejos del teléfono o de las personas que creen que sus problemas son verdaderas emergencias a las que se debe atender de manera inmediata.

Algunas personas prefieren estar lejos de su casa. A menudo, un entorno diferente puede alentar el proceso de creatividad mucho más que uno que les es familiar. A las personas les gusta ir de retiro a una cabaña en las montañas o a orillas de un lago. Encuentran que de esta manera tienen más tiempo para la reflexión intensa y creativa. Pueden concentrarse más en los problemas y cuestiones que tienen frente a ellos cuando están lejos. Además, pueden disfrutar mejor de la compañía de los otros.

Si se deciden por un lugar de retiro, la distancia podrá ser larga o corta. Yo salí a un retiro con la junta de una iglesia en Dallas, Texas. Viajamos a Bransom, Missouri, donde tuvimos nuestras reuniones en un hotel que se encuentra junto a un lago en las montañas. Uno de los ancianos nos llevó con su propio avión y estuvimos allí durante un solo día. Uno de los departamentos del Seminario Teológico de Dallas escogió ir de retiro a un gimnasio que está a solo unos metros del seminario, el cual provee salones para reuniones. Antes de volver a casa al final del día, el equipo podía optar por ir a nadar, utilizar la sauna, correr o utilizar los aparatos del gimnasio. Mi

iglesia optó por ir de retiro a un rancho en el Oeste a unas veinte millas del pueblo. El rancho contaba con instalaciones especiales para reuniones de grupos. Al final del día, el equipo de trabajo terminó su tiempo juntos con una suntuosa cena a base de carne.

¿Cuánto costará desarrollar una misión?

La mayoría de los profesionales valoran más su tiempo que su dinero, por lo que esta es una pregunta importante. En realidad, su respuesta a la pregunta anterior afecta su respuesta a esta pregunta. Si utilizan sus propias instalaciones, el costo será mínimo. Usted podrá optar por llevar a su equipo a disfrutar de un almuerzo o una cena. Algunas instituciones locales, como por ejemplo los bancos, tienen salones de reuniones que permiten, como cortesía, que otros utilicen.

Si se traslada a lugares más alejados, el costo será mayor. Necesitará colocar en el presupuesto los gastos de viaje tales como combustible y gastos comunes de los automóviles. También necesitará considerar el costo de la reserva de varias habitaciones, refrigerios y comidas.

La cuestión más importante es responder a la siguiente pregunta: ¿Cuánto significa para su ministerio el tener la mejor declaración de misión que sea posible? La respuesta es que esto podría distinguir el éxito del fracaso de la institución.

El proceso de desarrollo de la misión

Una vez que usted ha identificado quién va a desarrollar la misión del ministerio (el personal que desarrollará la misión) y ha preparado el terreno (la preparación para la misión), la tercera *p* es el proceso de desarrollo de la misión. ¿En qué consiste este proceso? ¿Cuáles son los pasos que usted y su equipo deben dar para desarrollar la misión?

Encontrará la respuesta en la definición de la misión. En el capítulo 4 definí la misión de un ministerio como una declaración abarcadora, breve y bíblica de lo que se supone que la organización debería hacer. Esta definición es clave para el proceso de desarrollo de la misión. Si puede recordar la definición, entonces podrá recordar también el proceso.

La manera de desarrollar su misión es utilizar los elementos clave incluidos en la definición como un paso dentro del proceso. El resto de este capítulo examinará estos pasos a medida que avanzamos en el proceso. Para hacer más fácil su trabajo, he incluido un resumen de este proceso en el apéndice E.

Determine qué se supone que deben hacer según las Escrituras

El primer paso comienza con el último elemento de la definición, que es una declaración de lo que se supone que debe hacer su organización. Este último elemento se combina con el tercero, que dice que la misión debe ser bíblica. La fuente directa o indirecta de su misión es la Biblia. ¿Qué dice la Biblia que debe

hacer su iglesia o ministerio cristiano? La respuesta a esta pregunta significa que Dios determina su misión. Las siguientes tres preguntas lo ayudarán a dar el primer paso.

¿Participa usted en una iglesia u organización cristiana? Un ministerio cristiano podrá ser tanto una iglesia como otra clase de organización cristiana. Si usted sirve a Cristo en una iglesia, entonces Él ya ha determinado por anticipado la misión del ministerio. Esa misión es la Gran Comisión tal como aparece en Mateo 28: 19-20 y Marcos 16:15. Cristo ha encomendado a su Iglesia la tarea de hacer discípulos.

Usted también puede estar sirviendo a Cristo en el contexto de otra clase de ministerio cristiano. La Biblia dirigirá su misión, ya sea de manera directa o indirecta. Cualquiera que sea su ministerio, deben comenzar el proceso de desarrollo de la misión examinando las Escrituras con el objeto de determinar qué es lo que estas dicen sobre lo que desean realizar como ministerio. Si su ministerio se centra en la evangelización, ¿qué dice la Biblia respecto de la evangelización?

¿A quiénes estará destinado su servicio? Un ministerio debe centrarse en las personas, no en los programas. Esto es así porque el objetivo del ministerio son las personas y no los programas. Debido a que usted no puede alcanzar a todas las personas, debe preguntarse: ¿A quiénes trataré de alcanzar (su área futura de ministerio) y a quiénes estoy alcanzando en este momento (su área actual de ministerio)? Ambas preguntas son esenciales. Si su ministerio actual o futuro consiste en personas mayores, probablemente atraerá a las personas mayores. Si consiste en personas jóvenes, su ministerio atraerá a otros jóvenes. En la última parte del siglo XX, el objetivo de la mayoría de las iglesias eran los cristianos, y prácticamente se ignoró a los inconversos. Sin embargo, después del cambio de siglo, muchas iglesias nuevas no solo se ocupan de sus áreas de ministerio actual (sus miembros), sino que también se están ocupando de los simpatizantes; los que están perdidos pero interesados en las cosas espirituales.

La mayoría respondería a la pregunta ya formulada (respecto de quiénes están tratando de alcanzar) con la respuesta siguiente: "A nuestra comunidad". Aunque en algunos casos esta es una respuesta válida, muchas personas que asisten a la iglesia quizá no viven en su comunidad. El sistema de parroquias ha desaparecido en los Estados Unidos. Como consecuencia, otra respuesta podría ser: "A las personas que no asisten a ninguna iglesia". Tener como objetivo a personas que ya asisten a una iglesia es "robar ovejas". Practique esto y usted y su iglesia serían muy poco populares entre las demás iglesias del área. En cambio, ¿por qué no tener como objetivo las personas que no asisten a ninguna iglesia, ya sean inconversos o personas salvas, tanto de dentro como de fuera de su comunidad?

¿De qué manera ministrarán a las personas? Esta última pregunta se refiere a la naturaleza de su ministerio. Pregunta: ¿Qué harán por las personas? ¿Qué servicios le brindarán? ¿Intentarán ganar personas para Cristo y guiar a los cristianos a una experiencia más profunda en su vida con Cristo? Si son una iglesia, deben intentar

establecer un equilibrio entre ambos aspectos. A las organizaciones cristianas les resulta más fácil identificar la manera en que ministrarán a las personas debido a que las mismas comienzan con la idea de un ministerio de servicio específico, como por ejemplo evangelización, discipulado, mayordomía y otros.

¿Cómo debería ser una buena declaración de misión? El siguiente ejemplo de una iglesia imaginaria responde muy bien a las preguntas que hemos formulado más arriba.

La misión de la iglesia Grace es conducir a las personas del sur del condado de Collin a la fe en Cristo y a crecer en su semejanza a Él.

La respuesta a la primera pregunta, en cuanto a determinar qué se supone que deben hacer según las Escrituras, siempre será fácil. Obviamente, estamos hablando del caso de una iglesia, cuya misión es la Gran Comisión. Esto señala claramente a quiénes servirán: a las personas del sur del condado de Collin. También deja claro la manera en que los servirán: Los conducirán a la fe en Cristo y a crecer en su semejanza a Él.

Formule su misión a través de una declaración escrita.

El siguiente paso en el desarrollo de su misión es ponerla por escrito. De acuerdo con mi definición, una misión es una declaración de lo que se supone que su ministerio debe hacer. El poder de la declaración de misión radica en que se expresa en forma escrita, no en forma oral. El escribir la declaración de la misión elimina las telarañas del cerebro. Hace que usted clarifique y se concentre al máximo en sus pensamientos respecto de su misión. Si la conoce, podrá escribirla. Las siguientes preguntas lo ayudarán a dar el segundo paso.

¿Qué palabras logran una mejor comunicación con su gente? El escribir una buena declaración de misión toma algún tiempo. Quienes elaboren el borrador de la misión necesitarán formular una y otra vez, y redactar varias veces la declaración hasta que esté bien. Gran parte de esto tiene que ver con la redacción. Implica personalizar la misión. Deben tratar de escoger las palabras que se ajusten mejor a su gente y, en cierta medida, también al público que quieren alcanzar (la declaración de misión es principalmente para su gente). Por ejemplo, las viejas expresiones demasiado repetidas alejan al público joven, mientras que términos dinámicos y actuales lo atraen.

Un estudio demográfico de su auditorio actual o del que quieren alcanzar les proveerá la información que necesitan para tomar las decisiones. Un estudio demográfico le brinda información sobre el nivel de educación de las personas, el estado civil, empleo, la cantidad de hijos, etc. Si usted actualmente es parte de un ministerio, esta información seguramente está al alcance de su mano. Sin embargo, he notado que muchos ministerios tienden a ignorar los estudios demográficos para su propio perjuicio; de este modo pierden contacto con su gente. Si usted está comenzando un ministerio nuevo, sepa que existe un número importante de

organizaciones profesionales que le proveerán este tipo de información.¹ Quizá prefieran llevar a cabo sus propias encuestas dentro de la congregación y la comunidad.

También deben tener en cuenta los términos específicos de una región o área en particular del país. No está mal utilizar estos términos. La advertencia es que se aseguren que los términos se ajusten a la región. Ciertos vocablos que tienen sentido en Dallas, Texas, un área particular del sur, quizá no lo tengan en Nueva Inglaterra. La siguiente es una declaración de misión desarrollada por el pastor Ken Carozza para Colonial Chapel, en Connecticut.

Colonial Chapel existe con el propósito de colonizar Connecticut y el gran commonwealth con ciudadanos del cielo que tienen una nueva constitución espiritual, que abrazan apasionadamente las enseñanzas revolucionarias de Jesucristo, que se han declarado a sí mismos dependientes de Dios, de su palabra y de su pueblo, y cuya misión es proclamar la verdad que hace libres a los hombres, liberándolos del dominio de las tinieblas.

El pastor Carozza ha pasado mucho tiempo escribiendo y reescribiendo esta declaración hasta encontrar las palabras precisas para el contexto en el que lleva a cabo su ministerio. Utiliza palabras como *commonwealth*, *constitución* y *revolucionarias*, términos comunes en Nueva Inglaterra pero que podrían resultar extraños en otras regiones del país.

¿Entiende su gente lo que usted ha escrito? Esto nos remite al tema de la claridad. Si las personas no entienden su declaración de misión, ¡entonces usted no tiene una misión! Los ministerios cristianos tienden a utilizar terminología bíblica en sus declaraciones de misión. De acuerdo con una encuesta de Gallup, la mayoría de los estadounidenses es bíblicamente analfabeta, lo que también se ha comprobado en el ámbito de las iglesias.

Una palabra muy utilizada que ha causado algunos problemas de claridad es la palabra *discípulo*. No solo es evidente que ha sido problemática para las personas en general, sino también para la comunidad cristiana en particular. La pregunta es: ¿Qué es un discípulo? En consecuencia, algunas iglesias han usado palabras que definen para su público la palabra *discípulo*. Un ejemplo es la declaración de misión de la iglesia Willow Creek Community:

La misión de la iglesia Willow Creek Community es transformar a las personas no religiosas en seguidoras de Cristo consagradas a Él.

Willow Creek podría haber dicho que deseaban transformar a las personas no religiosas en discípulos. Pero ¿qué significa esto para su propia gente, muchas de las cuales eran antes simpatizantes que aún están aprendiendo acerca de su nueva fe? De modo que Willow Creek optó por hablar de personas "seguidoras de Cristo completamente consagradas a Él".

Otro ejemplo es la declaración de misión de la iglesia de la cual soy el pastor, Northwood Community, en Dallas, Texas.

Nuestra misión es desarrollar a las personas para que actúen como seguidoras de Cristo.

Nosotros también luchamos con la problemática palabra *discípulo*. Nuestra solución fue sustituirla por las palabras "seguidoras de Cristo". Estas palabras pueden sonarles triviales a un líder o a lector casual; sin embargo, podrían ayudar a las personas en la comprensión e implementación de la misión de su ministerio. En Northwood definimos a alguien que actúa en todo como un seguidor de Cristo como una persona que se caracteriza con las tres "c": Conversión, consagración y contribución. Una persona que actúa como seguidor es alguien que se ha convertido a Cristo, que ha consagrado su vida a Cristo y que contribuye con la causa de Cristo.

Su formato de misión, ¿transmite adecuadamente su declaración de misión? Su declaración de misión puede adoptar una de entre diversas formas. La única limitación quizá sea su capacidad creativa. He descubierto tres formatos que caracterizan a la mayoría de las declaraciones de misión que he recopilado.

Formato n^o 1

La misión de (nombre del ministerio) es _____

Un ejemplo es la declaración de la iglesia ficticia Crossroads, de Oklahoma City, Oklahoma:

La misión de la iglesia Crossroads es ganar a los perdidos y capacitar a los creyentes para que actúen como seguidores de Cristo.

Este formato es simple y va directo al grano. Sin embargo, su desventaja es que es formal y le falta un toque personal.

Formato n^o 2

Nombre de su ministerio
Nuestra misión es _____

Si la iglesia Crossroads hubiera adoptado este formato, el mismo se vería de la siguiente manera:

Iglesia Crossroads: Nuestra misión es ganar a los perdidos y capacitar a los creyentes para que actúen como seguidores de Cristo. El uso del pronombre posesivo "nuestra" añade un toque personal.

Este formato tiene todas las ventajas del primero. Es simple y directo. El uso del término "nuestra" le añade un toque personal.

Formato n° 3

(Nombre de su ministerio) busca _____

Si la iglesia Crossroads hubiera escogido este formato se vería así:

La iglesia Crossroads busca ganar a los perdidos y capacitar a los creyentes para que actúen como seguidores de Cristo.

Este formato conserva todas las ventajas del primero. Si no le agrada la palabra *busca*, puede utilizar otras expresiones como *desea*, *aspira a*, *apunta a*, *se esfuerza por*, o *existe para*. El formato n° 3 también posee algunas desventajas potenciales. Una es que parecería ser un tanto formal, como el formato n° 1. La segunda es que quizás uno no se dé cuenta de que se trata de una declaración de misión, porque no dice lo que es.

Ya habrá notado que en cada formato hay un verbo conjugado que está seguido de otro en infinitivo. En el ejemplo de la iglesia Crossroads, el verbo *busca* está seguido de los infinitivos *ganar* y *capacitar*. Escoja cuidadosamente el infinitivo adecuado, no cualquier infinitivo será el apropiado. La clave es el efecto que se desea lograr en el público al cual uno se dirige. Usted ya ha determinado esto en la tercera pregunta del paso 1. La tabla 5.1 contiene una lista de algunos infinitivos que podrían serle útiles:

asistir	desarrollar	establecer	producir
crear	dotar	ayudar	promover
formar	activar	guiar	proveer
convertir	capacitar	preparar	compartir

Tabla 5.1: Infinitivos útiles

Encuentre el equilibrio justo entre amplitud y claridad

El paso 3 le pide que encuentre el equilibrio entre amplitud y claridad. Ambos aspectos parecieran ser opuestos: Cuanto más amplia es la declaración, menos clara resulta. Sin embargo, los dos pueden coexistir en una tensión dinámica. El objetivo es que su declaración de misión sea al mismo tiempo amplia y clara. La tentación para la mayoría de los que desarrollan una misión es cometer el error de inclinarse hacia uno u otro extremo. Su objetivo es ubicarse en la mitad. Dos sencillas preguntas lo ayudarán a lograrlo.

Su declaración de misión, ¿es lo suficientemente amplia? El primer elemento en la definición de una misión es la amplitud. Debido a que la mayoría de los ministerios lleva a cabo múltiples funciones, como por ejemplo educación cristiana, grupos pequeños, adoración, evangelización y otras, su declaración debe ser lo suficientemente amplia como para incluir todo lo que hacen en su ministerio. Además, si una función de su ministerio no cabe dentro de su declaración de misión, entonces o la declaración no es lo suficientemente amplia o esa función del ministerio va más allá del alcance de su misión y debería descartarla. Por ejemplo, muchas

iglesias han decidido comenzar escuelas cristianas y algunas han fundado universidades. La pregunta es: ¿Es parte de nuestra declaración de misión el tener una escuela cristiana? ¿Está bajo el paraguas de la misión? Si la respuesta es no, entonces no comiencen una.

Su declaración de misión, ¿es clara? El peligro con la primera pregunta es que una declaración puede convertirse en algo tan amplio que no comunique nada. A medida que avanza a través del proceso pregúntese usted mismo y pregúntele a los otros: ¿Qué significa esto, específicamente?

Existen algunas palabras que impiden al ministerio ser claro. Por ejemplo, algunos ministerios utilizan la palabra *gloria* en expresiones como "la gloria de Dios" o "la gloria de Cristo". Esta palabra aparece en declaraciones que comunican que la iglesia desea glorificar a Dios de una manera determinada. ¿Quién puede objetar un término como este, ya que es bíblico? Pero ¿qué significa específicamente? Sustitúyalo por una palabra diferente, como por ejemplo "honrar", y explique a continuación la manera específica en la que usted honrará o glorificará a Dios. Esto es lo que hizo la iglesia Wooddale en su declaración de misión.

El propósito de la iglesia Wooddale es honrar a Dios al hacer más discípulos para Jesucristo.

Otra manera de asegurarse de que la misión sea clara es incluir una declaración aparte para proporcionar mayor claridad, aunque esto podría resultar poco práctico e inconveniente.

Una prueba de la claridad de la misión es la "prueba de las personas". La declaración de misión es fundamentalmente un documento interno. Se escribe para su gente y para aquellos que se encuentran fuera de su ministerio y podrían estar interesados en formar parte de él (no se dirige a los perdidos, a quienes procuran alcanzar con el evangelio). Por lo tanto, usted debe poner a prueba a su gente. Pregúnteles qué les comunica el borrador de la misión. Cuando la misión pasa la prueba de las personas, entonces ha logrado una misión clara.

Debe ser breve y sencilla

El paso cuatro se centra en la brevedad, lo que conduce a la simplicidad. La brevedad va de la mano con la simplicidad. El segundo elemento en mi definición de una misión totalmente funcional es que esta sea breve.

Las siguientes cuatro preguntas lo ayudarán a cumplir este cometido. ¿*Ha incluido demasiada información?* Una característica de algunos que tienen la responsabilidad de desarrollar una misión es que intentan incluir demasiado en la declaración. Con el propósito de ser más claros, tratan de incluir la mayor cantidad de información posible en el producto. En realidad, esto no hace más que confundir a quienes deben comprender y llevar a cabo la misión del ministerio. Las personas solo pueden manejar cierta cantidad de información. En consecuencia, debemos incluir

menos y no más información en nuestras declaraciones. El exceso de información es el enemigo, no el aliado de la claridad.

He observado que el exceso de información se oculta bajo tres formas básicas. La primera es incluir una definición o explicación del ministerio en la declaración de misión. El siguiente es un ejemplo ficticio:

La misión de la Escuela de Divinidades Hartford, como escuela para profesionales y graduados, es capacitar a los futuros ministros para liderar las iglesias de nuestra denominación.

La expresión "como escuela para profesionales y graduados" es una definición o explicación. Define o explica qué es la Escuela de Divinidades Hartford. Aunque esto es importante, no debe formar parte de la declaración de misión. Cae en la categoría de exceso de información. Si la declaración se incluye en el folleto informativo de la institución, probablemente ya se entienda y resulte innecesario. También podría aparecer en una declaración en forma aislada. El omitir la definición hace a la declaración más simple: 'La misión de la Escuela de Divinidades Hartford es capacitar a los futuros ministros para liderar las iglesias de nuestra denominación.

Una segunda forma que toma el exceso de información es el incluir en la declaración de misión la estrategia para el cumplimiento de su misión o de parte de ella. Esta es la forma más común de exceso de información que he encontrado al trabajar con las iglesias. El siguiente es un ejemplo ficticio:

La misión de la iglesia Grace es conducir a nuestra gente a crecer en su semejanza a Cristo capacitándola, por medio de la predicación de la palabra de Dios, para que lleve a cabo el ministerio en el siglo XXI.

La expresión "capacitándola por medio de la predicación de la palabra de Dios, para que lleve a cabo el ministerio en el siglo XXI" es una estrategia. No explica el qué sino el cómo. Evidentemente, es importante que las personas sepan cómo usted planea llevar a cabo su misión. Más aún, es tan importante que debería aparecer en una declaración de estrategia, separada de la declaración de misión. El incluir la estrategia en la misión hace a esta última innecesariamente compleja. Cláusulas que encabezan preposiciones como *por medio de* y *mediante* son luces rojas que indican complejidad cuando se las incluye en la declaración de misión.

Una tercera forma de exceso de información es incluir una definición y la estrategia en la misma declaración junto con la misión. Esta es la peor de las formas de exceso de información y la más confusa:

La misión de la Escuela de Divinidades Hartford, como escuela para profesionales y graduados, es capacitar a los futuros ministros para liderar las iglesias de nuestra denominación combinando los estudios de sociología y los principios teológicos modernos con el desarrollo de la aptitud para llevar a cabo el ministerio.

Nuevamente, al nombre de la institución sigue la explicación o definición encabezada por la palabra *como*. Las expresiones *combinando* y *con* aparecen al final de la declaración y señalan la estrategia. La misión sería mucho más simple si se omitieran la explicación y la estrategia, y de este modo quedaría claramente expuesta la misión propiamente dicha:

La misión de la Escuela de Divinidades Hartford es capacitar a los futuros ministros para liderar las iglesias de nuestra denominación.

Su declaración, ¿pasa la prueba de la camiseta? El poder de la declaración de misión está en su brevedad y simplicidad. Peter Drucker está en lo cierto cuando dice que una buena declaración de misión debería ser lo suficientemente breve como para caber en una camiseta. Sería difícil colocar la extensa y sobrecargada declaración de misión de la Escuela de Divinidades Hartford en una camiseta. La declaración de Willow Creek: "Nuestra misión es transformar a las personas no religiosas en seguidoras de Cristo completamente consagradas a Él" cabría en cualquier camiseta. Lo mismo ocurre con la misión de la iglesia Pantego Bible: "Transformar a las personas, por medio de la obra del Espíritu Santo, en seguidoras de Cristo consagradas a Él".

¿Puede expresar su misión en una sola oración? Las mejores y más poderosas declaraciones de misión son declaraciones sencillas, de una sola oración. Van directo al grano. Note el poder de cada una de las siguientes declaraciones de misión:

Nuestra misión es transformar a las personas, por medio de la obra del Espíritu Santo, en seguidoras de Cristo completamente consagradas a Él.

-Iglesia Pantego Bible

Nuestra misión es atacar al enemigo y derrotarlo.

-Cuerpo de Marines de los Estados Unidos

Nuestra misión es convertir en ciudadanos a las personas excluidas.

-Ejército de Salvación

Nuestra misión es preparar a hombres y mujeres para realizar la obra del ministerio en las iglesias locales.

-Seminario Teológico Winebrenner

Su misión, ¿es fácil de recordar? Nuestra meta como líderes es proveer a nuestra gente de una declaración de misión fácil de comprender y fácil de recordar. Debe tener el poder de grabarse a fuego en las mentes de las personas. La idea no es que las personas la memoricen sino que, luego de oírla varias veces, la recuerden de forma natural. Esto no sucederá si intenta comprimir demasiada información en la declaración, o incluir una explicación de su ministerio o su estrategia. Las personas no realizarán el esfuerzo mental necesario para recordarla. Un ejemplo es el de las

cuatro declaraciones de misión de una sola oración que acabamos de citar. Ya han pasado unos momentos desde que las leyó. ¿Puede recordar alguna de ellas? Las posibilidades serán aún mayores si tiene oportunidad de leerlas varias veces, aunque sean cuatro, son concisas y poderosas.

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Quién escribirá su declaración de misión? ¿Por qué? Esta persona, ¿es la responsable de iniciar y completar el proceso? ¿Cuántas personas más participarán en este proyecto? ¿Quiénes son? ¿Solicitará la colaboración de un asesor?
2. ¿Están usted y los otros líderes de su ministerio convencidos de que necesitan una misión clara y bíblica? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Han realizado los líderes la evaluación de la misión del ministerio? En caso afirmativo, ¿qué aprendió usted de la evaluación?
3. ¿Está el ministerio listo para desarrollar una misión? Si su respuesta es sí, ¿cómo lo sabe? Si la respuesta es no, ¿se debe a las razones mencionadas en este capítulo (por estar ocupados, o por la falta de esperanza)? Si no es por eso, ¿cuál es la razón?
4. ¿Cuánto tiempo le tomará desarrollar su declaración de misión? ¿Puede identificar posibles retrasos o interrupciones? Si es así, ¿cuáles serían? ¿Ha planificado y alentado un tiempo para reflexionar entre una reunión y la siguiente?
5. ¿Dónde se reunirán y por qué? ¿Es el mejor lugar para su equipo? ¿Cuánto costará? ¿Es el costo un factor importante en su decisión?
6. Implemente el proceso de desarrollo de la misión como se resume en el apéndice E. ¿Cuál es su misión? ¿Está feliz con ella? Explique. ¿Están felices los demás? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Debe dedicarle algún tiempo más de trabajo?
7. ¿Ya tiene una declaración de misión? ¿Cuál es? Utilice el proceso de desarrollo de la misión para comprobar su calidad. ¿Es una buena declaración o necesita mejorarse?

Notas

1. Véase el capítulo 4 de mi libro *Developing a Vision for Ministry in the Twenty-first Century* (Grand Rapids: Baker, 1992).

Parte 3

La visión de su ministerio

La definición de visión - parte 1

¿Qué es una visión?

El pastor Andy encabezó el proceso de desarrollo de la misión para su junta. Supuso correctamente que el desarrollo de la misión era algo que él debía asumir como una función básica de su liderato. Andy guió a la junta durante el proceso de desarrollo de la misión (véase el apéndice E); dedicaron un sábado completo para trabajar en ella. La mayoría consideraba los sábados como el día ideal para realizar las tareas atrasadas en sus casas o para pasar un tiempo muy necesario con sus familias; sin embargo, todos sintieron que esto era demasiado importante para la iglesia y asistieron masivamente. Para las tres de la tarde ya habían completado el proceso. Aunque estaban fatigados mentalmente, Andy podía ver que se sentían orgullosos de lo que habían logrado y que estaban muy entusiasmados por apoyar la nueva misión. Era de ellos. Todos habían dejado impresas sus huellas digitales en ella. Experimentaban un fuerte sentido de propiedad. Al retirarse de la reunión se los veía sonrientes, dándose la mano, y algunos hasta palmearon a Andy en la espalda.

El pastor Andy estaba contento con la respuesta de la junta. Esto significaba que habría algunos cambios, y los miembros habían estado de acuerdo. Por cierto, ellos eran ahora parte del cambio. Sin embargo, Andy estaba preocupado ante la posibilidad de que la junta creyera que tras el desarrollo de una declaración de misión no hubiera nada más que hacer. De acuerdo con el libro que estaban leyendo todos, habían tenido un buen comienzo, pero aún había más por hacer.

La siguiente etapa es la elaboración del borrador de una visión bíblica. Necesitaban decidir cuál era la visión de Dios para su iglesia. Este ha sido un asunto problemático para la iglesia estadounidense. En su libro *Leadership* [Dirección], David Goetz dice: "Sin embargo, en el estudio de *Leadership*, los pastores indicaron que *las visiones conflictivas para la iglesia* eran su mayor fuente de tensión y la principal razón por la que se los despedía o forzaba a renunciar".¹ El problema del pastor Andy también incluía la falta de una visión, lo que no es algo inusual. Respecto de los pastores, George Barna dice: "Solo un 2% pudo formular la visión de su iglesia... una razón por la que muchos pastores no son efectivos; no saben adónde se dirigen".²

En la siguiente reunión de la junta, y pensando que surgiría alguna oposición, Andy mencionó con cierta vacilación que necesitaban una declaración de visión que fuera poderosa. Para su sorpresa, varios de los miembros ya habían visto la necesidad. Debido a que se había despertado en ellos el interés por el tema, habían avanzado en la lectura. Nadie necesitaba convencerlos de la importancia de tener una visión. La declaración de misión había cumplido ese propósito.

Tanto la misión como la visión son importantes básicamente por las mismas razones; sin embargo, ha existido cierta confusión en cuanto a la definición de una

visión. Si los líderes de la iglesia de Lake Country pretenden desarrollar una visión convincente para su iglesia, deben saber qué es una visión. ¿Qué están intentando realizar? ¿Qué clases de visiones existen? ¿En qué se diferencia de una misión? Este capítulo responderá las primeras dos preguntas; de este modo definiremos y determinaremos una visión organizativa del ministerio. El capítulo 7 responderá la tercera pregunta al señalar las diferencias entre una misión y una visión.

La definición de una visión

Defino una visión organizativa como un cuadro claro y desafiante de cómo puede y debe ser el futuro del ministerio. Esta definición incluye seis elementos fundamentales.

Una visión es clara

El primer elemento de una visión es la claridad. Es difícil hacer lo que usted no sabe que debe hacer. Un líder que no tiene una visión clara es como una persona que intenta conducir con los ojos vendados. Durante un verano estuve pastoreando una iglesia que buscaba pastor, Crossroads Community, en Ámsterdam, Holanda. Debido a que estábamos muy cerca de Francia, un fin de semana mi esposa y yo viajamos a París. Mientras estuvimos allí, visitamos el Arco del Triunfo de la Estrella. Es una estructura enorme e imponente que sirve como centro para un buen número de calles que se unen en el corazón de París. Cada una de ellas termina en una sola calle que rodea el Arco de Triunfo de la Estrella.

Uno podía distinguir fácilmente a los parisinos nativos de los turistas que intentaban transitar por esta calle circular de una sola vía. El tránsito estaba constantemente intentando entrar o salir de la calle. Para los turistas esto era toda una pesadilla. Seguramente se sentirían como en un carrusel del que no podían bajar. Habría sido algo absolutamente insensato para un parisino, y peor aún para un turista, intentar circular por esa calle con los ojos vendados.

Personalmente creo que una persona que intenta liderar un ministerio sin contar con una visión tendrá una experiencia similar a la de un turista que trata de conducir con los ojos vendados alrededor del Arco de Triunfo de la Estrella. A excepción de las Escrituras, la única constante en el mundo de hoyes el cambio. Vivimos en un siglo en el que todo cambia a una velocidad vertiginosa. Conducir el vehículo de un ministerio a partir de la última década del siglo XX y en adelante será imposible a menos que todos los que se encuentren a bordo sepan a dónde se dirige ese vehículo.

Algunos ministerios tienen una visión. El estimado de Barna citado anteriormente establece que un 2 por ciento de los pastores tiene una visión. Pero ¿cuántas personas en las iglesias que ellos pastorean conocen y comprenden la visión? Si las personas que conforman un ministerio no comprenden la visión, entonces la visión no es clara. Y si la visión no es clara, usted no tiene una visión.

¿Qué grado de claridad debe tener la visión? Suelo preguntarles a los pastores qué clase de respuesta obtendría si me permitieran visitar sus iglesias, sin previo aviso, un domingo por la mañana, para preguntarles a las personas cuál es la visión de la iglesia. Sospecho que muchas personas no sabrían de qué estoy hablando. La mayoría me diría que trate el asunto con el pastor. Por lo tanto, sería muy revelador para los pastores que tienen lo que creen que es una visión clara, realizar una prueba de claridad de la visión. Esta prueba consiste en preguntar a personas al azar, incluidos los líderes, cuál es la visión de la iglesia. Si la respuesta es el silencio o una mirada de desconcierto, entonces su visión no es clara y usted ya sabe lo que tiene que hacer.

La mayoría de las iglesias ansía tener una visión bíblica. Recientemente hablé con un líder laico de una iglesia pequeña que no tenía pastor. La visión estaba en la cabeza de su lista de lo que les interesaba en un nuevo pastor. Debido a que su iglesia necesitaba desesperadamente una dirección clara, buscaban un pastor que fuera un visionario. Mientras que la declaración de misión provee al ministerio una dirección, la declaración de visión crea un cuadro claro de esa dirección.

