

Cómo asociarse con la iglesia local





11

Cómo asociarse con la iglesia local

por Rachel Blackman

Equipo de traducción: Elísaabeth Frías de Pichardo, Gaby van der Stoel, Alison McIntosh

Ilustraciones : Bill Crooks, Rod Mill

Diseño: Wingfinger

La autora desea agradecer a Tulo Raistrick, Dewi Hughes, Tim Chester, René Padilla y a todo el personal de Tearfund que pasó tiempo revisando borradores. Gracias también a las organizaciones asociadas a Tearfund que contribuyeron estudios de caso y pusieron a prueba este material en el campo.

Conocer la manera en que nuestros asociados y otras organizaciones usan los materiales de Tearfund nos ayuda a mejorar su calidad en el futuro. Si desea enviarnos sus comentarios acerca de este material, por favor escriba a Tearfund o envíenos un correo electrónico a roots@tearfund.org

Otros títulos de la serie ROOTS son:

- ROOTS 1 y 2 – Manual de defensoría
Un juego de dos manuales:
Bases para entender la defensoría (ROOTS 1) y
Acciones prácticas en defensoría (ROOTS 2).
Venta sólo como juego.
- ROOTS 3 – *Autoevaluación de capacidades*.
Una herramienta evaluativa para organizaciones que las ayuda a identificar sus necesidades en el fortalecimiento institucional.
- ROOTS 4 – *Construcción de la paz en nuestras comunidades*. Contenidos derivados de estudios de caso con asociados de Tearfund que han participado en trabajos de paz y reconciliación en diferentes comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestión del ciclo de proyectos*. Estudia el proceso de planificar y gestionar proyectos usando el ciclo de proyecto. Describe herramientas de planificación, como el análisis de necesidades y capacidades y el análisis de personas interesadas, y muestra con claridad el proceso para desarrollar un marco lógico.
- ROOTS 6 – *Recaudación de fondos*. Demuestra cómo desarrollar una estrategia de recaudación de fondos y contiene ideas para ayudar a las organizaciones a diversificar su base de financiamiento.

- ROOTS 7 – *La participación del niño*. Destaca la importancia de incluir a los niños en la vida comunitaria y en la planificación, implementación y evaluación de proyectos.
- ROOTS 8 – *VIH y SIDA: ¡actuemos ya!* Estudia cómo las organizaciones cristianas de desarrollo pueden responder a los retos del VIH y el SIDA, como la reducción de su impacto, prevención de la propagación del VIH y dar respuesta a asuntos relacionados con el VIH y el SIDA dentro de las organizaciones.
- ROOTS 9 – *Cómo reducir el riesgo de desastres en nuestras comunidades*. Estudia un proceso denominado 'Evaluación Participativa del Riesgo de Desastres' que permite a las comunidades considerar las amenazas a las que se enfrentan, sus vulnerabilidades, sus capacidades y cómo pueden tomar acción para reducir el riesgo de desastres.
- ROOTS 10 – *Cómo dirigir una organización*. Estudia los principios y temas de la gobernabilidad de manera que las organizaciones puedan mejorar su estructura gubernativa o establecer un cuerpo directivo si es que aún no tienen uno.

Todos estos números se pueden adquirir en inglés, francés, español y portugués.

Para más detalles, comuníquese con Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Inglaterra, o al correo electrónico: roots@tearfund.org

© Tearfund 2007

ISBN 978 1 904364 74 0

Publicada por Tearfund. Una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
Registrada en Inglaterra No. 994339.
Organización Benéfica Registrada No. 265464.

Tearfund es una agencia cristiana evangélica de desarrollo y de auxilio que trabaja por medio de asociados locales con el propósito de brindar ayuda y esperanza a comunidades necesitadas en todo el mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington,
TW11 8QE, Inglaterra
Tel: +44 (0)20 8977 9144
E-mail: roots@tearfund.org
Web: <http://tilz.tearfund.org/Espanol>

Distribución:

Ediciones Puma
Av. Arnaldo Márquez 855, Jesús María (Lima 11) Lima - Perú
Teléfono/fax: 51 1 4232772 Email: puma@cenip.org

Cómo asociarse con la iglesia local

por Rachel Blackman

Contenido

| | | |
|-----------|--|----|
| | Introducción | 5 |
| Sección 1 | Definición y papel de la iglesia local | 7 |
| | La misión de la iglesia: Misión integral | 10 |
| Sección 2 | La relación entre las organizaciones cristianas y las iglesias locales | 17 |
| | 2.1 La necesidad tanto de las organizaciones cristianas como de las iglesias | 17 |
| | 2.2 Cómo establecer buenas relaciones | 23 |
| Sección 3 | Enfoques para el trabajo con las iglesias locales | 27 |
| | 3.1 Movilización de la iglesia | 27 |
| | 3.2 Movilización de la iglesia y comunidad | 33 |
| | 3.3 Empoderar a la iglesia para la defensoría de derechos | 42 |
| Sección 4 | Asuntos clave a tomar en consideración | 47 |
| | 4.1 Cómo cambiar el enfoque de las organizaciones cristianas | 48 |
| | 4.2 Cómo trabajar en asociación | 53 |
| | 4.3 Un buen liderazgo | 58 |
| | 4.4 Ofrecer una visión para la misión integral | 64 |
| | 4.5 Cómo facilitar la movilización | 71 |
| | 4.6 Cómo incentivar el uso de los recursos locales | 76 |
| | 4.7 Monitoreo y evaluación | 79 |
| Sección 5 | Recursos y contactos | 85 |
| | Glosario | 87 |

Introducción

Este material está dirigido a organizaciones cristianas que tratan de transformar comunidades por medio de trabajo de desarrollo, ayuda de emergencia y defensoría de derechos. Estas organizaciones podrían ser denominaciones cristianas, departamentos de desarrollo de denominaciones cristianas, redes cristianas, instituciones de educación cristiana u organizaciones no gubernamentales cristianas (ONG). Reconocemos que estos tipos de organizaciones son diferentes en algunos aspectos. Sin embargo, dado que este material se fundamenta en la idea de que la iglesia local es central para la transformación comunitaria, agrupamos todas estas organizaciones cristianas porque sugerimos que todas pueden tener un papel similar en empoderar a las iglesias locales. Nos referimos a un tipo específico de organización cristiana cuando ésta juega un papel único.

En este material resumimos el significado de la misión integral y mostramos el papel principal de la iglesia local en la misma. Defendemos la idea de que al empoderar a la iglesia local para llevar a cabo la misión integral, las organizaciones cristianas pueden influir sobre la transformación comunitaria a un grado mayor que si trabajaran directamente en la comunidad y aisladas de la iglesia local.

Para poder lograr esto, las organizaciones cristianas podrían verse obligadas a cambiar su manera de pensar y su papel. Un asunto clave es desprenderse de la idea de solamente implementar proyectos compactos y con fechas límite a nivel comunitario. Dado que la misión integral requiere que las iglesias locales se involucren en cada aspecto de la vida de la comunidad, opinamos que es útil usar la palabra 'iniciativa' en lugar de 'proyecto' cuando se trata de actividades de la iglesia local. Esto se debe a que muchas actividades de misión integral podrían ser a pequeña escala y continuas, a un grado tal que se convierten en parte de la vida comunitaria. En realidad, las personas pobres a menudo quieren participar en la comunidad más que en proyectos. Lo mejor que puede hacer la iglesia local es ofrecer a las personas pobres una comunidad donde sean bienvenidas. Una pequeña iniciativa comunitaria puede ser un modo de hacerlo.

Algunas actividades de la misión integral llevadas a cabo por la iglesia local podrían necesitar apoyo de organizaciones cristianas debido a que necesitan expertos o equipos. Por tanto, pueden asemejarse más a proyectos tradicionales. Sin embargo, en este material distinguimos entre los proyectos y las iniciativas sobre la base de quién toma la dirección. Utilizamos la palabra 'proyecto' para describir trabajo en la comunidad dirigido por una organización cristiana. Utilizamos la palabra 'iniciativa' para describir una actividad iniciada y perteneciente a la iglesia local, incluso si recibe algunas contribuciones de una organización cristiana.

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones cristianas, incluyendo Tearfund, en el proceso de empoderar a la iglesia local para la misión integral, es ceder el poder que tenemos sobre las iglesias locales y comunidades en cuanto a nuestros recursos, contactos y habilidad técnica. Es tentador utilizar a la iglesia local para fines propios. Esperamos que este material sea de utilidad mientras elaboramos cómo servir mejor a la iglesia local, y a través de ella, a los propósitos de Dios en el mundo.

La intención de este material es hacer reflexionar además de ser práctico. Por tanto, no hay suficiente espacio para convertirlo en un manual exhaustivo que le permita a una organización cristiana movilizar a una iglesia local sin consultar otros recursos. Sin embargo, si planteamos temas importantes, proveemos unas cuantas ideas prácticas para provocar debates adicionales, y ofrecemos una lista de otros recursos útiles.

El material empieza definiendo la iglesia local y la misión integral. En la Sección 2 se estudian distintos modelos de interacción entre las iglesias locales y organizaciones cristianas. En la Sección 3 se estudian tres enfoques para trabajar con iglesias locales. Luego la Sección 4 saca a relucir asuntos clave a tomar en consideración al trabajar en una estrategia para comprometerse más con las iglesias locales.

Definición y papel de la iglesia local

Antes de estudiar cómo trabajar con la iglesia local, es necesario definir lo que queremos significar con el término 'iglesia'. El Nuevo Testamento utiliza la palabra 'iglesia' de las siguientes maneras:

- una reunión de los seguidores de Jesús. Éste es el uso más común de la palabra.
- una reunión de creyentes que se reúnen en una casa
- todos los creyentes de una localidad específica, las personas que pertenecen a un grupo de creyentes incluso cuando no están reunidas
- los creyentes de una localidad específica bajo el cuidado de un grupo de ancianos
- todos los creyentes en todas partes; la iglesia mundial.

Existen elementos comunes en todas las descripciones de la iglesia ofrecidas en el Nuevo Testamento. Éstos son:

- La iglesia consiste en un grupo de personas. (Nota: la iglesia no es un edificio.)
- El grupo de personas sigue a Jesucristo.
- La iglesia es la comunidad en la que vive Dios por medio de su Espíritu.

La iglesia es una expresión de la congregación celestial aquí en la tierra. Es el principal agente de transformación de Dios en el mundo. La diferencia clave entre los usos de la palabra 'iglesia' ofrecidos es la localidad. Por ejemplo, puede referirse a un grupo de personas que se reúne en una casa o a todos los creyentes en todas partes. Dado que la iglesia es una comunidad de personas que sigue a Jesucristo, es apropiado que se reúnan unos con otros regularmente. ¡No es posible que todos los cristianos del mundo se reúnan, aunque sería hermoso! Por lo tanto, los cristianos deben reunirse en grupos más pequeños, por lo general, en la zona donde viven. El término que utilizamos para esta agrupación es 'iglesia local'.

Este término no se refiere únicamente a los creyentes que se reúnen en una edificación construida especialmente para ese propósito. La 'iglesia local' puede reunirse en un edificio comunitario, un salón escolar o en la casa de alguien. Por lo general, es sostenible y no debe depender por completo de financiamiento, personal ni recursos externos para existir. Por lo tanto, para Tearfund, la definición de iglesia local es una 'Comunidad sostenible de creyentes cristianos locales, asequible a todos, donde se lleva a cabo adoración, discipulado, acogimiento y misión.' En este material, utilizamos el término 'iglesia local' para referirnos a dichos grupos y la palabra 'iglesia' sola para referirnos al gran cuerpo de Cristo.

ESTUDIO BÍBLICO

Características de la iglesia local

- Leamos Hechos 2:42-47 y Hechos 4:32-35.
- *Enumere todas las actitudes y acciones del pueblo de Dios.*
- *Revise cada punto de la lista y discuta su significado. Algunos son sencillos, pero otros deben discutirse en profundidad para obtener su significado y relevancia. Por ejemplo, la palabra 'mantenían' da un sentido de un compromiso vinculante o promesa, semejante a un voto matrimonial. En particular, discuta el significado de estos términos; la enseñanza de los apóstoles (Hechos 2:42); la 'comunión' (Hechos 2:42); el 'partimiento del pan' (Hechos 2:42); 'todo en común' (Hechos 2:44) y 'un solo sentir y pensar' (Hechos 4:32).*
- *¿Se parecen a esto nuestras iglesias locales? Si no es así, ¿qué características faltan y por qué?*
- *Si fuéramos personas del siglo primero no seguidoras de Jesucristo, ¿cómo describiríamos a este grupo de personas que se reunía regularmente para adorar y que regalaba sus pertenencias?*
- *Estudemos Hechos 2:47, que dice que los seguidores de Cristo 'disfrutaban de la estimación general del pueblo'. ¿Qué significa esto? ¿Es ese el caso de los cristianos en la actualidad? En nuestra situación local, ¿qué características de la iglesia primitiva deberíamos imitar más de cerca para poder ser la iglesia que Dios quiere que seamos?*

A pesar de reconocer que las iglesias locales necesitan líderes, el Nuevo Testamento no prescribe un modo específico en el cual los líderes (como los ancianos, supervisores o diáconos) y las iglesias que ellos dirigen deben relacionarse el uno con el otro. Como resultado, no es sorprendente que en el transcurso de los siglos se haya formado una variedad de estructuras eclesiales o denominaciones cristianas. Las denominaciones cristianas y las redes pueden ser útiles para la rendición de cuentas pastoral, para compartir el aprendizaje, los recursos y los talentos, y para permitir a las iglesias locales ser escuchadas a nivel nacional.

Los líderes cristianos han debatido si las distintas estructuras son correctas o no, sin embargo, la historia nos muestra que Dios puede bendecir a las personas a través de cualquier estructura cristiana y que la santidad del líder es mucho más importante que la posición que ocupa. La historia también es testigo del hecho de que las estructuras eclesiásticas a veces pueden llegar a existir para sus propios fines. Cuando esto sucede, la estructura debe volverse a enfocar en su verdadero propósito de desarrollar las congregaciones locales de cristianos.

La iglesia está llamada a reflejar el reino de Dios como una señal visible de su reino sobre la tierra. La tierra está llamada a ser la sal y la luz (Mateo 5:13-16). La iglesia debe influir para mejorar situaciones, preservar las cosas buenas y traer sanación.

ESTUDIO BÍBLICO

El papel de la iglesia: imágenes de la iglesia

■ Leamos 1 Pedro 2:4-12. Pedro usa varias imágenes de la iglesia que indican el papel de la misma:

Una casa espiritual (versículos 5-8). Pedro utiliza la imagen de una edificación para describir al pueblo de Dios.

- *Una piedra angular es una gran roca que soporta dos paredes que se encuentran en ángulo recto la una de la otra. ¿Qué le ocurriría a la edificación si se quita la piedra angular? ¿A quién representa la piedra angular? ¿Por qué es pertinente que él sea la piedra angular y no simplemente cualquier piedra en las paredes?*
- *¿A quién representan las otras piedras en la edificación? Observe que sin estas otras piedras, no habría edificación. No podemos ser cristianos en aislamiento, debemos estar juntos en comunidad. El templo era el lugar más sagrado para los judíos porque era visto como la morada de Dios. Personas de todas partes del mundo conocido viajaban al templo a adorar a Dios. Asimismo, existe la casa espiritual de manera que las personas puedan reunirse con Dios.*

Un sacerdocio sagrado (versículo 5). En el Antiguo Testamento el papel de un sacerdote era actuar como un intermediario entre Dios y el pueblo de Israel. Los sacerdotes tomaban sacrificios de las personas y los presentaban en su nombre ante Dios en el altar. Sin embargo, la muerte y resurrección de Jesucristo como el sacrificio final significa que ya no hay necesidad del tipo de sacerdote del Antiguo Testamento. En este versículo, vemos que todos los que confían en Jesús son sacerdotes sagrados.

Leamos el versículo 5.

- *¿Cuál es el papel de los sacerdotes sagrados descritos aquí?*

- *¿Cuáles son los sacrificios espirituales que debemos ofrecer? Para responder a esta pregunta, estudie los siguientes versículos: Romanos 12:1; Efesios 5:2; Filipenses 4:18; Hebreos 13:15-16.*
- *¿Quién se beneficia de estos sacrificios espirituales?*

Una nación santa (versículo 9) El uso de la frase 'nación santa' recordaría inmediatamente a los judíos su propia historia, cuando la nación de Israel fue liberada de la esclavitud en Egipto. Esto fue una muestra de lo que iba a suceder cuando Jesús viniera a llevar tanto a judíos como a gentiles al reino de Dios.

- *Santo significa 'apartado'. ¿Qué piensa que quiere decir Pedro al referirse a los cristianos como una nación santa?*

Un pueblo perteneciente a Dios

- *¿De qué manera podemos demostrar que pertenecemos exclusivamente a Dios, quien es Rey sobre toda la tierra? (ver los versículos 9-12)*
- *¿Cuál es el resultado de esto? (versículo 12)*

EL PAPEL DE LA IGLESIA

- *¿Qué nos dice este versículo bíblico sobre el papel de la iglesia?*
- *¿Ser distintos al mundo significa estar aislados del mundo?*
- *¿Cómo puede nuestra iglesia local parecerse más a la comunidad de creyentes que describe Pedro?*
- *¿Cómo pueden las organizaciones cristianas animar a las iglesias locales a parecerse más a la comunidad de creyentes que describe Pedro? ¿Existen acciones de las organizaciones cristianas que puedan realmente dificultar a las iglesias locales convertirse en lo que Dios quiere que sean?*

La misión de la iglesia: Misión integral¹

La pobreza es multidimensional. Trata acerca de no tener las necesidades básicas. A menudo, las personas piensan que las necesidades básicas son simplemente físicas, como el alimento, la ropa y el cobijo. Pero hay otras dimensiones de la pobreza, como la pobreza social (la falta de oportunidad para interactuar con otras personas), la pobreza política (la falta de habilidad para influir sobre personas en posiciones de poder) y la pobreza espiritual (la falta de relación con Dios a través de Jesucristo).

Al observar la pobreza de esta manera, podemos decir que la mayoría de las personas en el mundo son pobres de alguna forma, a veces, ocasionalmente, o casi siempre. Por ejemplo, una persona que es materialmente rica puede carecer de redes sociales o puede estar en pobreza espiritual. Por otra parte, una persona que es materialmente pobre puede tener una familia que la apoya y ser cristiana, y por tanto, sentirse social y espiritualmente rica.

La iglesia está llamada a satisfacer las necesidades de las personas al amarlas del modo en que Dios las ama. La iglesia es el agente de transformación de Dios en las comunidades. Sin embargo, en el transcurso de los años, las iglesias han interpretado su misión de amar a otros de distintas maneras:

- Algunas iglesias se han enfocado solamente en los aspectos espirituales de la pobreza. Han expresado su amor a la comunidad proclamando el evangelio.
- Algunas iglesias han expresado amor al enfocarse en las necesidades materiales de las personas sin prestar suficiente atención a las necesidades espirituales. Viven el evangelio sin necesariamente proclamarlo.
- Algunas iglesias han participado activamente en dar respuesta a todo tipo de necesidades pero no han logrado establecer un vínculo entre las mismas. Han tratado de manera separada la proclamación y la demostración del evangelio.

En esta sección se estudia la 'misión integral'. Este término se utiliza para describir la misión de la iglesia de satisfacer las necesidades de las personas de una manera multidimensional. Sostenemos que la proclamación y la demostración del evangelio no deben ser separadas. La misión integral trata acerca de hablar y vivir nuestra fe de una manera íntegra, en todos los aspectos de la vida. Sin misión integral, el grado al que puede demostrarse y extenderse el reino de Dios en este mundo puede ser limitado.

Dado que las iglesias tienden a separar la proclamación y la demostración del evangelio, nosotros explicaremos la misión integral en esta sección al mostrar por qué no debe hacerse la separación.

¹ Esta sección se respalda considerablemente en la obra de Tim Chester en su libro *Good news to the poor*.

Explicación de los términos utilizados en esta sección

Proclamación significa contarle a las personas el evangelio, y a veces se denomina 'evangelismo'.

Demostración significa mostrarle a las personas lo que significa ser parte del reino de Dios, por ejemplo, ayudando concretamente a otros a disminuir la pobreza, ya sea pobreza física o política. A veces es denominada 'acción social' o 'participación social' porque implica dar respuesta a las necesidades en la sociedad.

El término **misión integral** también puede llamarse 'ministerio integral', 'desarrollo integral', 'desarrollo cristiano' o 'desarrollo de transformación'.

Estudio de caso

Ejemplo de misión integral en el noreste de Brasil

Un hombre en el pueblo de Caroá en el noreste de Brasil escuchó hablar sobre Jesús en programas de radio transmitidos por Ação Evangélica (ACEV). Él invitó a dos pastores a hablar en su aldea y como resultado, 16 personas se convirtieron al cristianismo.

Mientras ACEV empezaba a establecer una iglesia allí, vieron que las personas necesitaban acceso a agua potable. Construir un pozo planteaba un desafío, era una nueva empresa para los evangelistas de ACEV. Sin embargo, descubrieron que su trabajo práctico complementaba su trabajo espiritual. Un miembro de la comunidad comentó, 'El pozo lo empezó todo. Nos muestra que Dios nos ama, y que a través de hermanos y hermanas en Cristo, él nos bendice.'

Desde entonces, ha habido muchos cambios en la comunidad, incluyendo un proyecto de préstamos para compra de animales, y el gobierno proporcionó una reserva después de un trabajo de defensoría de la comunidad. En la actualidad, aproximadamente la mitad de los miembros de la comunidad es cristiana.



Foto: Jim Loring, Tearfund

Un miembro de la comunidad recolecta agua del pozo proporcionado por ACEV.

La necesidad de la iglesia de involucrarse en demostrar el evangelio

La participación social es parte de lo que Dios espera que hagan los cristianos:

La participación social tiene sus raíces en el carácter de Dios

A Dios le preocupan las necesidades básicas de las personas, ya sean espirituales o materiales. La participación social es parte de su carácter (por ejemplo, vea Salmos 146:7-9). Él se opone a los responsables de la injusticia y está de parte de las víctimas de la opresión. Esto no significa que Dios está predispuesto hacia las personas pobres y les da un trato preferencial. Todas las personas son importantes para Dios, lo que se demuestra en su gracia para todas las personas, ya sean ricas o pobres. Sin embargo, en un mundo donde hay predisposición hacia los ricos y poderosos, las acciones de Dios siempre serán vistas como una predisposición hacia lo contrario.

El carácter de Dios se revela plenamente en la persona de Jesucristo, quien demostró y predicó la preocupación por los pobres (Lucas 4:18-19; Mateo 4:23; Mateo 9:35-38; Mateo 14:14; Lucas 12:33).

Estamos llamados a preocuparnos por las personas a nuestro alrededor

Dios espera que reflejemos su preocupación por los oprimidos (vea Proverbios 31:8-9 e Isaías 1:10-17). Debemos preocuparnos por los que están a nuestro alrededor (Marcos 12:28-34). Jesús contó la parábola del buen samaritano (Lucas 10:25-37), como muestra de que debemos preocuparnos por las personas a través de las divisiones sociales y culturales.