Dios dio a Moisés una misión clara y una visión clara. La misión se encuentra en Éxodo 3:10: "Ven, por tanto, ahora, y te enviaré a Faraón, para que saques de Egipto a mi pueblo, los hijos de Israel". A la misión la precedió la visión de Moisés en Éxodo 3:7-8: "Dijo luego Jehová: Bien he visto la aflicción de mi pueblo que está en Egipto, y he oído su clamor a causa de sus exactores; pues he conocido sus angustias, y he descendido para librarlos de mano de los egipcios, y sacarlos de aquella tierra a una tierra buena y ancha, a tierra que fluye leche y miel, a los lugares del cananeo, del heteo, del amorreo, del ferezeo, del heveo y del jebuseo". El problema de Moisés no era la claridad de la visión sino su confianza en su propia capacidad para hacer lo que Dios le había dicho claramente (Éx. 3:11).

Una visión es retadora

El segundo elemento de una visión es que reta a las personas. En la Edad Media, los caballeros llevaban guantes flexibles de metal para proteger sus manos de heridas durante la batalla. A estos guantes se los llamaba guanteletes. Si el caballero deseaba retar a alguien a un combate personal o expresar su desacuerdo sobre un asunto, era costumbre arrojar o tomar su guantelete. Esto es lo que una visión hace a favor de los líderes. Les permite retar a su gente a realizar grandes cosas para el Salvador. En resumen, los inspira o motiva. Esto es crucial en un momento en que en los Estados Unidos una cantidad enorme de líderes está pensando en "tirar la toalla" y no el guantelete.

Tengo la firme convicción de que pastorear una iglesia es una de las tareas de liderato más intensas que una persona puede emprender en el mundo de hoy. Esto se debe principalmente a la naturaleza de la iglesia como una organización voluntaria y sin fines de lucro. Ya resulta bastante difícil tratar de liderar a las personas en las organizaciones con fines comerciales. El líder típico tiene muy poca influencia en una

iglesia debido él que es un ministerio sin fines de lucro que depende en gran medida de voluntarios para llevar a cabo una *gran* parte de la tarea.

¿Cómo retar, entonces, a estas personas? Los líderes militares podrían impartir órdenes y los líderes de organizaciones comerciales pagar sueldos generosos a cambio de los servicios de las personas. La Iglesia no utiliza estos métodos. La clave está en motivar a las personas, y la clave para la motivación es una visión clara y desafiante. Como consecuencia, los ministerios que no tienen una visión están en problemas, pues aparte de eso hay poco que motive a las personas a entregar su vida para servir a Cristo.

A fines de la década de 1980, mientras trabajaba con algunas iglesias en el área del desarrollo de la visión, me encontraba reflexionando sobre el concepto de visión. La primera iglesia en la que dicté un seminario sobre la visión me enseñó una importante lección. Pasamos juntos lo que nos pareció un fin de semana productivo en una casa confortable a orillas de un gran lago cerca de Dallas, Texas. Comenzamos un viernes por la noche y finalizamos el sábado por la tarde. Lo más importante era que podíamos mostrar una declaración de visión como resultado de nuestro arduo trabajo. Uno de los líderes había escrito la visión en un papel. El grupo de trabajo (le la junta estaba complacido, pues había alcanzado la meta que se había propuesto para ese fin de semana: desarrollar una declaración de visión para la iglesia. El único problema fue que cuando regresaron a la iglesia la guardaron en algún lugar del archivo bajo la letra v; y su visión pasó rápidamente al olvido.

Aunque esta iglesia tenía lo que podría denominarse una visión escrita en un papel, en la practicarla tenían una visión. Tener un documento escrito guardado en un archivo no significa tener una visión. Una buena visión desafía a sus creadores y a las personas para las que se la formula.

Si a las personas no se las inspira a implementar una visión que honre a Dios, no tienen una visión. El documento escrito solo sirve para ocupar espacio en algún archivo de la iglesia, a nadie reta ni motiva.

La visión de Dios para Israel los motivaba y desafiaba. Estaban en situación de esclavitud en Egipto. Los egipcios eran tiranos. Tal era su crueldad que Moisés mató un egipcio porque golpeaba a un hebreo (Éx. 2: 11-13). Luego, Moisés se dirigió al pueblo de Israel con un mensaje de Dios de liberación y redención: "Y he dicho: Yo os sacaré de la aflicción de Egipto a la tierra del cananeo, del heteo, del amorreo, del ferezeo, del heveo y del jebuseo, a una tierra que fluye leche y miel" (Éx. 3: 17).

Existía un agudo contraste entre las condiciones terribles de la fabricación de ladrillos para tiranos, en una tierra extranjera, y vivir en su propia tierra en la que fluiría leche y miel. Una vez que Moisés declaró la visión de Dios para su pueblo, sintieron tal desafío que se inclinaron y adoraron (Ex. 4:31).

Una visión es un cuadro

El tercer elemento vital es que una visión es un cuadro mental. Así como la pasión es una palabra que se relaciona con las emociones, la visión es una palabra que se relaciona con la vista. En el prólogo de mi libro *Developing a Vision for Ministry in the Twenty-first Century* [Desarrollar una visión para el ministerio en el siglo XXI], Haddon W. Robinson cuenta la historia de alguien que poco después de finalizada la construcción de Disney World dijo a Mike Vance, el director de los Estudios Disney: "¡Qué pena que Walt Disney no vivió para ver esto!" A lo que el director contestó: "Sí que lo vio; esa es la razón por la que hoy está terminado".³

Un estudiante que tuve me regaló una caricatura que ilustra perfectamente este tema. El título de la caricatura es: "Ranas pioneras". La caricatura consiste en tres ranas con sombreros de piel de mapache, cada una con una pala sobre su hombro. Se encuentran en medio de un desierto junto a un cactus gigante, y una de las ranas dice: "¡Pondremos el pantano aquí!" Una visión pinta un cuadro de cómo se verá el mañana. Su visión para su ministerio es lo que usted ve en su mente cuando cierra sus ojos e imagina su ministerio dentro de dos, cinco, diez o veinte años.

Los líderes visionarios poseen una imagen mental de lo que el Dios trascendente y contemporáneo tiene en mente para su pueblo en la actualidad. Esta clase de líderes lleva en sus billeteras mentales una fotografía de lo que Dios puede hacer en sus ministerios. Al caminar por las calles de una comunidad, ya sea por una zona de extrema pobreza en el radio urbano de la ciudad o por un sector de casas nuevas en el área suburbana, los visionarios no ven solo casas o personas. Ven oportunidades para el Salvador. Ven los lugares donde comenzarán iglesias y a las personas a las cuales podrán servir.

Como profesor de seminario tengo el privilegio de capacitar a seminaristas que serán futuros líderes. Como pastor y consultor de iglesias también tengo el honor de capacitar a pastores y equipos de liderato en el trabajo de sus ministerios. Gran parte de esta capacitación abarca el área del liderato en general y del desarrollo de la visión en particular.

Los líderes necesitan apartar una parte de su tiempo de capacitación o de sus muchas tareas y soñar con el futuro. Deben imaginar un cuadro de lo que Dios puede hacer en y por medio de ellos. Los aliento a poner por escrito los diversos cuadros e imágenes a medida que vengan a sus mentes.

No todas las personas son visionarias. Dios ha creado a algunos para ser visionarios y a otros para ser realistas prácticos. El cuerpo de Cristo necesita a ambos. Los visionarios son los más intuitivos, personas que se concentran en ideas futuras y en lo que podría ser, mientras que los realistas son aquellos que se centran en la realidad presente y en lo que existe. Las personas que han de ocupar el lugar principal en el liderato de un ministerio deben ser visionarias. Las personas que no son visionarias, por lo general funcionan mejor en posiciones de apoyo.

Podrá identificar qué clase de persona es usted realizando la prueba del Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Presenta dos preferencias que identifican a unos y otros. El visionario es la persona intuitiva; el no visionario es la persona que se guía por los sentidos. Yo agregaría que, si bien las personas que se guían por los sentidos no son visionarias naturales, eso no quiere decir que no puedan captar una visión. Solo que deben llevarla a cabo de una manera diferente, ya que no surge en ellas de manera natural; deben ir a ver la visión para poder captarla. Por ejemplo, si usted es un pastor visionario que tiene una junta no visionaria, necesitará llevar a estas personas a visitar una iglesia que tenga su misma visión. Verán la visión "con sus propios ojos" y la oirán "con sus propios oídos" y así comprenderán lo que usted trata de decirles.

Un aspecto importante de la visión de Dios para Israel fue que pudieron ver su futuro en la tierra prometida. Sería un futuro de prosperidad. Una tierra en la que fluía leche y miel. Dios usó a su siervo Moisés para declarar una y otra vez esta visión a través de todo el Pentateuco. En uno de tales incidentes, en Deuteronomio 8:7-10, el cuadro de su futuro es aún más gráfico. Moisés dice: "Porque Jehová tu Dios te introduce en la buena tierra, tierra de arroyos, de aguas, de fuentes y de manantiales, que brotan en vegas y montes; tierra de trigo y cebada, de vides, higueras y granados; tierra de olivos, de aceite y de miel; tierra en la cual no comerás el pan con escasez, ni te faltará nada en ella; tierra cuyas piedras son hierro, y de cuyos montes sacarás cobre". El propósito era proveer a los israelitas una imagen mental de cómo sería su vida futura.

Una visión es el futuro del ministerio

El cuarto elemento de la visión es que se refiere al futuro. Es una clara descripción de lo que se desea en el futuro para su ministerio. Es una imagen mental de cómo será su ministerio en el mañana. Describe la clase de ministerio que usted desea que llegue a ser el suyo. Es una expresión que resume sus esperanzas y sueños para su iglesia o ministerio cristiano; por lo tanto, al desarrollar una visión organizativa para su ministerio, usted está pensando en el futuro del mismo.

A las iglesias tradicionales más antiguas de los Estados Unidos no les ha estado yendo muy bien desde el final del siglo XX y los comienzos del tercer milenio. Lyle E. Schaller señala: "Dos tercios a tres cuartos del total de las congregaciones que se fundaron antes de 1960 se encuentran estancadas en su crecimiento o disminuyendo en número".⁴ Una de las razones para su decadencia es que funcionan como si todavía estuvieran viviendo en las décadas de 1940 y 1950. Sus ideas en cuanto al ministerio se centran en el pasado, cuando existía en los Estados Unidos una cultura con una actitud positiva hacia la fe cristiana. A menos que cambien su enfoque y comiencen a visualizar el futuro, su desaparición es solo cuestión de tiempo. No se puede avanzar si uno está continuamente con la mirada fija en el espejo retrovisor. El ministerio no se lleva a cabo pensando en el pasado. Podemos aprender del pasado y celebrar las victorias de otro tiempo, como hizo el pueblo de Dios en el Antiguo Testamento, pero no debemos vivir en el pasado, como intentan hacer muchas de estas iglesias. El ministerio se desarrolla en el presente y tiene su base en el futuro.

El futuro no se puede predecir (la única excepción es la profecía bíblica), sin embargo usted puede predeterminar el futuro. Usted determina su futuro y el de su ministerio al crearlo. Esto implica comprender y desarrollar todo el potencial que Dios ha puesto al alcance de las manos de su ministerio. Implica tomar las mejores decisiones de entre las muchas posibilidades de ministerio y probabilidades que hay delante, aunque cultivar una visión organizativa clara es un factor determinante y vital para crear el futuro de su ministerio e influir en él.

Esto habla de la clase de ministerio que planean ser e inspira a su gente a lograrlo.

Cristo ya ha predeterminado lo que será el futuro de la Iglesia. Ya ha definido lo que se espera que la Iglesia lleve a cabo en este mundo: la Gran Comisión. El ministerio presente y futuro de la Iglesia es hacer discípulos (Mí. 28: 19). La misión de la Iglesia y la visión de la Iglesia son lo mismo: la Gran Comisión. La diferencia es que la visión es lo que usted ve mientras la Iglesia realiza su misión en medio de la comunidad a la cual ministra.

Una visión siempre vive en el futuro, porque esa es siempre su naturaleza. Cuando una organización cumple una visión, entonces la visión ha culminado y está concluida. Un ejemplo es la visión de Dios para Israel. Mientras Moisés y el pueblo estuvieron peregrinando por el desierto, él declaraba una y otra vez el sueño de ellos, pues el sueño estaba en el futuro. Una vez que llegaron a la tierra prometida, la visión se cumplió.

La visión de Dios para Israel por medio de Moisés fue una visión a corto plazo. La visión se cumplió; llegó a su fin. Las visiones a largo plazo son diferentes. Están continuamente en estado de realización y tienen un final abierto. La Gran Comisión es una visión a largo plazo. Implica buscar y ganar a los perdidos y luego, en su condición de nuevos cristianos, llevarlos a ser semejantes a Cristo. El deseo es que cada iglesia gane a muchas personas para el Salvador. Sin embargo, como Cristo dijo, la mies es mucha, por lo que la Iglesia nunca cumplirá completamente esta visión. Esto resulta paradójico, pues la Iglesia está llevando a cabo lo que no podrá cumplir completamente.

Una visión es posible

El quinto elemento es la posibilidad. Una buena visión es una visión realizable; existe en el terreno de lo posible. No se basa en lo que "es" sino en lo que "puede ser". El sueño visionario a menudo comienza con una profunda insatisfacción respecto del estado actual de las cosas -es inaceptable- y una clara comprensión y deseo de una alternativa mejor. El presidente John F. Kennedy lo resumió muy bien cuando dijo: "Algunas personas ven las cosas de la manera que son y preguntan" ¿por qué?; yo veo las cosas de la manera en que podrían ser y pregunto "¿por qué no?"

En mi ministerio de enseñanza y asesoramiento, observo que la mayoría de los ministerios se equivoca al ir en una u otra de dos direcciones equivocadas en cuanto a

las posibilidades, las cuales paso a detallar. En primer lugar, la mayoría de los ministerios piensa en pequeño; tiene poco o nada de visión. Esto es lo que a menudo sucede con los seminaristas. Cuando terminan sus estudios, tienden a pensar en cosas pequeñas respecto de sus futuros ministerios. Una razón es que muchos de ellos tienen poca experiencia en el ministerio antes de ir al seminario, y su paso por este transcurre generalmente entre el salón de clases y la biblioteca. Por lo tanto, no están seguros de su grado de aptitud para el ministerio. Las preguntas que se formulan son: ¿Puedo yo liderar? ¿Puedo predicar? ¿Puedo llevar a cabo adecuadamente el ministerio? Poner en duda la aptitud propia afecta de manera adversa nuestra confianza y reduce nuestra visión.

Encuentro que las cosas no son muy diferentes en el mundo real del ministerio. Las iglesias que se diseminan por los Estados Unidos están atravesando un período de cambios. Muchas iglesias pequeñas están muriendo, mientras que las grandes están creciendo cada vez más. Los veteranos que están en las iglesias pequeñas continúan perseverando a pesar de los cambios que se producen en las comunidades en todas partes. Sin embargo, sus hijos no les están siendo fieles; muchos asisten a iglesias más grandes con opciones de ministerio más amplias y que ofrecen más a sus jóvenes. Si les pregunta a las personas fieles al ministerio acerca de su visión, su respuesta será: "¿Qué? ¡La verdad es que simplemente estamos tratando de mantener las puertas abiertas!"

Esto no es nuevo en el mundo del ministerio. En Efesios 3:20, Pablo parece dar un tirón de orejas a la iglesia de Éfeso, por su falta de visión. Al final de su bendición, que comienza en el versículo 14, Pablo dice: "y a Aquel que es poderoso para hacer todas las cosas mucho más abundantemente de lo que pedimos o entendemos...". Parece reprenderlos con delicadeza por no pedir o pensar suficientemente en grande. La pregunta obligada es: ¿Por qué cosa está usted orando y cuál es su visión? ¿Cómo son de grandes sus oraciones y sueños?

El Salvador se mostró impresionado por hombres y mujeres que tenían una fe poderosa. En Mateo 8, un centurión le pidió a Jesús que sanara a su siervo. El centurión era un hombre con mucho poder dentro del sistema militar romano quien, sin embargo, creía que era indigno que Jesús entrara a su casa (v. 8). Su humilde respuesta fue que Jesús simplemente diera la orden pues estaba convencido de que sus palabras sanarían a su siervo. Mateo registra la respuesta del Señor en el versículo 10: "Al oírlo Jesús, se maravilló, y dijo a los que le seguían: De cierto os digo, que ni aun en Israel he hallado tanta fe".

Jesús reprendía periódicamente a los discípulos por no tener suficiente fe. En una ocasión, los discípulos estaban preocupados por su necesidad diaria de alimento y vestido (Mí. 6:25-34). Con tristeza, Jesús respondió a su falta de confianza con las palabras: "Hombres de poca fe". Esto es importante, porque la fe y la visión van de la mano. Las personas que tienen poca fe muy a menudo tienen poca visión. Quienes tienen mucha fe, por lo general muestran mucha visión. En consecuencia, si desea soñar grandes sueños, trabaje sobre su fe.

Aunque no es tan común, el otro error es pensar demasiado en grande. El problema es que una visión puede ser tan grande que abrume a quienes forman parte del ministerio. Cuando una visión es demasiado grande, intimida a las personas y agota la energía de su ministerio antes de comenzar. Como consecuencia se instala en el ambiente la sensación de que el esfuerzo es inútil, y en algún momento las personas comienzan a irse de la iglesia. ¿Cómo puede usted saber si su visión es demasiado grande? Examine las siguientes preguntas: En primer lugar, ¿quién es el líder, el visionario? Esta persona, ¿es alguien que acaba de egresar del seminario con poca o ninguna experiencia en el ministerio? ¿Es él o ella un líder con una trayectoria que ha servido como líder en otras iglesias o ministerios ejerciendo una gran influencia? En segundo lugar, ¿quiénes son los seguidores? ¿Son ellos capaces de llevar a cabo la visión? Son los seguidores y no el líder quienes llevan a cabo la visión. ¿Cuentan estas personas con la capacitación necesaria, los dones y el deseo de realizar la visión? Por último, ¿es el tiempo indicado para esta visión? Algunos líderes se equivocan en cuanto a los tiempos. Se anticipan tanto al futuro que la cultura o el ministerio aún no está listo para su visión. Otros líderes pueden equivocarse en atrasarse. El mundo los dejó atrás y ellos no se dieron cuenta. Un tercer grupo está a la vanguardia del tiempo. Como los hombres de Isacar en el Antiguo Testamento, saben cómo interpretar la cultura y son conscientes de lo que ocurre a su alrededor y de cómo llevar a cabo su ministerio entre las personas (1 Cr. 12:32).

Una visión debe llevarse a cabo

El sexto elemento es un sentido crítico de urgencia. El visionario no solo cree que la visión es posible, sino que está convencido de que debe llevarse a cabo. Es más que algo posible; el futuro, y en algunos casos la supervivencia del ministerio, depende de ella.

¿Qué es lo que alimenta este sentido de urgencia en el visionario? La respuesta es la pasión. El visionario está apasionado por la visión. Experimenta fuertes sentimientos respecto de ella. La diferencia entre lo que es y lo que podría ser enciende la pasión en el corazón del líder. Esto es lo que lo impulsa a hacer realidad la visión. Ken Hemphill, presidente de un seminario, dice lo siguiente: "Lo que enciende el crecimiento no es la visión sino la pasión. La carga crea pasión. La pasión alimenta la visión, y la visión es el objetivo del poder de la pasión. He descubierto en las iglesias que los líderes apasionados por su llamado crean la visión".⁵

Hay diversas variables que contribuyen con esta pasión por la visión. Una es que Dios está detrás de ella. Él es la fuente y el responsable de ella. Es la visión que Él tiene para este tiempo y este ministerio. Nehemías percibió esto cuando dijo en Nehemías 2: 12: "Pero a ninguno de ellos le conté lo que mi Dios me había motivado hacer por Jerusalén" (NVI).

Otra variable es un sentido de que Dios lo ha levantado a usted para que lidere este sueño. Al igual que el rey David en su generación, usted está aquí para servir al propósito de Dios en su propia generación (véase Hch. 13:36). Una tercera variable es

que la cultura y el ministerio necesitan desesperadamente esta visión. El futuro del ministerio y la supervivencia de la cultura dependen en última instancia de ella.

La definición de una visión, como la hemos presentado en este capítulo, lo ayuda a entender qué es una visión. También sirve para probar tanto una visión que ya existe como una que recién se desarrolló. A pesar de que les falta visión, algunos ministerios poseen una. Otros se encuentran en el proceso de descubrir y desarrollar lo que creen que es la visión de Dios para sus ministerios. ¿Cómo puede usted saber si la visión que posee es buena? La evaluación de la visión que se encuentra a continuación funciona como un modelo o guía para determinar si una visión vieja o nueva es buena o necesita mejorarse.

Evaluación de la visión

1. ¿Es clara su visión? ¿Comprenden la visión las personas que forman parte de su ministerio? ¿Pueden ellas formularla? ¿Pasa la "prueba de las personas"?
2. ¿Es desafiante el sueño? ¿Entusiasma a las personas? ¿Mueve a las personas a la acción?
3. ¿Crea la visión un cuadro en las mentes de las personas? ¿Pueden ellas ver su sueño?
4. ¿Está su sueño orientado al futuro? ¿Crea un cuadro del futuro de su ministerio? ¿Da a todos una idea de lo que está por delante?
5. ¿Cree usted que este sueño es posible? Frente a la realidad de quién es usted y las circunstancias de su ministerio, ¿es un sueño viable?
6. ¿Está usted convencido de que debe llevarse a cabo? ¿Posee sentimientos fuertes respecto de la visión? ¿Ella lo ha conmovido? ¿Cree que su ministerio o su comunidad serán mejores gracias a ella?

Las clases de visiones

Al definir la declaración de misión en el capítulo 4, incluí un análisis sobre las diversas clases de declaraciones de misión. Cada una hace su aporte a nuestra comprensión del concepto de misión. Lo mismo sucede con la visión. El conocer las clases de visiones ayudará a aclarar una visión. En el capítulo 4 presenté tres clases de misiones: la misión personal, la misión de la organización y la misión del departamento. A continuación presento la visión en las mismas tres categorías.

La visión personal

El capítulo 4 lo alienta a desarrollar una declaración de misión personal para su vida. La razón es que esto determinará lo que usted hará con su vida. Es una declaración breve que lo ayuda a concentrar sus energías en la mejor manera de servir a Cristo. A medida que se presentan las distintas oportunidades de llevar a cabo el ministerio, la misión sirve también como un modelo o guía para tomar decisiones. Si la oportunidad coincide con su misión personal, entonces debería considerar cuidadosamente si Dios lo está empujando en una nueva dirección. Si este no es el caso, entonces ya tiene su respuesta.

¿Dónde encaja la visión personal en todo esto? Su visión personal es diferente de su misión. La declaración de misión lógicamente precede a la declaración de visión. Su visión personal es lo que ve cuando visualiza la puesta en práctica de su misión en su vida y ministerio. Mi declaración de visión es lo que veo en mi mente cuando pienso en implementar mi misión: capacitar a una nueva generación de líderes para ministerios que ejercen mucha influencia en el siglo XXI. Mi visión es lo que veo que ocurre mientras viajo y capacito a hombres y mujeres jóvenes para el ministerio en este mundo.

La visión de la organización

Coloco la visión personal por delante de la visión de la organización. Su visión personal tiene prioridad. Lo último debe estar en armonía con lo primero. Si esto no sucede, se encontrará trabajando y llevando a cabo el ministerio en una organización que no se corresponde con usted como persona o con su dirección en la vida. En consecuencia, se transformará en lo que comúnmente llamamos un pez fuera del agua.

Como sucede con el concepto de misión, existen varios términos para describir la visión de la organización. Si lleva a cabo el ministerio en una iglesia, podrá llamarla la visión de la iglesia o una visión de la congregación. Si trabaja en otro contexto (de una iglesia u otro ministerio cristiano), puede referirse a ella como su visión para la institución. Se puede usar también la palabra *colectiva* en el caso de que su ministerio comprenda a una iglesia, otra clase de ministerio cristiano o una actividad secular. Generalmente, en el mundo secular se usa la palabra *corporativa* para señalar que pertenece a una corporación, cuando se trata de cualquier organización que está sujeta a las leyes de un Estado. Hay personas que han comenzado a usar la palabra *corporativa* para referirse a su ministerio y hasta para los cultos de adoración, sin hacer distinción de la naturaleza del uso del término.

La visión del departamento

La visión del departamento trabaja en relación directa con la misión del departamento. En el capítulo 4 lo alenté a desarrollar una misión para cada uno de los departamentos que componen su ministerio. Esto sirve para llevar el concepto de misión al nivel de la base, donde están las personas que constituyen el centro del ministerio. De esta manera las personas pueden ver de qué manera lo que hacen sirve a Cristo y el lugar que esto ocupa en el panorama general del ministerio. Esto les proporcionará un sentido fuerte de propósito y el sentimiento de que son importantes. Por último, sirve para que cada departamento se concentre en lo que se supone que debe hacer como contribución a la tarea del ministerio en su conjunto.

Aliente a sus departamentos a desarrollar visiones para ellos. Esto ayudará a los departamentos y a quienes se unan a trabajar en ellos a visualizar lo que están haciendo. El desarrollo de una visión para el departamento los ayuda a *saber* específicamente lo que están haciendo y hacia dónde se dirigen. Una declaración de la visión del departamento dibuja una imagen mental de cómo se verán sus

departamentos al llevar a cabo sus misiones individuales, las cuales los retarán e inspirarán para ser deliberados en el cumplimiento de sus sueños para el futuro.

Notas

1. David L. Goetz, *"Forced Out"*, *Leadership* 17 (invierno 1996), p. 42.
2. George Barna, *"The Man Who Brought Marketing to Church"*, *Leadership* 16 (verano 1995), p. 125.
3. Haddon Robinson, prólogo de *Developing a Vision for Ministry in the Twenty-first Century*, de Aubrey Ma1phurs (Grand Rapids: Baker, 1992).
4. Randy Frazee y Ly1e Schaller, *The Comeback Congregation* (Nashville: Abingdon, 1995), p. 11.
5. Ken Hemphill, *Southwestern News* (noviembre-diciembre de 1994).

La definición de misión - parte 2

¿Cuál es la diferencia entre una misión y una visión?

Mientras avanzaban en el proceso de desarrollo de la misión, uno de los miembros de la junta de la iglesia de Lake Country que trabajaba para una de las compañías de Fortune 500 hizo una pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre una misión y una visión? Este hombre había leído artículos en los que a menudo se utilizaban ambos términos como sinónimos. También había asistido a varios seminarios empresariales donde los especialistas los utilizaban continuamente. El pastor Andy identificó algunas diferencias y las explicó brevemente en forma improvisada, pero la pregunta lo tomó por sorpresa pues no tenía clara la diferencia y los miembros se dieron cuenta. Sentía que como líder tenía que conocer esas diferencias. Se habría sentido mejor de haber tenido preparada una respuesta para una pregunta tan importante.

Este libro reconoce una distinción obvia y clara entre misión y visión; cada concepto se trata por separado en las partes 2 y 3 respectivamente. Durante mi trabajo con estas ideas, diversos líderes me han hecho la misma pregunta, de modo que en mi presentación inicial de la visión explico en detalle estas diferencias anticipándome a la pregunta. La misión y la visión poseen algunas cualidades en común y algunas que son diferentes. Las últimas superan en número a las primeras. Este capítulo ayudará al pastor Andy y a otros líderes a entender mejor estos conceptos. Para ello detallaré en primer lugar las semejanzas y luego las diferencias.

Las semejanzas entre una misión y una visión

La visión y la misión tienen por lo menos cuatro elementos en común. Ambas tienen su fuente en Dios. Ambas se basan en el futuro. Ambas proponen una dirección. Ambas apuntan a una función. El pastor Andy, y muy probablemente usted como lector, percibió esto mientras trabajaba con el material previo sobre la misión y la visión. Examinemos estas semejanzas con más detenimiento.

La misión y la visión tienen su origen en Dios

El primer elemento común es que la misión y la visión deben venir de Dios. Debe buscar la misión y el sueño de Dios para su ministerio, no su propia misión y su propio sueño. Por lo tanto, los líderes deben determinar y formular la voluntad de Dios para estas dos áreas.

Algunos procuran conocer los deseos de Dios para su vida y ministerio a través de medios tales como sueños y visiones sobrenaturales, como sucedió con Pedro en Hechos 10:9-22, Isaías en Isaías 6 y Daniel en Daniel 7. ¿Quiénes somos para decir que Dios no puede obrar de esta manera en la actualidad? Sin embargo, el problema radica en lo difícil que resulta separar lo legítimo de lo falso. Hemos aprendido que es necesario conocer la diferencia a través de David Koresh y el grupo Rama Davidiana, quienes siguieron la falsa visión de Koresh que los llevó a la muerte en

Waco, Texas. Sin embargo, esta no es una lección nueva. La habíamos visto antes en Jim Jones, quien guió a un grupo de personas desilusionadas a seguir su visión, la cual los condujo a la muerte en Guyana, América del Sur.

Una manera segura para determinar la voluntad de Dios es aquella que se puede verificar por medio de las Escrituras. La voluntad de Dios se encuentra en su Palabra. Dios ha predeterminado la misión y hasta cierto punto la visión de la Iglesia. La misión de la Iglesia es claramente la Gran Comisión. Cristo ha ordenado a sus seguidores que hagan discípulos (Mt. 28: 19; Mr. 16: 15). La visión de la Iglesia surge de esta misión, aunque está un paso más allá de la misión. La visión incluye visualizar cómo será la puesta en práctica de la misión de la Gran Comisión cuando los discípulos de Cristo la implementen en sus distintos ministerios a la comunidad. De este modo usted encuentra que tanto la misión como la visión están en la Palabra de Dios.

La visión y la misión para un ministerio cristiano también deben encontrar su fuente en cierta medida en la Palabra de Dios. La mayoría de estos ministerios surge de una exhortación bíblica a evangelizar a los perdidos, edificar a los salvos, acudir en ayuda de la familia o defender a los indefensos y a los oprimidos. Este aspecto es el que caracteriza el ministerio de organizaciones como Cruzada Estudiantil y Profesional para Cristo, Los navegantes, Enfoque a la Familia, el Ejército de Salvación y Misión Rescate.

La misión y la visión se basan en el futuro

El desarrollo y formulación de una misión realizan una declaración sobre el futuro de un ministerio. La elaboración de la misión define y determina su futuro, aunque el pasado del ministerio puede ser útil para determinar la misión en sí. El pasado sirve como maestro. Podemos aprender de nuestros errores pasados tanto como de nuestras victorias, lo cual nos habla acerca de nuestra dirección futura. El problema aparece cuando una iglesia o ministerio cristiano decide vivir en el pasado. El ministerio tiene su historia, pero esta ya pasó. Ahora el ministerio ya no puede realizarse en el pasado. El ministerio siempre se lleva a cabo en el presente con la mirada puesta en el futuro, donde se encuentra la meta generala misión.

La declaración de visión está íntimamente relacionada con el futuro de un ministerio. Mientras que la declaración de misión realiza una declaración acerca del futuro de un ministerio, la declaración de visión provee un cuadro de cómo se verá ese futuro. Nuevamente, la visión es una palabra que se refiere a *ver*. No es suficiente que los integrantes de un ministerio sepan adónde van, deben poder ver el lugar al que se dirigen. Esta es la función básica de la visión al presentársela a las personas. La visión provee una ventana a través de la cual todos pueden ver lo que la Iglesia será mañana.

La misión y la visión tienen una dirección

Una de las preguntas más importantes que una organización puede hacerse a sí misma es: ¿Hacia dónde nos dirigimos? Esta es la pregunta de la *dirección*. La misión

es direccional. Las organizaciones cristianas deben preguntarse: ¿Hacia dónde quiere Dios que nos dirijamos? Muchas de nuestras iglesias en los Estados Unidos no conocen o han olvidado la respuesta a esta pregunta. No van a ninguna parte, simplemente existen. Están vivas con el solo objetivo de continuar vivas. A menudo un grupo de veteranos mantiene viva a una iglesia local de la denominación porque se vería como una contradicción dejarla morir. Durante algunos años han invertido mucho tiempo y dinero en la obra, pero cuando uno les pregunta la razón, algunos se encogen de hombros y comienzan a hablar de sus recuerdos. Iglesias como estas no tienen dirección, no tienen una misión ni una visión que Dios les haya dado. Sin ellas, no irán a ninguna parte. Lo trágico es que no parecen darse cuenta de cuál es el problema ni que necesitan una misión o una visión. En realidad, nunca encuentran la dirección de Dios para su iglesia.

Un elemento esencial que falta en estas situaciones es el liderato. Yo defino a un líder cristiano como una persona piadosa que sabe hacia dónde se dirige y que tiene seguidores. La primera cualidad en un líder es la piedad. Los líderes cristianos deben tener un carácter como el de Cristo. La última cualidad es atraer a los seguidores. Si nadie sigue al llamado líder, entonces no es un líder. Sin embargo, es la cualidad que está entre las dos anteriores la que guarda la semejanza entre la misión y la visión. Los líderes cristianos saben hacia dónde se dirigen. Deben tener un sentido claro de dirección tanto para sí mismos como para sus ministerios. Los seguidores inteligentes desean saber hacia dónde van. Pocas personas suben a un barco o a un avión sin un destino impreso claramente en sus boletos. Lo mismo sucede con los cristianos que seguirán o liderarán a otros.

Tanto la declaración de misión como la declaración de visión proveen este sentido de dirección. La declaración de misión señala el destino. Al igual que un folleto sobre el escritorio de una agencia de viajes, la declaración de misión señala a los viajeros dónde irán. Las personas que asisten a una iglesia podrán leerla en la tapa de un boletín, en una tarjeta que quepa en la billetera o en una placa exhibida en una pared de la entrada. Por su parte, la declaración de visión muestra a las personas el destino al que se dirigen. Al igual que un póster sobre una pared de la agencia de viajes, provee un cuadro. Las personas pueden ver la visión de su ministerio en un sermón, en la vida de los líderes o en un video bien preparado.

La misión y la visión tienen una función

Tanto la misión como la visión de un ministerio tienen una función. Formulan y responden la pregunta crítica de la *función*: ¿Qué desea Dios que hagamos? La misión es una declaración de la función de la iglesia u organización cristiana. Por lo tanto, la misión de la iglesia local es muy clara: Hacer discípulos. Ya sea que la iglesia comprenda o no cuál es su función, esta continuará siendo la misma: Llevar a las personas a ser semejantes a Cristo. De eso se trata el hacer discípulos. Debe funcionar de manera tal que las personas salgan de la condición en que se encuentran (pérdidas o salvadas) para pasar a la condición en que Dios quiere que estén: Maduras y semejantes a Cristo.

Mientras que la misión para la Iglesia es una declaración de la función de hacer discípulos, la visión provee un cuadro de cómo es un discípulo. A los laicos les encanta tener una declaración de misión. Son conscientes de que no pueden ver a través de la niebla, de modo que la declaración de misión disipa la niebla para que sepan dónde está el puerto o el destino final de su viaje. Pero también desean saber cómo es un discípulo. ¿Cuáles son las características de la conducta de un auténtico discípulo? Es la visión, y no la misión, la que responde a esta pregunta.

Las diferencias entre una misión y una visión

Ahora que hemos descubierto las semejanzas entre la visión y la misión, es tiempo de señalar sus diferencias. Analizaremos doce diferencias principales (véase la tabla 7.1).

1. La definición

Una de las diferencias entre la misión y la visión la encontramos en la definición de una y otra. Recordará que en el capítulo 4 definí la visión como una declaración abarcadora, breve y bíblica de lo que se supone que el ministerio debería hacer. Una palabra clave que se destaca es *declaración*. Es el sustantivo crucial de la definición pues lo acompañan varios modificadores como abarcadora, breve y bíblica. La frase *de lo que se supone que el ministerio debería hacer* es también un modificador. Como consecuencia, observe cuán estratégica y crucial es la palabra *declaración* en la definición. Es un enunciado, una expresión o una aclaración de la función del ministerio.

La visión es diferente de la misión. En el capítulo 6 definimos a la visión como un cuadro claro y desafiante de cómo puede y debe ser el futuro del ministerio. Una palabra clave que se destaca en la definición de visión es el término *cuadro*. Es una palabra clave estratégica para la definición. La visión no es una declaración sino un cuadro mental de la dirección y función del ministerio. Es una instantánea que las personas que forman parte del ministerio pueden llevar en sus carteras y billeteras mentales. Es un retrato que muestra todo lo que Dios espera que la iglesia u organización cristiana sea. Y es responsabilidad del líder, como artista experto, pintar este retrato para su gente.

2. La aplicación

Otra diferencia es la aplicación. La palabra *aplicación* se refiere al uso básico de estos dos conceptos. La aplicación básica de la misión es a la planificación y a la estrategia. Es vital para planificar la dirección que tomará la organización del ministerio y establecer la estrategia para alcanzar el objetivo. La aplicación es una herramienta de planificación. La misión debe aparecer al comienzo de su documento de planificación. El plan depende de este objetivo general y surge de él.

Los ministerios que no planifican para su futuro no tienen futuro. Algunos sostienen que debido a que el cambio es ahora una constante, resulta inútil planificar con más de cinco o seis años de anticipación. Estoy de acuerdo. La realidad y las tendencias de hoy serán diferentes dentro de cinco años. Sin embargo, no interprete

esta declaración en el sentido de que debería echar por la borda la planificación. Si usted no planifica, perderá el control de su futuro.

La planificación en general y la estrategia en particular son responsabilidad del pastor principal en el caso de una iglesia, y del presidente en el caso de otros tipos de instituciones cristianas. Lamentablemente, pocos seminarios y otras instituciones de capacitación para futuros líderes preparan a su gente para esta crítica función, algo esencial para llevar a cabo un ministerio efectivo en el siglo XXI.

La aplicación fundamental de la visión es la comunicación. La declaración de misión también comunica en cierta medida, pero no es su función básica. La misión es vital para planificar la dirección de la iglesia, mientras que la visión es vital para comunicar esa dirección. La visión es una herramienta de comunicación. Es responsabilidad del pastor o del líder principal comunicar o dar forma a la visión. La función de esta persona en un ministerio es la de "guardián de la visión". Esta función implica cultivar (iniciar y dar forma), comunicar (declarar una y otra vez en forma regular) y aclarar (centrar la atención en, y ajustar) el sueño para las personas.

3. La extensión

Una tercera diferencia entre la misión y la visión es la extensión de una y otra. La declaración de misión es más corta que la declaración de visión. Las mejores declaraciones de misión tienen una sola oración. Además, la oración debe ser lo suficientemente corta como para superar la prueba de la camiseta de Peter Drucker (agrego esto último pues algunos podrán intentar incluir quince o veinte palabras en una oración).

El poder de la declaración de misión está en su brevedad. La persona que elabora el borrador de la misión debe responder a la pregunta: ¿Cuál es la manera más breve, poderosa y fácil de recordar, en que podemos comunicar nuestra misión? Las declaraciones de misión breves y claras comunican más poderosamente la dirección y función de su ministerio.

La declaración de visión es más larga. Por lo general su extensión consta de mucho más de una oración. No pasaría ni debe pasar la prueba de la camiseta. He observado que numerosas organizaciones han desarrollado declaraciones de una sola oración y las han llamado declaraciones de visión, pero en realidad son declaraciones de misión. En el próximo capítulo presento varias declaraciones de visión de mi colección, como ejemplos para estudio y evaluación. Ninguna de ellas se limita de manera alguna a una sola oración. La declaración de visión es una ampliación de la declaración de misión. Es cómo se ve la declaración de misión en la realidad práctica y al llevarla a cabo en la comunidad a la cual su iglesia ministra. Debido a que es más larga, usted puede incluir en ella algunos detalles y particularidades que no pudo incluir en la declaración de misión. Esto incluye a personas y áreas geográficas específicas, y quizá números, aunque estos últimos pueden aparecer en una declaración de misión.

4. El propósito

La cuarta diferencia es el propósito. El propósito de una declaración de misión dinámica es informar a las personas acerca de la dirección del ministerio. Les permite saber hacia dónde se dirige. También sirve para informar a las personas en cuanto a la función del ministerio. Por lo tanto, la misión responde a dos preguntas. La primera se refiere a la dirección: ¿Hacia dónde vamos? La segunda se refiere a la función: ¿Qué se supone que debemos hacer? Si las personas no saben hacia dónde se dirige el ministerio o la iglesia y cuál es su función, probablemente no responderán debido a que necesitan información ante la cual reaccionar.

Parafraseando 1Corintios 14:8 podríamos decir: Si el que toca la trompeta confunde el llamado a las armas, ¿quién se preparará para la batalla? La declaración de visión tiene un propósito diferente. Aunque en cierta medida informa, su propósito fundamental es inspirar a las personas a llevar a cabo y continuar la misión. Tiene el poder para movilizar a las personas a la acción, a que hagan lo que la misión les dice que deben hacer. Es motivadora. Inspira la energía necesaria para movilizar a las personas de la información a la acción, del acuerdo al compromiso. La visión de Dios para Israel ilustra el poder de la visión. Cuando Moisés declaró por primera vez la visión de Dios al pueblo, esta los motivó a inclinarse y adorar a Dios (Éx. 4:30).

5. La actividad

La quinta diferencia es la actividad de la misión y la de la visión. Utilizo la palabra *actividad* para hacer referencia a lo que sucede cuando su iglesia o ministerio formulan e implementan su misión y su visión. La actividad que ocurre cuando usted implementa y propaga su misión es el hacer (el hacer lo que se supone que deben llevar a cabo). Esto implica "subirse las mangas del ministerio" y poner manos a la obra (¡hasta los codos!) en el trabajo del mismo. La misión está íntimamente relacionada con la planificación y la estrategia. Estas herramientas apuntan a realizar, y finalmente dar cumplimiento, la misión general. Debido a que la misión de la Iglesia es la Gran Comisión, la actividad de la misión es la acción de hacer discípulos y llevarlos a ser semejantes a Cristo.

La misión ayuda a los realistas prácticos a comprender qué están haciendo. Estas personas tienden a vivir y pensar en el mundo tal como es. Desean saber lo que existe en la realidad y lo que sucede concretamente. Estas personas perciben el mundo a través de los sentidos. En consecuencia, ven con sus ojos y escuchan con sus oídos la declaración de misión y luego la implementan.

La actividad que ocurre cuando usted declara su visión es ver. La misión implica hacer lo que se supone que usted debe hacer. La visión implica ver eso que se supone que debe hacer. Los integrantes del ministerio no solo saben qué es lo que Dios desea que hagan, sino que lo pueden ver en sus mentes. La actividad de la visión incluye ver los discípulos tanto como hacerlos.

La visión ayuda a las personas que son más intuitivas o del tipo visionario a comprender lo que está ocurriendo. Estas personas viven y piensan en el mundo no

tal como es sino cómo podría ser. Más que desear saber lo que existe y sucede, se interesan por lo que podría existir y lo que podría suceder. Perciben el mundo a través de un sexto sentido.

Ideas y pensamientos que parecen salir de la nada. Por lo tanto, ven la visión en sus mentes y luego llevan a cabo lo que ven, de manera similar a la forma en que un arquitecto sigue un plano. Si las personas no pueden verlo, probablemente no ocurrirá.

6. *La fuente*

La sexta diferencia es la fuente. La fuente de la misión es la mente; está basada en el intelecto. Es racional, lógica y cognitiva. Tiene que ver con "la cabeza". Aquí es la mente quien informa al corazón. El intelecto domina sobre las emociones. Por ejemplo, para descubrir la misión de una organización preguntamos: ¿Qué le indica la Biblia que haga? Este es un ejercicio racional y cognitivo. Implica ir a la Biblia y analizar las directivas de Dios para su pueblo. Una vez que tenemos una respuesta para esta pregunta, obedecemos y actuamos sobre la base de esa respuesta.

Esto es todo muy lógico. Es algo que tiene sentido para su gente. La fuente de la visión es el corazón. Se basa en las emociones más que en el intelecto. No es racional o lógica sino emotiva. Usted encontrará difícil explicar y defender sus pensamientos frente a un racionalista. La visión tiene que ver con "el corazón". Cuando tratamos con la visión, es el corazón el que informa a la mente. Aquí las emociones dominan sobre el intelecto. Se trata de qué es lo que sentimos respecto de lo que Dios nos ha mandado hacer. La visión lo ayuda a experimentar sentimientos fuertes que tienen que ver con directivas como la Gran Comisión.

Introduce el elemento de la pasión en el mundo lógico de la obediencia. Lo que lo lleva a usted a la acción no es solamente su intelecto o el conocimiento de lo que Dios desea que haga, sino también su propio deseo y pasión por llevarlo a cabo.

7. *El orden*

La séptima diferencia es el orden. El orden implica determinar qué está en primer lugar, si la misión o la visión. En cierta medida, es similar a la pregunta: ¿Qué está en primer lugar, el huevo o la gallina? La cuestión es que diferentes personas tienen diferentes experiencias y responden de acuerdo con ellas. Algunas tienen primero una visión del futuro deseado de Dios para sus iglesias y más tarde adoptan una misión. Otras comienzan con una misión y luego desarrollan una visión.

Una visión es cómo se verá la organización al poner en práctica y cumplir su misión en el área en la que realiza su ministerio. Según esta definición, la organización debe en primer lugar saber cuál es su misión. Luego pasa a la acción y considera su visión. La misión debe existir antes que la visión, o de lo contrario no habrá visión. Desde una perspectiva lógica y del desarrollo, la misión precede a la visión.

Una manera de desarrollar una declaración de visión es comenzar con la declaración de misión, ya que esta generalmente viene primero. Es más corta y fácil para desarrollar primero y luego ampliarla para obtener la visión. Este es un enfoque lógico. En primer lugar, usted desarrolla una declaración de misión. Luego, toma la declaración de misión y pregunta: ¿Cómo se verá cuando la pongamos en práctica en nuestro ministerio a la comunidad? Si su ministerio es una iglesia, y su visión es la Gran Comisión, ¿cómo se verá su comunidad cuando su iglesia busque, gane y haga discípulos de estas personas?

8. *La coherencia*

La octava diferencia es la coherencia. En este contexto, la coherencia se refiere a cuán cercano o unido está algo. La coherencia implica unidad, armonía y acuerdo.

Las misiones de la mayoría de las organizaciones en el ministerio son bastante similares. Sus declaraciones de misión tendrán mayor coherencia que sus declaraciones de visión. Esto es lo que sucede particularmente en el caso de la Iglesia. Las iglesias que siguen las directivas de Cristo tienen como su misión la Gran Comisión. Aunque las diferentes iglesias formularán la Comisión en formas diferentes, la esencia es la misma. Si tomáramos una lista de quince o veinte declaraciones bíblicas de misión de diferentes iglesias, encontraríamos muy pocas diferencias. Sin embargo, lo esencial en cada una continuaría siendo la misión de la Gran Comisión.

Sin embargo, la visión de la mayoría de los ministerios será única. Aunque las misiones tienen elementos que son comunes a otras, no ocurre lo mismo con las comunidades en las cuales se llevan a cabo. Cada comunidad es diferente. Puede tratarse de una comunidad en una zona urbana pobre, en un área en las afueras de la ciudad o en una zona rural.

La composición étnica del área puede ser predominantemente hispana, afroamericana, asiática o anglosajona. Puede tratarse de una comunidad próspera o de una pobre. La pueden integrar personas con una buena educación o carentes de ella. La visión pasada por el filtro de una comunidad específica dará cuenta de estas diferencias y será diferente para cada iglesia.

9. *La perspectiva*

Una novena diferencia es la perspectiva. La misión tiene una perspectiva amplia. Su propósito es brindar una imagen amplia, mostrar el panorama general. Cuando las personas oyen la misión, tienen el instrumento que aglutina a todo el ministerio. Si usted estuviera filmando su iglesia o ministerio cristiano, sería la imagen que obtiene al retroceder con la cámara y filmar la escena a gran distancia, para poder capturar la misión.

La perspectiva de la visión es reducida. Si usted estuviera filmando la visión de su ministerio, la cámara haría una aproximación. Una visión provee un cuadro de lo que Cristo desea que haga. Los cuadros proveen detalles. Al observar una imagen de

un grupo de personas usted podrá ver detalles como los diferentes rostros, vestidos, etc. Su visión incluirá este tipo de detalles. Si su objetivo es una comunidad en una zona urbana pobre, verá a los pobres y oprimidos. Si su objetivo es una comunidad obrera, verá personas vistiendo pantalones vaqueros y no sacos y corbatas.

10.El efecto

La décima diferencia es el efecto. El efecto se refiere al resultado o consecuencia que produce la misión o la visión sobre las personas. El efecto de la misión es hacer claro para todos lo que se supone que deben hacer. Existen muchos caminos que el ministerio podría tomar para atravesar el laberinto del ministerio. Por ejemplo, algunos ministerios transitan la senda de la educación. Ven como su misión a los cristianos educados. Aquellos que manejan bien sus Biblias. Otros transitan la senda de la evangelización. Su razón de ser es ganar almas. Y hay otros que recorren la senda de la ayuda social. Su razón de ser es ayudar a los desamparados y a las personas con escasos recursos. La misión es lo que determina las distintas sendas por medio de las cuales las organizaciones llevan a cabo su ministerio. Este es el efecto clarificador de una misión.

El efecto que la visión produce no es aclarar la dirección ni la función de la organización. Quizás en una cierta medida lo haga; cuando las personas comienzan a ver hacia dónde van, se produce una cierta clarificación. Sin embargo, el efecto de la visión es el desafío. Una vez que el liderato tiene claro lo que se supone que deben hacer, la visión los desafía a llevarlo a cabo. Ambas son necesarias. No es lo mismo saber adónde se va que llegar allí. Su gente podrá quizá necesitar alguna ayuda inicial y a largo plazo en su camino hacia donde saben que se supone que deben llegar. Para esto sirve la visión. Cuando las personas visualizan adónde puede llegar el ministerio, la visión los desafía a desear ponerse en marcha y a continuar avanzando en esa dirección.

11.El desarrollo

La undécima diferencia es el desarrollo. En el capítulo 5 traté el tema del proceso de desarrollo de la misión. En el capítulo 8 trataré el tema del proceso de desarrollo de la visión. Los dos procesos, aunque tienen mucho en común, son únicos. El desarrollo de una declaración de misión es más una ciencia. Por lo tanto, se puede enseñar. Resulta relativamente sencillo analizar y plantear algunos pasos concretos y específicos para el desarrollo de la *misión*. He *encontrado* que estos pasos son relativamente fáciles de enseñar a una junta de líderes, y si esta se encuentra unificada respecto de *sus* valores principales, pueden obtener una declaración de misión en pocas horas o en la mitad de un día.

El desarrollo de la declaración de visión es más un arte que una ciencia. Por lo tanto, es mejor que se la capte y no se la enseñe. En mi trabajo con líderes, encuentro que ellos deben *captar* el proceso. Los líderes captan el proceso de desarrollo de la misión más rápidamente que el proceso de la visión. El resultado es que el desarrollo de la declaración de visión es mucho más largo. Podría suceder en una noche -aunque es raro-, pero generalmente lleva varios meses.

12. La comunicación

Una duodécima diferencia es cómo se comunica cada una. La declaración de misión se comunica mejor de manera visual. Esto se denomina proceso de propagación de la misión. Aunque existen diversas formas de comunicar su misión, por lo general se propaga de manera visual. Por ejemplo, puede imprimirla en el frente o el reverso de una camiseta. Puede escribirla sobre una placa y colocarla en una pared en áreas muy visibles como el sector de entrada de la iglesia, en algún otro lugar de mucho tránsito o en determinados salones u oficinas. Muchos la colocan en el frente del boletín, otros la han impreso en tarjetas que caben en una billetera y otros la incluyen en un folleto o un video. ¿Qué tienen en común todos estos medios? A todos se los percibe por medio de la vista.

Usted puede también comunicar su visión a través de medios visuales. Aunque en este caso necesitará más espacio, podrá colocarla en un folleto o en una placa para colgar en una pared. Sin embargo, esta no es la mejor manera ni la más efectiva para comunicar la visión. La mejor forma de comunicar la visión es verbal, no visual. El poder de la visión está en oírla más que en verla. Por ejemplo, la influencia de la visión de Martin Luther King como la encontramos en su sermón titulado "Tengo un sueño"; es mayor al escucharla que al leerla impresa en un papel. Oírlo predicar su sermón con pasión comunica mucho más que la simple lectura del mismo en un libro.

Preguntas para la reflexión y el debate

Las siguientes preguntas dan por sentado que usted ya ha completado su declaración de visión o que tiene una idea clara de cómo será esa visión. Si se encuentra en la etapa inicial del proceso de desarrollo de la visión, quizá sea mejor que responda más tarde a las siguientes preguntas.

1. ¿Es su visión la visión de Dios para su ministerio? Si la respuesta es no, ¿por qué no? Si la respuesta es sí, ¿cómo lo sabe? ¿Posee algún pasaje bíblico que apoye su respuesta?
2. ¿Está su visión puesta en el futuro? Su visión, ¿vive en el pasado o se proyecta hacia el futuro? Explique.
3. Su visión, ¿propone una dirección? ¿Sabe su gente hacia dónde se dirige el ministerio? Si la respuesta es sí, ¿por qué? Si la respuesta es no, ¿por qué no?
4. Su visión, ¿apunta a una función? ¿Sabe su gente dónde se supone que deben ir? Si la respuesta es sí, ¿adónde? Si la respuesta es no, ¿por qué no?

He preparado las siguientes preguntas como una lista de control para ayudarlo a determinar si su visión es realmente una declaración de visión o una declaración de misión.

1. ¿Es su visión una declaración breve de adónde se dirige el ministerio, o provee un cuadro de ese lugar?
2. ¿Cómo planea aplicar su declaración de visión a su iglesia o ministerio cristiano? ¿La utilizará principalmente para planificar o para comunicar?

3. ¿Cuál es la extensión de su declaración de visión? ¿Es más larga, más corta o tiene la misma extensión que su declaración de misión?
4. ¿Cuál es el propósito de su declaración de visión? ¿La ha desarrollado básicamente para informar o para inspirar a su gente?
5. ¿Qué clase de actividad promueve su visión: ver o hacer?
6. ¿Cuál fue la fuente de su visión? ¿Provino de lo que Dios puso en su corazón, o de lo que puso en su mente?
7. Aunque esto no constituye un factor determinante, ¿cuál vino primero, su visión o su misión?
8. En esencia, ¿tiene su visión mucho en común con la mayoría de las otras visiones que conoce, o es única?
9. ¿Cuánta perspectiva tiene su visión? ¿Es muy amplia, o se concentra en los detalles? ¿Le brinda el panorama amplio, o provee gran parte de los detalles?
10. ¿Cuál es el principal efecto que produce su visión en su gente? ¿Les clarifica la dirección que están siguiendo y lo que se supone deben hacer, o lo que hace es desafiarlos a ello?
11. En el desarrollo de su visión, ¿fue más fácil que los demás la captaran o que la aprendieran? ¿Cuánto tiempo les tomó desarrollar la visión?
12. Como líder y comunicador, ¿cuál ha encontrado que es la mejor manera de comunicar su visión a sus seguidores: La forma visual o verbal?

El desarrollo de una visión

Cómo dar origen a su visión

El pastor Andy y los miembros de la junta leyeron en su libro sobre aspectos básicos del ministerio el capítulo que trata sobre las diferencias entre una misión y una visión. Después de haber debatido el capítulo y las diferencias que allí se mencionan, todos se sentían conformes respecto de su declaración de misión y la mayoría de ellos estaba lista y ansiosa por comenzar a desarrollar una visión para la iglesia. Harry Smith fue la única persona que no se mostró muy dispuesto a cooperar. Hizo varias preguntas insignificantes que algunos de los miembros mayores de la junta manejaron en forma admirable. Después de este episodio, pareció estar cautelosamente dispuesto a avanzar. Sin embargo, el espíritu de la junta era tal que no le dejaba muchas alternativas.

Decidieron que el pastor Andy preparara el borrador inicial de una declaración de visión y lo presentara a la junta para que lo examinara. La confianza en él y en su capacidad agradó a Andy, que vio esto como una expresión de su confianza en él como líder. También, Andy sabía que el desarrollo de una visión para su iglesia sería más difícil de lo que había sido el desarrollo de la misión. Debido a que la visión se capta, esperaba poder captarla bien. Aunque su reciente éxito con la declaración de misión había catalizado su optimismo, consideró a la declaración de visión como un desafío que debía enfrentar decididamente.

¿Cómo se origina una visión? ¿Qué pasos deberían dar el pastor Andy y la junta para desarrollar una visión clara y retadora para la Iglesia de Lake Country? La clave de la respuesta está en las tres *p*: el *personal*, el *proceso* y el *producto*. El personal es el que se sube las mangas de, la camisa y hace el verdadero trabajo de la visión. El proceso lo llevara a través de los pasos para desarrollar la visión. La sección sobre el producto le proveerá varios ejemplos de declaraciones de visión que no son solo el resultado del proceso sino que también servirán como enseñanza.

El personal que desarrollará la visión

Lo primero que se debe decidir es quiénes estarán encargados de desarrollar la visión del ministerio. ¿Quiénes participarán? ¿Quiénes serán las personas que se ocuparán directamente de la elaboración de una visión para el futuro del ministerio? Formulé esta misma pregunta respecto de la misión en el capítulo 5 y de los valores en el capítulo 2. Un aspecto en cuanto a determinar quiénes serán las personas que participarán de manera directa es conocer la cultura de su ministerio. Por ejemplo, ¿qué clase de empleos tiene la gente? ¿Son obreros o gente de oficina? Esto es importante, porque los obreros tienden a depender de sus líderes para definir aspectos como su misión, mientras que a la gente de oficina le gusta expresar sus opiniones a lo largo del proceso.

El líder principal

Cuando se trata del desarrollo de la visión, el proceso es diferente. Yo creo que el desarrollo de la visión es esencialmente una responsabilidad que compete al líder principal dentro del equipo de ministerio; esto es fundamentalmente una cuestión de liderato. La capacidad para elaborar y comunicar una visión clara y retadora es un aspecto clave de lo que significa ser un líder. La mayoría estaría de acuerdo en cuanto a que la visión es una cualidad importante en aquellos que deseen liderar una iglesia u otra clase de organización ministerial asumiendo el mando como directivo principal. Esto se debe a que los líderes deben saber adónde van. Una persona que no es visionaria puede llevar a cabo esto en cierta medida; sin embargo, esta clase de persona tiende naturalmente a concentrar su atención en el presente y en lo que ya existe. Dirigir la vista hacia el futuro es más difícil, menos natural y demanda más esfuerzo. Un visionario centra intuitivamente su atención en el futuro y en lo que podría ser. Para los visionarios, esto ocurre de manera natural y sin necesidad de pensar demasiado en el proceso.

Otra razón por la cual la elaboración de la visión es una responsabilidad fundamental del líder principal es que una visión es difícil de desarrollar debido a que tiene más que ver con captarla que con enseñarla. El desarrollo de una declaración de misión es más fácil debido a que tiene más que ver con razonarla que con captarla; por lo tanto, el proceso incluye a un número mayor de personas. No importa si usted es un visionario o un no visionario a la hora de desarrollar una declaración de misión. Sin embargo, los no visionarios tendrán dificultades cuando tengan que desarrollar la visión. Simplemente no pueden verla en sus mentes. Por lo tanto, se frustran en el proceso de desarrollar la visión y se sienten desdichados. A su vez, esta situación frustra a los visionarios y todos terminan sintiéndose infelices. El resultado es que el grupo fracasa en el intento de producir una visión clara y motivadora.

Esto no quiere decir que las personas que no son visionarias no puedan captar una visión. Significa que la comprenden de manera diferente a la que lo hacen los visionarios. Literalmente, tienen que verla para captarla. Una situación frecuente en muchas iglesias es la de un pastor visionario que tiene que trabajar con una junta no visionaria. Si esta es su situación, debe dar los dos pasos siguientes. En primer lugar, deberá encontrar una iglesia cercana con una visión similar. En segundo lugar, tendrá que visitar esa iglesia con la junta para que puedan verla con sus propios ojos. De esta manera comprenderán la visión.

La importancia de ser un visionario para ejercer el liderato y desarrollar la visión plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo puede usted saber si es un visionario? Existen varias maneras de abordar la cuestión. Una de ellas es la prueba del Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).¹ Esta prueba pretende determinar si es usted una persona del tipo intuitivo o del tipo sensitivo. Las personas sensitivas son las que no son visionarias, estas son prácticas y realistas mientras que las personas del tipo intuitivo son las visionarias. Otra alternativa es realizar el Kiersey-Bates Temperament Sorter. Es mucho más corto y fácil de realizar que la prueba de Myers-Briggs. Lo encontrará en el libro *Please Understand Me* [Por favor, entiéndame]² junto con una explicación completa. Una tercera manera es utilizar la

evaluación de la visión que aparece en el apéndice F de este libro. Aunque es muy corta y no tan precisa como las dos herramientas anteriores, puede brindarle una idea acerca de las preferencias que lo caracterizan como visionario o como sensitivo.

¿Qué sucede si usted es el líder de un ministerio pero no es un visionario? Esta es una pregunta que las personas me hacen con frecuencia. Creo que en un mundo ideal, el pastor principal de una iglesia y el líder principal de un ministerio cristiano deberían ser visionarios. Como dije anteriormente, la visión es un aspecto vital del liderazgo. En el mundo real, a menudo este no es el caso. Esta es quizás una razón por la que muchas iglesias en los Estados Unidos siguen siendo iglesias pequeñas (aunque muchas personas asisten a las iglesias grandes, la mayoría de las iglesias son pequeñas). ¿Qué debe hacer usted si es un no visionario que ocupa una posición principal de liderazgo? La respuesta es que permanezca donde está, pero si espera que su ministerio avance hacia el futuro, tendrá que plantear alternativas para proyectar la visión. Sin embargo, quizá descubra que se siente más cómodo en un papel menos visionario como el de pastor ayudante. Si se encuentra en esta situación, entonces realice lentamente usted mismo la transición a esa función, preferentemente en otra iglesia o ministerio.

El papel visionario de los líderes principales tiene tres aspectos. En primer lugar, debe trabajar, comunicar y aclarar continuamente la visión para el ministerio. Sostengo en esta sección que el líder principal tiene la responsabilidad principal respecto del desarrollo de la visión del ministerio. Él o ella es el responsable de trabajar o cultivar la visión.

En segundo lugar, debido a que la visión es tan importante para el futuro del ministerio, el líder principal debe ser también el responsable de transmitir la visión. Y esto debe hacerlo de manera regular. A menudo debo responder la siguiente pregunta: ¿Puede alguien que no sea el líder principal transmitir la visión? Por lo general, la pregunta surge de personas visionarias que ministran bajo la *dirección* de líderes que no son visionarios. Mi opinión, que se basa en la experiencia, es que otros líderes en el equipo de ministerio no pueden sustituir al líder principal en la función de transmitir la *visión*. Una expectativa consciente -aunque a menudo también inconsciente- que las personas del ministerio depositan sobre el líder es que deben ser visionarios. Cuando la visión se transmite por *medio* de otro miembro del equipo, se recibe con menos entusiasmo.

En tercer lugar, el líder principal es quien aclara la visión. La visión necesitará que se la actualice y ajuste de manera regular. Esto se debe a que las circunstancias del ministerio cambiarán a medida que la organización comience a implementar la visión en un mundo cambiante. La visión se hará más clara y definida a medida que surjan los problemas y se obtenga la victoria sobre ellos.

Otras personas importantes

Si el desarrollo de la visión es la tarea primordial del líder principal, ¿cuál es el papel de los demás miembros del equipo de ministerio? ¿Cómo harán suya la visión

si no tienen una participación importante? Si el pastor Andy es el responsable principal del desarrollo de la visión, ¿qué deberá esperar de la junta? ¿Sentirán los miembros de la junta que la visión es de ellos si no imprimieron sus huellas digitales en la misma?

Una idea que los círculos de liderato aceptan es que una visión es la clave para el éxito de un ministerio. Cuando se habla de liderato en la actualidad, lo que notamos es que abunda la palabra *visión*. Aunque la visión es importante, no es la única clave. Usted ha aprendido en este libro que existen otras claves para el ministerio, como los valores y la misión.

Creo que la misión es tanto o más importante que la visión; sin embargo, por causa del gran énfasis y promoción actuales respecto de la visión, hemos perdido el valor y la importancia de una misión del ministerio a la que se defina y formule bien. Debemos poner a ambas en la perspectiva correcta. Según el orden en que las he presentado en este libro, la misión es crítica para la visión. Lógicamente, la misión precede y da origen a la visión.