Estudio de caso

Ejemplo de misión integral en Reino Unido

En Reino Unido, donde el clan familiar no es tan valorado como en el resto del mundo, muchas personas mayores se sienten solas y aisladas. Algunas no pueden salir debido a enfermedad, discapacidad o la edad y por lo tanto, raras veces tienen la oportunidad de hablar con otras personas.

La Iglesia Parroquial de Mount Florida en Escocia pasó por el proceso de Iglesia, Comunidad y Cambio de Tearfund, el cual moviliza a las iglesias locales en Reino Unido para llevar a cabo la misión integral. Al final del proceso la soledad de las personas mayores surgió como uno de los problemas clave de Mount Florida. Por lo tanto, la iglesia estableció un 'servicio de amistad' en el que voluntarios visitan regularmente a personas mayores en sus hogares y, si es apropiado, los llevan a excursiones.

Esto ha ayudado a inspirar la autoestima y la confianza en las personas mayores. Una persona dijo, 'El resto del día estoy solo, así que es bueno tener a alguien con quien hablar ... para animarme.' Otra persona, que había estado sufriendo de depresión, descubrió que recibir visitas le ofrecía un nuevo interés de vivir y empezó a preguntarle al voluntario sobre su fe cristiana.



Las personas mayores y los voluntarios disfrutaron juntos un almuerzo de Navidad en el salón de la iglesia.

Foto: Adele Robertson

Los vínculos entre la proclamación y la demostración del evangelio

Existe un vínculo natural entre la demostración y la proclamación:

- Cuando la proclamación del evangelio lleva al arrepentimiento a los que responden a la misma, existen implicaciones sociales. Jesucristo se convierte en Señor de todas las áreas de sus vidas, de manera que hay una transformación más allá de lo espiritual. En reconocimiento de la autoridad de Cristo y gracias a un deseo de complacerlo, los cristianos buscan reflejar la justicia y el amor de Dios en sus estilos de vida y relaciones, y en la sociedad en general. Santiago 2:15-18 nos llama a hacer buenas obras para mostrar evidencia de nuestra fe en Cristo. Por tanto, la proclamación lleva a la participación social.
- Esta participación social (demostración), a su vez, tiene consecuencias para la proclamación, pues los cristianos son testigos de la gracia transformadora de Jesucristo.

Siempre debemos estar conscientes de nuestra motivación y de nuestro testimonio, y asegurar que esto lo vean los que están a nuestro alrededor. La participación social tiene que ser una parte integral de la misión de la iglesia, pero es importante que sea llevada a cabo junto con la proclamación del evangelio. Como muestra el recuadro en la próxima página, la participación social complementa la proclamación, y la proclamación complementa la participación social. Los cristianos estamos llamados a hacer ambas cosas. No podemos realizar una aislada de la otra.

A menudo existe la tendencia de separar la muerte y resurrección de Jesús de su vida terrenal. A pesar de que su muerte y resurrección son de vital importancia, hay mucho que podemos aprender de la vida y el ministerio de Jesús en la tierra. Su estilo de vida y sus acciones son un modelo para la misión de la iglesia tanto como su mensaje. La Declaración de Miqueas sobre la Misión Integral afirma²: Al igual que en la vida de Jesús, ‘ser, hacer y decir están en el corazón mismo de nuestra tarea integral.’

La proclamación y la demostración son inseparables

La proclamación se refuerza con nuestra participación social El evangelio se interpreta en el contexto de las vidas y acciones de las personas que lo comparten y en sus interrelaciones. Si un cristiano le habla a alguien del evangelio, pero no muestra evidencia de ser cristiano al preocuparse por los demás, se debilita el valor del evangelio que percibe la persona que escucha. La participación social es un anuncio del reino de Dios en el cual las relaciones con Dios y las del uno con el otro son restauradas (Mateo 5:14-16).

La participación social funciona como una señal Sin embargo, si se realiza sin comunicar el mensaje del evangelio, puede dirigir a las personas en la dirección equivocada:

- En lugar de señalar hacia Dios, puede señalar hacia nosotros.
- Puede comunicar erróneamente que la salvación significa realizar buenas obras.
- Puede negar la importancia de la reconciliación con Dios al indicar que lo único que importa es mejorar la situación económica y social.

La participación social ayuda a las personas en sus vidas terrenales, pero no lleva bendición más allá de eso.

NOTA: Aunque es importante proclamar el evangelio, así como también demostrarlo, nunca se debe obligar a las personas a convertirse. Algunos grupos religiosos podrían exigir a las personas convertirse a su religión para poder cumplir los requisitos para recibir ayuda. Creemos que esto está completamente mal. Es vital que los cristianos compartan amor incondicional con todos, por medio de la palabra y los actos. No querer preocuparse de personas de una religión distinta es negar la gracia de Dios hacia nosotros y hacia ellos.

² La Declaración de Miqueas fue preparada en el 2001 en una reunión organizada por la Red Miqueas, una coalición de iglesias y agencias evangélicas de todo el mundo que están comprometidas con la misión integral. Para obtener más detalles visite www.redmiqueas.org

Estudio de caso

Ejemplo de misión integral en Malí

El pequeño pueblo de Diré en Malí ha sufrido la desertificación en el transcurso de las últimas décadas. Una iglesia bautista local ha tomado acción para enfrentar al desierto invasor y asegurar que parte de la tierra siga siendo cultivada. La iglesia, con tan sólo 15 miembros, ha denominado esta labor el proyecto 'SEMILLA Buena'. El terreno de diez hectáreas es compartido por ocho personas de la localidad que cosechan arroz, mijo, melones y vegetales.

Además de permitir a las personas alimentar a sus familias, la iglesia espera que el proyecto complemente su evangelismo al mostrar a las personas locales cómo son realmente los cristianos. El Coordinador del Proyecto dice, 'Estamos felices de compartir este terreno con otras personas porque las amamos ... La gente tiene ideas falsas sobre nosotros ... Si ellos pueden trabajar junto a nosotros en los campos descubren cómo somos en realidad y en lo que verdaderamente creemos.' Un miembro de la comunidad comentó, 'Todavía no soy cristiano, pero mi impresión es que son muy buenas personas, y que lo que enseñan es verdad.'



Foto: Richard Hanson, Tearfund

Miembros de la iglesia y comunidad cultivan la tierra juntos.

Estudio de caso

Ejemplo de misión integral en las Islas Filipinas

La paz y el orden eran un gran problema en un vecindario de Quezon City. Cada día ocurrían hasta cinco asesinatos entre pandillas de adolescentes rivales. Un pastor decidió mudarse a la zona peligrosa del vecindario y vivir entre las pandillas. Esto fue una iniciativa del Proyecto LIFE, que es una asociación entre la Iglesia Bíblica Local Batasan e ISAAC, una organización no gubernamental cristiana.

Poco a poco, mientras el pastor compartía su vida con los adolescentes, ellos empezaron a compartir sus vidas con él. Las vidas de muchos han sido transformadas. Un ex-miembro de una pandilla dice, 'El pastor nos sirvió de modelo para una mejor vida.

Él fue un mentor para nosotros, nos enseñó lo bueno y lo malo y fuimos llenados por la Palabra de Dios.' Muchos de los adolescentes no asistían a la escuela. La Iglesia Bíblica Batasan los ha ayudado a estudiar y obtener diplomas. Antes del proyecto, las tiendas locales cerraban a las seis de la tarde debido a las peleas entre pandillas por las noches. Ahora las tiendas abren hasta mucho más tarde porque el vecindario es un lugar mucho más pacífico.



Foto: Jabez Production

Ex-miembros de pandillas estudian para obtener diplomas.

REFLEXIÓN

- ¿Estamos de acuerdo con la definición de iglesia local que ofrece este material? ¿Esta definición refleja nuestra propia percepción de lo que es una 'iglesia local' en nuestra comunidad? Si no es así, ¿qué es diferente?
- ¿Las iglesias llevan a cabo la misión integral en nuestra comunidad? Si no es así, ¿se realiza la proclamación sin demostración, o se realiza la demostración sin proclamación?

Resumen

- Hemos definido a la iglesia local como una 'comunidad sostenible de creyentes cristianos locales, asequible a todos, donde se lleva a cabo adoración, discipulado, acogimiento y misión.'
- Hemos discutido lo que es la misión integral; hablar sobre, y vivir nuestra fe de una manera íntegra, en todos los aspectos de la vida.
- Hemos identificado a la misión integral como una parte importante del papel de la iglesia local.

La relación entre las organizaciones cristianas y las iglesias locales

Como mencionamos en la Sección 1, las iglesias locales tienen un papel en la proclamación y demostración del evangelio. Sin embargo, muy a menudo, el papel de la iglesia está limitado a proclamar el evangelio. Esto podría deberse a que:

- el liderazgo de la iglesia cree que el papel principal de la iglesia es proclamar el evangelio y puede no haber escuchado sobre, ni creer en, la misión integral
- algunas organizaciones cristianas no reconocen el papel de la iglesia local en demostrar el evangelio. Por el contrario, trabajan directamente con la comunidad. Como resultado, la iglesia local no asume su responsabilidad de preocuparse por las personas porque ve que las organizaciones cristianas lo están haciendo en su lugar. La iglesia local incluso podría verse a sí misma como beneficiaria.

2.1 La necesidad tanto de las organizaciones cristianas como de las iglesias

En muchos lugares, no existe relación alguna entre las organizaciones cristianas y las iglesias locales. Este es el caso en particular de las ONG cristianas a diferencia de otros tipos de organizaciones cristianas. Las organizaciones cristianas tienen un papel, pero su trabajo no debe realizarse aislado de la iglesia local. Deben trabajar juntas y cada una debe trabajar según sus fortalezas.

Las fortalezas de la iglesia local

EL PRINCIPAL AGENTE DE TRANSFORMACIÓN DE DIOS La iglesia local es un puesto de avanzada del reino de Dios y es utilizada por Dios para transformar comunidades.

CERCA DE LAS PERSONAS POBRES La iglesia local existe al nivel de base de una comunidad. Está presente entre las personas pobres y a menudo consiste de personas pobres. Por lo tanto, la iglesia local tiene contacto cercano con los conocimientos locales. También se beneficia de las relaciones con otras personas y organizaciones en la comunidad porque la membresía de la iglesia local por lo general representa una muestra de la comunidad. La iglesia local es parte de la comunidad, mientras que una organización cristiana puede ser vista como 'forastera'.

PRESENCIA PERMANENTE Una organización cristiana puede salir de la comunidad, mientras que la iglesia existe para las personas de la comunidad y es probable que esté allí por mucho más tiempo que una organización cristiana.

TRABAJO CRISTIANO SOSTENIBLE Si el trabajo cristiano va a ser sostenible, debe haber una presencia cristiana permanente. Esto es lo que proporciona la iglesia local. Sin esto, cuando una organización cristiana sale, el trabajo que deja atrás puede empezar a perder sus características cristianas.

CONTEXTO NATURAL EN EL QUE PUEDE EXPLORARSE LA FE Las organizaciones cristianas se concentran en trabajo de auxilio, desarrollo y defensoría de derechos, mientras que la iglesia local tiene una agenda mayor, que incluye proporcionar espacio para los que investigan la fe cristiana.

REDES A menudo, la iglesia local es miembro de varias redes. Hay vínculos con otros grupos de base en la comunidad por medio de miembros de la iglesia, y a través del trabajo con otros grupos al llevar a cabo actividades comunitarias. También hay vínculos con la iglesia general por medio de denominaciones y alianzas cristianas. La membresía a redes facilita el aprendizaje.

RECURSOS La iglesia local tiene muchos miembros que pueden ser movilizables. Esto es especialmente útil para iniciativas de mano de obra intensiva. Además, algunas iglesias locales tienen instalaciones que proveen un lugar de reunión donde los miembros de la comunidad pueden discutir asuntos locales. En tiempos de crisis, las instalaciones de las iglesias pueden ofrecer un refugio seguro.

Las fortalezas de las organizaciones cristianas

PERICIA TÉCNICA Las organizaciones cristianas tienen personal que posee un buen entendimiento de los problemas y las metodologías de la pobreza. Podrían tener conocimientos especializados que nadie en la comunidad posee, como conocimientos sobre ingeniería hidráulica o nutrición.

EQUIPOS Algunas organizaciones podrían poseer tecnología que por lo general no está disponible dentro de una comunidad, como equipo para cavar pozos o equipos y suministros médicos.

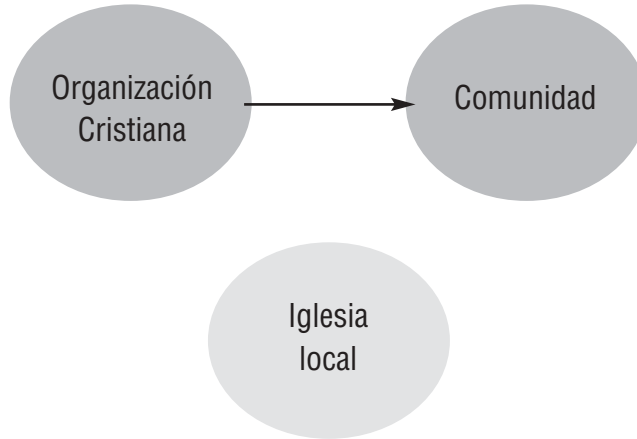
EXPERIENCIA Las organizaciones cristianas pueden trabajar en varias comunidades, y con el paso del tiempo, obtener una visión general de los problemas locales, regionales y nacionales. También aprenden qué funciona y qué no funciona en la zona y cultura locales.

EL PERSONAL de las organizaciones cristianas está dedicado al trabajo de auxilio, desarrollo y defensoría de derechos, sin prioridades en competencia, lo que podría estar enfrentando el personal de las iglesias locales.

ACCESO A, Y CAPACIDAD PARA EL MANEJO DE FONDOS A pesar de que debe animarse a las iglesias locales y comunidades a utilizar sus propios recursos para apoyar sus iniciativas, habrá algunas iniciativas que requerirán financiamiento externo, como perforar pozos y construir instalaciones comunitarias que sean resistentes a los peligros naturales. Las organizaciones cristianas podrían tener acceso a financiamiento al que no puede acceder directamente una iglesia local. Por ejemplo, una ONG o un departamento de desarrollo de una denominación cristiana tienen más probabilidades de ser exitosos que una iglesia local al solicitar fondos a un donante institucional. Esto se debe a que por lo general, están registradas como organizaciones y tienen la experiencia para desarrollar propuestas, manejar fondos y escribir informes.

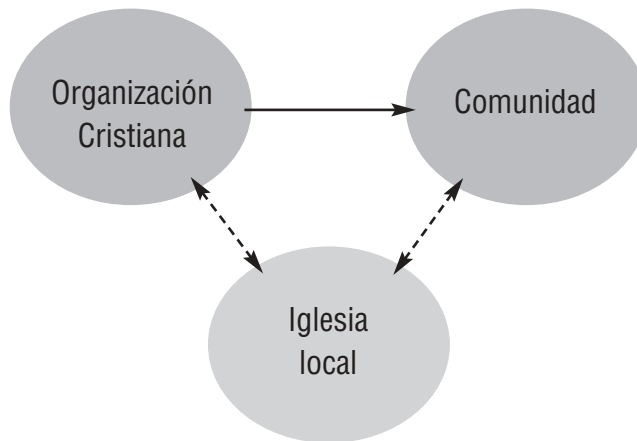
Tanto las organizaciones cristianas como las iglesias locales tienen mucho que ofrecer y podrían beneficiarse grandemente de trabajar unidas. Hay muchas maneras en las que pueden interactuar como muestran los diagramas de la siguiente página.

Modelo de aislamiento



Una organización cristiana trabaja directamente con la comunidad. No hay vínculo con la iglesia local. La iglesia local puede o no estar realizando acción social en la comunidad.

Modelo de participación

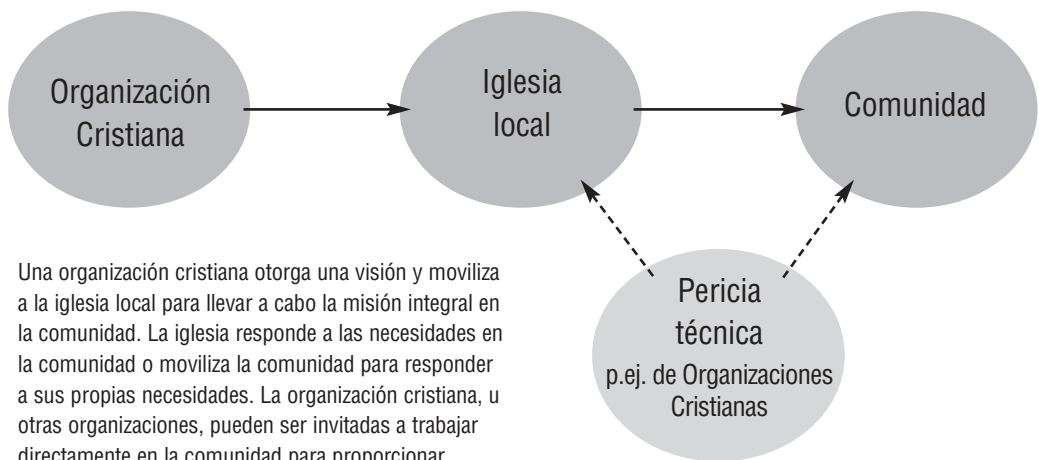


Una organización cristiana trabaja directamente en la comunidad pero involucra a la iglesia local en su trabajo al animarla a orar. Puede consultar con la iglesia local, ya que por lo general ésta representa una muestra de la comunidad. La iglesia local puede proporcionar voluntarios para tomar parte en proyectos realizados por la organización cristiana. Éstos pueden ser proyectos de ayuda de emergencia o de desarrollo. La organización cristiana puede animar a los miembros de la iglesia a tomar parte en campañas de defensoría de derechos.

La comunidad hace una conexión entre el trabajo de la organización cristiana y el testimonio de la iglesia local.

————> Implementación directa de proyectos
 <---> Relación de apoyo

Modelo de empoderamiento



Una organización cristiana otorga una visión y moviliza a la iglesia local para llevar a cabo la misión integral en la comunidad. La iglesia responde a las necesidades en la comunidad o moviliza la comunidad para responder a sus propias necesidades. La organización cristiana, u otras organizaciones, pueden ser invitadas a trabajar directamente en la comunidad para proporcionar pericia técnica que la iglesia local o comunidad podrían no tener.

Estudio de caso

Ejemplo relacionado con el modelo de participación

En el 2005, la ciudad de Mumbai en la India fue afectada por graves inundaciones. La agencia de auxilio y desarrollo EFICOR le proporcionó a la organización cristiana ACT (Association of Christian Thoughtfulness) dinero para responder.

ACT reunió a miembros de distintas iglesias de la zona local y les ofreció aproximadamente tres horas de capacitación. Esto permitió a las iglesias locales realizar una evaluación de necesidades en sus comunidades. Se distribuyeron vales a las familias que cumplían los requisitos para recibir ayuda. Al día siguiente los miembros de la iglesia participaron en la distribución de ayuda y se aseguraron de que solamente las personas con vales recibieran ayuda.

Un mes más tarde, las iglesias locales realizaron visitas de seguimiento a las familias que habían recibido ayuda. Muchas de las personas estaban impresionadas por la manera en la que la iglesia había dado respuesta a sus necesidades con amor y compasión en ese tiempo de crisis. Como resultado de las visitas de seguimiento, se ha establecido una nueva iglesia local de habla hindi.

REFLEXIÓN

- ¿Estamos de acuerdo con las fortalezas de las organizaciones cristianas e iglesias locales presentadas en esta sección? ¿Podemos pensar en alguna otra fortaleza?
- ¿Qué debilidades de las organizaciones cristianas o iglesias locales pueden entorpecer su trabajo conjunto?
- ¿Conocemos algún otro modelo de interacción entre organizaciones cristianas e iglesias locales que no se haya mencionado en la página 19? Si es así, ¿cuál es?
- ¿Cuál modelo se parece más a nuestra manera de trabajar?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada modelo?
- ¿Cuál modelo nos gustaría reflejar?

Ideas sobre el modelo de empoderamiento

El modelo de empoderamiento es bastante radical y por lo general exige un cambio tanto en la organización cristiana como en la iglesia local:

Podría requerir **un cambio en la manera de pensar**.

- Para la iglesia local, esto significa entender la importancia de la misión integral y reconocer la experiencia y la pericia de la organización cristiana.
- La organización cristiana puede tener que entender el valor del trabajo que las iglesias locales están realizando y facilitando en la comunidad.

A menudo se necesita **un cambio en los papeles**.

- La iglesia debe convertirse en un agente principal de transformación, llevando a cabo iniciativas en, o con la comunidad.

- El papel de la organización cristiana debe cambiar de ser principalmente una implementadora de proyectos a ser un apoyo para la iglesia local mientras ésta lleva a cabo la misión integral. Esto podría implicar alguna participación a nivel de base por parte de la organización cristiana, pero a petición de la iglesia local, quien es dueña del proceso.

Posibles nuevos papeles

Papel de la iglesia local – llevar a cabo la misión integral en la comunidad

Papel de la organización cristiana – animar, apoyar y realzar el trabajo de la iglesia local mientras ésta lleva a cabo la misión integral.

La experiencia ha demostrado que la iglesia local debe estar dispuesta a:

- estar abierta a aprender sobre la misión integral
- animar a los miembros a descubrir o redescubrir sus talentos y recursos, y a utilizarlos
- ser audaz mientras sale a servir a la comunidad, especialmente si la iglesia está por lo general encerrada en sí misma
- reconocer que no es una especialista en auxilio, desarrollo o defensoría de derechos y por lo tanto, estar dispuesta a pedir apoyo a organizaciones cristianas cuando sea necesario.

La experiencia ha demostrado que el modelo de empoderamiento funciona mejor si una organización cristiana:

- actúa como catalizadora cuando la iglesia local necesita adoptar una visión
- actúa como facilitadora para permitirle a la iglesia local llevar a cabo la misión integral
- se aparta de la comunidad y permite que la iglesia local realice, y sea vista realizando, el trabajo a nivel comunitario. El enfoque debe estar en la iglesia local. La iglesia local debe ser la propietaria del proceso de desarrollo, en lugar de la organización cristiana
- proporciona consejo, capacitación y apoyo cuando lo pide la iglesia local, para desarrollar su capacidad
- actúa como pionera para establecer nuevas iglesias locales cuando no hay una iglesia local con la cual trabajar. No todas las organizaciones cristianas tienen la experiencia y pericia para hacer esto, pero todas deben por lo menos considerar trabajar junto con otras organizaciones que tengan un enfoque de establecer iglesias, cuando no exista una iglesia local. Las organizaciones cristianas deben considerar cómo su trabajo puede ofrecer el mejor entorno para que las iglesias puedan establecerse y crecer.

El cuadro en la página 22 muestra distintos tipos de organizaciones cristianas y cómo sus papeles específicos pueden tener que cambiar si las iglesias locales van a ser empoderadas para llevar a cabo la misión integral.