Por lo tanto, es en el desarrollo de la misión del ministerio donde la junta provee liderato, donde participa y donde adquiere un sentido de propiedad. No se necesita ser un visionario para desarrollar una misión, pero el líder principal no debe desarrollar la misión él solo. Debe incluir a otras personas importantes en el proceso, quienes por el hecho de su inclusión llegan a sentir que la misión les pertenece. Esto les permite imprimir sus huellas digitales en la misión del ministerio y en el futuro de la iglesia.

Una vez que una junta percibe que ha ejercido una gran influencia en el futuro de la organización y que este futuro les pertenece en la forma de una declaración de misión, ya no se requiere una participación tan amplia en el desarrollo de la visión. Al elaborar la visión se crea un cuadro del futuro del ministerio. Un futuro en cuya determinación han tenido una participación importante. Este sueño reta a las personas a avanzar en dirección a ese cuadro y estará muy bien dejar que otro, un artista, lo pinte para ellos y para el ministerio.

De modo que, ¿cuál es el papel de la junta en el desarrollo de la visión? Su papel es de cooperación, apoyo y comunicación.

Cooperación. Deben cooperar y también seguir el liderato del líder principal que tiene la visión para el futuro. Deben reconocer que esta persona es un visionario que tiene un don y que, por lo tanto, podrá ver cosas que ellos no pueden (si no son visionarios) o que tal vez no alcanzan a comprender (si son visionarios). Deben evitar las manipulaciones y presiones, los intereses egoístas y los planes personales. Deben colocar a Dios y a su ministerio en primer lugar si van a tener una visión bíblica que los anime a actuar.

Apoyo. Deben apoyar al líder que tiene la visión para el futuro y el esfuerzo de este por desarrollar una visión importante. Cooperación no es lo mismo que apoyo. Usted puede cooperar con alguien pero no apoyarlo. Es difícil, pero puede hacerse. Sin embargo, lo que la persona necesita es su apoyo. Usted debe estar identificado con ella y con el esfuerzo. Si no lo hace, los otros miembros de la junta y las personas que componen la organización lo percibirán y probablemente tampoco apoyarán el esfuerzo. Esto podría ser desastroso. Sugiero que si usted no puede apoyar al líder principal y su visión para el futuro, se desplace a otra posición donde pueda hacerlo. De otro modo, dañará al ministerio y a usted mismo.

Comunicación. Aunque el líder principal que tiene la visión para el futuro tiene la responsabilidad de formular y transmitir esa visión, las otras personas importantes deben hacer lo mismo. La transmisión de la visión no es función exclusiva del líder principal. La comunidad a la que sirve el ministerio necesita oír la visión de muchas maneras diferentes y de tantas personas como sea posible. Estas personas deben decir lo que ven al pensar en la manera en la que se va a ministrar a la comunidad en el futuro. Sin embargo, deben escuchar cuidadosamente cuando el líder principal transmite la visión, para evitar las contradicciones. La transmisión individual de la visión por parte de los líderes no solo comunica la visión, sino que también comunica que los otros líderes la apoyan. Su gente puede transmitir el sueño de persona a persona, en reuniones de grupos pequeños y en actividades de la comunidad fuera de la iglesia.

El proceso de desarrollo de la visión

Ahora que sabe quién es la principal persona encargada de la visión, la siguiente pregunta es: ¿De qué manera "trabaja" esta persona en la visión? ¿Qué proceso debería seguir usted o el pastor Andy? El proceso consta de dos pasos.

Ampliar la declaración de misión

La mejor manera de desarrollar una visión poderosa y retadora es ampliar la declaración de misión. Esto da por sentado que ha seguido el orden de este libro (valores, misión, visión y estrategia) y primero ha desarrollado la declaración de la misión. Comience con la declaración de misión completa. Luego debe preguntar: ¿Cómo se verá el ministerio al llevar a cabo esta misión en su contexto o comunidad de ministerio?

Puede intentar construir una visión sin una declaración de misión. Algunos están tan decididos a desarrollar una visión para su ministerio que saltan todos los capítulos anteriores de un libro como este y van directamente al capítulo que trata sobre el desarrollo de la visión. Esta no es la mejor manera. Sin embargo, con otras personas, la visión simplemente sucede. Piensan y oran en cuanto a su ministerio y de repente les viene una visión para el futuro a la mente. Sospecho que esto es la acción directa o indirecta de Dios.

Aun así, si usted pretende desarrollar la visión sin una misión, existen dos preguntas que le serán de suma utilidad. En primer lugar, ¿cuáles son algunas de las oportunidades sin explotar en la comunidad, de las que podría ocuparse su ministerio? Si son una iglesia, ¿existen en su área escuelas, instalaciones militares, prisiones u otras oportunidades para llevar a cabo la evangelización? La segunda pregunta tiene como base la insatisfacción típica de los visionarios sobre lo que ya existe (el *statu qua* organizativo); por lo tanto, ¿qué podría ser? Si no está satisfecho con el lugar que ocupa el ministerio, entonces comience a preguntar: ¿Cuál debería ser? ¿Qué están haciendo otros en ministerios similares, dentro o fuera de la comunidad, para producir una influencia?

Describir lo que usted ve

El siguiente paso es verbalizar o poner por escrito lo que usted ve o lo que viene a su mente al ampliar o "estirar" la declaración de misión. Si está hablándole a un grupo de personas, quizá desee simplemente verbalizar lo que ve en su mente, descríbalas lo que visualiza mientras recorre el área que tienen como objetivo o verbalice los resultados de un proyecto de evangelización en la comunidad. Quizá desee poner por escrito lo que ve como una referencia para utilizar más tarde o para refrescar la memoria durante una disertación acerca de la visión o un sermón de presentación de la visión. El resultado de expresarlo con palabras produce una declaración de visión.

La pregunta que formulo una y otra vez a personas y a grupos al guiarlos a través del proceso es: ¿Qué es lo que ven? Se cansan de oír la misma pregunta, pero esta los obliga a mirar. Existen varios pasos que los que tienen una visión del futuro pueden dar para que al mirar puedan visualizar.

Orar. El primer paso es la oración. Aunque la oración en general es vital para este proceso, lo esencial aquí es la oración previsor. Pídale, a Dios que le muestre el panorama específico de cuál es la visión de El para su ministerio. Luego, no olvide lo siguiente: comience el proceso mirando al futuro. No se sorprenda cuando comiencen a venir a su mente ideas, imágenes y pensamientos.

Sea ambicioso. He notado que muchas personas que son o desean ser líderes piensan "en pequeño". Este problema es una constante entre los seminaristas. Supongo que esto se debe al hecho de que gran parte de su capacitación en las escuelas los obliga a pensar de manera analítica y no en *forma sintética*. Perciben *los detalles* pero se *les escapa la visión* general. Jesús no pensaba en pequeño. En Marcos 16: 15 dijo: "Id por todo el mundo y predicad el evangelio a toda criatura". Eso es pensar en grande. Descubrimos en Efesios 3:20 que Pablo parecería darles un tirón de orejas a los efesios por no pedir y pensar en grande: "Y a Aquel que es poderoso para hacer todas las cosas mucho más abundantemente de lo que pedimos o entendemos, según el poder que actúa en nosotros... " ¿Cuán grandes son sus oraciones? ¿Cuán grande es su visión? ¿Piensa y ora usted en grande?

Lluvia de ideas en forma verbal y por escrito. A medida que piensa y ora en grande por su visión, tenga en cuenta poner por escrito lo que Dios traiga a su mente. El proceso de la lluvia de ideas le enseñara considerar todos los pensamientos que vengan a su mente. Verbalice estos pensamientos y póngalos por escrito para no olvidarlos. Reserve cualquier evaluación o juicio para más tarde. El acto de verbalizar ayuda al proceso de memorización, y el acto de poner las ideas por escrito sacude el polvo o quita las telarañas del cerebro. El escribir agudiza su pensamiento.

Poner a prueba el sueño. A medida que su visión toma forma en su mente, póngala a prueba con preguntas. Utilice la definición de visión como evaluación para su visión. Realice la prueba individual y la prueba de las personas.

- ¿Es clara? ¿La entiendo? ¿La entienden los demás?
- ¿Me reta? ¿Reta a otros?
- ¿Crea una imagen en mi mente? ¿Pueden ver los demás adónde nos dirigimos?
- ¿Es futurista? ¿Sirve como un puente para llevarnos desde el presente hasta el futuro que deseamos? Cuando nuestra gente la escucha, ¿hace que piensen en el futuro?
- ¿Cree usted que esta visión es posible? ¿Debería abandonar ahora antes de cometer una torpeza y ser el hazmerreír del ministerio? ¿O siente que la realidad que Dios está poniendo en su corazón lo reta?
- ¿Está convencido de que esta visión debe cumplirse? ¿Siente una clara convicción al respecto? ¿La sienten otros también?

Si alguna de sus respuestas o las de otras personas es negativa, vuelva al trabajo. Hágalo hasta que la respuesta sea positiva. Pregúntele a otros qué haría falta para que la visión o algún aspecto de ella pudiera recibir una respuesta positiva.

Demuestre paciencia. Ya le he advertido que el desarrollo de la visión toma más tiempo que el desarrollo de la misión. Si la visión viene rápidamente, es probable que se trate de una declaración de misión y no de una visión. Es poco común que algo que es más fácil de captar que de aprender se capte rápidamente. Este proceso toma tiempo.

El producto del desarrollo de la visión

El fruto de la labor del visionario es la visión. El estudio de las declaraciones de visión de otras personas puede ser tan instructivo como realizar por sí mismo todo el proceso de desarrollo. Puede aprender mucho al observar qué es lo que otros han incluido o excluido de sus declaraciones. Sin embargo, existe el peligro de adoptar una declaración de visión de otro que no sea compatible con usted, su iglesia o su organización cristiana. Por esto es importante que usted realice el proceso primero.

En esta sección presento varias declaraciones de visión excelentes, con un breve análisis y explicación de cada una. Todas ellas son sermones o disertaciones de la presentación de la visión. Aunque las he puesto por escrito, su poder no reside

únicamente en lo que dicen sino también en la manera en que el orador las dice. Este efecto se pierde al realizar un estudio como el presente.

La declaración de la visión de Dios para Israel

La primera es la declaración de visión de Dios para su pueblo, como se transmitió por medio de Moisés. Esto se convirtió en la declaración de visión de Moisés para Israel. En el capítulo 4 presenté la declaración de misión de Moisés: "Ven, por tanto, ahora, y te enviaré a Faraón, para que saques de Egipto a mi pueblo, los hijos de Israel" (Éx. 3:10). Esta misión se ve ampliada en la visión de Dios para su pueblo: "Y he descendido para librarlos de mano de los egipcios, y sacarlos de aquella tierra a una tierra buena y ancha, a tierra que fluye leche y miel, a los lugares del cananeo, del heteo, del amorreo, del ferezeo, del heveo y del jebuseo" (Ex. 3:8). Moisés transmitirá repetidamente esta visión en muchos pasajes a través de todo el Pentateuco (Éx. 13:5; Dt. 8:7-9; 11:9). Un pasaje digno de notar es Deuteronomio 8:7-9:

Porque Jehová tu Dios te introduce en la buena tierra, tierra de arroyos, de aguas, de fuentes y de manantiales, que brotan en vegas y montes; tierra de trigo y cebada, de vides, higueras y granados; tierra de olivos, de aceite y de miel; tierra en la cual no comerás el pan con escasez, ni te faltará nada en ella; tierra cuyas piedras son hierro, y de cuyos montes sacarás cobre.

Moisés simplemente amplía la declaración de misión. Crea un cuadro vívido de cómo se vería su vida futura y cómo sería la tierra prometida. Uno puede entrar un poco en la experiencia de los israelitas cuando escucha esta visión. No puede evitar ver los arroyos y manantiales, el trigo y la cebada meciéndose con la brisa, higueras con exquisitos higos y granados con sus frutos maduros. Casi puede saborear la miel y sentir cómo se pegan sus dedos. Uno puede percibir el aroma del pan fresco cocándose en el horno.

La visión de Martin Luther King Jr. para los Estados Unidos

Otra declaración de visión y una de las más famosas en la historia reciente de los Estados Unidos es la de Martin Luther King Jr. A la vez que describe lo que él veía cuando visualizaba el futuro de los afroamericanos en el país, también describe lo que veía cuando visualizaba el futuro de cada estadounidense. Esta era su visión para los Estados Unidos:

Yo les digo hoy, mis amigos, aunque enfrentamos las dificultades de hoy y mañana, que aún tengo un sueño. Es un sueño profundamente arraigado en el sueño americano.

Tengo un sueño, que algún día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: "Creemos que estas verdades son evidentes; que a todos los hombres se los crea iguales"

Tengo un sueño, que algún día en las colinas rojas de Georgia los hijos de ex esclavos y los hijos de ex dueños de esclavo podrán sentarse juntos en la mesa de la fraternidad.

Tengo un sueño, que algún día aún el estado de Misisipí, un estado ardiente por el calor de la injusticia, ardiente por el calor de la opresión, se convertirá en un oasis de libertad y justicia.

*Tengo un sueño, que mis cuatro hijos pequeños algún día vivirán en una nación donde no los juzgará por el color de su piel sino por el contenido de su carácter.
Tengo un sueño hoy.*

Tengo un sueño, que algún día allí en Alabama, con sus racistas viciosos, con su gobernador cuyos labios escupen las palabras "interposición" y "anulación", algún día justo allí en Alabama los niños negros y las niñas negras podrán coger de la mano a los niños blancos y a las niñas blancas, como hermanas y hermanos. Tengo un sueño hoy.

Tengo un sueño hoy, que algún día a cada valle "se lo exaltará, y cada colina y montaña se hará llana; los lugares ásperos se harán lisos, y los lugares torcidos se harán derechos; y la gloria del Señor se revelará, y todo el género humano se unirá para verla".

Esta es nuestra esperanza. Esta es la fe con la cual regreso al sur. Con esta fe podremos transformar las disonancias cacofónicas de nuestra nación en una bella sinfonía de la fraternidad. Con esta fe podremos trabajar juntos, orar juntos, luchar juntos, ir a la cárcel juntos, defender la libertad juntos, sabiendo que algún día seremos libres. Este será el día, este será el día en el que todos los hijos de Dios podrán cantar con un significado nuevo:

Mi patria, es de ti, dulce tierra de libertad, de ti canto.

Tierra donde murieron mis antepasados, tierra del orgullo de los peregrinos,

Desde cada montaña, ¡que resuene la libertad! y para que América sea una gran nación, esto tendrá que pasar y por eso, que resuene la libertad desde las cumbres prodigiosas de Nueva Hampshire.

Que resuene la libertad desde las montañas poderosas de Nueva York.

Que resuene la libertad desde las alturas de las Alleghenies de Pensilvania.

Que resuene la libertad desde las nevadas Montañas Rocosas de Colorado.

Que resuene la libertad desde las laderas encorvadas de California.

Pero no solo eso: Que resuene la libertad desde la montaña de piedra en Georgia.

Que resuene la libertad desde cada colina y monte de Misisipí.

Desde cada montaña, que resuene la libertad.

Y cuando pase esto, cuando dejemos resonar la libertad cuando la dejemos resonar de cada pueblo y de cada aldea, de cada estado y cada ciudad, podremos adelantar aquel día, cuando todos los hijos de Dios, hombres negros y hombres blancos, judíos y gentiles, evangélicos y católicos, podrán cogerse de las manos y cantar en las palabras del antiguo himno negro:

¡Libres por fin! ¡Libres por fin!

*¡Gracias al Dios todopoderoso, somos libres por fin!*³

Encontraré la clave de esta declaración de visión en el segundo párrafo. Se trata de ser libre y de la libertad. Se refiere a la verdad fundamental que Dios ha creado a todos los hombres iguales, incluyendo a las personas negras en los Estados Unidos. King podría haber dicho todo esto en uno o dos párrafos. Pero no es así como funciona la visión. Él amplía su mensaje describiendo la manera en la que se verían la igualdad, la libertad y la justicia en Norteamérica. Declaraciones como "los hijos de ex esclavos y los hijos de ex dueños de esclavos podrán sentarse juntos en la mesa de la fraternidad" y "los niños negros y las niñas negras podrán coger de la mano a los niños blancos y a las niñas blancas" son pintorescas. No se puede evitar ver aquello de lo cual habla. Uno ve personas negras y blancas sentadas juntas en una misma mesa. Uno ve niños negros de la mano de niños blancos. ¿Cuál es la razón? Así es como él ve la libertad.

La lección para el visionario es definir una idea o tema central (esto es buena homilética). Para Martin Luther King Jr. era la libertad. Para usted podría ser una iglesia grande. Luego describa con palabras lo que ve en su mente cuando sueña con esa idea central. ¿Cómo se ve la libertad? ¿Cómo se ve una iglesia grande? ¿Qué ve cuando piensa en la libertad o en una gran iglesia? La pregunta que debe hacerse continuamente es: ¿Qué es lo que veo?

La visión del pastor para la iglesia Lakeview Community

La iglesia Lakeview Community se fundó recientemente en Cedar Hill, Texas, una ciudad que se sitúa al sur del Dallas-Fort Worth. El pastor fundador y el pastor asistente desarrollaron la siguiente declaración de visión:

Esta declaración presenta el principio filosófico para establecer y continuar el ministerio de la iglesia Lakeview Community de Cedar Hill, Texas. La misma representa lo que entendemos como la función que Dios nos ha llamado a cumplir en el mundo, como se expresa en nuestro propósito y nuestros principios. Creemos que

al identificar estos aspectos estaremos mejor preparados para llevar a cabo la tarea que Dios nos ha encomendado.

Nuestro propósito general es honrar a nuestro Señor y Salvador Jesucristo al llevar a cabo su mandato de hacer discípulos a todas las naciones (Mt. 28: 18-20). Específicamente, creemos que Dios nos ha llamado a dedicarnos a alcanzar a aquellas personas en Cedar Hill y sus alrededores que no asisten regularmente a ninguna iglesia. Para cumplir este objetivo, la iglesia Lakeview Community será un centro de capacitación donde cada cristiano desarrolle sus dones para el ministerio. Este desarrollo vendrá por medio de:

- a) la adoración creativa e inspiradora;
- b) la enseñanza bíblica y relevante para la vida;
- c) un compañerismo que es esencial para ofrecer apoyo; y
- d) oportunidades de ministrar a la comunidad por medio del servicio y la evangelización.

Como resultado, el área de Cedar Hill será diferente dentro de diez o quince años, con una influencia cristiana creciente que se sentirá en los hogares, el comercio, la educación y la política. En el futuro tenemos la intención de multiplicar nuestro ministerio mundial por medio de la fundación de iglesias, la preparación de nuestra gente para funcionar como líderes voluntarios en ministerios y grupos cristianos, enviando misioneros y convirtiéndonos en un centro de recursos que sirve de modelo para Texas y para toda la nación.

Luego de un párrafo introductorio para orientar al lector a la declaración de visión, los creadores describen varias áreas en detalle. En primer lugar, proveen la misión o propósito de la iglesia: Hacer discípulos a todas las naciones (el resto de las áreas es una ampliación de esta misión o propósito). En segundo lugar, identifican el grupo: Las personas que no asisten a ninguna iglesia en Cedar Hill y sus alrededores. A continuación, los escritores describen a la iglesia como un centro para capacitar a su gente para llevar a cabo el ministerio. A esto sigue una estrategia de cuatro puntos que explica la manera en que capacitarán a la iglesia. Por último, describen la influencia que tendrá la iglesia no solo en el área de Cedar Hill sino también en el estado de Texas y en el mundo.

Las imágenes deberían comenzar a surgir a medida que hablan de alcanzar "a aquellas personas en Cedar Hill y sus alrededores que no asisten regularmente a ninguna iglesia". Quizás el más gráfico sea el último párrafo, donde se concentran en aspectos tales como los hogares, el comercio, la educación y la política, la fundación de iglesias y el envío de misioneros.

Esta visión es también un excelente ejemplo de pensar en grande. La idea al final de enviar misioneros al extranjero y convertirse "en un centro de recursos y en un modelo para Texas y para toda la nación" indica que toman seriamente Efesios 3:20 y la Gran Comisión.

La visión de Rick Warren para la iglesia Saddleback Valley Community

El pastor Rick Warren fundó la iglesia Saddleback Community en 1980. Está ubicada en Mission Viejo, California, al sur de Los Ángeles. El pastor Warren transmitió la siguiente visión para la iglesia en un sermón que predicó el 30 de marzo de 1980.

Es el sueño de un lugar donde los que sufren, los deprimidos, los frustrados y los confundidos puedan encontrar amor, aceptación, ayuda, esperanza, perdón, guía y aliento.

Es el sueño de comunicar las buenas nuevas de Jesucristo a los cientos de miles de residentes del sur del condado de Orange.

Es el sueño de darles la bienvenida a 20.000 miembros integrándolos a la comunión de la familia de nuestra iglesia, amando, aprendiendo, riendo y viviendo unidos en armonía.

Es el sueño de guiar a las personas a la madurez espiritual por medio de estudios bíblicos, grupos pequeños, seminarios, retiros y una escuela bíblica para nuestros miembros.

Es el sueño de preparar a cada creyente para un ministerio importante ayudándolo a descubrir los dones y talentos que Dios le ha dado.

Es el sueño de enviar cientos de misioneros y obreros por todo el mundo, dotando a cada miembro con la autoridad para tener una misión personal en este mundo.

Es el sueño de enviar a nuestros miembros a los miles de proyectos a corto plazo en todos los continentes. Es el sueño de comenzar, por lo menos, una nueva iglesia hija cada año.

Es el sueño de tener, por lo menos, veinte hectáreas de tierra para construir un templo en el sur del condado de Orange, con dependencias hermosas pero sencillas, que incluyan un centro de adoración para miles de personas, un centro de consejería y oración, salones de clase para estudios bíblicos y para la preparación de los ministros laicos y un área de recreación. Todo esto se creará para ministrar a las personas de manera espiritual, emocional, física y social, en medio de un paisaje tranquilo, con árboles y flores, que resulte inspirador.

Hoy me paro frente a ustedes y declaro con toda confianza y seguridad que estos sueños se harán realidad. ¿Por qué? ¡Porque Dios los ha inspirado!⁴

El pastor Rick Warren adoptó un criterio temático para el desarrollo de la visión. Cada párrafo presenta su sueño respecto de un tema en particular que afecta el futuro de la iglesia. Son siete temas. El primero es su visión sobre las personas: Los que sufren, los deprimidos, etc. El segundo tema es la evangelización: "Comunicar

las buenas nuevas de Jesucristo". El tercero abarca a los miembros o la familia de la iglesia.

Observe que aquí establece una meta numérica de veinte mil miembros. El cuarto tema es su sueño de la madurez espiritual de su iglesia, que se acompaña con una estrategia. El quinto tema es la participación o preparación de los laicos: Su visión de capacitar a toda su gente para el ministerio. El sexto tema tiene que ver con las misiones: Enviar a laicos y misioneros profesionales a todo el mundo. El último tema es el terreno y las instalaciones que contribuirán al desarrollo de las personas. Observe que del segundo al sexto tema se presentan los aspectos fundamentales de la estrategia de Saddleback.

Como visionario, Rick Warren tomó estos diversos temas y soñó acerca de ellos. Como en este caso, cuando las imágenes venían a su mente, las predicaba y las ponía por escrito. Esencialmente, Rick amplió cada tema hasta convertirlo en un auténtico cuadro de cómo se vería la iglesia en el futuro. Podría haberlo hecho diseñándolo o quizá simplemente vino a su mente, como ocurre con los visionarios.

La visión de Tim Armstrong para la iglesia Crossroads Community

Tim Armstrong se graduó en el Seminario Teológico de Dallas. Durante su último año de seminario inició la fundación de la iglesia Crossroads Community cerca de Mansfield, Ohio. La siguiente es su visión para esta iglesia:

El escritor de Proverbios escribió: "Donde no hay visión, el pueblo se extravía" (29: 18, NVI). En Crossroads, es nuestro deseo que usted capte la visión que Dios nos ha dado, ¡que comience a visualizar lo invisible! Nos hemos esforzado mucho para definir nuestra visión de modo que sea clara, concisa y retadora. Es nuestro deseo que vea claramente el futuro del ministerio; lo que puede ser y lo que debe ser. Pero aún más importante, deseamos que capte el concepto de nuestra visión de modo que esta lo cautive y le proporcione un fundamento para su ministerio personal con nosotros en Crossroads.

En parte, la visión de la iglesia Crossroads Community es convertirnos en una comunidad que funcione sobre la base de la Biblia. Esto se hará cada vez más claro para usted a medida que avance en este cuaderno. Sin embargo, nuestra declaración de visión completa define más específicamente nuestros deseos.

Declaración de visión de Crossroads

La visión de la iglesia Crossroads Community es implementar creativamente la Gran Comisión para construir una comunidad creciente de iglesias alrededor del perímetro de Mansfield, al fundar cada tres años iglesias vinculadas con nuestra cultura, consagradas a adorar a Dios de manera dinámica a la vez que extienden su gracia transformadora para evangelizar a las personas en la comunidad que no asisten a ninguna iglesia.

Hay cinco frases clave que dan forma a nuestra visión. Estas representan el fundamento de nuestra visión y son esenciales para evaluar, redefinir y afinar nuestro objetivo. Las cinco frases clave son:

Implementar la Gran Comisión de manera creativa

Jesús resumió su propósito para venir a la Tierra en Lucas 19:10. Dice: "Porque el Hijo del Hombre vino a buscar y a salvar lo que se había perdido". En sus instrucciones finales, Jesús dejó claro los propósitos de la Iglesia: "Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado" (Mt. 28: 19-20). Por lo tanto, nuestra visión incluye buscar a los perdidos siguiendo un formato ligado a nuestra cultura. Esto implica implementar el mandato de Cristo en una manera que sea a la vez innovadora y creativa para alcanzar a las personas que no asisten a ninguna iglesia en nuestra comunidad.

Construir una comunidad creciente de iglesias

Las personas que no asisten a ninguna iglesia son nueve veces más propensas a asistir a una iglesia nueva que a una iglesia antigua y conocida (Christianity Today). Sentimos que el mejor medio para influir en nuestra área con el mensaje transformador de Cristo es fundar iglesias ligadas a la cultura, como Crossroads, por toda nuestra comunidad. Para nosotros, esto significa comenzar una nueva iglesia cada tres años en lugares estratégicos para crear iglesias en el perímetro alrededor de la ciudad.

Consagradas a adorar a Dios de manera dinámica

Debido a que nuestra visión es extender la gracia transformadora de Jesucristo, creemos que la relación más fundamental que una persona puede tener es una relación viva y activa con Dios por medio de su Hijo Jesucristo (Jn. 10:10; Ro. 6:23). Nuestras reuniones de adoración reflejan este aspecto al promover la adoración creativa, inspiradora y auténtica que demuestra que Dios está vivo y activo en esta congregación; por lo tanto, se utilizan los medios más contemporáneos para expresar nuestra adoración.

Extendiendo su gracia transformadora

Por la gracia de Dios, entre 10 y 15 años la ciudad de Ontario será una comunidad que se transformará debido a la influencia del Espíritu de Dios obrando por medio de las vidas de nuestros miembros, que están consagrados a la tarea de extender la gracia transformadora de Jesucristo. Nuestra visión es que los miembros de Crossroads lleven a Cristo a sus hogares, comercios, la escena política y el ámbito educativo. Nuestra reunión de los domingos por la mañana refleja nuestra visión al ser un lugar seguro al que los miembros de Crossroads pueden traer a sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. En otras palabras, Crossroads es un lugar seguro para oír un mensaje peligroso.

Evangelizar a las personas que no asisten a ninguna iglesia en la comunidad

Por último, nuestra visión incluye el esfuerzo deliberado por alcanzar a aquellas personas que han dejado de asistir o que nunca han asistido a una iglesia. En otras palabras, aquellos que no han experimentado la gracia transformadora de Dios.

El poner una visión por escrito es, en cierta forma, como querer contener el agua entre las manos. ¡Es casi imposible! Una visión es algo que se capta más que algo que se enseña. Se ha descrito la visión como una imagen mental del futuro que encuentra su realización en las manos de aquel a quien pertenece la visión. Nuestro deseo es que la visión de Crossroads se transforme en su visión; algo que le pertenece y que usted se sienta orgulloso de ver cumplido. Nuestra visión no es en esencia algo que usted puede ver, sino algo que debe ser.

Después de una introducción de dos párrafos, el pastor Tim Armstrong presenta una declaración de visión completa de una sola oración. Consiste en un "qué" y un "cómo". El qué es implementar la Gran Comisión alrededor del perímetro de Mansfield, Ohio. El cómo es fundar iglesias, y la primera es la iglesia Crossroads Community, de Ontario, Ohio. A continuación rescata cinco frases clave de la declaración y amplía cada una.

Es importante observar la práctica de la ampliación al redactar la visión. Anteriormente expliqué que la mejor manera de elaborar la visión de un ministerio es comenzar con una declaración de misión. Una vez que ha desarrollado la misión, usted puede desarrollar su visión ampliando esa declaración de misión. Así fue como se elaboraron todas las declaraciones de visión que hemos citado aquí. En este caso, el pastor Tim comienza con una declaración que algunos dirían que es su declaración de misión.

Yo la describiría como una minideclaración de visión, ya que consiste de su misión (el qué) y estrategia (el cómo). Aun así, contiene los ingredientes esenciales de su visión. Todo lo que le queda por hacer es imaginar cómo se verán cada uno de estos ingredientes a medida que la iglesia lleve a cabo su misión y estrategia. En esta declaración de visión, el pastor ha decidido poner por escrito, para su gente y sus miembros potenciales, lo que él ve.

La visión de Bill Hybels para la iglesia Willow Creek Community

Bill Hybels es el pastor principal de la iglesia Willow Creek Community, que se encuentra en Barrington, Illinois, al oeste de Chicago. En numerosas ocasiones en los veinte años de historia de Willow Creek, Hybels ha transmitido una y otra vez su visión para la iglesia. La oportunidad más reciente fue durante "Vision Night 96". Este evento relacionado con la visión fue muy estratégico en la vida de la iglesia debido a que marcó su aniversario número veinte y estableció el curso de la iglesia para los siguientes cinco años.

No es posible incluir aquí el sermón de Hybels. En resumen, todo el sermón se elaboró alrededor del plan estratégico de la iglesia para los siguientes cinco años. En este sermón, Hybels transmite el plan y dice lo que ve mientras visualiza el futuro de Willow Creek en el área de Chicago. La disertación sobre la visión comunica tres metas principales o lo que Hybels llama tres "grandes ideas" o "valores". La primera meta es: "Sentimos que debemos alcanzar a un porcentaje cada vez mayor del área de Chicago con el mensaje del evangelio". La segunda es: "Llevaremos a la congregación de seguidores de Cristo a ser una comunidad, a ser espiritualmente madura y a participar plenamente en la vida de la iglesia". Y la última meta es: "Vamos a invertir un porcentaje mayor de nuestra vida, nuestro conocimiento y nuestros recursos en las personas de nuestra ciudad, nuestra nación y el mundo".

A continuación elabora la estrategia o la manera en la que la iglesia planea llevar a cabo cada una de estas grandes ideas. Muchas de ellas afectan sus programas. Por ejemplo, para implementar la primera meta la iglesia capacitará a los miembros para la evangelización, invitará a los interesados a una reunión de fin de semana y a las reuniones de grupos pequeños, realizará conciertos evangelísticos y ayudará a otras iglesias de la comunidad a realizar la evangelización con más intensidad.

En tercer lugar, Hybels anuncia que el equipo de ministerio de Willow Creek ha establecido una cifra para cada una de sus metas principales. La cifra para la primera meta es contar con una asistencia de más de veinte mil personas en los servicios de los fines de semana. La cifra para la segunda meta es de ocho mil personas en el culto de New Community, y la tercera cifra es ocho mil personas sirviendo en ministerios fuera de Willow Creek. Este es un muy buen ejemplo de la importancia de pensar en grande, como alienta Pablo en Efesios 3:20.

En cuarto lugar, alguien del equipo de liderato ha asumido la responsabilidad de ocuparse de cada una de estas metas principales. Estas personas funcionarán como los promotores encargados de reunir alrededor de ellos a los demás líderes, de modo que todo el equipo profesional y todos los líderes de la iglesia trabajen juntos para alcanzar esta meta. Por ejemplo, Lee Strobel se ofreció como voluntario para ser el promotor para la primera meta, John Ortburg para la segunda y John Burke para la tercera.

Finalmente, en el desarrollo y la transmisión de la visión es importante observar la forma en que Hybels (así como también los demás) dice lo que dice. Utiliza las palabras, frases y afirmaciones de una manera poderosa. Describe la meta de evangelizar Chicago como "una ofensiva total y por todos los flancos". Espera que el testimonio de la iglesia sea "resplandeciente". Habla de correr riesgos como de "ser libre y hasta imprudente" en cuanto al evangelio. Habla de "intensidad evangelística". Describe el inicio del programa como "disparar la pistola de largada y cargar hacia el futuro". Hybels espera que su gente sea "cristiana contagiosa". Y va a "subir el termostato en las reuniones del fin de semana".

Preguntas para la reflexión y el debate

1. El desarrollo de la visión, ¿será competencia principal del líder del ministerio? ¿Quiénes serán las personas que participarán en la redacción de la visión de su ministerio? Estas personas, ¿son visionarios o realistas prácticos? ¿Cómo lo sabe? ¿Han realizado la prueba del Myers-Briggs Type Indicator o el Kiersey-Bates Temperament Sorter? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿De qué manera contribuirán las otras personas importantes del ministerio en la elaboración de la visión? ¿Cómo podrán contribuir los realistas prácticos? ¿Cómo podrán ayudar los demás visionarios?
3. ¿Ha desarrollado usted la misión antes de intentar redactar la visión? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Ha saltado usted las primeras dos partes de este libro porque alguien lo convenció de que la necesidad principal en su ministerio es tener una visión poderosa e importante? ¿Cuál será el beneficio que aportará la primera y segunda parte de este libro a la elaboración de una visión?
4. ¿Cuánto tiempo ha invertido o planea invertir en orar por su visión? ¿Es o será lo suficientemente grande? ¿Cómo lo sabe? ¿Está usted al menos verbalizando si no poniendo por escrito sus pensamientos a medida que avanza en el proceso de visualización?
5. ¿Es clara su visión? ¿Es retadora? ¿Hace que surjan imágenes en las mentes de las personas? ¿Se concentra en el futuro? ¿Cree usted que su visión es posible? ¿Tiene pasión por ver cómo se cumple?
6. ¿Por qué es importante que realice el proceso de visualización antes de adoptar una visión? ¿Qué tiene de malo, si acaso tiene algo, el utilizar la declaración de visión de otro ministerio? ¿Está bien tomar diferentes partes de otras declaraciones para formar una visión propia que sea única?
7. En este capítulo he presentado varias declaraciones de visión. ¿Cuál le gustó más? ¿Qué le atrajo más en ella? ¿Cuál no le impresionó? ¿Por qué?
8. ¿Qué ayuda le ofrecen estas declaraciones para desarrollar su visión? ¿Podría utilizar alguna o todas ellas de alguna manera para comunicar su visión en diversos momentos y en diversos eventos en la vida de su ministerio? ¿Lo ayuda o inspira de alguna manera el lenguaje utilizado en ellas?

Notas

1. *La mayoría de los centros de consejería puede realizar esta prueba.*
2. *David Kiersey y Marilyn Bates, Please Understand Me (Del Mar. Calif.: Prometheus Nemesis Book Company, 1978), p. 5-12.*
3. *Martin Luther King Jr., "I Have a Dream", en The words of Martin Luther King, Jr., ed. C. S. King (Nueva York: Newmarket Press, 1983), p. 95-98.*
4. *Rick Warren, The Purpose Driven Church [Publicado en castellano por Editorial Vida] (Grand Rapids: Zondervan, 1995), p. 43.*

Parte 4

La estrategia para su ministerio

La definición de estrategia

¿Qué es una estrategia?

El pastor Andy había leído que la declaración no surgiría de la noche a la mañana. Tendría que ser paciente y darle su tiempo. Esto lo molestaba pues sentía que la iglesia no podía esperar mucho. Además, era un comandante decidido y deseaba tomar la "colina de la visión" sin pérdida de tiempo. Al mismo tiempo, creía que si realmente valía la pena desarrollar la declaración de visión, entonces debía hacerlo bien. Por lo tanto, confiaría en que Dios le daría mucha paciencia durante la búsqueda de su visión.

Sin embargo, decidió avanzar en la elaboración de una estrategia que implementara la nueva misión de la iglesia. De acuerdo con el libro sobre aspectos básicos del ministerio que él y la junta estaban leyendo, no tenía que esperar hasta completar la visión para comenzar a trabajar sobre la estrategia. El concepto clave es la misión. Tanto la estrategia como la visión funcionan sobre la base de la misión (véase la ilustración 1.1). Y la estrategia no es cualquier estrategia. Cada ministerio tendrá múltiples estrategias: Una estrategia para la adoración, una estrategia para el evangelismo, una estrategia para los grupos pequeños, etc. El tema de este capítulo es la estrategia de la misión del ministerio. Esta es la que aglutina a todas las demás estrategias.

El pastor Andy era un novato; nunca antes había desarrollado una estrategia de misión. No le habían enseñado nada al respecto en el seminario. Sin embargo, se dio cuenta de que la iglesia de Lake Country, como todas las iglesias, tenía una estrategia que había estado implementando durante muchos años, y aunque de algún modo habían perdido la misión original, la estrategia había sobrevivido. Pero la estrategia no tenía mucho sentido sin una misión clara. Este era el caso clásico de poner la carreta delante de los caballos.

Ahora que Lake Country posee una misión, es imperativo que el equipo de ministerio replantee y desarrolle una estrategia clara y de mucho impacto para implementar la misión. La estrategia es el vehículo que permite a la iglesia llevar a cabo su misión. Los caballos serán poco efectivos si no llevan la carreta enganchada. La estrategia también ayuda a su gente a entender por qué hacen lo que hacen. Muchas personas repiten automáticamente las acciones sin saber por qué las hacen. La estrategia explica por qué participan en un culto de adoración, en un grupo pequeño, en un seminario especial u otros eventos. Por último, una estrategia provee un sentido de empuje o progreso. Una buena estrategia lleva a su gente a través del proceso de discipulado-desarrollo. Este proceso presenta pasos claros y perceptibles. A medida que las personas dan esos pasos, adquieren un sentido de progreso espiritual, avanzan espiritualmente en una dirección. Por una parte, les resulta alentador mirar hacia atrás y ver dónde estaban. Por otra, también les resulta alentador ver el lugar al que todavía deben llegar.

Antes de que el pastor Andy comience a desarrollar su estrategia de misión, necesita asegurarse de que entiende lo que es una estrategia. Puede resultar verdaderamente incómodo el tratar de hacer algo, para descubrir finalmente que uno no comprendió exactamente lo que se proponía hacer. El líder ordena a sus seguidores: "¡A la carga!", ante lo cual algunos reaccionan buscando lo que hay que cargar y otros preparan sus armas. ¿Cuántas veces hemos tenido discrepancias sobre un asunto para descubrir más tarde que no estábamos hablando de lo mismo? La clave es una comunicación clara. ¿Qué cosa no es una estrategia? ¿Qué sí es una estrategia? ¿Cuáles son las clases de estrategia que existen?

Lo que no es una estrategia

Al igual que con los otros conceptos que se vierten en este libro, creo que comprenderá mejor la estrategia de misión si defino en primer lugar lo que no es y luego lo que sí es. Los líderes pueden confundir la estrategia con muchos otros conceptos tales como los valores, la misión y la visión.

Puedo percibir esta confusión en los debates en el ámbito empresarial, donde la estrategia se confunde comúnmente con un plan. Aunque frecuentemente se identifica una estrategia organizativa con un plan organizativo, estos no son lo mismo. A menudo se los utiliza como sinónimos. El problema es que ambos poseen algunas semejanzas y diferencias. Por ejemplo, tanto el plan como la estrategia responden a la pregunta *cómo*: ¿Cómo tomaremos la colina? ¿Cómo llevaremos a cabo la misión de nuestro ministerio? Sin embargo, sus diferencias superan ampliamente en cantidad a sus semejanzas.

La estrategia es una parte del plan pero no es lo mismo que el plan. El plan es mucho más amplio e incluye la estrategia y muchos otros conceptos. La tabla 9.1 presenta un método de planificación simplificado que he desarrollado para las iglesias ya establecidas.

En este modelo, la estrategia es básicamente la séptima aunque también la octava parte del plan. El plan es uno de los ABC del ministerio. Sin embargo, he decidido no incluir el tema del plan del ministerio pues es un concepto demasiado extenso para este libro y ya existen muchas obras sobre este tema.¹ Lo importante es que usted pueda captar la diferencia entre la estrategia y el plan y que comprenda que su tarea no ha concluido una vez que desarrolló su estrategia. La estrategia debe adecuarse al contexto de un plan de ministerio.

1.	Evaluación de valores
2.	Desarrollo de la misión
3.	Evaluación del contexto
4.	Desarrollo de la visión
5.	Evaluación de capacidad
6.	Análisis de los fallos
7.	Desarrollo de la estrategia
8.	Implementación de la estrategia
9.	Evaluación regular

Tabla 9.1 El plan del ministerio

Una segunda diferencia es la orientación. La estrategia está orientada a la acción, no a la intención. Un plan es exactamente eso, un plan de acción; mientras que la estrategia es la acción propiamente dicha. En un plan, los líderes y los administradores presentan sus metas y objetivos para el ministerio. Con una estrategia, buscarán cumplir esas metas y objetivos. Los líderes sienten debilidad por la estrategia; los administradores tienden a apoyar la planificación. Una persona que tiene el don de liderato y administración es un líder principal fuerte pues apoya ambos aspectos.

En su libro *Managing the Non-Profit Organization* [Cómo dirigir la organización no lucrativa], Peter Drucker ilustra de esta manera la diferencia: "Las montañas no se mueven con buenas intenciones sino con tractores".² Las estrategias son los tractores. Están orientadas a la acción. Los planes son buenas intenciones. Están orientados a la intención. Drucker dice que la planificación es lo que usted desea hacer. Un ejercicio intelectual, buenas intenciones. La estrategia es lo que usted hace. La estrategia transforma las intenciones en acciones. Esto implica no el desear hacer algo sino hacerlo. Al planificar decimos que nuestra intención es "tomar la colina"; a través de la estrategia "tomamos la colina".

Vistas superficialmente, estas diferencias parecerían ser menores; sin embargo, la literatura al respecto utiliza ambos términos de manera un tanto descuidada. En consecuencia, deberá tener cuidado con el uso que le da a estos términos o creará la confusión.

Lo que es una estrategia

Una estrategia es el proceso que determina de qué manera usted llevará a cabo la misión de su ministerio. Esta definición contiene tres conceptos vitales.

Una estrategia tiene una misión

En primer lugar, una estrategia debe tener una misión. De acuerdo con el capítulo 4, todo ministerio debe tener una misión y debe formularla en una declaración de misión. La necesidad imperiosa en muchas iglesias en los Estados Unidos es saber adónde van. Como me dijo recientemente un anciano de una iglesia que es presidente de la junta: "¡Necesitamos desesperadamente un poco de dirección!"

Una iglesia que no tiene una misión es como un avión que no tiene un destino. Con frecuencia uso el aeropuerto de Love Field, en Dallas, Texas. Este brinda mayores ventajas que el gigantesco aeropuerto de DallasFort Worth, que se encuentra a mitad de camino entre Dallas y Fort Worth. Dos de esas ventajas son su proximidad a Dallas y la facilidad para estacionar mi vehículo. También me gusta volar por Southwest Airlines, que opera en el aeropuerto de Love Field. Southwest es una compañía con un excelente servicio al pasajero. Por ejemplo, al abordar el avión el capitán a menudo lo espera en la puerta para darle la bienvenida. Disfruto al decirles bromas a los pilotos. Pero ¿podría imaginarse cuál sería mi consternación si les

preguntara en tono de broma: "¿Adónde vamos?", y ellos me respondieran con mucha seriedad: "¡No tenemos la más mínima idea!"? Sin embargo, cuando preguntamos a muchas de nuestras iglesias adónde se dirigen, responden solemnemente: "¡No tenemos la más mínima idea!" ¿Subiría usted a bordo?

Lo que me resulta asombroso es que todas estas iglesias tienen una estrategia. Una iglesia debe tener programas para mantener sus puertas abiertas. Deben estar haciendo algo para que las personas asistan. Los programas son el producto final de una estrategia. El programa de un ministerio le dirá mucho acerca de su estrategia. Las iglesias más antiguas y tradicionales han seguido durante muchos años el concepto de los programas que se basan en tres áreas fundamentales: un culto y escuela dominical los domingos por la mañana, otro culto los domingos por la tarde y una reunión de oración los miércoles por la noche. Estos programas reflejan una estrategia. La estrategia es enseñar la Palabra de Dios a las personas, adorar y orar.

Sin embargo, si les pregunta a las personas de estas iglesias por qué hacen estas cosas, parpadean y se quedan mirándolo sorprendidas. Algunas responderán: "¡Siempre lo hemos hecho de esta manera!" Eso es cierto, pero está lejos de ser una respuesta adecuada. Lo que ocurrió es que, con el correr del tiempo, la Iglesia perdió de vista su misión. Cuando se fundó, la misión era clara. El grupo inicial y el pastor fundador sabían lo que se suponía que debían hacer, y también desarrollaron la estrategia sobre la base de las tres áreas para llevar a cabo la misión. Juntamente con la estrategia, implementaron los diversos programas que la reflejan.

Con el correr del tiempo, al pastor fundador lo sucedieron otros pastores. Al producirse los relevos pastorales la Iglesia perdió en algún momento la misión y los programas se convirtieron en una costumbre tradicional. Resulta trágico que no solo perdieran la misión sino que los programas reflejen la imagen de los Estados Unidos en las décadas de 1930, 1940 Y1950. ¿Qué tiene eso de malo? El problema es que ya no vivimos en ese tiempo. Las personas han cambiado y el país también. La cultura ya no es favorable a la Iglesia. Y la Iglesia de Cristo debe cambiar y dirigirse a los estadounidenses perdidos y a una población agonizante que no asiste a ninguna iglesia. Estas personas no solo constituyen el futuro del país, sino también el futuro de la Iglesia.

La estrategia comienza Con tomar muy en serio la segunda parte de este libro y desarrollar una misión dinámica y bíblica. Debemos determinar cuál es la misión de Dios para nuestro ministerio. Debemos descubrir qué es lo que Dios desea que hagamos. Los pastores y líderes deben formular y responder la pregunta: ¿Qué dirección tomará este avión cuando haya despegado del aeropuerto? Una vez que obtienen una respuesta bíblica, deben seguirla con pasión. La clave para hacerlo es una estrategia que sea importante y que entienda al mundo de hoy y al de mañana.

Una estrategia es un proceso

Una estrategia no es estática, implica un proceso. Es lo que lleva a las personas desde la etapa previa al nacimiento hasta la madurez. La etapa previa al nacimiento se

refiere al período de la vida de una persona cuando esta no es cristiana. He denominado a este período la "etapa previa al nacimiento", precisamente porque ocurre antes del nuevo nacimiento (Jn. 3: 1-7). La etapa previa al nacimiento comienza con el nacimiento físico y continúa hasta producirse el nuevo nacimiento. Usted encontrará que los que no son cristianos están en diversas fases de incredulidad durante esta etapa previa al nacimiento. Algunos pueden estar muy alejados del Salvador, como Herodes (Hch. 12:21-23) y Saulo (Hch. 8:1-3). Otros podrán estar interesados y muy cerca de la fe como lo estaban Nicodemo (Jn. 3), Zaqueo (Lc. 19:3), el eunuco etíope (Hch. 8:26) y Cornelio (Hch. 10).

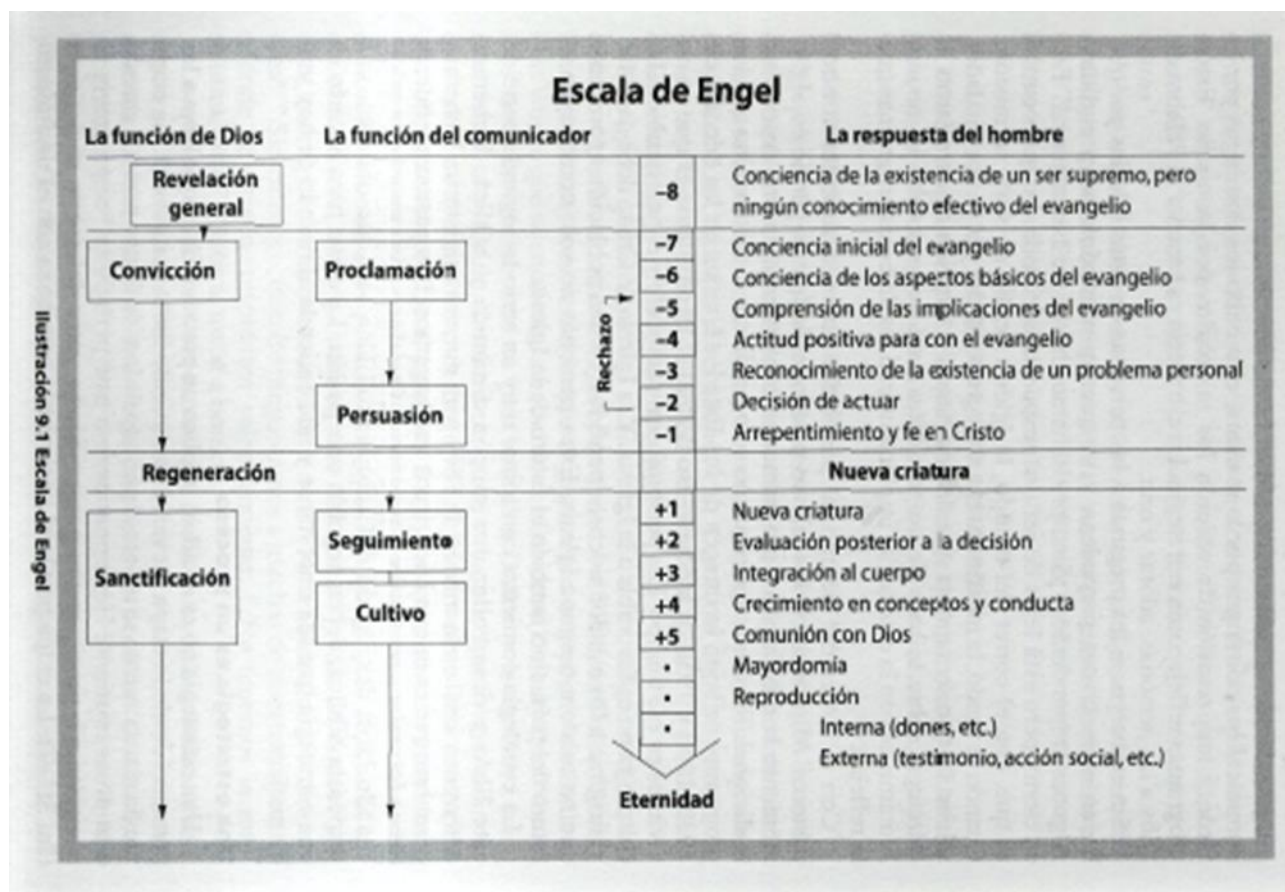
La etapa de la madurez comienza con el nuevo nacimiento (conversión) y continúa hasta que el cristiano muere y se reúne con el Señor. Utilizo la palabra *madurez* de una manera optimista. Esta palabra describe lo que debería ocurrir durante este período. El proceso para los creyentes es avanzar desde el nuevo nacimiento hasta llegar a la madurez o semejanza a Cristo (Col. 1:28-29; 2:6-7).

De acuerdo con la investigación que Bob William realizó para la iglesia Evangelical Free in America, este proceso no se está produciendo en nuestras iglesias. Bob Gilliam realizó una encuesta que incluyó a cuatro mil asistentes en treinta y cinco iglesias de varias denominaciones, desde Florida a Washington. Gilliam descubrió lo siguiente:

- No existe ninguna relación entre el tiempo transcurrido desde que una persona comenzó a ser cristiano y su nivel de madurez.
- Muchas personas no comprenden el significado del discipulado o de las disciplinas espirituales. Por ejemplo, es muy común escuchar a personas decir que tenían un tiempo de reflexión diaria con Dios, pero al responder luego a otra pregunta resulta que esto solo ocurría un par de veces en el año.
- En estas iglesias, la mayoría de las personas no está creciendo espiritualmente. Del total de las personas que participó en la encuesta, el 24 por ciento indicó que estaba retrocediendo y el 41 por ciento dijo que estaba "estática" respecto de su crecimiento espiritual.³

El proceso de la estrategia reconoce que las personas se encuentran en diferentes etapas en su trayecto espiritual. La Biblia también reconoce esta situación (Mt. 13:18-23). Usted diseña el proceso para llevar a las personas desde donde se encuentran espiritualmente (perdidos o salvos) hasta donde Dios quiere que estén (maduros espiritualmente). De este modo, una persona de su iglesia o una persona nueva en su ministerio encontrará que la estrategia se ajusta a ellos a la perfección. Para cada persona existe un programa que funciona.

Hay muchas maneras de comunicar el proceso. Una de ellas es utilizar la Escala de Engel (véase la ilustración 9.1).⁴



Esta es una escala continua que representa el proceso por el cual se lleva a una persona desde un extremo (desconocimiento del evangelio) hasta el otro (testificar y vivir para Cristo). Los pasos son convicción, regeneración y santificación. Esta escala nos ayuda a seguir el proceso que atraviesa una persona al avanzar hacia la fe y luego hacia la madurez.

Otra manera de comunicar el proceso es verlo como niveles de compromiso. Este es un proceso sencillo que su gente puede visualizar y comprender fácilmente. En este proceso, su estrategia debe reflejar al menos tres niveles de compromiso (véase la ilustración 9.2).



Ilustración 9.2 Niveles de compromiso

El nivel uno es donde se encuentran los perdidos. Avanzan al nivel dos cuando experimentan la fe. Inmediatamente después que han experimentado la fe, la iglesia debe ayudarlos a pasar al nivel tres (la madurez o semejanza a Cristo). Cuando las personas experimentan la fe en Cristo, ellas mismas son responsables de pasar al siguiente nivel; y es responsabilidad de la iglesia ayudarlos en el proceso. Los estudios realizados indican que si no hay alguien que se acerque al nuevo convertido para acompañarlo, existen muchas posibilidades de que este se convierta en un cristiano nominal. El objeto de la estrategia de la iglesia es llevar a las personas desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto.

Una estrategia responde a la pregunta: ¿Cómo?

Su estrategia de misión responde a una pregunta crítica. Formula y responde la pregunta *cómo*: ¿Cómo llevará a cabo su misión este ministerio, ya sea que hablemos de una iglesia o de otra clase de ministerio cristiano? La estrategia constituye el medio que usa el ministerio para hacer realidad el fin del ministerio. Si su misión ha de tomar la colina, su estrategia es el *cómo* que lo llevará desde la base hasta la cima.

Debido a que cada iglesia tiene una estrategia que se refleja en sus programas y actividades, cuando se les formula esta pregunta muchas personas comentan: "¡Bueno, nosotros ya tenemos una estrategia!" Y están en lo cierto; sin embargo, la pregunta importante que hay que responder es: ¿Es una buena estrategia? La respuesta es simple: Si está cumpliendo la misión del ministerio probablemente sea buena. Si la respuesta es: "¿Qué?" entonces usted está en problemas.

Al final del siglo pasado, la mayoría de las iglesias tradicionales típicas continuaba aferrada a la estrategia de las tres áreas fundamentales que caracterizaba a la mayor parte de las iglesias en la primera mitad del siglo. Si usted les preguntara cómo estaban intentando cumplir la misión de Dios para ellos, le mostrarían su boletín o una copia de sus programas.

Mi experiencia es que en gran parte de los Estados Unidos, especialmente en las zonas urbanas de la Norteamérica de la década de 1990, la estrategia demostró no llevarse bien con los discípulos. Usted debe formular regularmente la pregunta *cómo* para que su estrategia esté en sintonía con el lugar donde se encuentran los creyentes y los no creyentes de su generación.

Las clases de estrategias

Podemos definir y mejorar la definición de estrategia al examinar tres clases diferentes de ellas.

La estrategia personal

En el capítulo 4 señalé que los cristianos deben desarrollar una misión personal para su vida que responda a la pregunta: ¿Qué desea Dios llevar a cabo en y por medio de mi vida? La respuesta determina lo que usted hará con su vida y de qué manera servirá a Cristo. Mi misión personal es capacitar a una nueva generación de líderes en todo el mundo para un ministerio importante y de mucha influencia en el siglo XXI. Esta declaración de misión me ayuda a tomar decisiones que afectan mi vida.

Cuando se me presentan oportunidades de ministerio, decido aceptarlas o no sobre la base de mi misión de ministerio. Esto también me ayuda a actuar en lugar de reaccionar en el ministerio. Mediante la dirección y fortaleza que Dios me da, forjo mi vida y ministerio en lugar de permitir que otras personas y sucesos lo hagan. Su estrategia personal está directamente relacionada con la misión personal para su vida.

Es el proceso que determina la manera en que usted cumplirá la misión que ha establecido para su vida.

La estrategia de la organización

La estrategia de la organización o estrategia de la congregación (si su ministerio es una iglesia) es precisamente de lo que trata este libro. Una vez más, la estrategia de la organización es una estrategia de misión. Es la estrategia que usted ha diseñado para llevar a cabo su misión para el ministerio. Por lo tanto, es la estrategia amplia, bajo la cual deben aglutinarse todas las demás estrategias de su ministerio. Todas las demás estrategias deben subordinarse a la estrategia organizativa y colaborar de alguna manera con ella para cumplir la misión y la visión del ministerio.

La estrategia del departamento

Utilizo la palabra *departamento* para incluir a todas las otras estrategias que existen en su ministerio. La mayoría de las organizaciones incluyen ministerios que se ubican bajo diversos departamentos o áreas de ministerio. Por ejemplo, una iglesia podrá tener diversos ministerios, que podrían ser educación cristiana, evangelismo, adoración, discipulado, grupos pequeños, etc. Sostengo en el capítulo 4 que cada uno de ellos debe tener su propia declaración de misión que se ajuste a los parámetros de la declaración de misión del ministerio. Cada uno de ellos debe saber lo que se supone que debe hacer y adónde va. Para que cada departamento cumpla su misión individual de evangelizar, adorar, etc., debe tener su estrategia propia. Cada uno debe decidir de qué manera llevará a las personas a la adoración, al discipulado y a Cristo. Todas estas son pequeñas estrategias que se acomodan perfectamente a la estrategia de la misión. Si no puede hacer que una estrategia de un departamento o de un ministerio se ajuste a la estrategia de misión, entonces debe abandonarla.

Preguntas para la reflexión y el debate

1. Un ministerio puede tener o no una declaración de misión. ¿La tiene su ministerio? Si no la tiene, ¿por qué no? ¿Tuvo una en el pasado? Si la respuesta es sí, ¿cuál fue? ¿Qué sucedió con ella? ¿De qué manera desarrollará usted una estrategia sin tener una misión?
2. Cada ministerio tiene una estrategia. ¿Cuál es la estrategia de su ministerio? ¿Es una buena estrategia? ¿Cómo lo sabe? ¿Lleva a las personas desde su etapa previa al nacimiento hasta la madurez? Si la respuesta es no, ¿por qué no? Si la respuesta es sí, ¿cómo?
3. ¿Es tiempo de replantear su estrategia? Si su respuesta es sí, ¿cómo lo sabe?
4. ¿Tiene usted una misión personal de ministerio? Si su respuesta es no, ¿por qué no? Si su respuesta es sí, ¿ha desarrollado usted una estrategia para implementar su misión personal? Si su respuesta es no, ¿por qué no?
5. ¿Tienen los diferentes departamentos o áreas de su ministerio sus propias declaraciones de misión? Si la respuesta es sí, ¿tienen una estrategia? ¿Pueden tener una estrategia sin tener una misión? Explique.

Notas

1. Recomiendo el libro *Strategie Planning for Christian Organizations*. De Guy Scaffold (Fayetteville, Ark.: Accrediting Association of Bible Colleges, 1994). Este libro trata más bien sobre la planificación para escuelas cristianas, universidades y seminarios que sobre la planificación para iglesias.
2. Peter Drucker, *Managing the Non-Profit Organization* (Nueva York: Harper Collins, 1990), p. 59.
3. Bob Gilliam, "Are Most Churches Intentionally Making Disciples?" Conclusiones de la "Spiritual Journey Evaluation" (29 de marzo, 1995), p.1
4. James F. Engel y H. Wilbert Norton, *What's Gane Wrong with the Harvest?* (Grand Rapids: Zondervan, 1975), p. 45.

El desarrollo de una estrategia

Cómo elaborar su estrategia

Ahora que tenía en su mano una definición clara de estrategia, el pastor Andy estaba listo para elaborar una estrategia para la Iglesia de Lake Country. A diferencia del desarrollo de una visión, en este caso Andy necesitaría la ayuda de la junta. Pero al igual que en el desarrollo de la visión, la estrategia tampoco surgiría de la noche a la mañana. Tendría que darles tiempo.

El pastor Andy estaba entusiasmado al pensar en la posibilidad de trabajar con la junta en este importante proyecto. Su relación había cambiado de manera apreciable. Dios había contestado a sus oraciones para que él y la junta pudieran trabajar juntos -como un equipo de ministerio- por la causa de Cristo. También sentía que al descubrir y desarrollar los valores, la misión, la visión y ahora la estrategia de la iglesia, la junta lo había reconocido como su pastor y líder. Se sentían cómodos y confiados bajo su liderato. Aun Harry Smith parecía haber subido a bordo del barco del ministerio. Dios había utilizado a varios antiguos miembros de la junta para ayudar a Harry a replantear algunas de sus ideas respecto de cómo debía dirigirse la iglesia.

Andy sentía que ahora la iglesia estaba a punto de comenzar a ir a alguna parte. Aunque se encontraban en la base y mirando hacia la cima de la montaña del ministerio, estaban listos y sentía que Dios los había preparado para tomar la colina para Cristo. Sus valores y su misión honraban a Cristo. La junta confirmaba ambos aspectos y comunicaba un sentido de optimismo que en otro tiempo se había erosionado. Ahora debían plantear una estrategia importante y con un buen diseño que los llevara a la cima de esa montaña.

El pastor Andy conocía varias de las excelentes estrategias de misión que Dios ha utilizado en algunas otras iglesias de mucho prestigio en los Estados Unidos y el extranjero. El libro que él y la junta estaban leyendo advertía sobre los perjuicios de adoptar directamente una de esas estrategias. ¿La razón? Lake Country no era una de esas iglesias, Andy no era uno de sus pastores y Lake Country ministraba a diferentes personas en un lugar diferente del país. Lo que el libro recomendaba era que Andy guiara a la junta a través de un proceso de desarrollo de la estrategia que produjera una estrategia que fuera específica y endémica para la iglesia de Lake Country. Aunque podrían aprender mucho de las otras estrategias, no debían simplemente imitarlas. La iglesia necesitaba una estrategia nueva que fuera un "producto propio".

Este capítulo es para líderes como el pastor Andy que deseen elaborar una estrategia de misión que no sea exclusiva de otra parte del mundo o de los Estados Unidos sino que sea propia. En primer lugar, lo llevaré a través del proceso de desarrollo de la estrategia. Luego le proporcionaré una buena cantidad de productos como ejemplos de lo que debe ser una buena estrategia de ministerio.

El proceso de elaboración de su estrategia

Existen no menos de seis pasos que deberá dar para desarrollar una estrategia para su iglesia o ministerio cristiano. Los presento aquí y también ofrezco un resumen de ellos al final de esta sección.

Formular la declaración de misión

El primer paso es formular su declaración de misión. Debido a que tanto la visión como la estrategia funcionan sobre la base de la declaración de la misión, la estrategia debe comenzar teniendo claramente presente la declaración de misión. Nuevamente, usted debe conocer el "qué" (la misión) antes de poder desarrollar el "cómo" (la estrategia). Los caballos deben estar delante de la carreta. Si hasta aquí aún no ha elaborado una declaración de misión completa y concisa, entonces no está listo para desarrollar una estrategia. No es posible atacar la colina hasta que sepa cuál es la colina que desea conquistar. ¡Podría llegar a conquistar la colina equivocada!

Asegúrese de que la junta y los otros líderes clave del ministerio comprendan la misión y la hayan hecho suya. Usted no querrá atacar la colina bajo el fuego del enemigo solo para descubrir que al llegar a la cima el resto de su tropa aún está acampado al pie de la colina. Sería un error "tomarla solo". La elaboración de la estrategia es un proceso de equipo que dará como resultado un producto de equipo. Debe llegar a la cima de la colina con su equipo de colaboradores intacto.