Los distintos tipos de organizaciones cristianas y los papeles específicos cambian si siguen el modelo de empoderamiento

| TIPO DE ORGANIZACIÓN | DESAFÍOS DEL ENFOQUE TRADICIONAL | POSIBLES NUEVOS PAPELES |
|--|--|--|
| Departamento de desarrollo de una denominación cristiana | Tentación de implementar proyectos con poco o ningún contacto con, o poca participación de las iglesias locales | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer una visión y capacitar a los pastores y miembros de la iglesia en la misión integral • Capacitar a los pastores en desarrollo de liderazgo • Proveer consejo sobre diseño e implementación de iniciativas comunitarias • Facilitar el aprendizaje entre las iglesias locales y otros actores en el campo del desarrollo • Ayudar con financiamiento para iniciativas comunitarias grandes. Esto podría implicar facilitar la transferencia de fondos de iglesias ricas a iglesias pobres, o de donantes en el norte • Utilizar redes para proporcionar apoyo en defensoría de derechos a las iglesias locales |
| Alianza o Asociación Evangélica | Implementar proyectos, a menudo sin la participación de miembros | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer una visión y capacitar a los pastores y miembros de la iglesia en misión integral • Coordinar la comunicación entre las iglesias miembro sobre temas y problemas clave relacionados con la misión integral • Facilitar el aprendizaje entre las iglesias locales • Capacitar a los pastores en el desarrollo de liderazgo • Aconsejar sobre dónde hay recursos (pericia y habilidades) disponibles, como vincular iglesias locales con ONG cristianas • Utilizar redes para proporcionar apoyo en defensoría de derechos a las iglesias locales |
| Institución de educación cristiana | Teórica en lugar de práctica. Capacitación en el uso de la Biblia, pero no necesariamente en cómo la enseñanza bíblica se relaciona con la reducción de la pobreza | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los estudiantes en la misión integral • Capacitación de los estudiantes en desarrollo de liderazgo • Ofrecer oportunidades a los estudiantes de ser colocados en ONG cristianas o en iglesias involucradas en la misión integral como parte del programa de estudio |
| ONG cristiana | Tendencia a implementar proyectos con poco o ningún contacto con las iglesias locales | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a líderes y miembros de la iglesia local para actuar como facilitadores de cambio • Capacitar a los pastores de iglesia en desarrollo de liderazgo • Proveer consejo y pericia para apoyar las iniciativas de las iglesias a petición de la iglesia y comunidad, incluyendo evaluación de necesidades y consejo técnico así como buenas prácticas específicas • Ofrecer lugar para las prácticas de los estudiantes de teología |

2.2 Cómo establecer buenas relaciones

Algunas organizaciones pueden querer realizar trabajo piloto con sólo una o dos iglesias locales para empezar. Sin embargo, vale la pena tomar en cuenta el impacto que esto podría tener sobre las relaciones entre esas y otras iglesias en la comunidad. Deben tratar de evitarse las fricciones entre las iglesias locales. Debe hacerse todo lo posible por intentar comprometerse con todas las iglesias desde el inicio, incluso si se seleccionan una o dos iglesias como iglesias piloto para realizar un trabajo más enfocado.

No siempre es fácil para las organizaciones cristianas encontrar iglesias locales con las cuales trabajar exitosamente. A continuación se ofrecen ejemplos de problemas comunes que podrían enfrentar las organizaciones cristianas. Sugerimos algunas estrategias que pueden ayudar a las organizaciones cristianas a superar estos problemas.

DESAFÍO **Puede que la iglesia local no entienda la misión integral** Muchas iglesias separan los aspectos espiritual y físico de la vida. Esto puede deberse en parte a la influencia de misioneros del norte, quienes hace muchos años, a menudo adoptaban un punto de vista dualista de la vida. Pocas instituciones de educación cristiana enseñan misión integral. Por lo tanto, muchos pastores carecen del marco teológico o de los conocimientos prácticos para dar respuesta eficaz a las necesidades de las personas pobres en sus comunidades.

RESPUESTA SUGERIDA Invertir tiempo en ofrecer una visión a los líderes de iglesias locales sobre la misión integral. Utilizar estudios bíblicos, y encontrar ejemplos locales de misión integral existentes que puedan ser visitados.

DESAFÍO **Las iglesias locales podrían pensar que el gobierno debe hacerlo todo** y que la iglesia no tiene un papel en dar respuesta a los problemas sociales o políticos.

RESPUESTA SUGERIDA Invertir tiempo en ofrecer una visión a los líderes de iglesias locales sobre misión integral y mostrarles que la iglesia debería tratar de influir sobre los poderosos. El Manual de defensoría (ROOTS 1 y 2) puede ser de utilidad.

DESAFÍO **El discipulado podría ser débil** La participación social es importante porque muestra que el evangelio vale la pena. Sin embargo, si los miembros de la iglesia no están intentando vivir vidas distintivas, el impacto del trabajo de la iglesia puede debilitarse.

RESPUESTA SUGERIDA Identificar otras organizaciones que pueden dar apoyo a las iglesias locales en el discipulado de los miembros.

DESAFÍO **Muchas iglesias locales que sí responden a las necesidades en la comunidad utilizan un enfoque de asistencia social** A menudo, esto puede ser paternalista y ser realizado de tal manera que provoca que las personas dependan de la iglesia para dádivas. Un enfoque de asistencia social puede ser útil en dar respuesta a necesidades inmediatas y a corto plazo, especialmente en tiempos de crisis. Sin embargo, son preferibles los enfoques que abordan un desarrollo a largo plazo y temas de empoderamiento porque los enfoques de asistencia social finalmente crean dependencia.

RESPUESTA SUGERIDA Invertir tiempo en ofrecer una visión a los pastores y miembros de la iglesia local sobre los beneficios de empoderar a la comunidad para dar respuesta a sus propios problemas. Proveer capacitación en el uso de herramientas participativas.

DESAFÍO **Algunas iglesias podrían abusar de la asistencia al tratar de coaccionar a las personas a convertirse al cristianismo** Por ejemplo, pueden solamente incluir a personas como beneficiarias de una iniciativa si asisten regularmente a los cultos de la iglesia.

RESPUESTA SUGERIDA Desafiar a las iglesias locales en cuanto a este tema, o no trabajar con ellas.

DESAFÍO **Los estilos de liderazgo de la iglesia pueden restringir la misión integral** Si el liderazgo de la iglesia no sigue el ejemplo de servicio de Cristo, el éxito de la misión integral puede verse limitado. Por ejemplo, algunos líderes piensan que únicamente ellos tienen un vínculo directo con Dios y por lo tanto, creen que deben tomar toda decisión relacionada con la iglesia local. Esto tiene muchas consecuencias:

- Puede retrasar la implementación de iniciativas, y hasta evitar que algunas ocurran del todo. El pastor se convierte en cuello de botella en todas las decisiones.
- Las decisiones podrían ser tomadas por un líder sin la capacitación o los conocimientos adecuados. Por lo tanto, las iniciativas de la iglesia podrían carecer de importancia o ser infructuosas.
- Existe una rendición de cuentas limitada, porque todas las decisiones son tomadas por una persona que no está interesada en rendir cuentas a ninguna otra. Si el líder controla los fondos, puede verse tentado a utilizarlos en su propio interés y para aumentar su poder.
- El líder cree que su papel es estar en control, en lugar de empoderar a otros. Esto lo puede hacer menos abierto a enfoques sostenibles que hacen hincapié en la participación y el empoderamiento.
- Algunos miembros de la iglesia podrían sentirse frustrados, lo que lleva a tensiones y a la desunión.
- Dicho liderazgo puede impactar negativamente la madurez espiritual de los miembros de la iglesia porque puede que nunca se les dé la oportunidad de utilizar sus talentos.

RESPUESTA SUGERIDA Proveer enseñanza sobre el buen liderazgo. Dado que el buen liderazgo se enfoca más en el corazón y el carácter que en las habilidades, la enseñanza debe enfocarse en la gracia de Dios y en el modelo de la cruz.

DESAFÍO **Puede que las iglesias no tengan la capacidad de participar en la misión integral** Por ejemplo:

- Podrían carecer de personal calificado, o parecerles desafiante capacitar a los miembros debido a la poca alfabetización o a falta de educación.
- Podrían tener malos sistemas financieros y una gobernabilidad ineficaz. Esto impacta la habilidad de la iglesia de usar fondos eficazmente, rendir cuentas, e informar sobre el financiamiento externo.
- Las iglesias no son agencias de ayuda y desarrollo. El trabajo de auxilio y desarrollo es solamente un aspecto de su ministerio general y por lo tanto, no siempre será una prioridad.
- Cuando los cristianos pertenecen a la minoría en un país, puede que no tengan una conexión con la comunidad general. La persecución y el temor a la violencia podrían desanimar a algunas iglesias a querer tener una mayor presencia dentro de la comunidad.

RESPUESTA SUGERIDA Ofrecer capacitación para desarrollar su capacidad y confianza. Por ejemplo, la Sección 4.6 de este material sobre el uso de los recursos locales puede ayudar a dar respuesta a asuntos de financiamiento.

Las organizaciones cristianas deben estar conscientes de que su modo de trabajar puede no ser adecuado para trabajar con las iglesias locales. Esto incluye:

- querer trabajar de una forma profesional
- marcos de tiempo cortos para los proyectos
- estructuras y procesos inflexibles
- la tendencia a imponer sus propias agendas o las de los donantes
- necesidad de presentar demasiados informes o mecanismos de rendición de cuentas poco realistas
- personal que podría no tener un compromiso con la iglesia local.

Las organizaciones cristianas deben dar respuesta a estos asuntos para asegurar que su compromiso con las iglesias locales sea efectivo. Las Secciones 4.1 y 4.2 proveen más información sobre cómo pueden abordarse estos asuntos.

Algunas organizaciones cristianas podrían decidir dejar de trabajar directamente en la comunidad y en su lugar hacer que el enfoque de su papel sea la movilización de las iglesias. Estas organizaciones siguen el modelo de empoderamiento resumido en la página 19. Sin embargo, puede resultarles difícil a las organizaciones cristianas encontrar fondos de donantes para dicha labor. Puede tomar tiempo desarrollar una relación con las iglesias locales y movilizarlas antes de que se tome alguna acción en la comunidad. Las organizaciones cristianas que quieren animar a las iglesias locales a movilizar comunidades para responder a sus propios problemas pueden descubrir que es difícil obtener financiamiento porque en la etapa de propuesta los resultados son desconocidos.

Es importante que las organizaciones cristianas no exploten a las iglesias locales. Por ejemplo, a las organizaciones cristianas les puede parecer atractivo que las iglesias pueden movilizar voluntarios fácilmente. Se puede convertir en una tentación ver a la iglesia local solamente como una fuente de mano de obra gratuita. Toda relación con la iglesia local debe verse dentro del contexto de la iglesia local y su misión, y no simplemente en el de cumplir los objetivos de la organización cristiana.

REFLEXIÓN

- ¿Cuál de estos desafíos es pertinente a nuestra situación local?
- ¿Cómo pueden ser superados?

Resumen

- Hemos estudiado las fortalezas de las organizaciones cristianas e iglesias locales.
- Hemos considerado distintos modelos de relaciones entre las organizaciones cristianas, las iglesias locales y la comunidad.
- Hemos explorado las barreras en las relaciones entre las organizaciones cristianas y las iglesias locales, y cómo pueden ser superadas.

Enfoques para el trabajo con las iglesias locales

En la Sección 2 se estudiaron los modelos de interacción entre las organizaciones cristianas y las iglesias locales. En esta sección se estudiarán distintos enfoques para trabajar con las iglesias locales. Los mismos son ilustrados utilizando estudios de caso detallados de las organizaciones asociadas a Tearfund. Los enfoques son los siguientes:

- 3.1 **Movilización de la iglesia** – Las organizaciones cristianas movilizan a las iglesias locales para trabajar en la comunidad. Este enfoque encaja mejor con el modelo de empoderamiento (página 19).
- 3.2 **Movilización de la iglesia y comunidad** – Las organizaciones cristianas movilizan a la iglesia local que luego moviliza a la comunidad para ayudarse a sí misma. Este enfoque encaja mejor con el modelo de empoderamiento.
- 3.3 **Empoderar a la iglesia para la defensoría de derechos** – Las organizaciones cristianas empoderan a la iglesia local para realizar defensoría de derechos de los problemas comunitarios. Este enfoque encaja mejor tanto con el modelo de participación como con el modelo de empoderamiento.

Estos enfoques no son opciones diferentes. Las organizaciones pueden utilizar distintos enfoques con distintas iglesias locales de acuerdo al contexto local. Con el tiempo, puede ser apropiado que las organizaciones desarrollen su trabajo con una iglesia local. Por ejemplo, pueden empezar con un enfoque de movilización de la iglesia en respuesta a una crisis y trabajar hacia un enfoque de movilización de la iglesia y comunidad. El empoderamiento de la iglesia para la defensoría de derechos puede ser el único enfoque utilizado con una iglesia en particular, o puede ser utilizado junto con otros enfoques.

3.1 Movilización de la iglesia

La movilización de la iglesia es el acto de movilizar a la iglesia local para dar respuesta a las necesidades en la comunidad en la cual tiene su base. El enfoque del mismo es en los pastores de las iglesias locales y en sus congregaciones. Se ofrece una visión a los pastores para llevar a cabo la misión integral (ver la Sección 4.4 sobre ofrecer una visión). Luego los pastores ofrecen una visión a sus congregaciones.

El enfoque no moviliza a la comunidad en general, pero intenta tratar de permitir a la iglesia local satisfacer las necesidades de la comunidad. En este sentido, es un enfoque de asistencia social porque la iglesia responde a las necesidades percibidas en la comunidad.

Los elementos comunes de un proceso de movilización de la iglesia incluyen:

- ofrecer una visión a los pastores
- ofrecer una visión a las congregaciones
- establecer un equipo para manejar la iniciativa

- contratar voluntarios
- ofrecer capacitación a los voluntarios
- dar apoyo a los voluntarios.

En algunos lugares, las iglesias locales pueden ya entender la necesidad de la misión integral, pero podrían no estarla llevando a cabo por falta de confianza o pericia. Por lo tanto, un proceso de movilización de una iglesia puede enfocarse menos en el 'por qué' de la misión integral y pasar más tiempo estudiando el 'cómo'.

Estudio de caso

ZOE (Zimbabwe Orphans through Extended hands)

Debido al VIH y SIDA, la cantidad de huérfanos en Zimbabwe está aumentando rápidamente. Se reconoce cada vez más que los orfanatos tradicionales no son apropiados, y que la iglesia tiene que dar respuesta de manera más efectiva. ZOE fue establecido para animar a las iglesias locales a cuidar de los huérfanos y apoyarlas en esto.

ZOE es una organización con una estructura mínima. Durante los primeros nueve años no hubo personal empleado y todavía en la actualidad solamente hay ocho empleados. Esto fue intencional. El fundador no quería que ZOE se convirtiera en una organización que implementaba proyectos, sino en cambio, que fuera una agencia que ofrecía una visión y facilitaba a las iglesias locales tomar acción.

ZOE responde a los pedidos de ayuda de líderes de las iglesias locales para dar respuesta a las necesidades en su comunidad. ZOE reúne a los líderes de las iglesias durante un día para poder ofrecerles una visión. Los estudios bíblicos juegan un papel importante en esto porque ayudan a los líderes a entender la responsabilidad de la iglesia local. Una vez que los pastores han regresado a sus congregaciones para compartir la visión, muchas personas por lo general se ofrecen como voluntarios para cuidar de los huérfanos en la comunidad en nombre de las iglesias locales.

Cada voluntario cuida de no más de cinco familias. Los voluntarios tienen como objetivo visitar a cada familia por lo menos una vez al mes. El hecho de que los voluntarios regresan regularmente tiene un impacto positivo en las familias, especialmente si el hogar ha sido abandonado por el clan familiar. Cuando realizan la visita, los voluntarios tratan de identificar las necesidades, buscar señales de abuso, escuchar, ayudar de manera práctica, compartir recursos, compartir un pasaje de la Biblia y orar con ellos. Algunas actividades comunes realizadas por los voluntarios incluyen ofrecer consejo de alimentación y consejo para buscar ayuda médica. Los voluntarios mantienen registros de sus visitas e informan sobre las mismas durante una reunión mensual de voluntarios y líderes de la iglesia local. Esto ayuda a asegurar que la iglesia local se apropie del trabajo con los huérfanos. También asegura que los voluntarios tengan apoyo en su trabajo.

Desde el inicio del proceso, ZOE aclara que no proporcionará recursos aparte de capacitación, pues el trabajo es una actividad y responsabilidad de la iglesia. Por lo tanto, las iglesias locales, se hacen responsables de los voluntarios y los ayudan a dar apoyo a las familias proporcionando ofrendas regulares o ayuda práctica. Por ejemplo, un voluntario puede llamar a otros miembros de la iglesia para ayudar a reparar un techo o preparar tierra para una familia bajo su cuidado.



Un voluntario con algunos de los huérfanos que cuida.

Foto: Karyn Beattie

PROPÓSITOS

PASOS DEL PROCESO

- Despertar la conciencia entre las iglesias locales sobre la importancia de ayudar integralmente a los huérfanos y de ofrecer capacitación para lograr esto eficazmente.
 - Fortalecer el trabajo de las iglesias que ya están involucradas en el cuidado de huérfanos por medio de la capacitación y el apoyo.
- 1 Taller de adopción de visión, ofrecido a todos los líderes de iglesias locales después de una petición inicial por parte de unos cuantos. El taller:
 - utiliza enfoques de estudios bíblicos y capacitación participativa para estudiar el papel y la responsabilidad de la iglesia y las necesidades de los huérfanos locales.
 - comunica el mensaje de que la primera necesidad de los huérfanos no son los recursos físicos como alimento o vivienda, sino en cambio, amor, apoyo y acogida. Estas necesidades pueden ser satisfechas solamente por personas locales bondadosas.
 - 2 Los pastores comparten la visión con sus congregaciones y redactan una lista de voluntarios y una lista de huérfanos en la zona local.
 - 3 Taller de voluntarios, facilitado por el personal de ZOE o por un coordinador de área voluntario; la iglesia local organiza el lugar de reunión y la logística. Los temas que abarca el taller incluyen encontrar a los huérfanos, realizar visitas, mantener registros, identificar las necesidades e involucrar a estructuras comunitarias existentes.
 - 4 Programas de visitas implementados por los voluntarios.
 - 5 Reunión mensual de los líderes de iglesias locales y voluntarios para compartir experiencias, aprendizajes y problemas.

Algunas actividades adicionales facilitadas por ZOE incluyen:

- Capacitación de un especialista para permitirle a las iglesias locales proporcionar mayor asistencia, como establecer una iniciativa de generación de ingresos, reconocer el abuso infantil o proporcionar apoyo sicosocial.
- Capacitación en los talleres de capacitadores para los coordinadores de área voluntarios, quienes facilitan los talleres de adopción de visión.
- Visitas de intercambio para permitir a los voluntarios aprender el uno del otro. ZOE proporciona algunos fondos para esto.

IMPACTO

El impacto del trabajo de ZOE es extraordinario. Siete años después de haber empezado, el programa había logrado que las iglesias locales cuidaran de 15.000 huérfanos. Luego hubo un crecimiento repentino. El siguiente año la cantidad de huérfanos cuidados aumentó a más de 40.000. Esto se debe en parte a un aumento en la cantidad de hogares necesitados debido a la sequía y el desempleo, pero también debido a que aumentó la cantidad de iglesias que se unieron al programa. Ese mismo año la cantidad de voluntarios aumentó de 550 a 1.013 y la cantidad de iglesias participantes aumentó de 121 a 191. Tres años después, había 600 iglesias participando en el programa y 2.000 voluntarios dando apoyo a aproximadamente 100.000 niños.

La mayoría de regiones que ha iniciado programas de cuidado de huérfanos ha visto un aumento en la asistencia a la iglesia. Dado que el programa muestra a la iglesia local como una comunidad que se preocupa, ésta ha ganado respeto.

LECCIONES APRENDIDAS

EL ENFOQUE DE ZOE EN LA CAPACITACIÓN SIGNIFICA QUE PARA EXPANDIR SU TRABAJO SE NECESITAN MÁS CAPACITADORES El trabajo ha sido tan exitoso que hay una gran demanda de capacitación de parte de otros líderes de iglesias locales. Por lo tanto, algunos voluntarios fueron seleccionados para convertirse en 'coordinadores de área voluntarios', que pudieran ayudar a facilitar algunos de los talleres de ZOE. Este enfoque fue visto como algo más empoderador y sostenible que agregar nuevos miembros al personal.

PODRÍAN NECESITARSE RECURSOS EXTERNOS El nivel de necesidad y la cantidad de huérfanos es tan abrumante que las iglesias locales a menudo luchan por ofrecer el cuidado más básico. Se necesitan recursos externos para suplementar los recursos que las iglesias y los voluntarios ya están aportando. Sin embargo, esto debe manejarse de manera que no se desempodere la iniciativa local y provoque dependencia. El enfoque debe ser aumentar la confianza en sí mismo, como a través de iniciativas de generación de ingresos.

YA QUE EL PROCESO ES SIMPLE, ES FÁCIL REPETIRLO EN OTRO LUGAR Puede tomar tan poco como 3–6 meses desde el pedido de ayuda inicial del pastor hasta que los voluntarios estén visitando a los huérfanos.

Al inicio de un proceso de movilización de la iglesia, puede ofrecerse una visión de manera conjunta a pastores de varias iglesias locales. Los pastores pueden provenir de iglesias del área local, o de iglesias en una denominación cristiana. Puede ser buena idea ofrecer una visión al personal de la denominación cristiana primero, para obtener apropiación a niveles más altos de la estructura de la iglesia. Muchos pastores de iglesias locales independientes pertenecen a redes fraternales de ministros que proveen un excelente medio para relacionarse con un gran número de iglesias locales. Las redes tienden a tener una estructura y un enfoque local, lo que permite que se lleve a cabo eficazmente el trabajo en red, la cooperación, la unidad y el intercambio de recursos.

Estudio de caso

Proyecto Transforma: Paz y Esperanza, Perú

San Juan de Luringancho es un distrito pobre de la ciudad de Lima en Perú. En el distrito hay más de 430 iglesias evangélicas. Paz y Esperanza, una organización cristiana, estableció el Proyecto Transforma para animar a esas iglesias a dar respuesta a las necesidades en la zona.

Animar y permitir a las iglesias evangélicas desarrollar acciones de transformación en sus comunidades desde una perspectiva de misión integral.

- 1 Desarrollo de una relación entre el personal de Transforma y los pastores locales.
- 2 Se realizaron encuestas para identificar las actitudes de la iglesia local hacia la misión integral.
- 3 Se presentaron las conclusiones de la encuesta a los pastores locales.
- 4 Se identificaron los cinco problemas principales a los que las iglesias locales estuvieron interesadas en dar respuesta.
- 5 Talleres de capacitación para todos los pastores y miembros de iglesia. Al finalizar la capacitación, los participantes tomaron y aplicaron las ideas con sus propias iglesias.
- 6 Acompañamiento intensivo y facilitación de las iglesias seleccionadas en las áreas más pobres.

El personal de Transforma realizó esfuerzos para desarrollar relaciones con los líderes de las iglesias locales. Invitaron a pastores clave a formar un grupo de asesoría. También invitaron a pastores a dirigir los devocionales de su personal y compilaron y distribuyeron una guía devocional mensual escrita por los pastores. Una vez que se habían profundizado las relaciones, Transforma llevó a cabo una encuesta con los pastores para identificar el entendimiento de la misión integral dentro de las iglesias locales y el grado al que era puesta en práctica.