Dividir la declaración de misión en metas estratégicas

El segundo paso es dividir la declaración de misión en metas estratégicas específicas. La declaración de misión es la meta que comprende a todo el ministerio. Divida esta meta general en un mínimo de dos y un máximo de cinco o seis metas estratégicas principales. Es posible tener más de seis metas principales, pero en este caso la estrategia corre el riesgo de volverse poco flexible. Busque alguna clase de progresión natural, lógica o temporal que lo ayude a poner cierto orden en sus metas principales.

Si su ministerio es una iglesia local, entonces su misión general es hacer discípulos (Mí. 28: 19-20). Hacer discípulos es un proceso. Como ya aprendió en el capítulo 9, consiste en el proceso de Dios de llevar a las personas desde la etapa previa al nacimiento hasta la madurez: El segundo paso le enseña a dividir este proceso en varias metas estratégicas principales y buscar alguna clase de evolución que lo ayude a orientarlas. Algunas metas estratégicas son: transformar a las personas en discípulos que crezcan, que sirvan y que ellos también hagan discípulos. Existe una evolución lógica y temporal en este proceso. Antes de poder crecer, uno debe ser -o convertirse en- un discípulo. Esto se denomina conversión. Antes de que uno pueda servir a Cristo en su iglesia, debe ser un discípulo que crezca (evite colocar demasiado pronto a los nuevos cristianos en posiciones clave en el ministerio). Antes de que uno pueda hacer discípulos, debe ser un discípulo-siervo.

La misión (la meta general) de su iglesia es hacer discípulos (Mí. 28: 19-20). Las metas estratégicas para hacer discípulos se describen en la tabla 10.1.

Meta #1:	Interesar a las personas para que se transformen en discípulos
Meta #2:	Que se transformen en discípulos que crecen
Meta #3:	Que se transformen en discípulos que sirven
Meta #4:	Que se transformen en discípulos que hacen discípulos

Tabla 10.1: Metas de la misión

Visualizar su declaración de misión

El tercer paso es visualizar la declaración de misión. Como vimos en el capítulo 8, esta parecería ser una simple declaración sobre la manera en que uno amplía y desarrolla la visión para su ministerio. Pero eso no es lo que usted intenta hacer aquí. Este paso es mucho más específico que el de redactar una declaración de misión. Por ejemplo, Si su ministerio es una iglesia, quizá pueda adoptar una declaración de misión como la que sigue:

Nuestra misión es transformar a las personas no relacionadas con la iglesia para que actúen como seguidoras de Cristo.

La pregunta es: ¿Qué características tiene una persona que actúa como una seguidora de Cristo? ¿Cómo la reconocería si estuviera frente a ella?

Para desarrollar a las personas para que lleguen a ser seguidoras de Cristo necesita desarrollar una teología del discipulado. A partir de esta se desarrollará un conjunto de características específicas del comportamiento que son las características de un discípulo. Este criterio lo ayudará a identificar de manera precisa lo que quiere lograr. También lo ayudará a comunicar a los laicos de su ministerio lo que es un discípulo. Para desarrollar un conjunto de características de comportamiento visibles debe tener una perspectiva bíblica del discipulado. ¿Cómo describe la Biblia a un discípulo? Estudie los Evangelios y el libro Hechos de los apóstoles para ver cómo se utiliza la palabra *discípulo*. Otros términos como *seguir* e *ir en pos* también se refieren generalmente al discipulado. Estudie pasajes de las epístolas que se relacionan con este tema. Algunas características de los discípulos comprometidos son las siguientes:

- Se niegan a sí mismos, toman su cruz y siguen a Cristo. En otras palabras, están dispuestos a perder sus vidas por la causa de Cristo (Mí. 16:24-27; Mr. 8:34-38; Lc. 9:23-26; Hch. 2:45; 4:32-35).
- Ponen a Cristo antes que sus familias, o aman a Cristo más que a sus familias. La Biblia dice que deben aborrecer a sus propios padres, madres, esposas e hijos, hermanos y hermanas y aun sus propias vidas (cargando su propia cruz) (Mí. 10:37; Lc. 14:25-35) Aquí, el uso de la palabra *aborrecer* es problemático para la cultura estadounidense. La palabra es una manera de decir que significa amar menos. La idea es que los discípulos deben amar más a Jesús y comprometerse más con Él que con sus familias.

- Permanecen en la palabra de Cristo, o siguen sus enseñanzas (In. 8:31; Hch. 2:42).
- Aman a otros discípulos como Cristo los ama a ellos (In. 13:34- 35; 15:11-17; Hch. 2:42; 4:32).
- Llevan fruto (In. 15:7-17).
- Recibieron el bautismo (Mí. 28: 19).
- Son obedientes a los mandamientos de Cristo (Mí. 28:20; Jn. 15:9-10).

Luego que descubra las características del comportamiento de un seguidor de Cristo debe determinar la mejor manera de comunicar estas características a su gente. La tabla 10.2 es un ejemplo de la manera de hacerlo:

Característica #1:	Posee un conocimiento básico de la Biblia y la teología y los aplica a su vida (es un "oidor y hacedor" de la Palabra).
Característica #2:	Dedica un tiempo regular para meditar (oración, adoración, etc.) con Dios y transmite este valor a su familia.
Característica #3:	Asiste regularmente a la iglesia y participa activamente en un grupo pequeño.
Característica #4:	Comprende su designio divino y participa en una o más áreas de ministerio de acuerdo con sus dones y capacidades.
Característica #5:	Establece relaciones con los perdidos, testifica de Cristo y los invita a un culto importante para ellos.
Característica #6:	Es un dador alegre y generoso de los recursos que Dios le ha dado (tiempo, talentos y dinero).

Tabla 10.2: Características de un seguidor de Cristo

Existen también otras maneras de comunicar las características de un discípulo. Una se encuentra en el procedimiento para ser miembro de la iglesia Willow Creek Community. Se llama el proceso *Five-G* [Las cinco G], porque en inglés las cinco palabras comienzan con g. Según Lynne Hybels, "provee un foro para debatir y evaluar el progreso de una persona en el proceso de su desarrollo como discípulo".¹ Las cinco "G" equivalen a: *gracia, crecimiento, grupo, dones y buena mayordomía*. Es una buena manera de ayudar a las personas a conocer y recordar las características del discipulado. Usted podría utilizar también un proceso de cuatro s: *salvación, santificación, servicio y sabia mayordomía*; o un proceso de tres c: *Conversión, compromiso y comunidad*.

Determinar el número de pasos para llevar a cabo la misión

El cuarto paso es determinar el número de pasos o etapas que son necesarios para llevar a cabo la misión. Si su ministerio es una iglesia y la misión es hacer discípulos, usted deberá determinar el número de pasos que implica el hacer un discípulo sobre la base de las características que se mencionan más arriba. Quizá desee utilizar alguna otra palabra aparte de *pasos*, como por ejemplo *niveles* o *etapas*. No importa cuál sea la palabra que utilice, estos pasos le proporcionarán una estructura o esqueleto a partir del cual armar su estrategia. La determinación del

número de pasos tiene dos partes. Implica (1) definir el número exacto de pasos que incluirá el proceso y (2) describir cada uno.

La definición del número de pasos. Es muy sencillo determinar el número de pasos. Coincidirá con el número de metas estratégicas específicas que descubrió en el paso 2. Verá la razón en el próximo paso del desarrollo de la estrategia. La mayoría de las personas cree que el proceso de Jesús para hacer discípulos constaba de tres o cuatro pasos.

En *The Training of the Twelve* [El adiestramiento de los doce], Alexander Balmain Bruce observa tres pasos. En *The Disciple Making Pastor* [El pastor que hace discípulos], Bill Rull cree que Cristo llevó a sus discípulos a través de cuatro pasos o fases: "Vengan y vean", "vengan y síganme", "vengan y estén conmigo" y "permanecerán en mí".² La iglesia Willow Creek Community ha desarrollado un proceso para hacer discípulos que consta de siete pasos. No existe una norma bíblica que determine el número de pasos necesarios para hacer de las personas discípulos o ganadores de almas o alguna otra cosa. Por lo tanto, Dios otorga a cada iglesia la libertad para decidir por sí misma sobre esta cuestión.

La descripción de cada paso. Usted también debe reconocer cada paso o etapa. Al llegar aquí, deberá determinar qué término desea utilizar: *paso, nivel, etapa, fase* o algún otro. Lo aliento a ser creativo y conciso. La ilustración 10.1 es un ejemplo en el que se utilizan niveles en lugar de pasos:

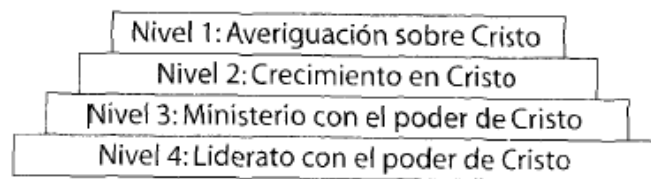


Ilustración 10.1: Niveles del proceso de realización de la misión

Añada un toque de creatividad y le presentará a su gente pasos que serán fáciles de recordar. Pudiera describir estos niveles como las bases en el béisbol (ilustración 10.2), las partes de una manzana (ilustración 10.3), las capas de una cebolla, las diversas batallas en una guerra (para describir la guerra espiritual) como en la ilustración 10.4 o utilice los escalones de una escalera (ilustración 10.5). Presentamos a continuación los siguientes ejemplos:

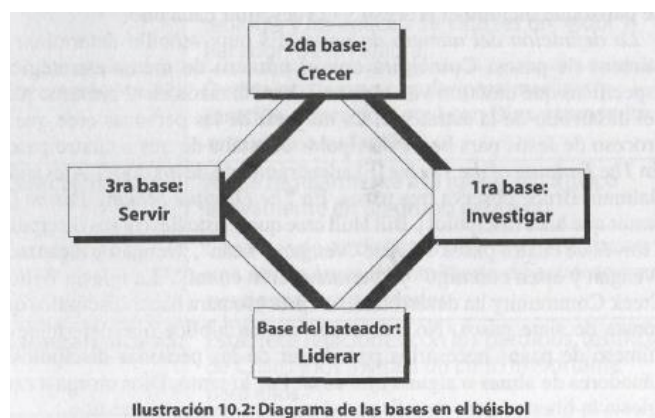


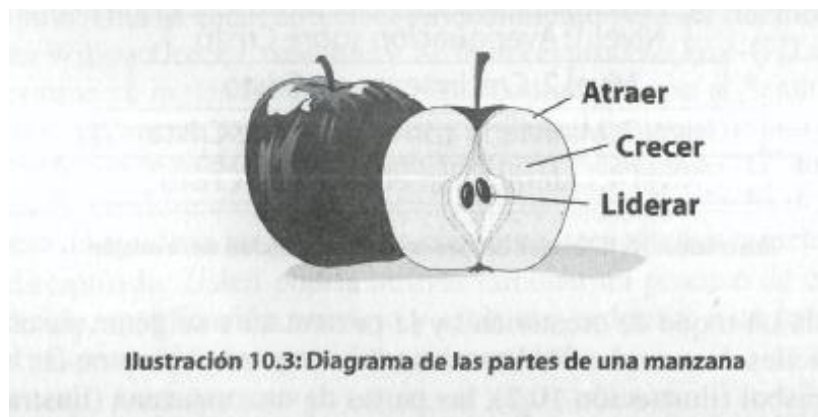
Ilustración 10.2: Diagrama de las bases en el béisbol

1ra base: Preguntar cómo se puede llegar a ser un discípulo

2da base: Convertirse en un discípulo que crece

3ra base: Convertirse en un discípulo que sirve

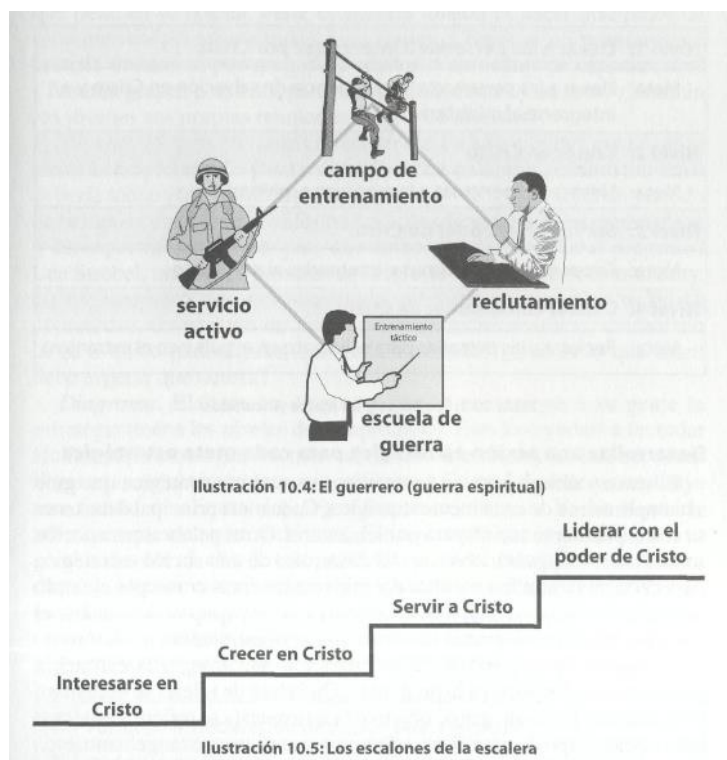
Base del bateador: Convertirse en un hacedor de discípulos



La cáscara: Atraer a otros a Cristo

La pulpa: Crecer y ministrar con el poder de Cristo

El corazón: Liderar con el poder de Cristo



Batalla n° 1: Convertirse en un guerrero de Cristo (alistamiento)

Batalla n° 2: Convertirse en un guerrero que se desarrolla (campo de entrenamiento)

Batalla n° 3: Convertirse en un guerrero en servicio (servicio activo)

Batalla n° 4: Convertirse en un entrenador de guerreros (escuela de guerra)

Haga coincidir cada paso con la meta correspondiente

El quinto paso es hacer coincidir cada paso, nivel o etapa con su correspondiente meta estratégica. Como dije en el paso anterior, cada nivel tendrá su correspondiente meta, es decir las metas estratégicas específicas que usted determinó

anteriormente en el paso 2. A continuación, coloque la meta apropiada debajo de su paso o nivel correspondiente. Asegúrese de que los pasos y las metas asociadas con ellos tengan una secuencia para que fluyan de manera lógica o cronológica. Esto es importante porque con frecuencia uno se construye sobre el otro; de este modo, usted proporciona a su gente un sentido de progreso o dinámica espiritual. Las personas necesitan sentir que están creciendo y progresando en la fe. También presento el ejemplo de una estrategia sencilla en el apéndice G al final de este libro. La tabla 10.3 es un buen ejemplo.

Nivel 1: Llevar a las personas a interesarse por Cristo
Meta: Llevar a las personas a la experiencia de salvación en Cristo y a integrarse al ministerio
Nivel 2: Crecer en Cristo
Meta: Llevar a las personas a la madurez espiritual
Nivel 3: Servir con el poder de Cristo
Meta: Capacitar a las personas e integrarlas al ministerio
Nivel 4: Liderar con el poder de Cristo
Meta: Reclutar a las personas para el liderato en el país y en el extranjero

Tabla 10.3: Los pasos y las metas vinculados

Desarrollar una acción estratégica para cada meta estratégica

El sexto y último paso es desarrollar una acción estratégica que guíe al cumplimiento de cada meta estratégica. Cada meta principal debe tener su correspondiente acción para implementarla. Otras palabras para acción son *método*, *vehículo* u *objetivo*. El desarrollo de una acción estratégica para cada meta implica estudiar detenidamente áreas como por ejemplo la fuente de la estrategia, sus características, los grupos de edades, el tiempo y hasta un diagrama para comunicar la estrategia.

La fuente. Gran parte de la información que integra la estrategia proviene de su respuesta a la pregunta: ¿Qué clase de iglesia se necesitará para alcanzar a nuestro grupo objetivo? La respuesta se refiere a aspectos tales como el tipo de reuniones, adoración, enseñanza, evangelismo, etc., que usted implementará en su iglesia. El ejemplo de estrategia que se encuentra en el apéndice G muestra el efecto que las diversas fuentes producen sobre la estrategia.

Las características del comportamiento. Al diseñar su estrategia, deberá tomar en cuenta las características del comportamiento de un discípulo que aparecen en la lista como resultado de tomar el tercer paso anterior. Aquí es donde usted introduce

esta información. Pregunte: ¿Cómo y dónde la estrategia lleva a cabo cada característica? Una verificación útil es incluir entre paréntesis, al final de la declaración de estrategia, cuál característica se lleva a cabo por cada estrategia. Sugiero que resalte la característica con tipografía negrita para reconocerla más rápidamente, como hice en el ejemplo del apéndice G.

Grupos de edades. Debe tener en cuenta también la manera en que usted planea llevar a cabo el discipulado de los diversos grupos de edades que tiene en su iglesia. Parte de nuestra misión es hacer discípulos de toda nuestra gente, incluidos los jóvenes. ¿Tendrán un programa de escuela dominical por grupos de edades o un centro de capacitación?

¿Tendrán grupos pequeños para niños, adolescentes y adultos? ¿Tendrán los jóvenes sus propias reuniones en grupos abiertos? *Tiempo.* Determine aproximadamente cuánto tiempo cree que le tomará completar cada paso o nivel. En otras palabras, ¿cuánto tomará o debería tomar para mover a alguien a cada nivel? ¿Cuál sería un período de tiempo razonable para cada uno? ¿Cuáles deberían ser sus expectativas y las expectativas de ellos para que ambos puedan evaluar el progreso? Lee Strobel, uno de los pastores de la iglesia Willow Creek Community, cuenta que pasó dos años buscando antes de creer en Cristo. En su comunidad, un período de dos años, ¿es demasiado corto, demasiado largo o típico para alguien que anda buscando? ¿Qué es lo que usted debe esperar que ocurra?

Diagrama. Elabore un diagrama que le comunique a su gente la estrategia (todos los niveles de compromiso). Esto los ayudará a recordar fácilmente la estrategia. Además, sabrán dónde estaban y adónde necesitan llegar en su crecimiento para ser semejantes a Cristo. Lo primero constituye una fuente de aliento. Lo segundo provee un reto. Ya he sugerido anteriormente esto para cada nivel. Es importante que le comunique a su gente todos los niveles de compromiso o pasos de discipulado de manera creativa. Algunos ejemplos que ya mencionamos son las bases en el béisbol, una manzana, los círculos concéntricos, las capas de una cebolla, las batallas espirituales a pelear y ganar, y otros más.

La tabla 10.4 presenta un resumen del proceso de la estrategia.

1.	Formular la declaración de misión (meta general)
2.	Dividir la declaración de misión en metas estratégicas
3.	Visualizar la declaración de misión
4.	Determinar los pasos para llevar a cabo la misión
5.	Vincular cada paso con su meta estratégica
6.	Desarrollar un paso de acción estratégico para cada meta estratégica

Tabla 10.4: El proceso de la estrategia

El producto de la elaboración de su estrategia

Ahora que usted cuenta con un proceso para elaborar una estrategia que se ajuste a su ministerio y a las personas en la región del país, el siguiente paso es avanzar del proceso de la estrategia al producto de la estrategia. Esto implica estudiar y aprender del trabajo que otros han hecho al desarrollar una estrategia para sus ministerios. La pregunta a responder es: ¿Cuán similar es la situación de ellos a la nuestra? y ¿qué parte de su estrategia nos puede ser útil? Los siguientes ejemplos dan modelos de estrategias.

Iglesia Willow Creek Community

La iglesia Willow Creek Community se encuentra en las afueras de Chicago. Un grupo de fundadores de iglesias liderados por Bill Hybels comenzó Willow Creek en 1975, y esta iglesia ha crecido hasta convertirse en una de las más grandes de los Estados Unidos. Lo que resulta llamativo no es tanto su tamaño sino que la mayor parte de su gente conoció a Cristo y maduró en la fe como resultado del ministerio de esta iglesia.

Carl George observa que la mayoría de los ministerios grandes son iglesias receptoras. Continúan creciendo no como resultado del evangelismo sino como resultado de la llegada de personas que vienen de otras iglesias pequeñas. Willow Creek ha ignorado esta tendencia y actualiza regularmente sus ministerios y busca hacer lo que bíblicamente sea necesario para cumplir el propósito de Dios para su ministerio.

La clave para el crecimiento y la bendición de Willow Creek es una declaración de misión y una declaración de estrategia claras significativas (véase la ilustración 10.6). Esta iglesia es un ministerio nuevo que establece un paradigma, que ha trabajado duro escribiendo rescribiendo una estrategia que implemente su misión bíblica.

Misión. La misión de la iglesia Willow Creek Community es transformar a las personas no religiosas en seguidoras de Cristo consagradas a Él. La siguiente declaración de propósito, que consta de cuatro partes, amplía y explica esta misión.

Exaltación: La iglesia Willow Creek Community existe para ofrecer al cuerpo de creyentes la oportunidad de adorar y glorificar juntos a Dios.

Edificación: La iglesia Willow Creek Community existe para ayudar a los creyentes a edificar un fundamento de conocimiento bíblico, vivir su vida con devoción a

Cristo, descubrir sus dones espirituales y alentar a los creyentes para que se conviertan en miembros activos del cuerpo de Cristo.

Evangelización: La iglesia Willow Creek Community existe para alcanzar a las personas que enfrentan la eternidad sin Cristo. A los miembros del cuerpo se los alienta a buscar a las personas que no asisten a ninguna iglesia así como el Espíritu Santo los encontró a ellos, y a buscar oportunidades para hablarles del amor de Cristo.

Obra social: La iglesia Willow Creek Community existe para actuar como una conciencia para el mundo al mostrar el amor y el camino de Dios tanto en palabras como en hechos.

Estrategia: La iglesia Willow Creek Community ha desarrollado la siguiente estrategia de siete pasos para llevar a cabo la declaración de misión que recién se citó.

Construir puentes: A cada creyente que asiste a la iglesia Willow Creek Community se lo reta a establecer relaciones con sus amigos que no asisten a ninguna iglesia de manera íntegra. (Programa: Utiliza un equipo del ministerio de evangelización que ofrece clases y seminarios)

Presentar un testimonio verbal: Una vez que se establece una relación con integridad, tendrán la oportunidad de presentar sus testimonios con los inconversos Juan o María, que forman parte del grupo que la iglesia quiere alcanzar. (Programa: El mismo usado para construir puentes).

Proveer un servicio para los interesados: La mayoría de las personas que no asiste a ninguna iglesia y que oye sobre la relación de un creyente con Cristo no responderá de inmediato tomando la decisión de establecer una relación similar. En esta etapa los creyentes necesitan un lugar al cual traer a sus amigos que no asisten a la iglesia, para que se los siga retando -de una manera creativa y contemporánea- a pensar en el llamado de Cristo. (Programa: Un culto de fin de semana, sensible a las necesidades de los inconversos, diseñado como suplemento a los esfuerzos de evangelización de los creyentes)

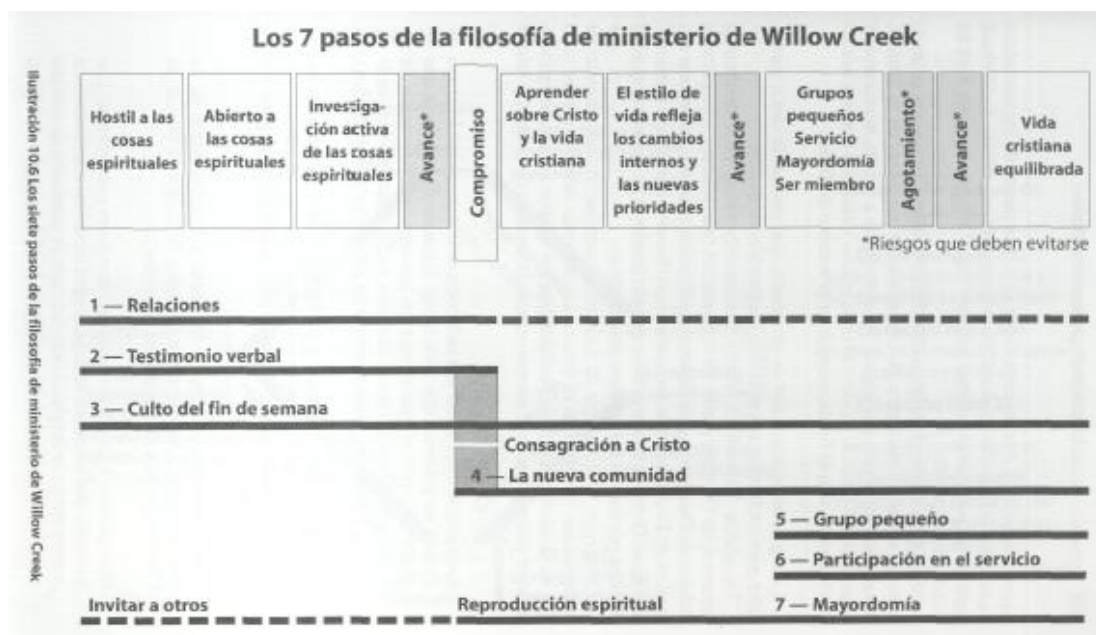
Asistir al culto para la nueva comunidad: Cuando una persona recibe a Jesús como Salvador y ha asistido al culto de los fines de semana durante un tiempo, se la alienta para que comience a participar en un culto para creyentes a mitad de la semana, el cual ofrece la oportunidad de participar en la adoración colectiva y escuchar la enseñanza expositiva para ayudarla a madurar. Este culto es imprescindible para los

*que se comprometan a convertirse en seguidores de Cristo consagrados a Él.
(Programa: Un culto a mitad de la semana especialmente para los creyentes, con
énfasis en la adoración, el estudio profundo de la Biblia y la oración)*

Participación en un grupo pequeño: A los creyentes que participan en el culto para la "nueva comunidad" se los alienta a dar el siguiente paso en su vida cristiana, invitándolos a participar en un grupo pequeño que les ofrece la oportunidad de tener compañerismo, un grupo al cual rendirle cuentas y oportunidades para el discipulado, además de brindarles aliento y apoyo. (Programa: Ministerio por medio de grupos pequeños)

Participación en el servicio: A los creyentes que consideran a la iglesia Willow Creek Community como su casa se los alienta a descubrir sus dones espirituales (singulares o múltiples en cada caso), desarrollarlos y luego usarlos en alguna forma de servicio cristiano dentro del cuerpo de Cristo. (Programa: El ministerio de redes y sus seminarios ayudan a los creyentes a descubrir su propósito divino y a vincularse con el ministerio)

Mayordomía: Los creyentes necesitan que se los instruya en la manera de manejar el dinero y también deben reconocer la responsabilidad que tienen de administrar el dinero de una manera que glorifique a Dios. Es importante que cada creyente reconozca que la mayordomía es un aspecto del discipulado y que ofrendar es una manera de adorar. (Programa: Usa el equipo del ministerio del "Buen juicio" para impartir seminarios acerca de los fundamentos bíblicos de la administración del dinero. También tiene un equipo de consejeros especializados en la elaboración de presupuestos para brindar asesoramiento sobre el presupuesto familiar)



Iglesia Saddleback Valley Community

Rick Warren es el pastor y fundador de la iglesia Saddleback Valley Community, un ministerio de los Bautistas del Sur que está en Mission Viejo, California. La iglesia comenzó en 1980 con solo dos familias y desde entonces ha crecido hasta llegar a tener una asistencia de entre ocho y diez mil personas. El deseo apasionado de Rick es alcanzar con el evangelio de Cristo a las personas de su comunidad que no asisten a ninguna iglesia y ayudarlas a crecer hasta que lleguen a ser maduras (ilustración 10.7). Aproximadamente el 70 por ciento de los miembros ha recibido al Salvador mediante el testimonio de esta iglesia. Saddleback también ha patrocinado quince iglesias "hijas" en el tiempo que Rick ha estado como pastor.

Misión. La misión de la iglesia Saddleback Valley Community es llevar a las personas a Cristo para que lleguen a ser *miembros* de su familia, desarrollándolas para que logren ser semejantes a Cristo, *madurando* y capacitándolas para el *ministerio* en la iglesia y una vida con una *misión* en el mundo, con el fin de *magnificar* el nombre de Dios.

La siguiente declaración de propósito, que consta de cinco partes, sirve para esclarecer aún más esta declaración de misión.

La iglesia Saddleback Valley Community existe para celebrar la presencia de Dios por medio de la adoración (magnificar), comunicar la Palabra de Dios por medio de la evangelización (misión), incorporar a la familia de Dios a nuestro compañerismo (hacerse miembro), instruir al pueblo de Dios por medio del discipulado (madurez) y demostrar el amor de Dios por medio del servicio (ministerio).

Estrategia. La estrategia de Saddleback consiste en cinco niveles de compromiso. Su objetivo es llevar a las personas desde el primer nivel que es la comunidad (los perdidos que no asisten a ninguna iglesia), hasta el último, que es el núcleo central (la minoría de obreros y líderes consagrados).

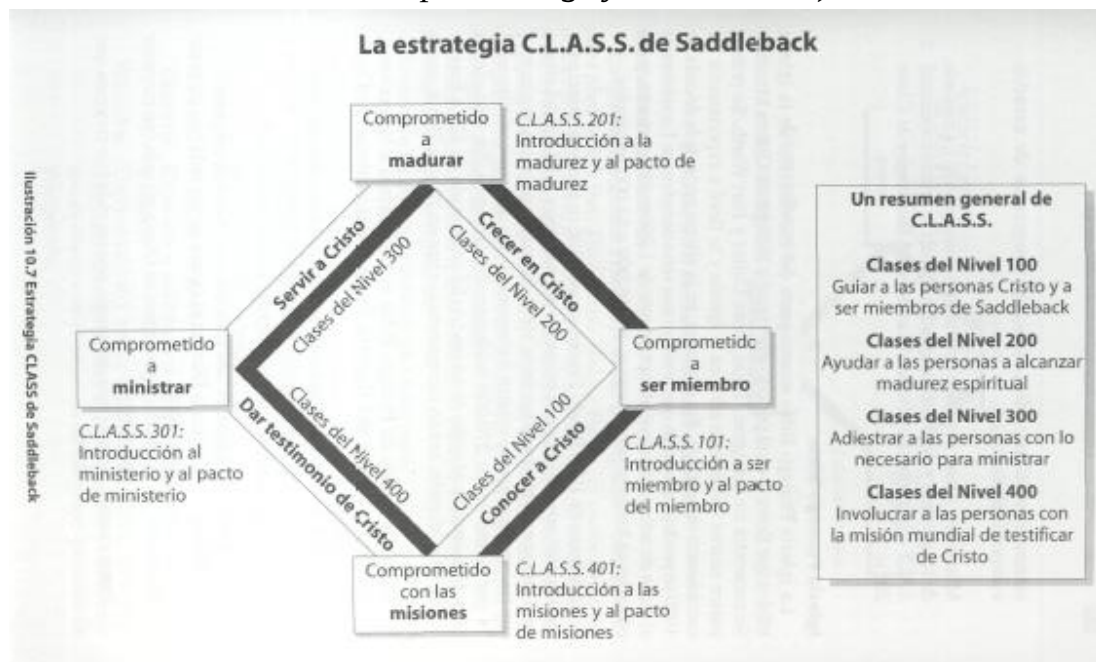
Evangelización: Ejercer una influencia en la comunidad: El grupo grande de personas que vive a una distancia de la iglesia que puede recorrer cómodamente en automóvil (celebración de eventos para toda la comunidad para edificar puentes durante el año tales como conciertos, reuniones especiales y espectáculos).

Adoración: Para alcanzar a la multitud: Los creyentes y los inconversos que asistan a uno de los cultos de adoración cada fin de semana (uso del culto del fin de semana para los interesados).

Compañerismo: Llevar a la gente a formar parte de la congregación: Los miembros oficiales de la iglesia (uso de la Clase 101 y una red de grupos pequeños).

Discipulado: Llevar a la congregación a hacer compromiso: Las personas que toman en serio su fe pero no sirven activamente en un ministerio de la iglesia (uso del culto de mediados de semana y del Instituto para el Desarrollo de la Vida: estudios bíblicos, seminarios (Clase 201), talleres, programas de estudio independientes, etc.).

Ministerio: Atraer al núcleo central a los consagrados: La minoría de los obreros y líderes consagrados (uso de la reunión mensual SALT [Saddleback Advanced Leadership Training] y la Clase 301).