PROPÓSITOS



PASOS
DEL
PROCESO

Se hicieron los siguientes hallazgos:

- Las iglesias locales raras veces se enfocaban en satisfacer las necesidades de aquellos fuera de la iglesia
- Las iglesias locales solamente tenían la tendencia de proporcionar un apoyo extraordinario a los individuos en lugar de un apoyo continuo
- Cuando las iglesias habían tratado de satisfacer las necesidades en la comunidad, pocas habían realizado antes una evaluación de necesidades.



Foto: Ian Horne

Cuando se presentaron los hallazgos en un desayuno para los pastores locales, muchos de los pastores se interesaron en recibir capacitación de Transforma. Se ofreció capacitación a los pastores en los cinco problemas principales a los que las iglesias locales estaban interesadas en dar respuesta. Luego algunas de las iglesias locales trabajaron juntas. Por ejemplo, Transforma trabajó con cuatro iglesias para llevar a cabo una evaluación de necesidades en la comunidad local. La comunidad vio como una necesidad importante el dar apoyo a la educación a los niños. Por lo tanto, las iglesias decidieron ofrecer un programa de educación de cuatro semanas durante las vacaciones, para los niños del área.

El personal de Transforma visitó regularmente las iglesias, ofreciendo una visión y ofreciendo herramientas y recursos para que los pastores de las iglesias otorgaran una visión a sus congregaciones sobre la misión integral. Transforma ayudó a los pastores a considerar las ideas y ayudó a poner en marcha iniciativas. Hubo un retiro para diez pastores para promocionar la unidad y ayudarles a desarrollar una visión conjunta para la transformación comunitaria en San Juan de Lurigancho.

IMPACTO

El proceso está en marcha, pero ya hay señales de impacto:

- Las iglesias han aumentado su confianza y quieren hacer más en sus comunidades.
- Ciento veinte niños asistieron al programa educativo de vacaciones para niños. Los líderes de la comunidad donde se realizó el club de vacaciones quedaron tan complacidos con lo que las iglesias estaban haciendo que ofrecieron tierras a una iglesia local para que pudiera construirse una iglesia en el centro de la comunidad.

LECCIONES APRENDIDAS

EL COMPROMISO DE LOS LÍDERES CON LA MISIÓN INTEGRAL ES ESENCIAL Ha sido más difícil movilizar iglesias con líderes que no tienen experiencia en trabajo con los pobres.

DEBEN TOMARSE EN CUENTA LOS ASUNTOS DE GÉNERO Algunos de los talleres de capacitación fueron originalmente llevados a cabo los sábados en la mañana. Este no era un horario adecuado para que las mujeres pudieran asistir. En el futuro la capacitación será planificada en horarios que sean más asequibles tanto para mujeres como para hombres.

Fortalezas de la movilización de las iglesias

El enfoque reconoce los valores de la iglesia local. Trata de conseguir desarrollar, en lugar de ignorar, el testimonio, la experiencia y las relaciones de la iglesia local.

El enfoque puede ser más rentable en dar respuesta a las necesidades de la comunidad que una organización cristiana implementando proyectos por sí sola. Una vez que se han invertido fondos en movilizar a una iglesia local, los recursos pueden provenir de los miembros de la iglesia, los cuales no pueden ser fácilmente cuantificados pero sí pueden beneficiar grandemente a una

comunidad. Estos recursos incluyen los voluntarios, los talentos, las habilidades, el dinero, el amor y la oración. Si una organización cristiana fuera a llevar a cabo un proyecto similar por sí sola, el proyecto sería más costoso debido al pago de personal y a los costos de oficina. También podría tener menos impacto. Por ejemplo, podría haber menos apoyo en oración para el proyecto.

El enfoque es más sostenible que llevar a cabo proyectos individuales. Cada vez que una organización cristiana lleva a cabo un proyecto, hay costos específicos de proyecto como tiempo del personal, materiales, etcétera. Cuando se lleva a cabo un nuevo proyecto hay un nuevo conjunto de costos. Sin embargo, una vez que se moviliza una iglesia, ésta puede dar respuesta a un rango de necesidades comunitarias, ahora y en el futuro. Los fondos iniciales invertidos en la movilización de la iglesia, por lo tanto, tienen un efecto multiplicador y pueden resultar en un mayor impacto en la comunidad.

El enfoque puede permitir a las iglesias locales enfocarse en un asunto específico que pudo haber sido evidente en la comunidad antes de que iniciara el proceso. Una vez que una iglesia ha sido movilizada, está en mejor posición de responder a una crisis cuando ocurra, o de llevar a cabo nuevas iniciativas.

El enfoque puede mostrar resultados tangibles en un corto lapso de tiempo.

Debilidades de la movilización de iglesias

Las iniciativas que surgen de los procesos de movilización de iglesias generalmente serán bastante básicas porque puede **que los miembros de la iglesia no tengan conocimientos técnicos**. Esta falta de conocimientos especializados puede significar que los asuntos clave relacionados con la iniciativa podrían no ser identificados y no dárseles respuesta. Esto puede llevar a trabajos infructuosos, y en el peor de los casos, tener un impacto negativo en la comunidad. A pesar de que las iglesias pueden ofrecer recursos que las organizaciones especializadas no pueden ofrecer, puede haber situaciones en las cuales una iniciativa mal informada de la iglesia puede hacer más daño que bien. Por lo tanto, las organizaciones cristianas tienen un papel en proporcionar conocimiento especializado.

Existe el riesgo de que las iglesias locales lleven a cabo iniciativas que **no sean relevantes para la comunidad**. La iglesia local puede hacer suposiciones incorrectas sobre lo que necesita la comunidad.

Dado que los procesos de movilización de la iglesia tienden a tener un enfoque de asistencia social, existe el peligro de que **la comunidad cree una dependencia de la iglesia**. A pesar de que es bueno que los miembros de la comunidad vean a la iglesia como amorosa, el enfoque puede resultar en el desempoderamiento de los miembros de la comunidad.

Dado que las iniciativas de la iglesia tienden a ser simples y receptivas, **puede que no logren dar respuesta a las causas básicas de los problemas de la comunidad**. A pesar de que la capacidad de la iglesia de responder a necesidades inmediatas es una fortaleza, puede haber poco cambio sostenible como resultado de su trabajo. Esto es desafortunado pues en muchos países la iglesia tiene el potencial y los recursos para ser una fuerte defensora del cambio. Al mismo tiempo que las organizaciones cristianas movilizan a la iglesia local a tomar acción en la comunidad, pueden además capacitar a la iglesia local en defensoría de derechos (ver página 42).

El enfoque depende fuertemente del liderazgo y la motivación del líder de la iglesia. Sin embargo, no siempre es fácil para una organización cristiana trabajar con los pastores pues pueden tener distintas prioridades.

Los pastores y las iglesias tienen agendas que abarcan más que dar respuesta a las necesidades en su comunidad. Las exigencias de la vida de la iglesia pueden significar que a veces, **se le otorgue menos enfoque y atención a dar respuesta a necesidades fuera de la iglesia.**

3.2 Movilización de la iglesia y comunidad

La movilización de la iglesia y comunidad implica movilizar a una iglesia local a actuar como facilitadora en la movilización de la comunidad en general para dar respuesta a sus propias necesidades.

Este enfoque es diferente al enfoque de la ‘movilización de la iglesia’ porque una vez que la iglesia local ha sido movilizada, se convierte en una facilitadora en lugar de proveedora. La iglesia local trata de ofrecer una visión y empoderar a los miembros de la comunidad para identificar y dar respuesta a sus propias necesidades en lugar de satisfacer las necesidades por ellos. Por lo tanto, la iglesia local trabaja **con**, en lugar de **para**, la comunidad. La comunidad está en control, pero no necesariamente se deja sola después de la movilización. La iglesia local puede proporcionar apoyo continuo a la comunidad, y puede que las organizaciones cristianas tengan que ofrecer apoyo técnico a petición de la comunidad si van a satisfacerse las necesidades.

Como hemos visto, la movilización de la iglesia puede ser útil en una crisis para dar respuesta a una necesidad específica. Sin embargo, cuando no hay una necesidad específica urgente en una comunidad, pero existe pobreza actual, es preferible el enfoque de movilización de la iglesia y comunidad. Esto se debe a que tiene más probabilidades de ser sostenible debido a la cada vez mayor apropiación comunitaria. Las iniciativas desarrolladas tienen más probabilidad de ser prioridades para los miembros de la comunidad porque el enfoque anima a los miembros de la comunidad a identificar sus necesidades y a dar respuesta a éstas ellos mismos. Por lo tanto, los miembros de la comunidad valorarán más las iniciativas que si una iglesia local simplemente actuara como proveedora.

A pesar de que este enfoque y el enfoque de movilización de la iglesia involucran a la iglesia local, este enfoque implica un proceso de movilización adicional, como lo muestra el recuadro siguiente.

| | MOVILIZACIÓN DE LA IGLESIA | MOVILIZACIÓN DE LA IGLESIA Y COMUNIDAD |
|--------------------------------------|--|---|
| Movilizar a la iglesia | Ofrecer una visión a los pastores y miembros para llevar a cabo la misión integral | Ofrecer una visión a los pastores y miembros para llevar a cabo la misión integral |
| Capacitar a la iglesia | Capacitar a la iglesia para identificar las necesidades y proporcionar capacitación técnica para dar respuesta a una necesidad específica identificada | Capacitar a la iglesia para ofrecer una visión y movilizar a la comunidad |
| Acción de la iglesia en la comunidad | La iglesia satisface una necesidad en la comunidad | La iglesia otorga una visión y moviliza a la comunidad para satisfacer sus propias necesidades |
| Acción comunitaria | Ninguna, o podría trabajar con la iglesia local de una manera limitada | La comunidad identifica las necesidades y da respuesta a las mismas con sus propios recursos cuando sea posible |

Estudio de caso

Wholistic Development Organisation, Camboya

En Camboya, muchas comunidades fueron desempoderadas en los años 1970 porque el opresivo régimen Khmer Rouge disminuyó la capacidad de las personas de cuidar de sus familias, tomar decisiones comunitarias y participar en actividades comunitarias. Como resultado, a menudo las respuestas de las iglesias locales ante las necesidades son orientadas a la ayuda, lo que crea dependencia.

Wholistic Development Organisation (WDO), una organización cristiana, quería desafiar la dependencia y facilitar a las iglesias locales empoderar a las comunidades para tomar acción. Ellos capacitaron facilitadores cristianos, quienes luego ofrecieron una visión a las iglesias locales. Las iglesias locales identificaron seis miembros para formar un grupo cristiano que trabajó con la comunidad para identificar problemas y posibles soluciones. Los facilitadores y el grupo cristiano proveyeron apoyo a las comunidades mientras daban respuesta a sus propios problemas.

Establecer grupos cristianos que tengan la capacidad de implementar la misión integral por medio de facilitar iniciativas comunitarias que contribuyan a la seguridad alimentaria, la generación de ingresos y la salud.

 **PROPÓSITOS**

 **PASOS DEL PROCESO**

- 1** Selección y capacitación de facilitadores. La WDO emplea como facilitadores de desarrollo comunitarios a cristianos comprometidos que estén activamente involucrados en sus propias iglesias locales y que tengan una pasión por el servicio a los pobres. Ellos reciben capacitación en desarrollo comunitario, liderazgo, administración, cómo organizar personas, cómo lidiar con el trauma, cómo facilitar reuniones de grupo creativamente, y cómo desarrollar el carácter y los valores por medio de estudios bíblicos semanales.
- 2** Selección de comunidades destinatarias. WDO identifica las comunidades a base de su necesidad y según la madurez y el liderazgo de la iglesia local.
- 3** Formación de grupos cristianos con base en la comunidad. Los facilitadores de desarrollo comunitario usan los estudios bíblicos y el debate con la iglesia local para ayudar a los miembros a identificar su visión para el futuro de su comunidad y luego para planificar la realización de la visión. La iglesia local elige un pequeño grupo de cristianos para formar un grupo que actúa como el principal catalizador y organizador del proceso.
- 4** Análisis de las necesidades comunitarias y planificación de la acción. El grupo cristiano reúne a toda la comunidad para debatir e identificar las causas básicas de los problemas de la comunidad e identificar posibles soluciones. También identifican los recursos locales disponibles y qué contribuciones pueden hacer los miembros de la comunidad en cuanto a tiempo, mano de obra, materiales y dinero.
- 5** Tomar acción. La comunidad toma acción para dar respuesta a sus problemas con la ayuda de los facilitadores de desarrollo comunitario y el grupo cristiano. Una vez que la comunidad se muestra dispuesta a contribuir con sus propios recursos, la WDO otorga fondos de arranque en forma de préstamos para apoyar iniciativas. Los pagos se quedan dentro de la comunidad para funcionar como un fondo renovable.
- 6** Desarrollo de la capacidad del grupo cristiano. Los facilitadores de desarrollo comunitario invierten tiempo en desarrollar a miembros del grupo cristiano en el transcurso del proceso de manera que finalmente ellos puedan manejar las iniciativas en la comunidad con un mínimo apoyo.

IMPACTO

Trapeang Keh era una comunidad pobre con tierra seca, migración fuera de la zona, mala salud y deuda. Había poca confianza o cooperación entre los miembros de la comunidad. La iglesia consistía en cuatro miembros y éstos eran perseguidos y marginados por el resto de la comunidad. Después del proceso de movilización, los miembros de la comunidad empezaron a trabajar unidos para dar respuesta a sus problemas, como al cavar mejores pozos y establecer sistemas de riego.

Las actitudes y las relaciones entre los miembros de la comunidad cambiaron. Hay menos alteración social porque los hombres ya no tienen que emigrar. Los debates comunitarios animaron a los hombres a escuchar a las mujeres. Por lo tanto, aumentó el respeto de los hombres hacia las mujeres. Hay menos violencia doméstica y se comparten más las tareas de las 'mujeres' con los hombres, como la jardinería, la recolección de agua y cocinar. Hay menos riñas y peleas en la aldea y menos alcoholismo. La toma de decisiones es más justa y más inclusiva.



La comunidad se reúne para discutir asuntos locales.

Foto: Jabez Production

También han cambiado las actitudes hacia la iglesia. Los cristianos han adquirido más confianza para preocuparse por sus vecinos y compartir su fe. Hay menos persecución y más respeto hacia los cristianos. La iglesia ha crecido y todas las familias, excepto dos, asisten a la iglesia local en la actualidad.

LECCIONES APRENDIDAS

AQUELLOS QUE HAN EXPERIMENTADO LA POBREZA EN CARNE PROPIA TIENDEN A SER LOS MEJORES FACILITADORES

Los facilitadores no necesitan tener título académico o experiencia en desarrollo. En realidad, las personas que tienen formación académica tienden a estar menos dispuestos a quedarse en las comunidades o a viajar a zonas remotas, y no han permanecido por mucho tiempo con WDO. Los facilitadores estuvieron dispuestos a pasar tiempo en la comunidad, incluyendo pernoctar, lo que muchos trabajadores en desarrollo no están dispuestos a hacer. Esto ha llevado a la formación de profundas relaciones que han elevado el éxito del proceso de movilización.

EL DESARROLLO DE RELACIONES AYUDA A SUPERAR LA DEPENDENCIA COMUNITARIA A menudo al inicio del proceso las comunidades se resistían bastante a los enfoques participativos y al énfasis de la importancia de la participación y responsabilidad de la comunidad. WDO superó este reto invirtiendo tiempo en cada comunidad, desarrollando relaciones y compartiendo la visión del trabajo.

LAS ESTRUCTURAS DE PODER EXISTENTES PUEDEN SENTIRSE AMENAZADAS POR EL PROCESO

Las estructuras de poder locales, como los comités de desarrollo de aldea, a menudo se sentían amenazadas porque el proceso empodera a las personas pobres y les da una voz. A menudo el proceso logra mucho más en una comunidad en pocos meses que lo que logran los comités de desarrollo de aldea en años.

EL PROCESO FUNCIONA MEJOR CON IGLESIAS LOCALES BIEN ESTABLECIDAS Si las iglesias eran muy jóvenes e inmaduras, eran incapaces de ser catalizadoras del proceso de movilización. Veían el proceso como una oportunidad de hacer crecer la iglesia al ofrecer ayuda como un incentivo para que las personas se convirtieran, en lugar de una oportunidad para la iglesia local de demostrar cómo se preocupa por su comunidad.

Estudio de caso

Proceso de evaluación participativa (PEP), Uganda, Tanzania y Sudán

El proceso de evaluación participativa ha sido realizado en varios lugares de África Oriental. Ha sido utilizado por varias razones. Por ejemplo:

- En Soroti, Uganda, el personal de las Asambleas Pentecostales de Dios se sentía frustrado debido a que los programas existentes habían luchado por obtener la apropiación local y a que la energía y los recursos locales habían sido subutilizados.
- La Diócesis de Ruaha en Tanzania estaba descontenta con los enfoques de desarrollo tradicionales.
- En Sudán del Norte, el Fellowship for Africa Relief quería fortalecer la capacidad de la iglesia local y de la comunidad.
- En Sudán del Sur, ACROSS quería fortalecer a la iglesia local en lugar de implementar proyectos.

El proceso de evaluación participativa implica ofrecer una visión y movilizar a las iglesias locales para habilitar a las comunidades para dar respuesta a sus necesidades. Después de ofrecer una visión a los líderes de las iglesias locales y al personal de la denominación cristiana, se equipa a los líderes de iglesia para compartir la visión sobre la misión integral con sus congregaciones. Los estudios bíblicos juegan un papel clave en el proceso de ofrecer una visión, que a veces ocurre en el transcurso de tres a cuatro días. Otro aspecto clave es la necesidad de las iglesias locales de ver que ellos tienen la capacidad de catalizar el cambio en sus comunidades. Esto tiene que ver en parte con reconocer los recursos locales que poseen la iglesia local y la comunidad, y en parte con tener confianza en las habilidades propias.

Una vez que una iglesia local ha adoptado una visión, se hace contacto con los líderes de la comunidad y se discute la posibilidad de trabajar juntos para movilizar a la comunidad. Luego se ofrece una visión a la comunidad y se le acompaña a través de varias etapas que incluyen la identificación de los problemas locales a los que deben darse respuesta y los recursos que puede utilizar la comunidad para abordarlos. Se eligen varios miembros de la iglesia y comunidad para ayudar a facilitar el proceso, lo que eleva la apropiación local.

Involucrar a la iglesia local en la teología y práctica de la misión integral a todos los niveles de manera que adopte una visión y sea movilizada para actuar como agente de movilización comunitaria, permitiéndoles a las comunidades identificar y dar respuesta a sus necesidades.

PROPÓSITOS

PASOS DEL PROCESO

- 1** Taller de adopción de visión en misión integral para el personal y los pastores de denominaciones cristianas. Los participantes eligen cinco o seis iglesias piloto y nombran 15–20 personas que serán capacitadas como facilitadores.
- 2** Capacitación de los facilitadores. Los facilitadores son capacitados para ofrecer una visión a los miembros de la iglesia local sobre la misión integral.
- 3** La iglesia local adopta una visión.
- 4** Movilización de recursos de la iglesia local. Los facilitadores reciben capacitación en habilidades para ayudar a las iglesias a movilizar y hacer uso de sus propios recursos. Luego implementan la capacitación en las iglesias locales.
- 5** Desarrollo de una relación entre la iglesia y la comunidad. Después de la capacitación, los facilitadores organizan reuniones entre las iglesias piloto, los líderes comunitarios y los miembros de la comunidad. Durante las reuniones, se seleccionan a tres personas de la iglesia local y a tres



Taller de adopción de visión para los pastores en Ruaha, Tanzania.

Foto: Isabel Carter

personas de la comunidad para dirigir y dar forma al proceso de movilización. Los miembros de la comunidad deciden cómo llamar a estas personas. En Soroti se conocen como ‘Personal de Recursos de la Iglesia y Comunidad’. En Sudán del Sur fueron denominados ‘Despertadores’.

- 6 **Recolección de información comunitaria.** Los Facilitadores y Despertadores reciben capacitación en recolección de información y luego trabajan con la comunidad y con un Equipo de Recolección de Información nombrado por la comunidad para buscar información detallada sobre la comunidad.
- 7 **Análisis de necesidades comunitarias.** Después de la capacitación los facilitadores trabajan con la comunidad para analizar la información recolectada y decidir a cuáles problemas dar respuesta.
- 8 **Establecimiento de objetivos y plan de acción comunitarios.** Después de la capacitación, los facilitadores ayudan a la comunidad a desarrollar objetivos y planes de acción realistas.
- 9 **Implementación y monitoreo comunitarios.** Después de la capacitación, los facilitadores equipan a los líderes comunitarios y Despertadores para establecer comités de desarrollo comunitario, implementar planes de acción y monitorear los avances.
- 10 **Renovación del nivel de apropiación del proceso por parte de la denominación cristiana.** Se realiza un taller para los participantes del taller de adopción de visión que se llevó a cabo al inicio del proceso. Se comparte con ellos el aprendizaje y los resultados del proceso obtenidos hasta el momento para animar la apropiación y el apoyo a las siguientes etapas del proceso. Los participantes son animados a planificar la repetición del proceso en otras partes de la zona local.
- 11 **Capacitación y apoyo continuo a los comités de desarrollo comunitario.** El personal de la organización cristiana se reúne con los comités de desarrollo para identificar sus necesidades actuales de capacitación. Éstas pueden incluir capacitación en manejo financiero, supervisión, monitoreo y evaluación, manejo del ciclo de proyecto, planificación de acción comunitaria y manejo de desastres.
- 12 **Repetición.** El proceso completo se repite con más iglesias locales y comunidades. Los talleres son realizados por los facilitadores del primer proceso en lugar de un consultor externo o un miembro del personal de la organización cristiana.

El proceso ha dado como resultado una transformación en varios aspectos de la vida comunitaria. La transformación puede observarse con más facilidad en la evidencia visual, como los nuevos edificios o pozos, y en más personas asistiendo a la iglesia. Pero hay evidencia de que ha ocurrido una transformación más profunda y personal en las vidas de las personas como resultado del proceso, como lo demuestra el recuadro a continuación.

‘Antes estábamos durmiendo, pero ahora tenemos una visión.’ *Miembro de la comunidad en Sudán del Norte*

‘El Proceso de evaluación participativa nos ha ayudado a saber quiénes somos.’
Miembro de iglesia en Sudán del Sur

‘Si ahora nos dejaran solos y todos nos abandonaran, podríamos continuar hasta el final.’ *Pastor en Sudán del Sur*

‘Nuestros ojos han sido abiertos y todos somos más capaces de expresarnos.’ *Miembros de la comunidad, Sudán del Norte*

‘Debemos unirnos para enfrentar los problemas; mi problema de hoy será el problema de otra persona mañana.’ *Pastor en Sudán del Norte*

‘Antes de que nuestro pastor escuchara hablar sobre el Proceso de evaluación participativa conocíamos la palabra ‘cooperación’ pero no la poníamos en acción. ¡Ahora lo hacemos!’
Miembro de la comunidad, Sudán del Sur

‘El mayor cambio que el proceso me ha traído es darme cuenta que **puedo hacerlo**, pero también que debo planificar, las cosas no suceden simplemente por sí solas.’ *Pastor en Ruaha*

IMPACTO

El proceso ha tenido un impacto significativo a nivel de la iglesia. Por ejemplo:

- Las iglesias locales en Soroti que han terminado el proceso, informan un cambio en las actitudes de los miembros de la iglesia. Las personas ven que su papel es dar y no recibir. Las ofrendas financieras y en especie han aumentado dramáticamente. Las iglesias han visto un crecimiento significativo, tanto espiritual como numérico. Al Superintendente General de PAG Uganda le gustaría que todos los distritos adoptaran el proceso de movilización de la iglesia y comunidad en sus iglesias locales.
- En Ruaha, la gente local está participando más en las actividades diarias de la iglesia local y tomando parte de manera entusiasta en su misión, que antes hubiera visto como responsabilidad del pastor.
- En Sudán del Sur, el proceso ha llevado a un aumento en la unidad. Las iglesias locales se comunican mejor las unas con las otras y los hombres y las mujeres trabajan juntos con más efectividad.