Iglesia Pantego Bible

La iglesia Pantego Bible es una parte del movimiento de la iglesia bíblica que floreció en el período que siguió a la Segunda Guerra Mundial. Se encuentra en Arlington, Texas, entre Dallas y Fort Worth. Su primer pastor estuvo veinticinco años en la iglesia y la llevó a experimentar un crecimiento importante. Sin embargo, en la última parte de la década de 1970 se produjo una crisis que produjo una seria decadencia. La asistencia al culto de adoración cayó abruptamente de 1.300 a 425 personas, y las ofrendas al fondo general pasaron de \$16.000 a \$4.000 semanales.

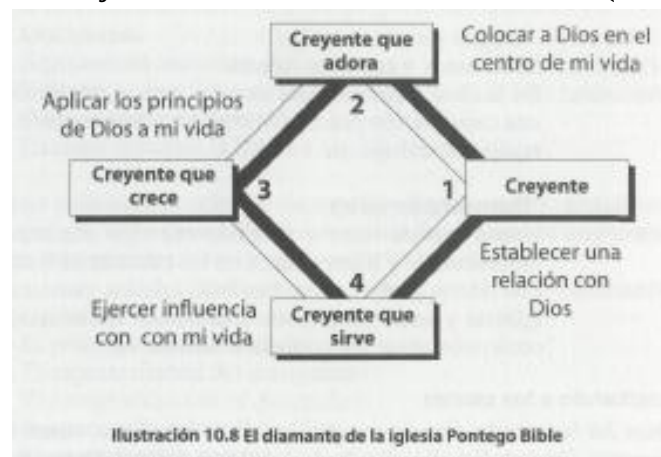
En febrero de 1990 Randy Frazee se convirtió en el pastor principal e implementó una misión y una estrategia que sacaron a la iglesia del estado en el que se encontraba (ilustración 10.8). El grupo que tratan de alcanzar son las personas que no asisten a ninguna iglesia, las que constituyen el 74 por ciento de los 270.000 habitantes de Arlington. En solo cuatro años, la asistencia al culto de adoración ha

aumentado de 425 a más de 1.200, y las ofrendas se han incrementado entre un 20 y un 25 por ciento cada año.

Misión. La misión de Pantego Bible es transformar a las personas, por medio de la obra del Espíritu Santo, en seguidoras de Cristo consagradas a Él.

Estrategia. La estrategia consiste en cuatro etapas que se basan en Hechos 2:42-47 (enseñanza, compañerismo, partimiento del pan y oración).

- Etapa uno: Establecer una relación con Dios (un creyente).
Etapa dos: Colocar a Dios en el centro de mi vida (un creyente que adora).
Etapa tres: Aplicar los principios de Dios a mi vida (un creyente que crece).
Etapa cuatro: Ejercer una influencia con mi vida (un creyente que sirve).



Iglesia Evangelical Free

La iglesia Evangelical Free ha adoptado el programa T-Net, basado en el libro de Bill Hull *The Disciple Making Pastor* [El pastor que hace discípulos].³ Bill Hull, Bob Gilliam y otros dictan seminarios en todo el país, en los cuales enseñan los principios para hacer discípulos, no solo a iglesias que pertenecen al grupo Evangélicos Libres, sino también con cualquier otra que esté interesada en alcanzar al mundo para Cristo. Su estrategia y misión son las siguientes.

Misión. La misión de la iglesia es hacer de toda persona dispuesta un creyente activo que se reproduce.

Estrategia. La estrategia consiste en cuatro fases.

- Fase 1: "Vengan y vean"
Objetivo: Presentar a Cristo y su obra.

Vehículos:	Culto de adoración del domingo por la mañana, la microcongregación (grupos pequeños) y ministerios Velcro (coros, equipos deportivos, sociedad de hombres, actividades para niños, etc.).
Fase 2:	"Vengan y síganme"
Objetivo:	Capacitar y establecer a las personas como discípulos maduros.
Vehículos:	Entrenamiento en la Palabra de Dios, oración, compañerismo (relaciones interpersonales) y testimonio (evangelismo) en el contexto de un grupo pequeño de discipulado.
Fase 3:	"Vengan y estén conmigo"
Objetivo:	Seleccionar y capacitar líderes.
Vehículos:	En la clase (aprender seis técnicas para el ministerio) y una capacitación práctica (dirigir un grupo pequeño, un equipo de trabajo, etc.).
Fase 4:	"Permanezcan en mí"
Objetivo:	Hacer uso de líderes profesionales en ministerios profesionales y líderes laicos en los ministerios locales.
Vehículos:	Los líderes profesionales fundarán iglesias, pastorearán iglesias y serán misioneros. Los líderes laicos servirán como miembros del consejo, diáconos, etc.

Capacitando a los santos

Dios ha levantado diversas organizaciones cristianas como Los navegantes, Cruzada Estudiantil y Profesional para Cristo y Capacitando a los Santos, para trabajar específicamente en áreas débiles de la Iglesia como la evangelización y el discipulado. Estos ministerios pueden enseñarle a la Iglesia mucho acerca del discipulado pues se especializan en hacer discípulos. Por lo tanto, vale la pena que los líderes dediquen el tiempo necesario para obtener los materiales de estos ministerios e investigar qué están haciendo y cómo lo hacen.

David Dawson era director nacional de Los navegantes en Singapur cuando inició Equipping the Saints (ETS).⁴ Este es un ministerio cristiano que se creó para ayudar a las iglesias y agencias misioneras a capacitar a los laicos para hacer discípulos. El desafío inicial fue capacitar a las personas en la iglesia local con la misma eficacia con que lo habían hecho por medio de los ministerios cristianos o Los

navegantes. Esto significaba que David tendría que condensar lo que normalmente tomaría alrededor de dos a cinco años de entrenamiento para hacerlo en un tiempo más corto, entre tres y seis semanas como máximo. Dawson desarrolló el programa ETS trabajando seis años junto con un grupo de iglesias de Singapur. Durante este tiempo, el programa también se sometió a intensas pruebas en el terreno.

El programa ETS consiste principalmente en el estudio y memorización de la Biblia. Está organizado alrededor de los siguientes temas:

1. Los laicos y la Gran Comisión
2. Administración personal y espiritual
3. Evangelización
4. Estilo de vida cristiana
5. Seguimiento
6. Discipulado
7. Seguimiento avanzado
8. Liderato
9. Personalidad cristiana
10. Examen visual de la Biblia

Bajo cada tema principal se desarrollan diversos temas subordinados. Por ejemplo, el programa divide el tema del discipulado en los siguientes temas subordinados:

1. La definición de discípulo
2. El principio del discipulado
3. El aspecto central del discipulado
4. El compromiso con el discipulado
5. Reconocer la voluntad de Dios
6. La reproducción espiritual
7. Las relaciones interpersonales

Preguntas para la reflexión y el debate

1. ¿Ha elaborado una declaración de misión para su ministerio? Si la respuesta es no, ¿por qué no? Si la respuesta es sí, ¿puede dividir la misión en varias metas principales? ¿Cuáles serían? ¿Ve en ellas una progresión lógica o temporal?
2. Cuando usted visualiza la declaración de misión, ¿qué ve? Si su ministerio es una iglesia, ¿qué ve? ¿Ve a un seguidor de Cristo o a un discípulo? ¿Ha desarrollado una teología del discipulado? ¿Cuáles son las características de un discípulo consagrado?

3. ¿De cuántos pasos constará su estrategia? (cuente el número de metas estratégicas de la pregunta 1). ¿Los llamará *posos* o piensa utilizar algún otro término? Al identificar los pasos, ¿lo atrajo alguno de los modelos para comunicar, de manera creativa, la estrategia a su gente? Si la respuesta es no, ¿tiene alguna propuesta creativa para hacerlo?
4. Vincule cada paso con su meta estratégica. ¿Existe una progresión lógica o temporal? ¿Proveerán un sentido de progreso o dinámica espiritual?
5. El desarrollo de una acción estratégica tomará algún tiempo. ¿Tiene alguna idea en este momento, sobre la clase de cosas que le gustaría ver en dichas acciones?
6. ¿Encuentra útiles para desarrollar una estrategia los ejemplos de declaraciones de estrategia de las diversas organizaciones de ministerio? Si la respuesta es sí, ¿de qué manera? ¿Lo atrajo alguna en particular? Si la respuesta es sí, ¿por cuál? ¿Tiene idea de por qué?
7. ¿Está usted al tanto de otros programas para la formación de discípulos? Si lo está, ¿cuáles son esos programas? ¿De qué manera podrían ser útiles para usted y su ministerio?

Notas

1. I. Lynne Hybels y Bill Hybels, *Rediscovering Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1995), p. 134.
2. Bill Hull, *The Disciple Making Pastor* (Old Tappen, N.J.: Revell, 1988), p. 214.
3. Para más información sobre el programa T-Net, escriba a la siguiente dirección: EFCA, Training Network, 901 East 78th St., Minneapolis, MN 55420.
4. Podrá obtener información y materiales en *Equipping the Saints*, 4400 Moulton Street, Suite D, Greenville, TX 75401. (903) 455-3782; fax (903) 454-8524.

Apéndice A
***Iglesia Acadiana Community:
Credo y declaración de doctrinas***

Nuestros valores

Valoramos la lealtad a Cristo y a su causa

Creemos que la lealtad incondicional a Jesucristo no solamente es la norma bíblica para el creyente, sino que algo menos que esto es pecado a los ojos de Dios. La lealtad es algo que se espera que todos los creyentes que integran la comunidad practiquen y promuevan.

Valoramos el ser una comunidad que opera sobre bases bíblicas

Creemos que la primera prioridad de cualquier iglesia es ser y hacer lo que Dios espera de una comunidad que opera sobre bases bíblicas: La devoción a la Palabra, la adoración y el andar con Dios.

Valoramos el tener una visión basada en la Gran Comisión

Creemos que si hemos de ser la iglesia debemos tener la visión de Dios para la iglesia, lo que en última instancia es glorificar al Padre continuando el ministerio terrenal de Cristo de buscar, salvar y servir. Realizamos esto cuando hacemos discípulos alcanzando y enseñando a las personas que no asisten a ninguna iglesia para que sean seguidores de Jesucristo consagrados a Él.

Valoramos un ministerio que se adapta culturalmente

Creemos que aunque la verdad de la Palabra de Dios nunca cambia la cultura en la que debemos aplicar estos principios invariables de verdad, cambia continuamente. Por lo tanto, debemos entender nuestra cultura y ministrar la verdad de la Palabra de Dios de la manera más efectiva posible, aun si esto significa hacer a un lado algunas de las tradiciones que ciertos hombres de la Iglesia impusieron.

Valoramos a los perdidos como Dios los valora

Creemos que los perdidos son valiosos para Dios y por lo tanto deben ser igualmente valiosos para nosotros. Invertimos tiempo y energía en lo que consideramos valioso, de modo que debemos invertir tiempo y energía en buscar a los perdidos, como hizo Cristo cuando estuvo en la Tierra.

Valoramos culturalmente la evangelización que tiene validez bíblica

Creemos que el evangelismo comienza con nuestra disposición a hacernos amigos de las personas perdidas y establecer relaciones con ellas. Creemos también que es la obra del Espíritu de Dios de traer a los perdidos en su reino. Nuestra

responsabilidad es ser fieles en mostrar el amor de Dios a los perdidos por medio de nuestras relaciones, del servicio y estando listos para predicarles el evangelio mediante diversos métodos según el Espíritu Santo nos dé la oportunidad.

Valoramos la adoración auténtica

Creemos que el hombre fue hecho para adorar a Dios y que una responsabilidad principal de las personas como individuos y de la iglesia colectivamente es adorar a Dios en espíritu y en verdad. Creemos que la adoración debe incluir a la persona de manera integral: Cuerpo, emociones, intelecto y voluntad. También creemos que esta adoración conlleva un estilo de vida de obediencia, no simplemente una experiencia que ocurre una vez a la semana.

Valoramos la capacitación y movilización de los miembros para el ministerio

Creemos que cada persona en el cuerpo de Cristo ha sido singularmente creada para servir a Dios. Esta creación divina incluye la personalidad, los dones espirituales, la experiencia y la pasión. Creemos que es responsabilidad de la iglesia de manera colectiva capacitar, alentar y ayudar a cada creyente a encontrar el lugar, dentro del cuerpo de Cristo, en el cual Dios lo ha preparado para que sirva. Entendemos que este lugar de servicio puede estar o no dentro de los programas tradicionales de la iglesia.

Valoramos un fuerte liderato de servicio

Creemos que Cristo es la única cabeza de la Iglesia, pero que ha escogido actuar por medio de líderes humanos en la iglesia local. Creemos que estos líderes deben cumplir con los requisitos bíblicos para el liderato. Deben tener un carácter piadoso, una visión bíblica y deben ejercer influencia. Creemos que los líderes deben trabajar en un equipo si queremos que sigan un principio bíblico y que puedan ejercer influencia sobre nuestra cultura. Pero también entendemos que, como a todo equipo, lo debe liderar un líder de líderes que sea visionario. Los líderes deben reflejar el liderazgo de Cristo, por lo que debe ser un liderazgo fuerte y de servicio. Por consiguiente, creemos que a la iglesia la debe dirigir un equipo de líderes que tenga el servicio como una prioridad, el que a su vez un líder que sea un siervo lo dirija.

Declaración de doctrinas

La Biblia

Creemos que los manuscritos originales del Antiguo y Nuevo Testamento comprenden textualmente la Palabra de Dios, que es veraz e inerrante, y que es la autoridad suprema y final en cuanto a doctrina y práctica (Is. 40:8; 2 Ti. 3:16-17; He. 4:12; 2 P. 1:20-21).

La Trinidad

Creemos en un Dios eternamente existente en tres personas: Padre, Hijo y Espíritu Santo, quienes poseen la misma naturaleza y atributos pero que son diferentes en su función y actividad (Dt. 6:4; Is. 48: 16; Jer. 10:10; Mt. 28:19; Jn. 10:30; Hch. 5:3-4; 2 Ca. 13:14; He. 1:8).

El Padre

Creemos que como Padre eterno, Dios es el Padre de todos los hombres, no en el sentido de la salvación sino en el de la relación del Creador con las criaturas, el Padre de la nación de Israel, el Padre del Señor Jesucristo y el Padre espiritual de todos los que creen en Cristo. Él es el autor de la salvación, el que envió al Hijo y el que disciplina a sus hijos (Éx. 4:22; Sal. 2:7-9; Jn. 5:37; Hch. 17:29; Gá. 3:26; Ef. 1:3-6; He. 12:9; 1 P. 1:3).

La persona y la obra de Jesucristo

Creemos que Jesucristo es Dios encarnado, concebido por el Espíritu Santo, que nació de una virgen, completamente Dios y completamente hombre. Creemos en su preexistencia, su vida sin pecado, su expiación vicaria, su resurrección física, su ascensión al cielo y su regreso físico desde el cielo (Jn. 1: 1, 14, 18; Lc. 1:35; Ro. 3:24-26; 4:25; 1 P. 1:3-5; Ef. 4:11-16; 1 Ts. 4:13-18; He. 1:3; 7:23-25; I Jn. 2:1-2).

El Espíritu Santo

Creemos que el Espíritu Santo regenera, pasa a morar en, bautiza, sella y otorga dones espirituales a todos los creyentes en el momento de su conversión. En forma práctica, el Espíritu Santo llena, enseña, guía, da seguridad e intercede por los creyentes (Jn. 14:26; 16:6-15; Hch. 1:5; 2:1-4; 11:1-18; Ro. 8:14-16, 26-27; 1 Co. 6:19; 12:7-11, 13; Ef. 1:13-14; 5:18; 2 Ts. 2:1-10; Tit. 3:5).

El hombre y el pecado

Creemos que el hombre fue creado a imagen de Dios; que pecó en Adán y de este modo incurrió tanto en la muerte física como en la espiritual (separación de Dios); ahora es un pecador, por naturaleza y por elección; y necesita la salvación (Gn. 1:1,27; 2:17; 3:1-19; Is. 14:12-14; Le. 20:36; He. 1:13-14; 2:5-8; 1 P. 2:4; Jud. 6; Jn. 12:31; He. 2:14; Ap. 20:10; Jn. 1:1-3; 8:44; Col. 1:16-17; Ro. 5:12-21; Ef. 2:1-3).

La salvación

Creemos en la salvación por gracia por medio de la fe en Jesucristo por el pago que Él hizo por nuestros pecados, y no sobre la base de ceremonias religiosas, obras o méritos humanos. Creemos que todo aquel que ha puesto su fe en Cristo está

eternamente seguro, tiene la vida eterna, no se lo condenará y jamás morirá. Creemos que la seguridad para el creyente proviene de tres fuentes principales: La confianza en las promesas de la Palabra de Dios, el testimonio del Espíritu Santo y la perseverancia en caminar con el Señor (Jn. 1:12; 2:3,16; 2 Co. 5:17-21; Ef. 2:8-9; Tit. 3:4-7; Dn. 12:1-2; Mt. 25:31-46; Jn. 3:16, 36; 5:24; 10:28-29; 11:25-26; Ro. 8:28-39; 1 Jn. 4:11-13; Jud. 1; Ap. 20:12-15).

La Iglesia

Creemos en la Iglesia, tanto universal como local, como el cuerpo espiritual del que Cristo es la cabeza, y en las prácticas del bautismo de los creyentes en agua y la Cena del Señor como las ordenanzas de la iglesia local (Mt. 16:18; Hch. 1:5; 11:15; 1 Co. 12:13; Ef. 1:22-23; 4:11-16; 5:22-33; Col. 1:18).

La Gran Comisión

Creemos que aquellos que Dios ha salvado, Cristo los envía al mundo tal como el Padre lo envió a Él. Los enviados son embajadores, comisionados a hacer discípulos y hacer que el mundo entero conozca a Cristo. Creemos también que todos deben tener una oportunidad de examinar cuidadosamente los hechos acerca de Cristo y la oportunidad de tomar una decisión inteligente respecto de Él. (Mí. 28:18-20; Jn 15:17-18, 20-21; Hch. 1; Ro. 10:14-15; 2 Co. 5:18-20; Col. 4:2-6; 2 Ti. 2:14-26).

La eternidad

Creemos en la resurrección física del cuerpo humano (en la segunda venida de Cristo); en la existencia eterna y consciente de todas las personas ya sea en el cielo o en el infierno; y en el carácter eterno de las recompensas para los salvos y el castigo de los perdidos (1 Co. 15; Le. 16:19-31; 2 Co. 5:8-10; 1 Co. 3:11-15).

Apéndice B
Credos de iglesias

La iglesia de Jerusalén, Jerusalén, Israel

Valores principales

1. Valoramos la enseñanza expositiva (Hch. 2:42-43).
2. Valoramos el compañerismo (Hch. 2:42).
3. Valoramos la oración (Hch. 2:42).
4. Valoramos la comunidad bíblica (Hch. 2:44-46).
5. Valoramos la alabanza y la adoración (Hch. 2:47).
6. Valoramos la evangelización (Hch. 2:47).

Iglesia Fellowship Bible-Dallas, Texas

Tenemos diez valores principales que nos sirven de guía. Estos valores describen la cultura que buscamos crear en FBC. Aspiramos a:

1. Ser bíblicamente fieles: Nuestra autoridad final es la Biblia y no la tradición de la Iglesia. Buscamos ser flexibles e innovadores mientras no desobedezcamos las Escrituras.
2. Ser culturalmente relevantes: Procuramos adaptar nuestro ministerio a las necesidades y tendencias actuales de la vida estadounidense sin comprometer ninguna de las verdades bíblicas fundamentales. Procuramos transmitir las buenas nuevas de Jesucristo a la sociedad norteamericana de manera que pueda comprenderla.
3. Poner énfasis en la gracia: Enfatizamos la aceptación incondicional y el perdón total que Dios ofrece por medio de Jesucristo. Procuramos motivar a las personas por medio del amor y la gratitud en lugar de la culpa, la vergüenza y la obligación.
4. Preocupamos por los interesados: Sabemos que muchas personas que aún no se han entregado a Cristo nuestro ministerio las atrae: por lo tanto, deseamos crear un ambiente que no les resulte amenazador, en el que se sientan libres para explorar la fe cristiana con toda tranquilidad.
5. Ser sensibles al crecimiento: Apreciamos las ventajas de una congregación pequeña, pero también sentimos que debemos responder al crecimiento numérico que a menudo resulta al dar testimonio y servir a las personas que están explorando la fe cristiana. No establecemos un parámetro para el tamaño de nuestra congregación, pero confiamos en que Dios les mostrará a los líderes de la iglesia qué dependencias se necesitarán y la mejor manera de utilizarlas.
6. Centramos en las relaciones: Alentamos las relaciones saludables entre los cristianos. Ponemos énfasis en los grupos pequeños como un medio

fundamental por medio del cual los cristianos se llegan a interesar los unos por los otros, desarrollan amistades y comparten su vida.

7. Ayudar al desarrollo de las personas: Procuramos ayudar a las personas a crecer espiritualmente. Brindamos capacitación bíblica y alentamos a los creyentes a descubrir y poner en práctica sus dones espirituales.
8. Afirmar la familia: Buscamos brindar una atmósfera que fortalezca los matrimonios y las familias. Creemos en la importancia de llevar a cabo programas para jóvenes y niños.
9. Tener una estructura simple: Asignamos la máxima responsabilidad como líderes de la iglesia a los miembros del consejo y el funcionamiento diario de la misma a un equipo remunerado, cuyos integrantes son los responsables de implementar programas efectivos.
10. Ser eficaces en alcanzar a otras culturas: Nos extendemos más allá de nuestra propia cultura y procuramos ejercer influencia con el evangelio a otras culturas.

Iglesia Lakeview Community, Cedar Hill, Texas

Esta declaración de principios aclara la actitud y el énfasis que se alentarán en los ministerios de la iglesia Lakeview Community. La mayoría de ellos no son verdades bíblicas puras, pero representan nuestro punto de vista en cuanto a la manera más eficaz de cumplir nuestro propósito.

1. Dedicados a la exposición relevante de la Biblia.

Creemos que la Biblia es la Palabra inspirada de Dios, la regla de fe y práctica autorizada y confiable para los cristianos. La Biblia es atemporal y oportuna, relevante para las necesidades que son comunes a todas las personas en todas las épocas y para los problemas específicos de la vida contemporánea. Por lo tanto, estamos comprometidos a capacitar a los cristianos por medio de la predicación y enseñanza de la Palabra de Dios, para que la apliquen en todas las situaciones que enfrenten en su vida.

2. Dedicados a la oración

Creemos que Dios desea que su pueblo ore, y que Él oye y contesta sus oraciones (Mt. 7:7-11; Stg. 5:13-18). Por lo tanto, los ministerios y actividades de esta iglesia se caracterizarán por la dependencia de la oración en su concepción, planificación y ejecución.

3. Dedicados al ministerio de los laicos

Creemos que en la iglesia local la principal responsabilidad del pastor (o de los pastores) y los maestros es "perfeccionar a los santos para la obra del ministerio"

(Ef. 4: 12). Por lo tanto, el ministerio de Lakeview Community será puesto, tanto como sea posible, en las manos de obreros no profesionales. Esto se realizará mediante oportunidades de entrenamiento y prácticas que alienten la incorporación de los laicos, su liderazgo, responsabilidad y autoridad en los diversos ministerios de la iglesia.

4. Dedicados a los grupos pequeños

Estamos dedicados al ministerio por medio de grupos pequeños como una de las formas más eficaces de establecer relaciones, estimular el crecimiento espiritual y desarrollar líderes.

5. Reconocer la creatividad y la innovación

En este mundo tan rápidamente cambiante, los métodos y procedimientos deben evaluarse y adaptarse de manera continua, si se considera necesario, para adecuarse a las nuevas condiciones.

Aunque las técnicas que han probado ser efectivas no deben descartarse por entero, alentamos la creatividad y la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad. Nos preocupa más la efectividad en el ministerio que la observancia de la tradición.

6. Dedicados a la excelencia

Creemos que el Dios de nuestra salvación merece lo mejor que le podemos ofrecer. El Señor mismo es un Dios de excelencia, como lo manifiesta la belleza de la creación; más aún, dio lo mejor que tenía, su único Hijo, por nosotros (Ro. 8:32). Pablo exhorta a los siervos a que todo lo que hagan, lo hagan "de corazón, como para el Señor y no para los hombres" (Col. 3:23).

Por lo tanto, en los ministerios y actividades de la iglesia Lakeview Community buscaremos mantener una alta norma de excelencia para la gloria de Dios. Esto se logrará cuando cada persona ejercite su don espiritual dado por Dios poniendo en ello lo mejor de sí (1 Co. 12).

7. Dedicados a crecer

Aunque el crecimiento numérico no es necesariamente una señal de la bendición de Dios, y no es una meta suficiente en sí misma, creemos que Dios desea que alcancemos a la mayor cantidad de personas que sea posible con el mensaje de Jesucristo que transforma las vidas. Por lo tanto, buscaremos métodos y procedimientos que faciliten el crecimiento numérico, sin comprometer nuestra integridad o nuestra consagración a la verdad bíblica.

Nuestra declaración de valores

Somos una iglesia con propósito que se basa en valores.

1. Valoramos la aplicación de las Escrituras

"No se contenten solo con escuchar la palabra, pues así se engañan ustedes mismos. Llénenla a la práctica" (Stg. 1:22, NVI).

2. Valoramos el servicio

"Porque... el Hijo del hombre no vino para que le sirvan, sino para servir" (Mt. 20:28, DHH).

"David, habiendo servido a su propia generación según la voluntad de Dios" (Hch. 13:36).

"Sírvanse los unos a los otros por amor" (Gá. 5: 13, DHH).

3. Valoramos la excelencia

"Cada uno someta a prueba su propia obra, y entonces tendrá motivo de gloriarse solo respecto de sí mismo, y no en otro" (Gá. 6:4).

"Pero el trabajo de cada cual se verá claramente en el día del juicio" (1 Co. 3: 13, DHH).

4. Valoramos las respuestas de las personas

"El necio cree que todo lo que hace está bien, pero el sabio atiende los consejos" (Pr. 12:15, DHH).

"Adquiere la verdad y la sabiduría, la disciplina y el discernimiento, ¡y no los vendas!" (Pr. 23:23, NVI).

"Todo hombre prudente procede con sabiduría" (Pr. 13: 16).

"Sé diligente en conocer el estado de tus ovejas, y mira con cuidado por tus rebaños" (Pr. 27:23).

"El mal mensajero acarrea desgracia; mas el mensajero fiel acarrea salud (Proverbios 13: 17).

5. Valoramos la autenticidad

"Nos hemos comportado en el mundo, y especialmente entre ustedes, con la santidad y sinceridad que vienen de Dios" (2 Corintios 1:12NVI).

"Hermanos corintios, les hemos hablado con toda franqueza; les hemos abierto de par en par nuestro corazón" (2 Corintios 6: 11 NVI).

6. Valoramos la informalidad

"El corazón tranquilo da vida al cuerpo" (Proverbios 14:30 NVI).

7. Valoramos los dones espirituales de las personas

"Dios nos ha dado diferentes dones, según lo que él quiso dar a cada uno" (Ro. 12:6, DHH).

"Cada uno ponga al servicio de los demás el don que haya recibido" (1 P. 4: 10, NVI).
8. Valoramos las diferencias entre las personas

"Hay diversas maneras de servir, pero un mismo Señor. Hay diversas funciones, pero es un mismo Dios el que hace todas las cosas en todos" (1 Ca. 12:5-6, NVI).

"Acéptense mutuamente, así como Cristo los aceptó a ustedes" (Ro. 15:7, NVI).

"Completrad mi gozo, sintiendo lo mismo, teniendo el mismo amor, unánimes, sintiendo una misma cosa" (Fil. 2:2).
9. Valoramos el aprendizaje constante

"El que aprende y pone en práctica lo aprendido, se estima a sí mismo y prospera" (Pr. 19:8, DHH).

"Si el hacha pierde su filo, y no se vuelve a afilar, hay que golpear con más fuerza. El éxito radica en la acción sabia y bien ejecutada" (Ec.10:10).
10. Valoramos la simplicidad

"Tan solo he hallado lo siguiente: que Dios hizo perfecto al género humano, pero este se ha buscado demasiadas complicaciones" (Ec. 7:29, NVI).

"Pero hermanos, cuando yo fui a hablarles del designio secreto de Dios, lo hice sin hacer alardes de retórica o de sabiduría" (1 Ca. 2:1, DHH).
11. Valoramos el trabajo en equipo

"Vosotros, pues, sois el cuerpo de Cristo, y miembros cada uno en particular" (1 Ca. 12:27).

"Más valen dos que uno, pues mayor provecho obtienen de su trabajo" (Ec. 4:9, DHH).

"Somos un cuerpo en Cristo, y todos miembros los unos de los otros" (Ro. 12:5).
12. Valoramos la innovación

"Los sabios e inteligentes adquieren los conocimientos que buscan" (Pr. 18:15, DHH).
13. Valoramos la libertad y la flexibilidad

"Donde está el Espíritu del Señor, allí hay libertad" (2 Ca. 3: 17).

"Los planes son del hombre; la palabra final la tiene el Señor" (Pr. 16:1, DHH).

14. Valoramos el humor

"Buen remedio es el corazón alegre, pero el ánimo triste resta energías" (Pr. 17:22, DHH).

"...Dios... nos da todas las cosas en abundancia para que las disfrutemos" (1 Ti. 6:17).

15. Valoramos el optimismo

"Todas las cosas Son posibles para Dios" (Mr. 10:27). "Conforme a vuestra fe os sea hecho" (Mí. 9:29).

16. Valoramos el crecimiento

"...unidos a la cabeza, la cual hace crecer todo el cuerpo al alimentarlo y unir cada una de sus partes conforme al plan de Dios" (Col. 2: 19, DHH).

17. Valoramos la consagración

"Se ofrendaron a sí mismos, primero al Señor y luego a nosotros conforme a la voluntad de Dios" (2 Ca. 8:5, DHH).

Iglesia Willow Creek Community, Barrington, Illinois

1. Creemos que la enseñanza ungida es el catalizador para la transformación individual de las vidas de las personas y de la Iglesia. Esto incluye el concepto de la enseñanza para transformar la vida. Romanos 12:7; 2 Timoteo 3:16-17 y Santiago 1:23-25.
2. Creemos que las personas perdidas le importan a Dios, y por lo tanto deben importarnos a nosotros. Esto incluye los conceptos de la evangelización por medio de las relaciones y la evangelización como un proceso. Lucas 5:30-32. Lucas 15, Mateo 18:14.
3. Creemos que la Iglesia debe ser culturalmente relevante y al mismo tiempo mantener su pureza doctrinal. Esto incluye el concepto de la sensibilidad en la relación con nuestra cultura a través de nuestras instalaciones, los materiales impresos y el uso de las artes. 1 Corintios 9: 19-23.
4. Creemos que los seguidores de Cristo deben manifestar autenticidad y anhelar crecer continuamente. Esto incluye los conceptos de autenticidad personal, carácter e integridad de la persona. Efesios 4:25-26, 32; Hebreos 12:1; Filipenses 1:6.
5. Creemos que una iglesia debe funcionar como una comunidad de siervos unida, con hombres y mujeres que administran sus dones espirituales. Esto incluye los conceptos de unidad, servicio, dones espirituales y llamado al ministerio. 1 Corintios 12 y 14, Romanos 12, Efesios 4, Salmo 133:1.

6. Creemos que las relaciones basadas en el amor deben impregnar cada aspecto de la vida de la Iglesia. Esto incluye los conceptos de ministerios a los cuales el amor guía, ministerios que se realizan en equipo y la edificación de relaciones. 1 Corintios 13, Nehemías 3, Lucas 10:1, Juan 13:34-35.
7. Creemos que los cambios en la vida de las personas se producen mejor en los grupos pequeños. Este valor incluye los conceptos de discipulado, vulnerabilidad y rendición de cuentas. Lucas 6:12-13, Hechos 2:44-47.
8. Creemos que la excelencia honra a Dios e inspira a las personas. Esto incluye los conceptos de evaluación, revisión crítica, intensidad y excelencia. Colosenses 3: 17, Malaquías 1:6-14, Proverbios 27: 17.
9. Creemos que a las iglesias deben liderarlas hombres y mujeres con dones de liderato. Esto incluye los conceptos de recibir poder, del liderato de servicio, del énfasis en la estrategia y de la intencionalidad. Nehemías 1-2, Romanos 12:8, Hechos 6:2-5.
10. Creemos que la búsqueda de la devoción a Cristo y su causa es lo normal para todo creyente. Esto incluye los conceptos de mayordomía, servicio, crecimiento con humildad y búsqueda de las metas del reino. 1 Reyes 11:4, Filipenses 2: 1-11, 2 Corintios 8:7.

Iglesia Wooddale, Eden Prairie, Minnesota

Los valores de nuestra iglesia

El propósito de la iglesia Wooddale es honrar a Dios al hacer más discípulos para Jesucristo.

Los valores son lo que nos guían en la iglesia Wooddale para poder cumplir nuestro propósito.

Estamos centrados en Dios

La iglesia Wooddale existe para Dios. En cada vida y programa ponemos a Dios en primer lugar, lo experimentamos y buscamos agradarlo. Nos deleitamos en pensar constantemente en Dios e incluirlo en nuestras conversaciones. La iglesia Wooddale es un grupo de personas y un lugar donde se experimenta a Dios. La adoración pública es una expresión fundamental. Vivir de manera santa es una expresión igualmente importante.

Nos basamos en la Biblia

Todo lo que hace la iglesia Wooddale se basa en la Biblia. La enseñanza de la Biblia está presente en cada programa, porque deseamos conocer y entender la Palabra de Dios. La Biblia debe vivirse de manera práctica en nuestra vida, creemos

que la Biblia es la Palabra de Dios para lo que creemos y hacemos. Aprender y poner en práctica la Biblia es algo natural y normal para la iglesia Wooddale.

Enfatizamos el alcance

La iglesia Wooddale mira hacia afuera para servir a los inconversos y a las personas que no asisten a ninguna iglesia, con el propósito de ganarlos para Jesucristo. Esto está presente en todo lo que hacemos. El énfasis en el alcance requiere tener conciencia de nuestra cultura y la capacidad de relacionarnos con las personas en el lugar y en la condición en que se encuentran. Cuando debemos decidir entre llenar las necesidades internas o brindamos a otros, estamos comprometidos anticipadamente a ministrar a los que están afuera. El objetivo es cumplir nuestro propósito de hacer más discípulos para Jesucristo.

Hacemos discípulos

Los cristianos son discípulos. Creyentes que están aprendiendo y cambiando para ser más semejantes a Jesús. El proceso de hacer discípulos se produce cuando las personas de la iglesia Wooddale viven como cristianos, especialmente cuando están bajo estrés y de manera especial al mostrar el amor cristiano en las relaciones personales. La iglesia Wooddale es una "universidad" para hacer discípulos por medio de cursos, redes de relaciones, proveyendo una comunidad, mostrando ejemplos, sirviendo como un laboratorio y ofreciendo un contexto en el cual se puedan hacer discípulos de manera continua.

Cambiaremos continuamente para cumplir nuestra tarea. Incluiremos clases, seminarios, retiros, orientación personalizada, conserjería y discipulado. Cuando sea apropiado, alentaremos a los cristianos a aprovechar las oportunidades de entrenamiento para hacer discípulos que se ofrecen en otras iglesias o por medio de organizaciones externas. Estamos más interesados en desarrollar discípulos para Jesucristo que en acumular miembros para la iglesia Wooddale. Nos alegramos cuando tenemos la oportunidad de bendecir a los creyentes que dejan nuestra iglesia para hacer discípulos en otras iglesias.

Edificamos el reino

El reino de Jesucristo es mucho mayor que cualquier iglesia local o denominación. Incluye a los seguidores fieles de Jesús en todo el mundo. Tomamos seriamente la edificación del reino. Deseamos compartir con otras iglesias muchas de las bendiciones que Dios nos ha dado. Esto lo hacemos al iniciar nuevas iglesias, alentar a iglesias que enfrentan problemas, enseñar lo que hemos aprendido, aprender de otros, enviar misioneros y mucho más. Nos regocijamos cuando otras iglesias y creyentes que no pertenecen a la iglesia Wooddale prosperan y tienen éxito; y nos

alegra mucho cuando Dios nos permite tomar parte, por pequeña que sea, en el gran bien que Dios está haciendo por ellos.

Evaluación de los valores personales principales

Asigne una puntuación de 1 a 5 a cada uno de los siguientes valores (1 para indicar muy poca importancia y 5 para indicar gran importancia).

Miramos al futuro

La visión de la iglesia Wooddale se redactó en tiempo futuro, porque nosotros miramos al futuro. Sabemos que la fe agrada a Dios y que esta siempre mira hacia adelante. Nuestra fe respecto del futuro se genera por la confianza que tenemos en Jesucristo. La visión que se centra en Dios, y se basa en la Biblia, que enfatiza el alcance, que hace discípulos, que edifica el reino y que mira al futuro, producirá de manera sobrenatural una iglesia saludable, creciente y fiel. La iglesia Wooddale es como un generador nuclear que Dios alimenta y que libera constantemente energía para dar poder y luz en muchas direcciones.

El compartir los valores es más que simplemente hablar de ellos. Cada miembro de la iglesia Wooddale debe ser capaz de recitarlos, pero esto no es suficiente. Junto con cada miembro de Wooddale que abraza nuestros valores oraremos, trabajaremos, ofrendaremos y haremos lo que sea necesario para que los valores en que creemos se conviertan en la experiencia que compartimos.

Consideramos más importante que las personas experimenten la salvación de Jesucristo y abracen los valores que reclutar miembros, alistar maestros o recaudar dinero. Quienes tengan iguales valores desearán unirse a nosotros. Quienes deseen hacer más discípulos estarán felices de servir. Y finalmente, el dinero vendrá como resultado de los valores. Francamente, la mayoría de nosotros preferiría unirse a un movimiento antes que integrar una lista de miembros, trabajar por una causa antes que ofrecerse para trabajar y ofrendar para una visión antes que sostener un presupuesto.

Apéndice C
Evaluación de los valores personales principales

Asigne una puntuación de 1 a 5 a cada uno de los siguientes valores (1 para indicar muy poca importancia y 5 para indicar gran importancia).

- ___ Liderato piadoso
- ___ Dignidad personal
- ___ Ministerio multiétnico
- ___ Gran participación de los laicos
- ___ Unidad
- ___ Exposición que se basa en la Biblia
- ___ Trabajo en equipo
- ___ Los pobres y los excluidos
- ___ La reputación del ministerio
- ___ Creatividad e innovación
- ___ Efectividad
- ___ Las misiones mundiales
- ___ Las misiones domésticas
- ___ Dependencia de Dios
- ___ La importancia de las personas
- ___ Aliento, estímulo
- ___ Edificio atractivo
- ___ Responsabilidad en las finanzas
- ___ Armonía / diversidad racial
- ___ Actitud amistosa
- ___ Crecimiento numérico
- ___ Significación cultural
- ___ Oración
- ___ Carácter e integridad
- ___ Excelencia constante
- ___ Comunión cálida
- ___ Comunidad auténtica
- ___ Relaciones
- ___ Evangelización
- ___ Política
- ___ Familias fuertes
- ___ Énfasis en la gracia
- ___ Igualdad
- ___ Adoración inspiradora

- ___ La propia imagen como cristiano
- ___ Eficiencia
- ___ Justicia social
- ___ Aceptación
- ___ Cristianos consagrados
- ___ Mayordomía
- ___ Conserjería bíblica
- ___ Derechos civiles
- ___ Educación cristiana de calidad (para todas las edades)
- ___ El bautismo y la Cena del Señor

Otros: _____

Apéndice D
Evaluación de los valores colectivos principales

La siguiente evaluación lo ayudará a descubrir los valores de una organización. Instrucciones: Observe al ministerio en acción y fórmúlese las siguientes preguntas. Además, formule las mismas preguntas a diversas personas relacionadas con la organización (líderes, equipo profesional y asistentes).

1. Pida el presupuesto o un informe financiero anual del ministerio. ¿Ofrendan las personas para este ministerio? ¿De qué manera utiliza el ministerio sus finanzas? ¿En qué gastan el dinero?
2. ¿Invierten las personas su tiempo en el ministerio? ¿Cómo lo sabe? ¿Atraviesa la organización un momento difícil para conseguir voluntarios? ¿En qué se usan los voluntarios?
3. ¿Se ofrecen personas con talentos y dones como voluntarios para este ministerio? Si la respuesta es sí, ¿cuál es la razón? Si la respuesta es no, ¿por qué no?
4. ¿Están bien mantenidas las instalaciones? (¿Hay pintura descascarada, alfombras gastadas, manchas que la humedad produce, etc.?) Los equipos, ¿son relativamente nuevos? ¿Están en buenas condiciones? ¿Se atienden los jardines? El material escrito, ¿presenta un aspecto profesional y una buena terminación?
5. Las personas, ¿están entusiasmadas con el ministerio? ¿Se percibe en los cultos una nota de entusiasmo y optimismo? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿Qué dicen del ministerio las personas que están dentro de él y fuera de él? ¿Tiene buena o mala reputación?
7. ¿Cuántas personas se están uniendo a la organización? ¿Por qué? ¿Cuántas personas se están yendo? ¿Por qué?
8. ¿Qué es lo que más les gusta a las personas de este ministerio? ¿Qué es lo que menos les gusta?
9. Si pudiera cambiar algo de esta organización, ¿qué sería?
10. ¿Existe algún signo que indique la existencia de problemas entre los integrantes del equipo? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese signo?

Apéndice E
El proceso de desarrollo de la misión

Paso 1: Determine qué se supone que deben hacer según las Escrituras.

1. ¿Participa usted en una iglesia o ministerio cristiano?
2. ¿A quiénes está tratando de servir?
3. ¿De qué manera ministrarán a las personas?

Paso 2: Exprese su misión por medio de una declaración escrita.

1. ¿Qué palabras logran una mejor comunicación con su gente?
2. ¿Entiende su gente lo que usted ha escrito?
3. Su presentación de la misión, ¿transmite adecuadamente su declaración de misión?

La misión de _____ es.
Nuestra misión es _____
busca _____.

4. Algunos infinitivos que podrían serle útiles:

asistir	crear	formar	convertir
desarrollar	dotar	activar	capacitar
establecer	ayudar	guiar	preparar
producir	promover	proveer	compartir

Paso 3: Encuentre el justo equilibrio entre amplitud y claridad.

1. Su declaración de misión, ¿es lo suficientemente amplia?
2. Su declaración de misión, ¿es clara?

Paso 4: Consérvela breve y sencilla.

1. ¿Ha incluido mucha información?
2. Su declaración, ¿pasa la prueba de la camiseta?
3. ¿Puede expresar su misión en una sola oración?
4. Su misión, ¿es fácil de recordar?

Apéndice F
Evaluación de la visión

Instrucciones: Lea cada declaración y encierre en un círculo la letra que mejor represente su preferencia respecto de un ministerio o ambiente de trabajo.

1. Tiendo a
 - (a) sentir antipatía por los problemas nuevos
 - (b) sentir simpatía por los problemas nuevos
2. Trabajo mejor con
 - (a) hechos concretos
 - (b) ideas
3. Me gusta pensar en
 - (a) lo que existe
 - (b) lo que podría ser
4. Me gusta
 - (a) hacer las cosas de la manera en que se establecieron
 - (b) hacer las cosas de manera nueva
5. Disfruto con aquellos conocimientos que
 - (a) ya he adquirido y utilizado
 - (b) he adquirido recientemente pero que aún no he utilizado
6. En mi trabajo tiendo a
 - (a) dedicar tiempo para ser preciso
 - (b) no dedicar tiempo para ser preciso
7. Describiría mi forma de trabajar como
 - (a) estable, con expectativas realistas
 - (b) periódica con arrebatos de entusiasmo
8. Reconozco que soy
 - (a) paciente con los detalles rutinarios
 - (b) impaciente con los detalles rutinarios
9. Soy más propenso a confiar en mis
 - (a) experiencias
 - (b) ideas
10. Estoy convencido de que
 - (a) hay que ver para creer
 - (b) hay que creer para ver

Interpretación: Todas las respuestas (a) son características de los no visionarios. Todas las respuestas (b) son características de los visionarios. Si ha marcado más opciones *a* que opciones *b*, usted es un realista práctico. Si ha marcado más opciones *b* que opciones *a*, usted es un visionario.

Apéndice G

Ejemplo de una estrategia para la iglesia

La misión (la meta general)

La misión de la iglesia pregunta: ¿Qué se supone que debemos hacer? La respuesta es la Gran Comisión: "Hacer discípulos" o "hacer discípulos consagrados" (Mt. 28:19-20; Mr.16:15; Le. 24:47; Hch. 1:8).

¡Esta es una misión con énfasis en hacer discípulos! De este modo, la misión de esta iglesia es transformar a personas no relacionadas con la iglesia para que se actúen como seguidores de Cristo.

Las metas estratégicas (para llevar a cabo la misión):

Nº 1 Llevar a las personas a la salvación en Cristo y a que participen activamente en nuestra iglesia (interés en *convertirse* en un discípulo).

Nº 2 Ayudar a las personas a crecer hasta alcanzar la madurez espiritual (convertirse en un discípulo que *crece*).

Nº 3 Capacitar y hacer participar a las personas en el ministerio tanto dentro como fuera del cuerpo de creyentes (convertirse en un discípulo que *sirve*).

Nº 4 Reclutar discípulos para el liderato local y en el resto del mundo (convertirse en un hacedor de discípulos).

Las características de un discípulo

¿Cómo se reconoce a una persona que actúa como un seguidor de Cristo?
¿Cómo la reconocería si estuviera frente a ella? Las siguientes son algunas características bíblicas apreciables del comportamiento de un discípulo auténtico.
Característica nº 1: Crece en su conocimiento básico de la Biblia y lo aplica a su vida (Jn. 8:31-32).

Lo ayudaremos a comprender cómo a la Biblia la forman el Antiguo y el Nuevo Testamento y el contenido general de cada uno. Sabrá en qué parte encontrar sabiduría (Proverbios, Santiago), adoración (Salmos), etc. Además obtendrá conocimiento para poder realizar un estudio básico de la Biblia. Lo entrenaremos para que regularmente se pregunte: ¿Y qué? ¿Qué influencia ejercerá esta verdad bíblica en mi vida, en mi matrimonio, en mi trabajo mañana, pasado mañana, el año que viene, etc.?

Característica nº 2: Dedicar un tiempo a la reflexión diaria (oración, adoración, etc.) con Dios y con la familia (Jn. 15:7-8).

Lo entrenaremos y alentaremos para que dedique un tiempo a la reflexión diaria individual y familiar. Le enseñaremos las diversas maneras que existen para hacerlo y usted lo verá representado también en las vidas y las familias de otros.

Característica n° 3: Vuelve a consagrar diariamente su vida a Cristo (poner al Salvador en primer lugar) (Lc. 9:23-25; 14:25-35).

Lo alentaremos y exhortaremos a consagrar su vida a Cristo como una de las decisiones más importantes de su vida. Además, le proporcionaremos aliento y alguien a quien rendir cuentas para que la reconsagración de su persona y de todo lo que tiene al Señor se transforme en una práctica semanal, o aún mejor, en una práctica diaria (Ro. 6-8; 12:1-2).

Característica n° 4: Asiste regularmente a la iglesia y es parte de un grupo pequeño (He. 10:25; Jn. 13:34-35; 15:7-17; Hch. 2:46; 5:42; 8:3; 20:20).

Hemos diseñado nuestros cultos generales para tratar temas importantes de nuestra vida diaria desde el punto de vista de las Escrituras y para adorar juntos a Dios. No somos una iglesia con grupos pequeños, sino una iglesia de grupos pequeños. De este modo, deseamos que usted se convierta en una parte esencial de uno de nuestros grupos pequeños donde se desarrolla la mayor parte del proceso del discipulado.

Característica n° 5: Comprende su propósito divino y participa en un ministerio (1 Ti. 4:14; 2 Ti. 1:6; Ef. 4:11-13).

Dios nos ha creado maravillosamente a cada uno de nosotros de una manera singular para que le sirvamos. Él nos ha llamado y dotado para que seamos sus siervos, ya sea dentro o fuera de las paredes de la iglesia.

Nuestra meta es ayudarlo a descubrir quién es usted, a apreciar lo que usted es y a que sea lo que es mientras sirve al Salvador.

Característica n° 6: Construye relaciones y testifica de su fe cristiana ("un pescador de hombres") a los perdidos, tanto en su país como fuera de él (Mt. 9:36-38).

Debido a que Dios se preocupa por los perdidos, nosotros también lo hacemos (Lc. 15; 19:1-10). Estamos dispuestos a hacer lo que sea necesario para ayudarlo a evangelizar el campo misionero más difícil de su vida: Sus vecinos, su familia y sus compañeros de trabajo.

Característica n° 7: Es un dador alegre y generoso (2 Co. 8). Todo lo que poseemos es un regalo de gracia de Dios, lo cual, en última instancia, le pertenece a Él. Por lo tanto, le enseñaremos acerca de la ofrenda bíblica y lo alentaremos a invertir en la obra de Dios por medio de este ministerio.

(Nota: Estas características aparecen a continuación entre paréntesis junto al objetivo que las lleva a su cumplimiento en la práctica)

La siguiente estrategia constituye la manera en que llevamos a las personas desde la etapa previa al nacimiento a la madurez. Este proceso consiste en cuatro niveles. La palabra nivel se refiere al nivel de compromiso. La escala va desde el nivel 1 (la menor medida de compromiso) hasta el nivel 4 (la máxima medida de compromiso).

Nivel 1: Interesar a las personas en Cristo

Meta

Llevar a las personas a la salvación en Cristo y a que participen activamente en nuestra iglesia (interés en convertirse en un discípulo)(Lc. 15: 1-10; 19: 1-10; Col. 4:2-6; 2 Ti. 4:4; 1Co. 14:22-25). Llamar a los perdidos que no asisten a ninguna iglesia y a los salvos (tanto jóvenes como adultos) a salir de las tribunas (el mundo) para que ingresen al campo de juego (una fe cristiana seria y auténtica).

Acciones

1. Un culto especial en el que los simpatizantes sientan que se los recibe bien, para interesar a los perdidos y a los que ya son salvos, sean jóvenes o adultos, a convertirse en discípulos. Este es un evento "de presentación".

a. El sermón, principalmente temático, que enseña la verdad bíblica y muestra su importancia para la vida diaria.

b. Presentaciones de dramas, historias breves y relevantes que plantean o sirven como introducción al tema del sermón y/o tienen aplicación a la vida.

c. Adoración, contemporánea, música de celebración que una banda de alabanza guíe.

d. Oración, un tiempo de oración pública por el mundo, la nación y la comunidad.

e. Evangelización, una presentación regular del evangelio por medio de sermones, dramas y otros eventos.

2. Un grupo pequeño para llevar a las personas a la experiencia de salvación en Cristo y/u orientarlas hacia la iglesia (sus planes, creencias, programas, etc.). Esto también les provee de amor y cuidado. Estos grupos funcionan como las primeras etapas de la iniciación del proceso de hacer discípulos. Explican en qué consiste la iglesia e invitan a los integrantes del grupo a avanzar en su relación con Cristo. Los que perseveran en el grupo pasan a la fase 2 (característica n° 4).

a. Grupos pequeños básicos. Son comunidades que ministran a las personas de todas las edades, desde grupos de niños hasta grupos de adultos mayores (el concepto de grupos pequeños reemplazará a la escuela dominical tradicional para nuestros niños y jóvenes.)

Las ordenanzas (la Cena del Señor y el bautismo) se realizarán en este contexto.

b. Grupos pequeños especiales para personas con necesidades especiales: Grupos de "los doce pasos", *grupos* para drogadictos, grupos para personas víctimas

de maltratos, grupos para hombres, grupos para mujeres, grupos para novios que van a casarse, grupos de recuperación para divorciados, etc.

3. Otros eventos (para ministrar a las personas y retenerlas en la iglesia). Escuela bíblica de vacaciones, gimnasia aeróbica, el coro, las asociaciones de niños y niñas, Awana, eventos deportivos y otros.

Tiempo

¿Cuánto tiempo debe permanecer una persona en el nivel 1? ¿Seis meses? ¿Uno o dos años? (El pastor Lee Strobel, de la iglesia Willow Creek Community, necesitó dos años). (Nota: Tanto los líderes generales como los líderes de los grupos pequeños invitan constantemente a estas personas a convertirse en discípulos que actúen como seguidores de Cristo, es decir, a avanzar al nivel 2 y luego, a su tiempo, a los demás niveles)

Nivel 2: Crecer en Cristo

Meta

Ayudar a las personas a crecer hasta alcanzar madurez espiritual (convertirse en un discípulo que *crece*) (Col. 1:28; Ef. 4:12-13; 1 Ti. 4:7-8; He. 6:1-3).

Acción

Grupos pequeños de discipulado (comunidades que cumplen funciones integrales).

Pastores-líderes laicos serán los responsables de entrenar a las personas en sus grupos pequeños en forma directa o a través de un seminario que dicte en nuestra iglesia un especialista en cada una de las siguientes áreas clave que son esenciales para convertirse en un discípulo:

1. Las Escrituras, adquirir conocimiento bíblico, teológico y de cómo estudiar la Biblia por sí mismos (**característica n° 1**).
2. Oración, conocer y practicar la oración privada y pública (característica n° 2).
3. Adoración, aprender cómo adorar y practicar la adoración privada y pública (**característica n° 2**).
4. Evangelización, descubrir el estilo de evangelización propio de cada uno y comenzar a predicar el evangelio a los perdidos que se encuentran dentro del grupo de personas con las que se relaciona, la comunidad y el mundo (las misiones) (**característica n° 6**).
5. Ofrenda, aprender y practicar la ofrenda bíblica (**característica n° 7**).

6. Compromiso, aprender la importancia de asistir a los cultos de la iglesia y comprometerse a hacerlo. Aún más importante es aprender a consagrar diariamente la vida al Señor (**características n° 3 y n° 4**).

Tiempo

¿Uno a dos años?

Nivel 3: Ministrar con el poder de Cristo

Meta

Capacitar a las personas para el ministerio y llevarlas a participar en él (convertirse en un discípulo que *sirve*) (Ef. 4:11-12; 1 Co. 12:12-31; Ro. 12:1-8; 1 Ti. 4:14). Esta movilización de laicos implica fundamentalmente ayudar a las personas a descubrir su designio, dirección y lugar en el ministerio, divinamente determinados, de modo que puedan convertirse en siervos de Cristo (servicio). Esta fase provee los obreros consagrados cuyo ministerio podrá llevarse a cabo dentro de las cuatro paredes de la iglesia o afuera en la comunidad local, como misiones en los barrios pobres, fundación de iglesias y otros.

Acción

1. La persona continuará en su grupo pequeño de discipulado mientras se encuentre en este nivel y después que lo haya completado. Los discípulos se desarrollan en comunidad y siempre se necesitarán unos a otros (véanse todos los pasajes del Nuevo Testamento que hablan de "unos a otros"). Es prácticamente imposible crecer sin ser parte de un grupo.

2. Un miembro del equipo o un ministro laico que se ocupa de la participación visitará al grupo durante varias semanas y los guiará a través del proceso de movilización de los laicos (característica n° 5).

3. Un miembro del equipo profesional o un ministro laico que se ocupa de la participación vinculará a los discípulos con los ministerios de la iglesia en los que encajan mejor de acuerdo con sus designios. Si no existe un ministerio al cual vincularlos, podrían empezar uno nuevo. Sin embargo, no comenzaremos ministerios sin un líder. Las personas que se encuentran en este ministerio son responsables de capacitar al discípulo reclutado. El discípulo, como siervo de Cristo, continuará ministrando dentro o fuera de la iglesia por el tiempo en que permanezca en ella y esperamos que por el resto de su vida.

Tiempo

¿Uno a tres meses?

Nivel 4: Liderar

Meta

Reclutar discípulos para que sean líderes laicos y profesionales que sirvan en ministerios locales y en otros países (convertirse en hacedores de discípulos) (1 Ti. 3:1-13; Tit. 1:1-9; Hch. 6:1-7; 2 Ti. 2:2). Esta es la fase más importante del desarrollo

para ser un seguidor y para el liderato de servicio. Implica acompañar a otros a pasar por esas experiencias básicas. Aquí es donde se capacita y desarrolla a los hombres y a las mujeres a los que Dios dota que se convertirán en obreros laicos, líderes de grupos pequeños, diáconos, miembros del consejo, miembros del equipo de la iglesia, fundadores de iglesias y misioneros de la iglesia (**característica n° 6**). Por lo tanto, usted como pastor y el equipo, invertirán mucho tiempo en esta etapa y este grupo crítico de personas. Observe que se trata de un proceso y que ¡nadie se convierte en líder o servidor de la noche a la mañana (el concepto de "el calor del cuerpo")! Los internos de los seminarios, institutos bíblicos y escuelas cristianas pasarán su internado en este nivel.

(Nota: El deseo es que todos lleguen a este nivel y pasen al siguiente. Es indispensable para los líderes y para el desarrollo del liderato. El equipo de la iglesia y los líderes de grupos pequeños, en particular, buscan líderes talentosos (incluidos adolescentes y jóvenes) y los invitan y alientan a pensar en avanzar hasta el nivel 4. Los laicos que ocupan otras posiciones clave aparte del liderato también deben avanzar hasta a este nivel, pues sus ministerios directa o indirectamente hacen discípulos)

Acción

1. El futuro líder debe cumplir ciertos requisitos para ingresar al liderato (1 Ti. 3; Tit. 2; Hch. 6), dependiendo del ministerio que desarrollará (grupos pequeños, equipo de la iglesia, fundador de iglesias y otras posiciones).
2. El futuro líder (incluidos los internos) comenzará como líder aprendiz, asistente de un líder de grupo pequeño. Nadie aparece en la escena y simplemente se convierte en líder de la noche a la mañana.
3. El líder aprendiz desarrollará su capacidad de liderato (práctica) trabajando con o en el grupo pequeño tres semanas al mes (capacitación práctica) y adquirirá conocimientos de liderazgo (teoría) al asistir a una reunión de CKS (la sigla en inglés equivale a: carácter, conocimiento y capacidad) una vez al mes (excepto durante los meses de verano).
4. Los líderes que piensan en un ministerio a tiempo completo tendrán asignado un mentor personal que será algún miembro del equipo pastoral, dependiendo de las metas de su futuro ministerio.
5. Las personas que no se encuentren en posiciones de liderato recibirán entrenamiento avanzado para desarrollar la destreza necesaria para su área de ministerio.

Tiempo

Compromiso a largo plazo (Internos: De seis meses a un año.)

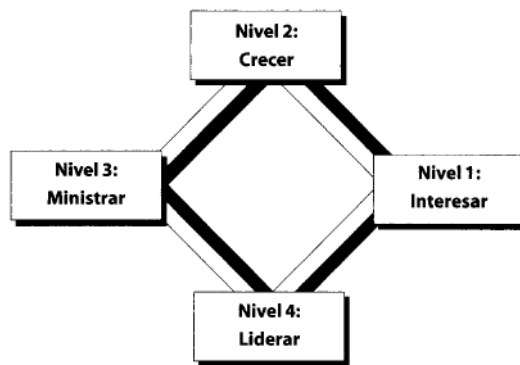


Ilustración Nivel 4: Liderar

Las siguientes observaciones le proveerán algunas explicaciones que le serán de utilidad para comprender más profundamente esta estrategia y en qué se basan las decisiones que influyeron en ella.

1. Cada meta debe tener su correspondiente acción que la implementa. Una meta sin una acción es como un carpintero sin un martillo o un cirujano sin bisturí.

2. Mi experiencia (y la de otros) ha sido que convertirse en un discípulo que crece (nivel 2) precede a convertirse en un discípulo que ministra (nivel 3). La madurez obtenida en el nivel 2 produce fruto para ministrar en el nivel 3. Este es el fundamento para tener cuatro niveles.

3. En este sistema, los pastores del equipo son más entrenadores ("directores técnicos") que realizadores (ministros). Por ejemplo, la enseñanza intensiva no se efectuará durante los cultos generales para simpatizantes de nivel 1, de los sábados o los domingos, que el equipo de la iglesia dirige. Esto ocurrirá bajo el ministerio de líderes laicos en las reuniones de los grupos pequeños en el nivel 2 y otras reuniones, como por ejemplo los seminarios. Esto significa que el equipo de pastores entrenará a los pastores laicos en la manera de enseñar las verdades de las Escrituras (Ef. 4: 11; 2 Ti. 2:2).

4. En una iglesia donde existen dos o más pastores en el equipo de la iglesia, los pastores compartirán la predicación en los cultos generales para simpatizantes. El pastor principal predicará quizás el 60 por ciento de los sermones y el equipo de apoyo el otro 40 por ciento. En consecuencia, si el pastor llegara a retirarse, la iglesia sobreviviría a la pérdida.

5. Usted tiene que responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito de los cultos de adoración y las reuniones de grupos pequeños? Muy francamente, ¡es muy ingenuo creer que solo con el culto de adoración (sermón) es suficiente para hacer de alguien un discípulo! No conozco a nadie que haya estudiado seriamente el proceso de hacer discípulos que crea que esto es posible. El método clave para hacer discípulos es el grupo pequeño junto con la predicación y enseñanza bíblicas sólidas. Así es como lo hicieron el Salvador y otros en el Nuevo Testamento (Pablo, Bernabé y otros).

6. La medida del éxito en este sistema no es cuántos conocimientos uno tiene de la Biblia y de teología, ni la capacidad para leer a primera vista el Antiguo y Nuevo Testamento en los idiomas originales, etc. Aunque todo esto es importante, la medida bíblica del éxito de una persona son sus discípulos (Col. 1:28-29; 2 Ca. 3:1-6; Ef. 5:25-27). ¿Dónde están sus discípulos? (si la razón de ser de la iglesia y el ministerio es hacer discípulos, entonces probablemente el requisito para graduarse en los seminarios no debería ser obtener buenas notas sino convertirse en discípulos maduros).

7. El concepto de los grupos pequeños que cumplen funciones integrales reemplazará a cualquier idea de la escuela dominical tradicional en la cual se ofrece enseñanza basada en el tipo de conferencia para todas las edades. Aunque quizá podamos tener un programa no tradicional de escuela dominical, los niños, por ejemplo, estarán en su propio grupo pequeño para su edad con un pastor laico que podrá ser un adulto o posiblemente un líder adolescente maduro que esté en el nivel 3 o 4.

8. Nuestros programas están implementados para ministrar a las personas que estaban relacionadas con la iglesia y a las personas que no, a los perdidos y a los salvos, ya sean niños, jóvenes o adultos y tanto a las personas emocionalmente sanas como a aquellas que luchan con diversas dependencias.

9. La implementación de las diversas partes de esta estrategia depende de tener las personas correctas para liderarlas. En lugar de usar a cualquier persona, esperaremos hasta tener la persona adecuada para ese ministerio antes de implementarlo. Determinaremos esto sobre la base de nuestro *Programa del Designio Divino* que un consultor de ministerio lidera, ya sea un laico o un integrante del equipo de la iglesia, quien asistirá a nuestra gente para que descubran orientación y el ministerio, y que luego los ayuden en su implementación.

10. El pastor principal es el responsable de coordinar la totalidad de los cuatro niveles. Reclutará, desarrollará y trabajará con un laico dotado y calificado o un profesional miembro del equipo de la iglesia para liderar en cada nivel. Preferentemente, esta persona sería un laico (sin embargo, en las iglesias más pequeñas y al fundar iglesias, el problema es la mudada constante de las personas en nuestra cultura altamente móvil). Los líderes para cada nivel son los siguientes. Nivel 1: Un pastor o director de programas y adoración. Nivel 2: Un pastor o director de grupos pequeños o ministerios y educación cristiana. Nivel 3: Un pastor o director de participación o administración. Nivel 4: Un pastor o director de desarrollo de líderes. A su vez, estos líderes reclutarán y desarrollarán un equipo para que ministre en cada nivel. Se los evaluará sobre la base de su eficiencia en reclutar sus equipos y en producir resultados en cada una de sus áreas.

11. Es crítico que todos los que forman parte del equipo de liderato abracen la visión y la estrategia general. Esto incluye a los miembros de la junta, al equipo profesional y al equipo de laicos. Como consecuencia, cualquier discusión y desacuerdo será sobre los detalles y no sobre la dirección general.

12. A medida que Dios provea a diversas personas dones, talentos y conocimiento en ciertas áreas especiales, estas se ofrecerán para ayudar a capacitar a nuestra gente en un estilo de clases o seminario. Esto podrá incluir áreas tales como métodos de estudios bíblico, libros de la Biblia, áreas de teología, oración, finanzas, evangelización, apologética, etc. Los diversos grupos pequeños pueden reunirse para tener un seminario o un instructor podrá visitarlos.