Muchos cambios han tenido lugar a nivel comunitario:

- Una comunidad movilizada en Soroti decidió tomar acción en contra de un líder comunitario que había robado los fondos de la comunidad. Toda la comunidad se reunió y fue a su casa a exigir exitosamente la devolución del dinero. Esto ha animado grandemente a la comunidad.
- En una comunidad en Ruaha, los miembros de la iglesia y comunidad proporcionaron los materiales y la mano de obra necesarias para reconstruir la casa de un miembro de la comunidad que se incendió. Antes del proceso la gente local la hubiera ayudado a extinguir el incendio, pero luego hubieran esperado que los mismos dueños reconstruyeran su casa. En otra comunidad, la iglesia ha iniciado grupos de generación de ingresos para la crianza de aves de corral y la apicultura. Otra comunidad identificó la necesidad de construir la casa de un maestro. Recolectaron tantos materiales que se dieron cuenta que había suficiente para la construcción de tres casas y no sólo una.
- En Sudán del Norte, el proceso ha reunido a comunidades cristianas y musulmanas, que antes no tenían contacto alguno. Juntas han dado respuesta a su necesidad de agua potable al recaudar US\$ 5.000 e instalar tuberías para abastecer a 1.400 hogares. También iniciaron otras iniciativas como trabajo de generación de ingresos, clases de educación para adultos, un kindergarten y la compra de un generador para llevar electricidad a una comunidad. A algunas personas les gustaría repetir el proceso con sus nuevas comunidades cuando regresen a sus hogares en Sudán del Sur.
- En Sudán del Sur, las iniciativas comunitarias incluyen la construcción de una iglesia y una escuela primaria, la excavación de letrinas y la construcción de un puente permanente.

LECCIONES APRENDIDAS

EL PROCESO PUEDE RESULTAR CARO Y TOMAR MUCHO TIEMPO El proceso es caro porque requiere de muchos talleres con apoyo mentor entre talleres por parte del capacitador. El proceso puede verse afectado por personas que se mudan y por influencias externas. Puede ser muy lento para ser efectivo en zonas de inestabilidad y en zonas urbanas donde las personas se desplazan más a menudo.

EL PROCESO TIENE ALTAS EXPECTATIVAS DE PARTE DE LOS MIEMBROS DE LA IGLESIA Y COMUNIDAD Los facilitadores y Despertadores tienen que dedicar mucho tiempo al proceso al asistir a talleres y movilizar a la iglesia y comunidad. Esto puede exigir estar fuera de su hogar. Un facilitador promedio puede trabajar medio tiempo en el proceso durante 18 meses. Existe el peligro de que los Despertadores se muden o renuncien, lo que coloca una carga adicional en los demás Despertadores. Se espera que los miembros de la comunidad asistan a reuniones comunitarias y ayuden a recolectar y analizar información comunitaria. Estas reuniones pueden realizarse en horarios inoportunos, especialmente para las mujeres.

NO SE PAGA A LAS PERSONAS POR SU TIEMPO NI POR LOS GASTOS, COMO LOS COSTOS DE VIAJE

El hecho de que el proceso ha sido llevado a cabo exitosamente en diferentes lugares muestra que todas las personas involucradas están considerablemente comprometidas con el mismo. La organización cristiana podría tener que financiar los costos de los facilitadores en las etapas iniciales del proceso de manera que no se les agote el dinero. Sin embargo, una vez que el proceso ha empezado a movilizar personas, la iglesia o comunidad puede empezar a valorar las contribuciones de los facilitadores o Despertadores y recaudar fondos para pagar por alimento, alojamiento o costos de transporte. Por ejemplo, una comunidad en Sudán del Sur construyó una casa en el recinto de la iglesia para alojar a personas como los facilitadores cuando estuvieran de visita. Otra manera de apoyar a los facilitadores y Despertadores es hacerlos exentos de contribuir con materiales o dinero para las iniciativas comunitarias.



Foto: Nick Bum

Miembros de la comunidad con casas para profesores que están siendo construidas sin recursos externos a la comunidad.

SE DEBE INVERTIR TIEMPO SUFICIENTE EN TRABAJAR CON LOS LÍDERES COMUNITARIOS pues su apoyo es clave para asegurar que una gran proporción de la comunidad asista a las reuniones y sea movilizada.

PUEDA SER DESAFIANTE LLEVAR A CABO EL PROCESO EN ÁREAS RURALES REMOTAS El personal de la organización cristiana debe estar dispuesto a viajar a la comunidad con regularidad, se necesita un lugar donde realizar la capacitación, los facilitadores deben poder viajar a las comunidades piloto, y debe haber suficientes personas educadas en una comunidad para actuar como Despertadores.

PUEDA RESULTAR MUY DIFÍCIL USAR EL PROCESO EN UNA COMUNIDAD DONDE YA EXISTAN PROGRAMAS DE ONG porque es difícil abrirse paso cuando existe el síndrome de la dependencia. Es posible que lleguen ONG a la comunidad durante el proceso y ofrezcan soluciones rápidas.

SE DICE QUE EL ATAQUE ESPIRITUAL ES UN DESAFÍO PARA EL PROCESO Esto no es sorprendente pues el proceso desarrolla y equipa a la iglesia local. Por lo tanto, es vital el apoyo en oración.

Las fortalezas de la movilización de la iglesia y comunidad

El enfoque cambia las actitudes a varios niveles. La actitud de la iglesia local hacia la comunidad se hace más positiva pues los miembros de la iglesia descubren su llamado de servir a los pobres. La actitud de los miembros de la comunidad hacia la iglesia mejora pues ven a la iglesia mirando hacia el exterior y tratando de buscar hacer una diferencia en la comunidad. Las actitudes entre los miembros de la iglesia y comunidad mejoran pues la gente empieza a escucharse la una a la otra y a trabajar unida.

El enfoque anima a las comunidades a depender más de sus propios recursos y depender menos de las organizaciones cristianas y otras instituciones.

Dado que el enfoque anima a un mayor uso de los recursos locales y cambia las actitudes, es **más sostenible que otros enfoques de desarrollo.** Ya que es la iglesia local quien moviliza a la comunidad, hay menos contacto entre la comunidad y facilitadores externos. Por lo tanto, la mayor parte del enfoque es facilitada y monitoreada dentro de la comunidad.

El enfoque anima la repetición. Una vez que una iglesia local ha movilizado una comunidad, puede compartir su aprendizaje con otras iglesias locales en el área circundante de manera que ellas puedan movilizar sus comunidades. Si hay apoyo de parte del personal de la denominación cristiana en una etapa inicial, el enfoque tiene mayores probabilidades de repetirse más allá de las iglesias y comunidades piloto porque hay apropiación a un nivel mayor. Existe evidencia de que una vez que otras comunidades ven los cambios positivos en una comunidad, son inspiradas y adoptan una visión para hacer cambios en su propia comunidad.

El enfoque puede dar como resultado una mejoría en el liderazgo a nivel comunitario. Dado que la movilización comunitaria anima a las personas a involucrarse más en la toma de decisión de los problemas comunitarios, el liderazgo comunitario se hace más dispuesto a rendir cuentas y ser transparente. El proceso puede dar como resultado que los líderes corruptos sean desafiados o quitados. Además, el proceso puede producir nuevos líderes comunitarios ya que por lo general, implica la capacitación de facilitadores locales que obtienen las habilidades, la confianza y la experiencia para convertirse en hábiles líderes.

Dado que es la iglesia local la que moviliza a la comunidad, **la comunidad empieza a ver a la iglesia con ojos más positivos.** Como resultado, la iglesia local podría crecer en cantidad. Dado que el enfoque debe traer la unidad dentro de la comunidad, las personas tienen menos temor de ser vistas yendo a la iglesia y la iglesia se convierte en un lugar natural de reunión. El enfoque también anima el discipulado pues los miembros de la iglesia son animados a estudiar la Biblia y se les otorga la responsabilidad del trabajo. El uso de estudios bíblicos para movilizar a la iglesia local anima el enfoque a ser un estilo de vida en lugar de un proceso extraordinario.

El trabajo de desarrollo tradicional implica tener organizaciones que ofrecen recursos a la comunidad, y quizás que pidan a la comunidad una pequeña contribución. Los procesos de movilización de la iglesia y comunidad son diferentes. **Se anima a las comunidades e iglesias locales a tomar en consideración sus propios recursos primero** y luego abordar a las organizaciones cristianas para pedir lo faltante. Esto es más sostenible y empoderador que otros enfoques.

Debilidades de la movilización de la iglesia y comunidad

La movilización de la iglesia y comunidad puede tomar tiempo. Toma tiempo cambiar actitudes y superar la falta de voluntad de los miembros de la iglesia de interactuar con la comunidad.

El trabajo puede perder impulso. A veces es difícil lograr que la iglesia local se apropie totalmente del trabajo. Una vez que los procesos empiezan a enfocarse en la movilización de la comunidad, algunos miembros de la iglesia pueden perder interés y entusiasmo.

Este enfoque puede implicar **muchos talleres y una gran inversión de tiempo y fondos de las personas** y de la organización cristiana.

Los procesos de la iglesia y comunidad toman mucho tiempo, hasta un máximo de tres años. Transcurre un largo tiempo antes de ver resultados tangibles en la comunidad. Por lo tanto, la calidad del trabajo puede sufrir cuando las personas pierden interés o se mudan. Es más vulnerable a factores externos, lo que puede resultar en un cambio en las necesidades a nivel comunitario y en el abandono de las iniciativas.

Una de las fortalezas del enfoque es que se concentra en las necesidades identificadas por la comunidad y por lo tanto, trae cambio sostenible. Sin embargo, al depender solamente de las perspectivas de la comunidad al identificar las necesidades, **pueden omitirse algunos asuntos clave**. Por ejemplo, puede que la comunidad no identifique las mejoras en la higiene como una necesidad, sin embargo podría identificar el agua potable. Si la comunidad da respuesta al problema del agua potable al cavar un pozo pero no se enfoca también en mejorar la higiene, puede no haber tantas mejorías notables en la salud. Otro tema de desarrollo que podría omitirse durante la identificación de necesidades es el VIH y SIDA, debido a la falta de conocimientos o al estigma, sin embargo, es un tema que de dársele respuesta, puede tener un gran impacto en la vida comunitaria. Otro tema importante es la reducción del riesgo de desastres. La reducción del riesgo de desastres implica tomar acción para evitar desastres futuros o hacerlos menos destructivos. Puede que la comunidad no identifique esto porque los miembros de la comunidad están demasiado concentrados en lidiar con los problemas actuales. Sin embargo, la falta de atención al mismo puede dar como resultado un sufrimiento extenso en el futuro si un peligro ataca a una comunidad desprevenida. Un buen facilitador puede asegurar que se planteen dichos temas en la etapa de identificación de necesidades.

Por lo general, el enfoque depende de una facilitación especializada. Los facilitadores deben tener un buen entendimiento teológico, excelentes habilidades de facilitación participativa y una actitud humilde y de servicio con un compromiso de empoderar a otros. Los facilitadores que proporciona la organización cristiana por lo general movilizan a las iglesias locales. Por lo general, los facilitadores de la iglesia local entonces movilizan a la comunidad. Estos facilitadores locales pueden ya tener las habilidades necesarias, o pueden requerir capacitación de la organización cristiana.

El enfoque puede dar como resultado relaciones tensas dentro de una denominación cristiana. Mientras las iglesias locales son empoderadas, pueden empezar a pedir más toma de decisión participativa y responsable dentro de la jerarquía de la denominación cristiana.

A las organizaciones cristianas les puede **resultar difícil obtener fondos para este enfoque**, pues sus resultados, en cuanto a iniciativas comunitarias, son indefinidos hasta el final del proceso.

El enfoque puede aumentar las expectativas de modo poco realista. A pesar de que se anima a las comunidades a usar recursos locales para llevar a cabo las iniciativas comunitarias, podría necesitarse apoyo externo para algunas prioridades. Las organizaciones cristianas no siempre tienen los fondos o la pericia para apoyar dichas iniciativas.

3.3 Empoderar a la iglesia para la defensoría de derechos

La defensoría de derechos significa hablar en contra de la injusticia. Trata sobre movilizar comunidades para analizar su contexto, empoderándolas para participar en los procesos políticos y ayudarlas a defender sus derechos humanos. La iglesia local por lo general, está en una buena posición para llevar a cabo trabajo de defensoría:

- Los líderes de iglesias tienen influencia, incluso en ambientes seculares. En muchos países se les reconoce el papel legítimo de hablar a favor de temas morales. Los líderes de iglesias a menudo tienen una voz más poderosa que los líderes de las organizaciones cristianas.
- A menudo las iglesias locales consisten en un gran número de personas. Algunos tipos de trabajo de defensoría se benefician del poder de las masas.
- Las iglesias locales existen a nivel de base. Esto les permite entender muy bien los problemas y representar eficazmente a las comunidades. También les permite trabajar con las comunidades para realizar trabajo de defensoría.

Las iglesias locales que forman parte de una denominación cristiana pueden estar en una posición aún más estratégica para provocar el cambio, pues las denominaciones cristianas se benefician del poder de las masas y de una variedad de vínculos externos a cada nivel de la jerarquía.

Estudio de caso

Trabajo de defensoría de derechos llevado a cabo por pastores en Malawi

Eagles, una organización cristiana en Malawi, otorgó una visión a varios pastores para llevar a cabo la misión integral. Los pastores formaron un grupo llamado 'Amor en Cristo' y juntos identificaron las personas más necesitadas en sus comunidades y tomaron acción para cuidar de ellos. Al pasar el tiempo, y al trabajar unidos en la comunidad y ser capacitados por Eagles, los pastores decidieron que debían involucrarse en trabajo de defensoría de derechos. Se dieron cuenta que algunos asuntos necesitaban más que una respuesta práctica.

Por ejemplo, el grupo se enteró que los líderes locales habían firmado un acuerdo con una compañía azucarera que obligaría a los agricultores locales a cosechar solamente azúcar en sus granjas. Los líderes locales no habían consultado con los agricultores, y éstos no estaban contentos con el acuerdo. Por tanto, el grupo de pastores, organizó a la comunidad para formar un comité que discutiría las preocupaciones de los agricultores con los líderes comunitarios. Las negociaciones tuvieron éxito y la compañía de azúcar no pudo llevar a cabo sus planes.



Un agricultor y un líder de iglesia parados sobre tierras que evitaron fueran vendidas.

Foto: Eagles

Una iglesia local puede llevar a cabo trabajo de defensoría de derechos:

- **para apoyar su trabajo práctico.** Puede ser útil animar a las iglesias locales a llevar a cabo trabajo de defensoría de derechos vinculado con sus iniciativas prácticas ya que la mayoría de problemas a nivel comunitario tiene raíces estructurales y políticas. Puede que las iniciativas prácticas solamente aborden los síntomas del problema. La defensoría de derechos puede ser utilizada para enfrentar las causas y lleva a un desarrollo más sostenible.
- **independientemente del trabajo práctico que realiza.** Por ejemplo, puede ser parte de una red de defensoría y tomar parte en protestas y campañas de escribir cartas en pro de justicia sobre un asunto, mientras lleva a cabo una iniciativa práctica en la comunidad sobre otro asunto.

Estudio de caso

Cómo se abogó por el cambio en Zimbabwe

Cuando miles de personas fueron desplazadas de sus hogares en Zimbabwe como resultado de una 'operación de limpieza' del gobierno, las iglesias locales en la ciudad de Bulawayo fueron las primeras en dar respuesta. Ellas abrieron sus edificios para ofrecer refugio a las familias afectadas y con ayuda de una organización cristiana proporcionaron artículos de emergencia como alimento y sábanas.

La organización cristiana tomó la oportunidad para movilizar a las iglesias locales para hablar en favor de las personas que habían sido desplazadas. Los líderes de iglesia se reunieron y se negaron a permitir a las autoridades mudar a las familias a un campo de retención hasta que las instalaciones fueran aceptables. También se aseguraron de que el impacto de la 'operación de limpieza' estuviera claramente documentado de manera que las Naciones Unidas y los medios de comunicación alrededor del mundo pudieran estar informados.

El resultado fue que este grupo de defensores de las iglesias locales creció y se volvió más insistente en su defensa de las personas pobres. Un año después de los desalojos forzados, las congregaciones locales realizaron una marcha en protesta contra la falta de esfuerzos gubernamentales para realojar a los que habían sido desplazados y para asegurar que no fueran olvidados.

La cantidad de iglesias que están tomando parte en trabajo de defensoría de derechos ha aumentado hasta convertirse en la actualidad en un organismo nacional en pro de la defensoría. La organización cristiana da capacitación a grupos de iglesias locales en todo el país. Una vez que han sido capacitadas, las iglesias locales trabajan individualmente, juntas a nivel comunitario y a nivel nacional para abogar sobre varios asuntos de interés común.

Algunos métodos de defensoría que se puede animar a las iglesias locales a utilizar incluyen:

TRABAJO EN REDES – animar a las iglesias locales a participar más con contactos y en redes o a desarrollar nuevas alianzas para crear un movimiento para el cambio. Éstas pueden ser redes de iglesias locales, redes de iglesias nacionales o internacionales o redes con agencias seculares.

CABILDEO – animar a las personas a hablar directamente con las personas que tienen influencia para mejorar la situación. Los miembros de la iglesia pueden llevar a cabo este tipo de trabajo de defensoría en nombre de la comunidad.

DESPERTAR LA CONCIENCIA – animar a las iglesias locales a informar a sus congregaciones y a la comunidad general sobre la situación de manera que estén conscientes de los problemas. Esto puede realizarse en cultos de la iglesia, reuniones comunitarias, eventos públicos o por medio de la distribución de folletos y de ofrecer capacitación.

MOVILIZAR – animar a las iglesias locales a persuadir a tantas personas como sea posible para contactar a las personas que toman las decisiones y hacer un llamado en pro del cambio. Esto puede realizarse por medio de la organización de marchas para mostrar la intensidad del sentimiento o al animar a las personas a escribir cartas dirigidas a los que están en el poder.

ORACIÓN – animar a las iglesias locales a pedir la intervención de Dios, ya que la injusticia puede ser el resultado de fuerzas y poderes espirituales.

Para obtener más detalles sobre cómo llevar a cabo trabajo de defensoría, consulte el *Manual de defensoría* (ROOTS 1 y 2).

Algunos métodos de defensoría pueden no ser apropiados para ser llevados a cabo por las iglesias en ciertas situaciones:

- En países gobernados por regímenes opresivos o corruptos, las iglesias pueden decidir que los métodos abiertos de defensoría no son apropiados. Sin embargo, una opción puede ser un trabajo de defensoría de derechos sutil y sin confrontación. Por ejemplo, los obispos y líderes de iglesia bien conocidos pueden desarrollar relaciones con personas en el gobierno para persuadirlos a cambiar políticas. En algunos lugares la iglesia puede tener un grado de protección para expresarse, algo que otros grupos pueden no disfrutar. Sin embargo, la iglesia debe ser cuidadosa de no asociarse demasiado con los que están en el poder, especialmente si son injustos. Otro ejemplo de trabajo de defensoría de derechos sin confrontación es educar a las personas locales sobre sus derechos como ciudadanos para empoderarlos a expresarse. Sería conveniente que las iglesias locales crearan vínculos con organizaciones cristianas internacionales que pueden cabildar en su nombre a nivel internacional en contra de regímenes opresivos.
- En países donde la iglesia es una minoría o es perseguida, la iglesia debe ser muy cuidadosa sobre el grado al que participa en la defensoría de derechos. Existe el peligro de que puedan antagonizar más al estado y poner su status en mayor riesgo. Sin embargo, desarrollar alianzas con otros grupos minoritarios puede ser beneficioso y ofrecer el poder de las masas.
- A pesar de que las iglesias locales pueden ser una fuerza para el cambio debido a su capacidad de representar a los grupos de base y al poder de las masas, pueden no tener conocimientos especializados para hacer la defensoría eficaz. Si las iglesias no demuestran que entienden plenamente los asuntos complejos, podrían carecer de credibilidad ante las personas que toman las decisiones. Por lo general, las iglesias son mejores hablando a favor de asuntos de principios generales que proponiendo soluciones para asuntos de política. El trabajo en redes y el obtener el apoyo de organizaciones que se especializan en la defensoría de derechos pueden mejorar la capacidad de la iglesia local de llevar a cabo defensoría de derechos efectivamente.

Estudio de caso

La iglesia local se moviliza para la defensoría de derechos en Honduras

Como parte de su programa Deborah, que tiene como objetivo disminuir la violencia doméstica en la zona central de Honduras, la organización cristiana Proyecto Aldea Global movilizó iglesias locales para llevar a cabo defensoría de derechos. El principal objetivo del trabajo de defensoría eran aquellos que cometían la violencia doméstica.

Se produjo un manual de pastores, que contiene las herramientas para ayudar a los pastores a despertar la conciencia sobre la violencia doméstica en sus congregaciones. El manual contiene, entre otras cosas, resúmenes de sermones, charlas para jóvenes y consejos sobre consejería a las víctimas de violencia doméstica. Los pastores fueron invitados a asistir a seminarios donde el manual fue utilizado y distribuido. También se distribuyeron afiches que los pastores podían exhibir en sus iglesias, y fueron animados a utilizar cintas moradas para mostrar su apoyo a la campaña.

Se organizó una manifestación y un mitin para promover 'Paz en la familia' a la cual fueron animados a asistir los miembros de la iglesia y los pastores. Cuatrocientas personas marcharon por el pueblo de Siguatepeque para despertar la conciencia sobre la violencia doméstica, mostrar a las personas locales que es algo inaceptable y permitirle a las personas que experimentan violencia doméstica saber en donde recibir ayuda. La manifestación tuvo cobertura en radio y televisión cristiana. Como resultado, la cantidad de mujeres que han informado violencia doméstica y que buscan apoyo ha aumentado dramáticamente.



Manifestación en protesta contra la violencia doméstica.

Foto: Esther Stansfield

REFLEXIÓN

- ¿Cuál de estos enfoques sería el más apropiado en nuestra situación?
- ¿Qué estructuras deben establecerse antes de poder llevar a cabo este tipo de trabajo?
- ¿Qué investigación debería realizarse?

Resumen

En esta sección se estudiaron tres maneras de trabajar con las iglesias locales:

- Movilización de la iglesia
- Movilización de la iglesia y comunidad
- Empoderar a la iglesia para la defensoría de derechos.

4

Asuntos clave a tomar en consideración

Se ha estudiado la iglesia local y su papel central en la misión integral. También se han estudiado maneras en las cuales las organizaciones cristianas pueden trabajar con las iglesias locales para liberar su potencial.

Esta sección estudia los asuntos clave que las organizaciones cristianas deben tomar en consideración si quieren trabajar más de cerca con las iglesias locales.

En primer término, puede ser útil para la organización cristiana preguntarse si necesita cambiar fundamentalmente su visión, enfoque y estructura para permitir una asociación más efectiva con las iglesias locales. La Sección 4.1 explora este asunto y ofrece algunas pautas útiles.

En segundo lugar, puede serle útil a una organización cristiana tomar en consideración lo que significa realmente la asociación antes de comprometerse más de cerca con las iglesias locales. La Sección 4.2 ofrece una guía sobre esto.

En tercer lugar, en una etapa inicial de movilización de la iglesia, la organización cristiana tendrá que pensar sobre cómo influirá sobre los líderes de iglesia, pues éstos son fundamentales para el proceso. Los buenos líderes pueden hacer una gran diferencia en los resultados. La Sección 4.3 ofrece modelos y herramientas para ayudar a las organizaciones cristianas a contribuir con el desarrollo de buenos líderes.

En cuarto lugar, una organización cristiana que quiera asociarse con las iglesias locales debe considerar cómo va a ofrecer una visión a esas iglesias para la misión integral. La Sección 4.4 proporciona pautas, estudios de caso y herramientas sobre esto.

Una quinta área clave a ser tomada en cuenta por una organización cristiana es cómo facilitar la movilización de la iglesia y la movilización de la comunidad. La Sección 4.5 ofrece importantes elementos y herramientas para esto.

Una sexta área clave, que es crucial para la sostenibilidad y el empoderamiento, es cómo una organización cristiana puede animar a las iglesias locales y comunidades a utilizar los recursos locales para apoyar sus actividades. La Sección 4.6 ofrece pautas al respecto.

Finalmente, una organización cristiana, para los propósitos de rendición de cuentas y la calidad de las iniciativas, debe pensar sobre cómo va a monitorear y evaluar su trabajo y sus asociaciones con las iglesias locales. La Sección 4.7 ofrece algunas ideas al respecto.

No hay suficiente espacio en este material para discutir detalladamente estos temas. Cada tema merece un libro completo. Sin embargo, sentimos que puede ser útil ofrecer algunos pensamientos y herramientas iniciales. La Sección 5 contiene ejemplos de otros recursos, si las organizaciones desean considerar los asuntos en más detalle.

4.1 Cómo cambiar el enfoque de las organizaciones cristianas

Puede que algunas organizaciones cristianas tengan que cambiar considerablemente antes de poder empezar a trabajar con las iglesias locales. Este es el caso particular de las organizaciones cristianas que quieren seguir el modelo de empoderamiento (página 19). Puede que tengan que cambiar sus valores, su misión y su estructura, entre otras cosas. Existen dos opciones principales para iniciar el cambio:

- Una parte de la organización hace trabajo piloto con una iglesia local.
- Cambiar toda la organización de una vez, por lo general, desde arriba hacia abajo, por medio de un proceso de cambio organizacional.

4.1.1 TRABAJO PILOTO CON UNA IGLESIA LOCAL

A veces una o dos personas entusiastas pueden influir sobre la manera en que funciona toda una organización, al modelar nuevas actitudes y pilotear nuevas prácticas. Los miembros del personal que estén comprometidos con equipar a la iglesia local para la misión integral podrían por lo tanto, empezar a involucrarse con una cantidad limitada de iglesias locales y encontrar nuevas maneras de trabajar juntos que utilicen las fortalezas tanto de las iglesias como de las organizaciones. El resto de la organización continúa como siempre. Si tiene éxito, este personal debe compartir los logros con el resto de la organización. Esto podría ser lo único necesario para motivar a la organización completa a cambiar su enfoque y manera de trabajar. Si no tiene éxito, otro personal podría por lo menos estar abierto a pasar por un proceso de adopción de visión. El modelo desarrollado puede entonces ser utilizado por toda la organización. Este cambio estructural evolutivo por lo general es más suave que un proceso de cambio organizacional.

4.1.2 PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El compromiso de trabajar con las iglesias locales puede requerir una reorientación fundamental de la misión y visión de la organización, una nueva estructura, y un plan estratégico que reconozca el papel de la iglesia local. Si solamente unos cuantos miembros del personal tienen la visión de trabajar con la iglesia local, un proceso de cambio organizacional puede ser una buena manera de ofrecer una visión a otros miembros del personal. Sin dicha adopción de visión y un cambio dentro de la organización, todo esfuerzo por trabajar con las iglesias locales realizado por unos cuantos miembros comprometidos del personal probablemente tendrá pocos recursos, será infructuoso, insostenible y provocará una división dentro de la organización.

Un proceso de cambio organizacional puede ser de especial ayuda para una denominación cristiana que necesite volver a examinar la manera en que realiza su trabajo en la comunidad (ver estudio de caso en la página 51). Muy a menudo, dicho trabajo es llevado a cabo por los departamentos de desarrollo y no involucra a las iglesias locales. En su lugar, la denominación cristiana puede empoderar a las iglesias locales a llevar a cabo la misión integral. Para una ONG, el proceso de cambio organizacional puede permitirle trabajar más de cerca con las iglesias locales. Sin importar el resultado, el proceso de cambio organizacional puede ser el mismo tanto para las denominaciones cristianas como para las ONG.

Los procesos de cambio organizacional varían de acuerdo con el facilitador, el tipo de organización y la situación actual de la organización (a menudo un proceso como tal ocurrirá

cuando la organización está en crisis). Sin embargo, luego de haber estudiado varios procesos de cambio organizacional, hemos identificado algunos elementos comunes:

- Revisar la organización.
- Revisar y volver a escribir la visión y misión.
- Revisar la estrategia de la organización y volver a escribir el plan estratégico. Una herramienta que puede utilizarse para realizar esta revisión es un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Se ofrece capacitación a miembros del personal a distintos niveles de la organización.
- Capacitación en habilidades específicas para el personal que implementará el trabajo con las iglesias locales. Esta capacitación puede incluir habilidades para ofrecer una visión y de facilitación, y cómo ofrecer una visión y trabajar con pastores de iglesias.

Los procesos de cambio organizacional en organizaciones grandes por lo general requieren por lo menos dos facilitadores. Dado que el proceso toma un largo tiempo, es poco realista pensar que un solo facilitador podrá acompañar a la organización durante todo el proceso. En ciertos puntos del proceso se necesitarán distintas habilidades, desde habilidades para dar respuesta a problemas estructurales de alto nivel y asuntos de capacidades hasta habilidades para movilizar a la comunidad a nivel de base. Por lo tanto, tiene sentido tener un equipo de facilitación, cuyos miembros pueden ser introducidos para facilitar el proceso en momentos relevantes.

Los facilitadores deben ser independientes y por tanto, neutrales. Esta neutralidad es importante, ya que el cambio organizacional puede ser un proceso sensible y doloroso para el personal y puede revelar o provocar conflicto. Un facilitador externo a la organización deberá ser imparcial. Los miembros del personal tienen más probabilidades de ser abiertos sobre sus sentimientos y opiniones con alguien que no está involucrado con las labores de la organización. Los facilitadores independientes también pueden mejorar la calidad de la revisión ya que tienen un punto de vista fresco de la organización y permiso para desafiar. Ellos pueden hacer preguntas adecuadas relacionadas con la organización en su totalidad. Alguien que ya esté involucrado en la organización podría solamente estar preocupado por los asuntos relacionados con su propio trabajo y por lo tanto, puede no ser un facilitador adecuado para este tipo de proceso. Por otra parte, los facilitadores externos pueden no tener el entendimiento sobre la organización y tener valores distintos. Por lo tanto, los facilitadores deben ser seleccionados cuidadosamente.

El compromiso de los líderes de alto rango con el proceso de cambio es fundamental. Sin el mismo ningún grado de facilitación ayudará.

Fortalezas de los procesos de cambio organizacional

Los procesos de cambio deben crear una organización que esté comprometida con, y estructurada alrededor de, los resultados de su misión. Esto la hace **más enfocada y eficaz para provocar un verdadero cambio**.

Dichos procesos pueden ser especialmente adecuados para una denominación cristiana ya que **las estructuras ya están presentes para permitir que la visión** y capacitación renovadas puedan descender fácilmente en cascada hacia las iglesias locales. Una vez que el proceso de cambio está completo, puede sentirse el impacto a nivel de base después de un tiempo relativamente corto.

A pesar de ser caros, **los procesos de cambio son rentables**, ya que dan respuesta a problemas en el núcleo de la organización y aseguran que todos los miembros del personal estén trabajando hacia la misma meta. Una vez que se han afrontado los problemas en el núcleo, el impacto positivo de un proceso de cambio puede llegar hasta el nivel de la comunidad.

Debilidades de los procesos de cambio organizacional

Los procesos de cambio organizacional son vulnerables al fracaso:

- **Los procesos pueden tomar años en lugar de meses en completarse.** Durante este tiempo, el compromiso con el proceso de la organización, el liderazgo y los miembros del personal pueden fluctuar. Puede salir personal clave de la organización y el ambiente externo podría cambiar. El proceso puede ser frustrante para los que están involucrados porque es solamente al final del proceso cuando hay resultados tangibles.
- **Los procesos dependen de que los miembros del personal tengan tiempo para participar.** Puede ser difícil, en especial para el personal de alto rango, dar su total atención al proceso o hacerlo su primera prioridad.
- **Los procesos dependen de la presencia de miembros del personal calificados** que puedan desarrollar, implementar y manejar el plan de cambio. A menudo se necesita un proceso de cambio organizacional porque falta personal calificado para empezar.
- **Los procesos pueden desafiar las relaciones de poder** y por lo tanto, pueden fácilmente perder el apoyo de los miembros del personal de alto rango.
- Todo el personal dentro de la organización debe estar comprometido con el proceso. Si solamente un pequeño grupo dentro de la organización se apropia del mismo, **el proceso podría carecer de efectividad e impacto.** No es suficiente que el liderazgo simplemente invierta recursos y personal en el proceso. Necesita involucrarse de manera personal.
- **Los procesos modelan un cambio de arriba hacia abajo.** A pesar de que ésta es una fortaleza de estos procesos porque los hace eficaces y eficientes, también puede ser visto como una debilidad porque un enfoque como tal no modela buenas prácticas de desarrollo. En una denominación cristiana existe el peligro de que la denominación cristiana establezca la agenda y las iglesias locales la sigan. Es importante que la iglesia local se apropie del trabajo y tome la dirección.

En el caso de un proceso de cambio de una denominación cristiana, existe el **peligro de que el impacto se detenga en la iglesia local.** La esperanza es que una vez que la iglesia sea cambiada, la comunidad se beneficiará. Sin embargo, las iglesias locales a menudo miran hacia el interior en lugar del exterior. Debe investigarse el vínculo entre la iglesia y la comunidad y abordarse como parte del proceso de cambio.

Dado que los procesos de cambio organizacional implican la capacitación de personal con la intención de que ellos luego transmitan la capacitación a otros, **la calidad puede deteriorarse** para cuando llegue a los miembros de la iglesia local, quienes podrían estar recibiendo capacitación de segunda o tercera mano.

Estudio de caso

Proyecto Gilgal (Iglesia Kale Heywet, Etiopía)

La Iglesia Kale Heywet es una denominación cristiana en Etiopía. Consiste en 6.000 iglesias y más de 5 millones de miembros. La Iglesia Kale Heywet estaba convirtiéndose en una organización dividida en la cual los miembros del personal en la oficina central de la denominación estaban perdiendo contacto con las iglesias locales. La Iglesia Kale Heywet era considerada burocrática, ya que la toma de decisiones debía subir por la existente jerarquía. Esto tendía a restringir la iniciativa a nivel local.

Se decidió que era necesario un proceso de cambio organizacional para unificar la denominación y asegurar que las iglesias locales estuvieran mejor representadas dentro de las estructuras de la Iglesia Kale Heywet y mejor apoyadas por esas estructuras. Se esperaba que el proceso diera como resultado iglesias locales más comprometidas con satisfacer las necesidades de las personas pobres en sus comunidades.

Después de una revisión de los ministerios de la Iglesia Kale Heywet a nivel local y nacional, se trajo un consultor para trabajar con representantes clave de la Iglesia Kale Heywet y desarrollar un Plan de Cambio Estratégico. El aspecto principal de este Plan era ofrecer una visión y capacitar a todos los miembros de la denominación cristiana sobre temas como el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la planificación de proyectos. Para asegurar que todos recibieran capacitación, se utilizó un modelo de cascada. Cuatro capacitadores capacitaron a 300 líderes a nivel zonal, quienes a su vez capacitaron a dos capacitadores en cada iglesia. Luego los dos capacitadores en cada iglesia capacitaron a su congregación. Otro aspecto del Plan era capacitar a los miembros del personal en manejo de cambio organizacional.

PASOS DEL PROCESO

- 1 Revisión de los ministerios a nivel nacional y zonal.
- 2 Núcleo estratégico (consiste en representantes de la junta directiva, algunos miembros del personal de la sede y algunos líderes a nivel zonal) capacitado por un consultor en manejo de cambio y planificación estratégica a lo largo de cinco talleres.
- 3 Desarrollo de un Plan de Cambio Organizacional.
- 4 Implementación del Plan, incluyendo la capacitación de todos los miembros de la Iglesia Kale Heywet. En el transcurso de un periodo de tres años el consultor visitó con regularidad para capacitar y servir de mentor a los capacitadores. Los miembros del personal de la Iglesia Kale Heywet fueron capacitados para manejar el cambio organizacional.
- 5 Movilización de las iglesias locales para llevar a cabo la misión integral en la comunidad.

IMPACTO

El proceso duró seis años y aún continúa. Ha requerido grandes cantidades de fondos para los insumos de consultoría, la contratación de cuatro personas de tiempo completo y la producción de materiales de capacitación. Sin embargo, existen señales de impacto prometedoras:

Impacto en el liderazgo

- Han mejorado las actitudes y el estilo de muchos líderes en la iglesia central. Ahora las personas se sienten capaces de proponer sus ideas y opiniones durante debates y discusiones sin sentirse avergonzadas o atacadas.
- A nivel de zona, los líderes utilizan un estilo de liderazgo más facilitador. Ha mejorado la rendición de cuentas financieras.
- A nivel de distrito, se tiene más cuidado en la selección de los líderes y hay mayor disposición de trabajar como equipo.

- A nivel de la iglesia local, los líderes están más comprometidos con la misión integral, son mejores en la planificación estratégica, están más preocupados por el bienestar y los puntos de vista de los miembros de la iglesia, incluyendo las mujeres y los jóvenes, y hacen una mejor rendición de cuentas a sus congregaciones.

Impacto en la estructura organizacional

Hubo cambios significativos en la estructura organizacional de la Iglesia Kale Heywet. Por ejemplo, se formó un Programa de Fortalecimiento Institucional y Empoderamiento Comunitario. Se establecieron otros programas para abordar temas como la prevención y el tratamiento del VIH, y la promoción de la alfabetización y educación.

Impacto en las iglesias locales

Las iglesias están lanzando iniciativas sin esperar permiso de los niveles más altos de la jerarquía.

Impacto a nivel comunitario

Muchas iniciativas fueron puestas en marcha y han tenido un impacto positivo en las comunidades locales. Por ejemplo, hubo una reducción de un 40 por ciento en las tasas de tifoidea, malaria y mortalidad infantil en cuatro comunidades donde se construyeron dispensarios.

Impacto en el crecimiento de la iglesia

En una comunidad compuesta por una tribu marginada, la mayoría de los 5.000 miembros se convirtió al cristianismo como resultado de una labor de reconciliación inspirada por el proceso.

LECCIONES APRENDIDAS

ES CRUCIAL QUE EL PERSONAL DE ALTO RANGO SE APROPIE DEL PROCESO A pesar de que el personal de alto rango inició el proceso, mientras avanzaba, se hizo más difícil para algunos de ellos comprometerse con el mismo. En todas las etapas, debe haber un liderazgo y una visión claros para el proceso.

ES IMPORTANTE DESARROLLAR LA CAPACIDAD DEL EQUIPO DE CAPACITACIÓN para poder satisfacer expectativas realistas. El hecho de no lograrlo puede llevar al desgaste del personal clave y a cuellos de botella en el proceso.

EL PROCESO DEBE SER FLEXIBLE para poder lidiar con las iglesias locales que empiezan a implementar su capacitación antes de que se hayan establecido todas las estructuras de apoyo. De lo contrario, las iniciativas de la iglesia local pueden ser mal diseñadas o manejadas.

TOMAR EN CONSIDERACIÓN CÓMO MANTENER LA CAPACITACIÓN DE ALTA CALIDAD Esto incluye la motivación y el apoyo a los capacitadores, y evitar confiar demasiado en materiales escritos.

LOS ASUNTOS DE GÉNERO DEBEN ABORDARSE DE MANERA EXPLÍCITA No es suficiente suponer que las mujeres participarán en la capacitación. Puede que no asistan debido a falta de fondos, bajas tasas de alfabetización o porque, en toda la denominación cristiana, usualmente no se anima a las mujeres a participar en actividades de liderazgo o de la iglesia.

REFLEXIÓN

- ¿Qué nuevo papel podría asumir nuestra organización?
- ¿Nuestra organización necesitará cambiar sustancialmente antes de poder asumir este nuevo papel?
- Si es así, ¿qué opción escogeríamos; la opción de plan piloto o la opción del proceso de cambio organizacional? ¿O podemos pensar en una mejor opción?
- ¿Por qué hemos escogido esta opción?

4.2 Cómo trabajar en asociación

Las organizaciones cristianas podrían querer tomar en consideración establecer asociaciones con las iglesias locales. Esto hace las relaciones más formales y puede formar el fundamento para trabajar juntas más eficazmente.

Estudio de caso

ACT (The Association for Christian Thoughtfulness), la India

ACT existe para animar a las iglesias locales a llevar a cabo la misión integral. Este estudio de caso trata solamente sobre una iglesia local con la cual ACT trabaja.

El pastor se acercó a ACT porque quería trabajar en asociación. ACT pidió al pastor dedicar un tiempo durante el culto del domingo para hablar sobre su labor. ACT usó ese tiempo para ofrecer una visión a los miembros de la iglesia sobre la necesidad de responsabilizarse de su comunidad. Las personas que captaron la visión participaron en llevar a cabo una encuesta en la comunidad para descubrir cuáles eran las necesidades.

La iglesia local y ACT hicieron un memorando de entendimiento oral que incluyó la discusión de asuntos financieros y técnicos.

ACT facilitó talleres para personas de la iglesia local que iban a convertirse en 'animadores'. Estos talleres implicaban la capacitación en varios temas de desarrollo y ofrecían una oportunidad a los animadores de compartir sus experiencias y aprender el uno del otro. ACT también facilita cuatro reuniones anuales en las cuales los pastores de varias iglesias locales pueden discutir los éxitos y fracasos, y luego orar por éstos.

La iglesia local ha estado involucrada en educar a la comunidad sobre el VIH y SIDA. Como resultado, las actitudes y el comportamiento de las personas ha cambiado. Se estableció un preescolar, desde el cual el 90 por ciento de los niños continúa a la educación formal. Se han desarrollado relaciones entre la iglesia local y la comunidad. Muchas personas de habla hindi han empezado a asistir a la iglesia de habla tamil, y desde entonces han establecido una iglesia de habla hindi.

Algunas ideas sobre la asociación

La asociación es una relación entre dos personas o grupos, que existe para lograr un objetivo común. Los grupos entran en asociación porque juntos pueden lograr más y pueden cumplir un objetivo más eficientemente.

La verdadera asociación no implica explotación. Ambos socios tienen algo que ofrecer a la relación y algo que ganar de la misma. A veces la asociación implica compartir recursos, como experiencia, conocimientos, equipo, conexiones, oración o voluntarios. Desafortunadamente, donde existe el intercambio de dinero, a veces se percibe que el donante tiene más poder que el receptor. La verdadera asociación requiere que ambos socios tomen parte en la toma de decisiones. Si solamente un socio tiene un papel de toma de decisión, el otro socio se convierte más en un contratista que es traído para llevar a cabo una tarea específica, pero que no tiene responsabilidad en la dirección del trabajo como una totalidad. Eso no es asociación.

Los asociados no realizan las mismas tareas juntos todo el tiempo. Las mejores asociaciones son aquellas en las que los asociados tienen distintas fortalezas en cuanto a lo que pueden hacer. Tienen papeles que se complementan el uno al otro. Sólo pueden trabajar con sus fortalezas y por lo tanto, puede que no lleven a cabo muchas tareas juntos.

Las asociaciones requieren transparencia. Las intenciones y acciones de cada asociado deben hacerse evidentes al otro. Por lo tanto, los asociados deben rendir cuentas el uno al otro. Sin embargo, las asociaciones también requieren confianza, de manera que cada asociado pueda confiar en que el otro utilizará sus fortalezas de manera responsable, en beneficio del objetivo que la asociación está intentando lograr. Dado que los asociados deben estar comprometidos a trabajar el uno con el otro durante un largo periodo de tiempo, por lo general la asociación se basa en valores compartidos. La relación es tan importante como el objetivo que los asociados quieren lograr. De lo contrario, la asociación puede fallar antes de cumplirse el objetivo.

Alan Fowler ha estudiado ONG durante muchos años y ha identificado algunos asuntos importantes que deben tomarse en consideración al desarrollar asociaciones exitosas.³ A pesar de que sus consejos son dirigidos a asociaciones entre ONG en el norte y en el sur, también aplican a las asociaciones entre ONG del sur e iglesias locales:

- Tener en claro por qué existe la relación. Cada asociado debe tener claro por qué quiere la asociación y qué puede y no puede contribuir a la misma.
- Aplicar el principio de la interdependencia – Si cada asociado no depende del otro de algún modo, entonces no están realmente en asociación.
- Adoptar un enfoque de relación en lugar de un enfoque de proyecto – un proyecto es un vehículo para explorar relaciones, pero no es la base para una asociación.
- Crear un proceso para compartir el control – trabajar en contra del desequilibrio de poder que a menudo ocurre en las relaciones, especialmente aquellas que implican la transferencia de fondos. Establecer procesos y estructuras conjuntas que produzcan un control compartido.
- Invertir en su propia reforma – para que la asociación funcione bien, puede ser necesario que un asociado invierta en el desarrollo del otro al inicio de la relación. De lo contrario, puede haber un desequilibrio de poder en la relación porque un asociado depende demasiado del otro.

REFLEXIÓN

- ¿Qué asociaciones ya tenemos, como con otras organizaciones cristianas, departamentos gubernamentales, etc.?
- ¿Qué hemos aprendido de las mismas que podría ser útil al tratar de intentar desarrollar asociaciones con las iglesias locales?
- Si ya estamos asociados con iglesias locales, ¿consideramos esto una verdadera asociación? ¿Qué funciona bien en la actualidad en estas asociaciones? ¿Qué no funciona bien?

³ Fuente: A Fowler (2002) 'Beyond partnerships: getting real about NGO relationships in the aid system' en Fowler A y Edwards M (Eds) *The Earthscan Reader on NGO Management*, London 2002

Cómo establecer asociaciones

Las diferentes organizaciones cristianas tienen distintos tipos y distintas profundidades de relaciones con las iglesias locales:

- Puede que no tengan contacto alguno con las iglesias locales.
- Puede que tengan algún contacto con las iglesias locales, pero quizás solamente para recaudar fondos de los miembros de la iglesia.
- Puede que involucren a las iglesias locales en su trabajo al pedir oración.
- Puede que consulten a iglesias locales sobre varios temas relacionados con la comunidad.
- Puede que inviten a las iglesias a proporcionar voluntarios para proyectos.
- Puede que apoyen a la iglesia local mientras ésta lleva a cabo la misión integral en la comunidad.

REFLEXIÓN

- ¿Qué tipos de relaciones mencionadas anteriormente pueden ser descritas como una asociación? ¿Por qué?

En todos los tipos de relaciones excepto la última, la organización cristiana está en control y establece la agenda. El último tipo de relación es una asociación en la que existe una apropiación y toma de decisión conjunta. Esto requiere un cambio importante en el que las organizaciones cristianas involucren a las iglesias locales en su trabajo y las iglesias locales involucren a las organizaciones cristianas en su trabajo.

Puede tomar años desarrollar una asociación y hacerla significativa. Pueden verse obligadas a pasar por un proceso de cada vez más interacción. Por ejemplo, al inicio, una iglesia local puede participar orando por, y posiblemente financiando, el trabajo de una organización cristiana. Gradualmente la iglesia local puede mostrar más compromiso con la organización al proporcionar voluntarios para el trabajo de la organización. Mientras la relación se profundiza la iglesia puede querer apropiarse del trabajo llevado a cabo por la organización cristiana en la comunidad, y pedirle a la organización que la apoye.

A veces asociarse es difícil, pero puede ser provechoso y fructífero. El recuadro en la página 56 resume algunos consejos a tomar en cuenta al considerar asociarse con las iglesias locales.

Consejos para asociarse con iglesias locales

- La asociación no trata solamente sobre trabajar juntos para cambiar el mundo exterior. También cambia a las personas que están en la asociación. Esté preparado para esto y aprendan el uno del otro. Asegúrese que la iglesia local entienda las implicaciones de trabajar con la comunidad, que el proceso transformará la propia manera de pensar de la iglesia y no solamente la de la comunidad.
- Esté preparado para que el proceso tome mucho tiempo. Pueden pasar muchos meses antes de que la iglesia esté lista para trabajar con la comunidad y algún tiempo más después de eso antes de que llegue el cambio a nivel comunitario.
- Trate de entender la cultura, la estructura, los caracteres distintivos y la manera de trabajar de cada iglesia local.
- Evite trabajar con solamente un grupo dentro de la iglesia local si esto tiene el riesgo de provocar división. Siempre que sea posible, trate de trabajar con la iglesia local en su totalidad.
- Evite trabajar con iglesias con liderazgo débil o luchas de poder. El liderazgo ha sido identificado como un factor clave en las iglesias que llevan a cabo exitosamente la misión integral (ver Sección 4.3).
- Reconozca que la iglesia local tiene otras cosas en su agenda aparte del trabajo de ayuda y desarrollo.
- Asegúrese de que el enfoque sea en la iglesia local y no en la organización cristiana. Las organizaciones cristianas deben ser cautelosas de imponer sus propias agendas. Por lo general, la iglesia local conoce mejor a la comunidad que la organización cristiana.
- Esté preparado para ofrecer apoyo financiero cuando sea necesario. A pesar de que debe animarse a la iglesia y comunidad a satisfacer las necesidades con sus propios recursos, algunas necesidades pueden requerir más fondos que los que la comunidad puede movilizar.

Ideas prácticas

A continuación ofrecemos algunas ideas prácticas sobre cómo las organizaciones cristianas pueden iniciar asociaciones con iglesias locales:

- Para empezar puede ser mejor identificar iglesias locales en la zona que ya estén llevando a cabo la misión integral. Esto permitirá a la organización cristiana observar cómo las iglesias llevan a cabo la misión integral, identificar los tipos de apoyo que puede proporcionar y aprender sobre la asociación. Luego, cuando la organización haya ganado confianza en esta nueva manera de trabajar, puede tratar de intentar ofrecer una visión a otras iglesias locales para llevar a cabo la misión integral.
- Las asociaciones deben estar fundamentadas sobre los mismos valores esenciales y un fin común. Las discusiones iniciales con el pastor, y posiblemente otras personas del liderazgo de la iglesia local, deben establecer si existen valores compartidos y un fin común.
- Estudie los beneficios de una posible asociación para la misión de cada asociado. El enfoque primario debe ser el reino de Dios.
- Juntos consideren las fortalezas y debilidades de cada asociado. Cuando un asociado tenga una debilidad que pueda limitar lo que la asociación quiere lograr, investigue cómo trabajar unidos para superar esa debilidad.
- Discuta lo que cada asociado tiene para contribuir a la asociación y lo que espera cada asociado del otro. Posteriormente es útil escribir esto en un acuerdo de asociación.

- La asociación puede ser una relación simple al principio, basada alrededor de una tarea específica, pero al transcurrir el tiempo la asociación debe desarrollarse. Dado que la asociación trata sobre relaciones, ambos asociados deben estar preparados para una relación a largo plazo desde el inicio, incluso si inicialmente están trabajando hacia un objetivo simple.
- Comience con una iniciativa piloto para desarrollar la confianza en los nuevos papeles y en la asociación.
- Comuníquense a menudo. Sean abiertos el uno con el otro y aprendan el uno del otro.

Estudio de caso

Asociación con la iglesia local en Mumbai, la India

La organización cristiana Inter-mission Cares en Mumbai, la India, tiene un fuerte compromiso de trabajo con la iglesia local. Nunca inicia un proyecto de desarrollo comunitario en una zona donde no existe apoyo de la iglesia local. Inter-mission Cares dibuja un mapa de la zona, identifica las iglesias, y se reúne con los pastores.

Una vez que ha encontrado un pastor que esté interesado en asociarse con Inter-mission Cares, le pide al pastor que escriba una carta pidiendo a Inter-mission Cares ir a trabajar con su iglesia. El objetivo de pedir esta carta es asegurar que el comité de la iglesia haya discutido y acordado trabajar con Inter-mission Cares, que la relación se formalice, que la iglesia se apropie del trabajo y que Inter-mission Cares tenga la responsabilidad de rendir cuentas.

La participación mínima que Inter-mission Cares pide a la iglesia local es que provea una edificación y que ore por el trabajo. Sin embargo, por lo general, la participación de la iglesia es mucho más que esto.

Cuando Inter-mission Cares empieza su labor en la comunidad con una iglesia local, siempre tiene como objetivo entregar su trabajo a la iglesia local con la que está asociada. Esto significa que la iglesia local tiene un perfil mayor que Inter-mission Cares en la comunidad. Una evaluación del trabajo comunitario de Inter-mission Cares descubrió que las personas en una comunidad no habían oído hablar sobre la organización. Solamente sabían de la participación de la iglesia local en el proyecto.

REFLEXIÓN

- ¿Debemos contemplar establecer asociaciones con las iglesias locales?
- Si es así, ¿cuáles iglesias locales en nuestra zona serían buenas asociadas?
- ¿Qué asuntos debemos tomar en cuenta antes de abordarlas?

4.3 Un buen liderazgo

Un buen liderazgo es clave en el éxito de una iglesia local en alcanzar a la comunidad.

- Dado que el líder o pastor de la iglesia tiene autoridad dentro de la iglesia local, su apoyo a la misión integral puede tener un impacto significativo en la práctica de la misión integral entre los miembros de la iglesia. Los pastores deben dar su apoyo a la misión integral, incluso si no participan personalmente en movilizar a los miembros de la iglesia para llevarla a cabo.
- Si el pastor delega la responsabilidad de dirigir el trabajo de misión integral de la iglesia a un miembro o grupo de miembros de la iglesia, es importante que sean escogidos sobre la base de su potencial o capacidad de liderazgo. Sin un buen liderazgo, los esfuerzos por ofrecer una visión y movilizar a los miembros de la iglesia para llevar a cabo la misión integral probablemente fracasen, incluso si inicialmente tienen éxito.

Las iniciativas llevadas a cabo por la iglesia local por lo general requieren de un liderazgo enfocado, el cual, con tantas otras responsabilidades, es posible que el pastor no pueda proporcionar. Sin embargo, cuando otros miembros de la iglesia están dirigiendo el trabajo, los pastores deben mantenerse informados sobre los avances. Cuando sea posible, los pastores deben estar involucrados en el trabajo, aunque sea de una manera secundaria, como modelo para otros. Los pastores juegan un papel clave en la proclamación del evangelio de la iglesia, y si la iglesia va a demostrar que está dedicada a la misión integral, el pastor también debe jugar algún papel en demostrar el evangelio. Habrá momentos cuando los pastores deberán usar su posición de una manera estratégica como la mejor persona para actuar en nombre de la iglesia local y comunidad. Por ejemplo, una iglesia local podría querer realizar trabajo de defensoría para cambiar la política gubernamental. Los pastores pueden utilizar sus redes y su influencia como una legítima y reconocida voz moral sobre temas públicos.

Cuando las iglesias locales sean parte de una denominación cristiana, los líderes de la denominación cristiana tienen un papel que jugar en proporcionar cuidado pastoral a los líderes de la iglesia local, en ser modelos de un buen liderazgo y en dar apoyo a las iglesias locales mientras llevan a cabo la misión integral.

¿Qué es buen liderazgo?

El buen liderazgo tiene más que ver con el carácter que con las habilidades. Hay habilidades que a un líder le son útiles poseer, como la habilidad de delegar, la habilidad de facilitación y la habilidad de toma de decisión, pero éstas solas no convierten a alguien en un gran líder. Por ejemplo, una persona puede tener habilidades para delegar, pero su carácter puede no inspirar el respeto necesario para que las personas tomen en serio las responsabilidades que les han sido delegadas.

Es importante no confundir el liderazgo con la administración. La diferencia general es que los líderes tienen una visión mientras que los administradores manejan las tareas para lograr la visión que ha sido establecida para ellos. No todo buen líder es buen administrador y no todo buen administrador es buen líder.

El pasaje bíblico 1 Timoteo 3 resume las características clave de un buen líder cristiano:

BUEN EJEMPLO (versículos 2-8, 11) Los líderes tienen influencia, de manera que aquellos a los que dirigen esperan dirección de ellos. Serán guiados tanto por las acciones como por las palabras del líder. Pablo habla sobre las cualidades de los buenos líderes de iglesia dentro de la cultura de

esos tiempos. El resto de la Biblia nos muestra que Dios desea que todos los cristianos tengan estas cualidades, no solamente los líderes. Sin embargo, Pablo menciona estas cualidades en su carta a Timoteo con relación a los líderes porque reconoce que los líderes inspiran a las personas que ellos dirigen.

CAPAZ DE ENSEÑAR (versículo 2) Los buenos líderes deben poder enseñar la Biblia clara y fervorosamente a las personas.

HUMILDAD (versículos 3 y 6) Un buen líder sirve a los que están a su alrededor, incluyendo a las personas que están dirigiendo. Ellos reconocen la responsabilidad de su liderazgo, pero su motivación es el servicio y no el beneficio propio.

FE EN DIOS (versículo 9) Los buenos líderes deben mantener la verdad.

ESTUDIO BÍBLICO

Liderazgo de servicio

Es tentador para los líderes abusar de su responsabilidad. El punto de vista mundano del liderazgo es que los líderes deben ser servidos por las personas a las que dirigen. Sin embargo, un punto de vista centrado en Dios sobre el liderazgo pone esta idea al revés.

- Leamos Mateo 20:25-28. Jesús sabe que está a punto de morir. Ha pasado los últimos años enseñando a sus discípulos para equiparlos para hacer más seguidores de Jesús después de su muerte y ascenso al cielo.
- *¿Cómo deben diferenciarse los discípulos de otros líderes?*
- *¿Cuál debe ser su motivación (versículo 28)?*
- *Pensemos en algunos ejemplos reales locales de cada tipo de liderazgo.*
- *¿Cómo podemos convertirnos en mejores líderes siervos?*

- *¿Cómo nos podemos animar los unos a los otros a ser líderes siervos?*
- Leamos Juan 13:1-17.
- *¿Qué tiene de extraordinario el estilo de liderazgo de Jesús?*
- *¿Cómo nos sentiríamos si fuéramos uno de los discípulos? Probablemente los discípulos se habrán sentido bastante abrumados porque lavar los pies de otras personas no es un trabajo placentero y Jesús era su Maestro y Señor (versículo 13).*
- *¿Qué ordena Jesús?*
- *¿Servir a los demás es siempre un trabajo placentero? Observe que Jesús lavó los pies de todos sus discípulos, incluyendo los de Judas, quien estaba a punto de traicionarlo.*
- *¿De qué manera podemos dirigir con el ejemplo?*

REFLEXIÓN

- *¿Qué características buscamos en un buen líder?*
- *¿Hay peligro de que busquemos características que no son importantes?*
- *¿El liderazgo es un talento que puede ser desarrollado o un llamado de Dios?*

Jesús es el modelo a seguir para los buenos líderes. Él tenía más poder, sabiduría y entendimiento que cualquier líder pudiera desear, sin embargo, su ministerio siempre fue de servicio y estímulo. A pesar de que sus discípulos cometieron muchos errores y a menudo lo decepcionaron, él continuó animándolos, apoyándolos y desafiándolos. Entre otras cosas, Jesús:

- tenía un profundo conocimiento y entendimiento de las Escrituras
- pasó tiempo en oración porque quería ser guiado por Dios
- compartió la carga del liderazgo al delegar y capacitar a otros a tomar responsabilidades de liderazgo.

Los líderes cristianos más eficaces buscan tiempo para identificar los talentos y el potencial en las personas, y luego las animan a desarrollarse como cristianos individuales y a transformar su fe en acción. Un buen líder se asegura de que todos tengan la oportunidad de participar, ya sean hombres o mujeres, jóvenes o ancianos.

Líderes piadosos

- Los líderes piadosos motivan a las personas a seguir a Cristo, no a ellos mismos (1 Corintios 11:1).
- Los líderes piadosos motivan a las personas a utilizar sus talentos, no a admirar los talentos de sus líderes (Efesios 4:11-13).
- Los líderes piadosos motivan a las personas hacia la madurez, no hacia la dependencia (Efesios 4:11-13).
- Los líderes piadosos saben que es Dios quien influye sobre las personas, en lugar de sus propias habilidades (2 Corintios 12:7-10).
- Los líderes piadosos influyen sobre los seguidores para servir a los demás (Marcos 10:42-45).

Adaptado del *Servant Leadership Facilitator Manual* por Sila Tuju para el Chalmers Center for Economic and Community Development

El liderazgo no siempre es fácil, y no es un don que todos poseen. Las personas con liderazgo están en una posición de poder, que es fácil de abusar. Con el poder viene la responsabilidad de usarlo sabiamente, para el bien de todos. Los líderes están en peligro de tomar demasiadas responsabilidades y no delegar algunas a otras personas, lo que puede hacerlos menos eficaces debido al cansancio o la enfermedad.

El hecho de que una persona sea buen líder no significa que es la persona correcta para dirigir una iniciativa específica:

- Cada líder tendrá un estilo de liderazgo diferente. Por ejemplo, algunos pueden involucrar a las personas al tomar decisiones, mientras que otros pueden consultar a personas y luego tomar la decisión ellos mismos. Algunos líderes establecen límites para guiar a las personas que dirigen, mientras que otros les dan libertad para actuar. Algunos líderes pueden ser muy expresivos mientras que otros permanecen callados y dirigen por medio de acciones. Distintas situaciones exigen distintos estilos de liderazgo. Puede que los líderes tengan que adaptar su estilo o identificar a otra persona para dirigir.

- Un líder puede tener compromisos que le eviten tomar nuevos papeles de liderazgo. Por ejemplo, puede ya tener un papel de liderazgo en otro lugar y no tener tiempo ni energía para asumir otras responsabilidades de liderazgo. O en un momento dado, puede tener asuntos personales, como problemas familiares, que debe priorizar.

Para superar algunas de estas preocupaciones de liderazgo, puede ser útil asegurar que la persona que dirige el trabajo tenga un equipo de personas para ayudarlo. Esto tiene las siguientes ventajas:

MEJOR TOMA DE DECISIONES al debatir los problemas en grupo, a pesar de que el líder puede ser el responsable de tomar la decisión.

MEJOR MANEJO DE ACTIVIDADES El líder puede no tener habilidades administrativas, pero los miembros del equipo pueden proveerlas. Los miembros del equipo también pueden contribuir conocimientos y habilidades útiles al trabajo.

APOYO PARA EL LÍDER Dado que el liderazgo no es un asunto fácil, el equipo puede proporcionar apoyo emocional, espiritual y práctico al líder. La presencia del equipo proporciona al líder la oportunidad de delegar responsabilidades a personas en quien confía.

Desarrollo del liderazgo para la misión integral

Las organizaciones cristianas que desean trabajar con iglesias locales deben estar conscientes de la necesidad de un buen liderazgo y tratar de intentar apoyar a la iglesia en el desarrollo del liderazgo. Hay varias necesidades u opciones de desarrollo del liderazgo que pueden ser relevantes:

CAPACITAR A LOS PASTORES MIENTRAS ESTÁN EN UNA INSTITUCIÓN TEOLÓGICA de manera que estén equipados para movilizar iglesias y apoyar iniciativas llevadas a cabo por la iglesia. Esto implica educar y empoderar a los pastores para entender, enseñar e implementar la misión integral. Además de enseñar la teología de la misión integral, la capacitación práctica puede incluir ofrecer una visión y habilidades de facilitación, y metodologías de desarrollo. Otra área en la cual deben ser capacitados los estudiantes es el desarrollo del liderazgo. Los pastores deben ser capaces de identificar posibles líderes en sus congregaciones y ofrecerles oportunidades de capacitación y liderazgo.

OFRECER UNA VISIÓN Y CAPACITAR A LOS PASTORES QUE YA ESTÁN TRABAJANDO EN IGLESIAS LOCALES

Ante todo los pastores pueden necesitar adoptar una visión para poder entender la necesidad de la iglesia de demostrar el evangelio.

- A menudo los miembros de la iglesia tienen una visión para la misión integral, pero luchan por tomar acción porque el pastor no entiende la necesidad de la misma.
- Cuando ni los miembros de la iglesia ni el pastor estén conscientes de la necesidad de la misión integral, los pastores son las mejores personas a quienes ofrecerles una visión por razones prácticas y estratégicas. Los pastores pueden ser los objetivos más fáciles, pues regularmente se reúnen a discutir otros problemas de la zona local, de distrito, región o país. Una reunión o un taller de adopción de visión para los pastores puede tener un impacto de gran alcance, ya que a menudo, éstos regresarán a sus iglesias y transmitirán la capacitación. Estratégicamente, los pastores son las mejores personas a quienes ofrecer una visión porque ellos tienen la autoridad dentro de la iglesia local y son clave para influenciar sobre los valores y las creencias de otras personas. Una vez que han sido convencidos de la necesidad de la misión integral, probablemente convencerán a los miembros de la iglesia, y es más probable que ocurran iniciativas.

- Si las iglesias locales son parte de una denominación cristiana, puede ser útil también ofrecer una visión a los líderes de la misma, ya que ellos pueden proporcionar un apoyo valioso a las iglesias locales que están llevando a cabo la misión integral.

Una vez que se ha otorgado una visión a los pastores, ellos pueden ofrecer una visión a los miembros de la iglesia por medio de:

- ofrecer una visión a los miembros mismos de la iglesia utilizando sermones, reuniones y el ejemplo
- llevando un facilitador de una organización cristiana
- enviando posibles líderes a recibir capacitación en misión integral, quienes luego regresan y ofrecen una visión y capacitan a otros miembros de la iglesia.

APOYAR A LOS QUE DIRIGEN INICIATIVAS Ya sea el pastor u otros miembros de la iglesia quienes dirigen iniciativas, ellos necesitarán considerable capacitación y apoyo. La capacitación puede incluir habilidades relacionadas con el liderazgo, como un efectivo trabajo en equipo, cómo animar a otros y cómo delegar responsabilidades. Podría necesitarse capacitación en asuntos relacionados con las iniciativas, como recaudación de fondos, evaluación de necesidades y monitoreo y evaluación. Al realizar la capacitación, las organizaciones cristianas deben evitar ser demasiado técnicas porque algunos miembros de la iglesia pueden tener poca educación formal. El contenido de la capacitación debe estar basado en un marco teórico bíblico y estar apoyado por materiales que sean relevantes a la audiencia. Por ejemplo, puede que los materiales escritos no sean adecuados si las personas son analfabetas. Deben producirse materiales utilizando el idioma local. La capacitación debe incluir oportunidades para la reflexión personal y oportunidades para aprender al ver y hacer. Esto puede implicar visitas a otras iglesias locales que estén llevando a cabo la misión integral. La organización cristiana debe ofrecer monitoreo continuo a los líderes y al pastor de la iglesia, cuando sea necesario.

Estudio de caso

Programa de Práctica del Union Biblical Seminary, la India

Muchas instituciones teológicas en la India solamente capacitan a los pastores para enseñar la Biblia. No necesariamente capacitan a los pastores en cuidado pastoral de los miembros de la iglesia ni en acción social en la comunidad. La mayoría de estudiantes de teología no proviene de familias pobres y por lo tanto, puede que no haya estado directamente expuesto a los problemas de la pobreza.

El Union Biblical Seminary quería permitir a los estudiantes entender sobre qué trata la misión integral. Para lo cual estableció un programa en el que se ofrece a los estudiantes una práctica de siete meses dentro de una organización cristiana. Estas prácticas tienen el objetivo de desarrollar las capacidades, la visión y el entendimiento de los estudiantes. Los estudiantes pueden verse trabajando con personas como trabajadoras de sexo, niños que viven en las calles o en comunidades marginadas. Las actividades que llevan a cabo los estudiantes pueden incluir ofrecer educación básica a niños que viven en las calles, consejería a personas con VIH y SIDA, y administración básica en clínicas barriales.

Ofrecer a los estudiantes de teología la oportunidad de trabajar en comunidades pobres de manera que se animen a adoptar un enfoque de misión integral para su futuro ministerio cristiano.

- 1 El personal del Seminario selecciona entre nueve y quince estudiantes de segundo año. El número de estudiantes seleccionados se basa en el interés y la capacidad de las organizaciones cristianas que ofrecen prácticas.



PROPÓSITOS



PASOS
DEL
PROCESO

- 2 Luego los estudiantes se destinan a una organización con quien viven y trabajan durante los siguientes siete meses. Se anima a los estudiantes a mantener un diario de sus experiencias y aprendizaje.
- 3 Cada mes los estudiantes se reúnen con un mentor durante medio día para compartir sus experiencias y para reflexionar sobre cómo su práctica está moldeando o desafiando su entendimiento teológico. Las sesiones también son utilizadas para proporcionar mayor insumo sobre la base bíblica de la misión integral.
- 4 Al final de la práctica, los estudiantes regresan al Seminario donde comparten su aprendizaje con los otros estudiantes por medio de devocionales y presentaciones.

IMPACTO

Los estudiantes que participan en el programa han informado sobre cambios en sus actitudes y pensamiento. Al graduarse, muchos quieren animar a su iglesia a dedicarse a la misión integral. Un estudiante fue a trabajar en la organización donde realizó su práctica en una posición creada especialmente para animar a las iglesias en Mumbai a llevar a cabo la misión integral. Otro estudiante está involucrado activamente en una red de iglesias en Mumbai que dan respuesta al VIH y SIDA.

Después de la práctica, la influencia de los estudiantes sobre la facultad o el profesorado, y otros estudiantes también ha sido muy positiva.

Las organizaciones anfitrionas también se han beneficiado del programa. Tener voluntarios durante siete meses les ha permitido ampliar su trabajo y se han beneficiado del conocimiento teológico de los estudiantes.

LECCIONES APRENDIDAS

LAS PRÁCTICAS DEBEN SER CUIDADOSAMENTE SELECCIONADAS Y COMBINADAS CON CADA ESTUDIANTE A veces los estudiantes carecen de las habilidades adecuadas para trabajar con la organización en la cual son colocados. Para que la práctica trabaje en ventaja tanto del estudiante como de la organización anfitriona, debe haber una consulta profunda con los estudiantes y las organizaciones anfitrionas antes de que los estudiantes sean designados a las prácticas. Antes de la práctica la institución y la organización anfitriona deben orientar al estudiante.

EL PAPEL DEL MENTOR ES DECISIVO Algunos mentores quieren realizar demasiada enseñanza en sus sesiones de mentor. Los estudiantes necesitan un buen apoyo y espacio para plantear preocupaciones personales e identificar los asuntos clave que deben ser explorados al regresar a la institución educativa.

LA PRÁCTICA DEBE SER ESTRUCTURADA DE MANERA QUE PERMITA TANTO AL ESTUDIANTE COMO AL ANFITRIÓN OBTENER UN VERDADERO BENEFICIO DEL PROGRAMA Por ejemplo, al inicio de la práctica la organización anfitriona debe desarrollar con el estudiante un conjunto de objetivos y un programa de actividades. Debe proporcionar supervisión por medio de reuniones regulares de revisión para evaluar los avances y reflexionar sobre el aprendizaje. La organización anfitriona puede pedir al estudiante llevar a cabo una pequeña investigación aplicada que beneficie el trabajo de la organización.

LA EVALUACIÓN FORMAL DE LA PRÁCTICA DEBE SER UN ASPECTO IMPORTANTE DEL PROGRAMA Tanto el estudiante como la organización anfitriona deben producir un informe escrito después de la práctica. Esto anima el aprendizaje tanto personal como organizacional que puede dar forma al futuro desarrollo del programa.

DEBE DARSE OPORTUNIDAD AL PERSONAL DE OBTENER EXPERIENCIA DE TRABAJO CON PERSONAS POBRES, como al trabajar junto con los estudiantes en sus prácticas durante una semana o dos. Esto puede aumentar grandemente la capacidad del personal de apoyar a los estudiantes, antes, durante y después de las prácticas.

REFLEXIÓN

- ¿Podemos pensar en líderes de la iglesia local que son un modelo de un buen liderazgo? ¿De qué manera son buenos líderes?
- ¿Qué aspectos del liderazgo deben ser desarrollados en las iglesias en nuestra zona local?
- ¿Los líderes de iglesia local están comprometidos con la misión integral? ¿Cómo podemos ofrecerles una visión y capacitarlos?

4.4 Ofrecer una visión para la misión integral

Ofrecer una visión es el proceso de transmitir una visión a otras personas. El resultado es que las otras personas empiezan a apropiarse de la visión. Esto los anima a transmitir la visión más adelante y a tomar acción.

La diferencia entre ofrecer una visión y la movilización

Ofrecer una visión significa lograr un cambio de corazón y mentalidad al animar e inspirar a otras personas.

Por lo general, **la movilización** viene después de ofrecer una visión y consiste en las personas tomando acción con relación a la visión y haciéndola realidad.

Las organizaciones cristianas que tratan de intentar trabajar con las iglesias locales por lo general descubren que las iglesias locales están en diferentes etapas en cuanto a su actitud hacia, y en su práctica de, la misión integral. Unas cuantas iglesias locales puede que ya estén practicando la misión integral con éxito y no sientan que tienen que trabajar con una organización cristiana. Sin embargo, la mayoría de iglesias todavía debe tomar en consideración la necesidad de la misión integral, y aquellas que la entienden podrían no tener la confianza para llevarla a cabo. Por lo tanto, para que las relaciones con las iglesias locales valga la pena, las organizaciones cristianas pueden verse en la necesidad de otorgarles una visión.

Cómo identificar la visión actual

Antes de cualquier proceso de ofrecer una visión, puede ser útil descubrir cuál es la visión actual. Esto permitirá que el proceso de ofrecer una visión sea diseñado a la medida para la situación actual de la iglesia. Es posible que una iglesia local no tenga visión alguna, o nunca haya identificado una visión que pertenezca a todos. O puede que su visión tenga más que ver con el cambio interno que con la misión de la iglesia en la comunidad. La visión puede estar limitada por lo que la iglesia piensa que puede lograr, dado sus recursos actuales.

El siguiente ejercicio puede llevarse a cabo solamente con el pastor o con el equipo de liderazgo de la iglesia. Sin embargo, dado que la misión integral exitosa requiere el compromiso de toda la iglesia, este ejercicio debe, cuando sea posible, ser llevado a cabo con todos los miembros de la iglesia. Los miembros de la iglesia deben discutir la visión juntos o se podría pedir a cada miembro completar un simple cuestionario. El método utilizado para identificar la visión debe escogerse de acuerdo a la edad y alfabetización de los miembros y a su actitud hacia los asuntos de género.

En la mayoría de los casos, el mejor método puede ser dividir a los miembros en pequeños grupos de discusión para contestar las preguntas y luego anotar y presentar sus conclusiones. Sin embargo, puede pedirse a los niños o a las personas analfabetas dibujar su entendimiento de la visión de la iglesia en hojas de papel grandes y luego explicarla a los otros miembros. En las iglesias donde no se da tanta prioridad a los puntos de vista de las mujeres como a los de los hombres, puede ser necesario dividir los grupos de acuerdo al género y asegurar que se dé las mismas oportunidades a las mujeres como a los hombres para retroalimentar sus conclusiones. Al analizar las conclusiones, tome tiempo para considerar las similitudes y diferencias de visión entre los grupos. Las similitudes probablemente representen la visión actual de la iglesia entera.

Preguntas clave a hacer

- 1 ¿Cómo queremos que sea nuestra iglesia en cinco, diez o veinticinco años? Algunos temas a considerar incluyen las personas (como la cantidad, el género, la edad), la adoración, la unidad, la misión (lo que hace la iglesia) y la madurez espiritual.
- 2 ¿Cómo queremos que sea nuestra comunidad en cinco, diez o veinticinco años?

El objetivo de hacer la segunda pregunta es entender la actitud de la iglesia hacia la misión integral.

- Si la respuesta a esta pregunta **no** incluye mejoras materiales y espirituales en las vidas de las personas, el proceso de adoptar una visión debe enfocarse en la importancia de la misión integral.
- Si la respuesta a esta pregunta **sí** incluye mejoras materiales y espirituales en las vidas de las personas, revise para ver si la iglesia visualiza su papel en este campo. Si la iglesia no visualiza su papel en transformar a la comunidad, el proceso de ofrecer una visión debe enfocarse en la importancia de la misión integral.

Si las respuestas a las preguntas 1 y 2 están conformes a la misión integral, de todas maneras puede ser útil ver brevemente la misión integral como parte del proceso de adoptar una visión pues es importante que todos los miembros de la iglesia estén comprometidos con la visión. Sin embargo, éste probablemente no será el enfoque del proceso de adoptar una visión. En esta etapa, identifique el grado al cual la iglesia ha puesto en práctica su visión para la misión integral.

- Si la iglesia identifica barreras para tomar acción, como una falta de recursos y capacidad percibidas, el proceso de adoptar una visión debe animar a la iglesia a descubrir los talentos y el potencial que existe entre los miembros de la iglesia.
- Si la iglesia ya está llevando a cabo la misión integral, el proceso de adoptar una visión debe ayudar a los miembros a identificar los éxitos y fracasos, y las fortalezas y debilidades. Descubra si la iglesia pudiera beneficiarse de trabajar con una organización cristiana. En este caso puede no ser necesario ofrecer una visión, pero trabajar unidas puede ser útil.

Ofrecer una visión no trata solamente sobre motivar a la iglesia local a tomar acción al ayudar a los miembros a considerar la necesidad de una misión integral. También implica inspirar a la iglesia sobre los enfoques que utilizará al llevar a cabo la misión integral. El proceso de adoptar una visión puede, por lo tanto, animar a la iglesia local a considerar valores bíblicos que pueden mejorar la calidad de su trabajo en la comunidad. Estos pueden incluir:

- **Valorar a las personas como creadas a imagen de Dios, sin importar el género, la edad, la capacidad, la raza, etc.** Esto resulta en iniciativas inclusivas que pueden tener un impacto poderoso en las personas que antes no han sido tratadas como iguales en la comunidad.
- **Comunicarse con Dios.** La oración debe apoyar el proceso total. Debemos pedirle a Dios su gracia, fortaleza y guía. También es importante escuchar a Dios por medio del estudio de su Palabra y reflexionar sobre lo que estamos aprendiendo sobre Dios mientras Él obra en las vidas de los miembros de la iglesia y los de la comunidad en el transcurso del proceso.
- **Liberar a las personas para utilizar sus talentos.** Esto se relaciona con descubrir los talentos dentro de la membresía de la iglesia. También se relaciona con liberar el potencial de la comunidad. De lo contrario se corre el riesgo de que las personas se hagan dependientes de la ayuda externa y se les niegue la oportunidad de alcanzar su potencial otorgado por Dios.
- **Unidad.** Acercarse a la comunidad es muy demandante. Si ya hay una ruptura dentro de la iglesia, puede que se agrande más durante la implementación de iniciativas en la comunidad. Sin embargo, para que el trabajo tenga un impacto positivo, la iglesia debe ser vista como un modelo. Por lo tanto, las iglesias deben estar unidas, tanto dentro de cada iglesia individual como entre las iglesias en una zona local.

El proceso de ofrecer una visión debe modelar estos valores. A menudo, las personas necesitan experimentar los valores ellas mismas para entender su importancia, antes de utilizarlos y promocionarlos en la comunidad.

Métodos para adoptar una visión

Primeramente, es necesario considerar quién necesita adoptar una visión y quién debe facilitar el proceso de ofrecer una visión.

- En lugar de iniciar el proceso a nivel de la iglesia local, si la iglesia local es parte de una denominación cristiana, puede ser beneficioso primero ofrecer una visión a los líderes a nivel de distrito, diócesis o hasta a nivel nacional. A menos que dichos líderes ofrezcan su apoyo a la misión integral, las iglesias locales pueden no ser capaces de, o estar reacios a, tomar acción al adoptar una visión. El ofrecer una visión puede ser llevado a cabo por una organización cristiana.
- A nivel de iglesia local, puede ser útil primero ofrecer una visión a los pastores, pues sin su compromiso, los esfuerzos de los miembros de la iglesia por llevar a cabo la misión integral pueden fracasar. Puede reunirse a pastores de una zona local para un taller de adopción de visión facilitado por una organización cristiana o por personal comprometido y líderes de alto rango de la denominación cristiana.
- Es importante que todos los miembros de la iglesia adopten una visión pues todos deben ser animados a apropiarse e involucrarse en la misión integral. La acción social debe ser una de las razones para la cual existen las iglesias. Esta adopción de visión puede ser facilitada por líderes de la denominación cristiana, el pastor o una organización cristiana.

Tearfund ha producido una Guía PILARES titulada *La iglesia se moviliza*. Esta guía contiene material basado en discusiones para grupos de las iglesias y puede jugar un papel importante en ofrecer una visión a congregaciones de iglesias locales y en movilizarlas para la acción. La Guía abarca 23 temas, como el papel de la iglesia, el liderazgo de servicio, el valor de los pequeños grupos de estudio bíblico, las habilidades de facilitación y la planificación para el crecimiento. El uso de la Guía no requiere de líderes capacitados. Ver la Sección 5 para obtener más detalles sobre cómo obtener acceso a la Guía.

Es decisivo que los procesos de ofrecer una visión con la iglesia local impliquen el estudio Bíblico. Si el trabajo llevado a cabo por la iglesia va a rendir frutos debe ser motivado e informado por la Palabra de Dios. Los estudios bíblicos en la Sección 1 de este material pueden ser útiles. Los siguientes versículos de la Biblia también pueden ser útiles en dar respuesta a varias necesidades de la adopción de una visión: Unidad (1 Corintios 12:12-31); Talentos (Romanos 12:3-8); Valorar a las personas (Juan 4:1-26); Comunicación con Dios (Lucas 11:1-13).

ESTUDIO BÍBLICO

Sal y luz

- Leamos Mateo 5:13-16. Este es un versículo del 'Sermón del monte' de Jesús.
 - ¿Qué significa para la iglesia ser 'la luz del mundo'? (versículo 14)
 - Si somos sal y luz, ¿qué impacto debiéramos estar teniendo sobre nuestra comunidad e iglesia?
 - ¿Qué podríamos hacer para tener más impacto sobre nuestra comunidad e iglesia?
- ¿Cuáles son las características naturales y los usos de la sal?
- ¿Qué quiso decir Jesús cuando dijo, 'Ustedes son la sal de la tierra'? (versículo 13)
- ¿De qué manera podemos perder nuestra 'salinidad'?

Cada persona tiene un estilo de aprender diferente. Algunas aprenden escuchando, otras aprenden mirando y otras aprenden haciendo. Es importante considerar estos diferentes estilos de aprendizaje durante el proceso de ofrecer una visión:

- Al estudiar lo que dice la Biblia:
 - Puede ser útil que el pastor enseñe sobre la misión integral en los sermones, porque los pastores tienen autoridad y por lo general son muy respetados. Sin embargo, no hay garantía de que todos los miembros de la iglesia permitan que lo que el pastor dice, penetre y hable en sus vidas.
 - Es importante que los mismos miembros de la iglesia puedan descubrir y discutir lo que dice la Biblia. Por lo tanto, son una buena idea los estudios bíblicos en grupo, que permiten a todos los participantes discutir un versículo. Este puede ser un método mejor que los sermones si las personas van a aplicar lo que dice la Biblia en sus propias vidas. Este método puede tener que ser adaptado si se está trabajando con miembros de la iglesia iletrados. Por ejemplo, un miembro del grupo puede leer el versículo en voz alta dos o tres veces. Entonces puede hacerse una pregunta que lleve a una discusión, leyendo de nuevo los versículos relevantes al grupo cuando sea adecuado.
- Puede que algunas personas no se comprometan de lleno con el proceso de adopción de visión hasta que puedan ver su impacto. Por tanto, puede ser útil establecer reuniones con, o visitas a, otras iglesias locales que ya estén involucradas en la misión integral.
- Al final del proceso de adopción de visión, algunos miembros de la iglesia todavía pueden no estar convencidos de la necesidad de su iglesia de demostrar el evangelio. Puede que ellos empiecen a entender el importante papel de la iglesia solamente cuando la iglesia sea movilizadora y tome acción.

Al final del proceso de adopción de visión reúna a los miembros de la iglesia para identificar una nueva visión de la iglesia. Es importante que todos los miembros de la iglesia conozcan y entiendan la visión de la iglesia. El pastor puede referirse a la visión cuando sea necesario, pues habrá momentos en el futuro cuando la iglesia necesite volver a entusiasmarse.

Estudio de caso

Las iglesias locales adoptan una visión en Kirgizstan

El cristianismo es bastante reciente en Kirgizstan. Muchas iglesias hacen el mayor énfasis en predicar el evangelio y están menos preocupadas por las necesidades de las personas pobres. Hasta el colapso de la Unión Soviética en 1991, el enfoque del sistema político era evitar que las personas tomaran iniciativas para mejorar sus vidas. Esto afectó el proceso de toma de decisiones, la capacidad de las personas de tomar parte en la vida pública, la calidad del liderazgo, y el bienestar de las personas. La iglesia no participaba en asuntos sociales ni políticos porque no tenía la motivación, las habilidades ni los conocimientos para hacerlo.

Suiuu Bulagy (Centre of Initiatives), una organización cristiana, anima y equipa a las iglesias locales para jugar un mayor papel en la sociedad. Esto implica ofrecer una visión a las iglesias locales, y proporcionar capacitación, información y oportunidades de trabajo en redes.

Al principio fue difícil crear vínculos con las iglesias locales. No estaban interesadas en interactuar las unas con las otras porque no confiaban en la enseñanza de las otras iglesias. En el primer taller de capacitación solamente asistieron diez personas de distintas iglesias. Cuando los participantes regresaron a sus iglesias, los pastores y los miembros de la iglesia no apoyaron su deseo de llevar a cabo iniciativas en la comunidad. Los pastores solamente querían que ellos prestaran atención al crecimiento espiritual.

Suiuu Bulagy decidió que los pastores de la iglesia local necesitaban adoptar una visión sobre la misión integral. Realizaron una conferencia para los pastores e invitaron a una persona reconocida para hablar. Esta persona podía hablar con autoridad y su presencia en la conferencia animó a los pastores a asistir. Los pastores empezaron a entender el trabajo de Suiuu Bulagy y querían cooperar con el mismo.

El año siguiente, se realizó una conferencia de pastores sobre el papel de la iglesia en la protección de los derechos humanos. Un orador reconocido fue a la conferencia y ayudó a Suiuu Bulagy a realizar una capacitación en defensoría de derechos con los pastores. Los pastores estaban tan emocionados que establecieron una alianza. Hay otra conferencia planificada, y Suiuu Bulagy ahora puede movilizar a las iglesias locales a participar en eventos, como la limpieza de las calles de la ciudad.

Estudio de caso

Los pastores se movilizan en Mozambique

El VIH y SIDA son cada vez más motivo de preocupación en Mozambique. Sin embargo, muchas iglesias locales no querían dar respuesta al problema. Pensaban que era inmoral hablar sobre el VIH y SIDA porque muchas personas los consideraban un castigo de Dios.

Kubatsirana, una organización cristiana, fue establecida en el pueblo de Chimoio para movilizar y capacitar pastores en dar respuesta al VIH y SIDA. Dado que Kubatsirana fue iniciada por pastores, ha sido relativamente fácil ofrecer una visión a otros pastores. En la cultura local, es más probable que las personas escuchen los mensajes de sus colegas. Se estableció un comité de pastores para poder ofrecer una visión a otros pastores en la zona. El comité visitó iglesias locales los domingos y presentó la visión, misión y los programas de Kubatsirana. Esto animó a los pastores y miembros de la iglesia a asistir a la capacitación. Kubatsirana ha animado a las iglesias movilizadas a visitar iniciativas implementadas por otras iglesias locales de manera que puedan aprender y fortalecer sus propias actividades.

Como resultado del trabajo de Kubatsirana, muchas iglesias ahora están trabajando unidas para dar respuesta a asuntos relacionados con el VIH y SIDA. Las iglesias locales están cuidando de los enfermos. Hay menos discriminación por parte de las iglesias locales en contra de las personas que viven con el VIH y SIDA. Más miembros de iglesias están buscando someterse a pruebas y consejería voluntarias. Las iglesias están ofreciendo cuidado en el hogar para los enfermos y buscando acogimiento familiar para los niños huérfanos. Algunas iglesias están ofreciendo clases técnicas a aquellos afectados por el VIH y SIDA, como carpintería, sastrería y alfabetización.



Voluntarios de una iglesia local dirigen este huerto comunitario para proporcionar vegetales a personas que viven con el VIH y SIDA.

Foto: Jorge Cambinda

Cómo ofrecer una visión a la comunidad

El proceso de movilización de la iglesia y comunidad implica que la iglesia ofrezca una visión y movilice a la comunidad. Para que ocurra un cambio sostenible, la comunidad debe apropiarse de, y contribuir con, el proceso. Por lo tanto, ofrecer una visión es muy importante. Por lo general, las comunidades deben adoptar una visión en dos áreas clave:

- ayudar a los miembros de la comunidad a entender que ellos mismos son agentes de cambio
- ayudar a los miembros de la comunidad a entender que ellos tienen la capacidad y los recursos para transformar su comunidad.

Pueden utilizarse los ejercicios en las páginas 70 y 71 para ofrecer una visión a los miembros de la comunidad con relación a estos temas.

Un secreto en una caja

OBJETIVO Animar a los miembros de la comunidad a darse cuenta de que ellos tienen los mejores conocimientos sobre su zona local.

Buscar una caja de cartón grande sin hoyos. Colocar varios artículos distintos que hayan sido encontrados en la zona local. Estos pueden incluir una funda de semillas, algunas piedras, un martillo y algunos clavos. Cerrar la caja de manera que nadie pueda ver dentro de la misma.

En una reunión con personas locales, dividir a los participantes en cuatro grupos y establecer un método diferente de identificar qué hay dentro de la caja (ver a continuación) para cada grupo. Empiece con el grupo A y termine con el grupo D. Las personas deben tener claros los detalles, como el color, el tamaño y la forma. Cada grupo debe llevar a cabo la actividad que le ha sido asignada al frente de todas las personas. Deben decidir lo que piensan que hay dentro de la caja como grupo y compartir sus ideas con todos.

- A los miembros del grupo A sólo se les permite caminar alrededor de la caja antes de decidir lo que piensan que hay dentro.
- A los miembros del grupo B se les permite sólo levantar la caja y olerla o moverla.
- Los miembros del grupo C pueden vendar los ojos a una persona quien puede introducir su mano y tocar los objetos dentro sin sacarlos de la caja. Los demás no deben mirar dentro de la caja.
- A los miembros del grupo D se les permite sacar los objetos uno a la vez y describirlos.

Luego pregunte a los participantes qué ocurrió en el ejercicio:

- ¿Por qué el grupo A sabía tan poco sobre lo que había dentro de la caja? ¿Qué ayudó a cada uno de los demás grupos a entender más sobre el 'secreto'?
- Si el 'secreto' dentro de la caja está conformado por todos los conocimientos y recursos importantes en la zona local, ¿quién sabe más sobre el 'secreto' y quién sabe menos?

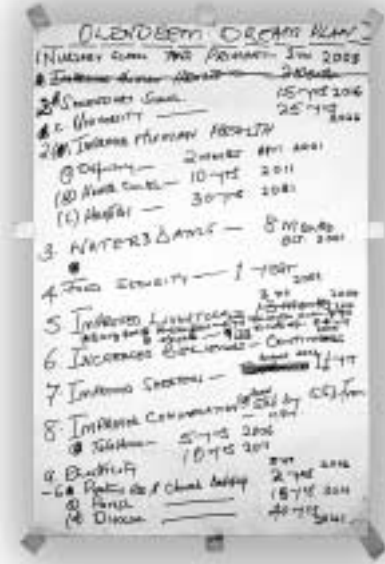


Fuente: Guía PILARES *La comunidad se moviliza*

Sñar un plan

Este ejercicio por lo general se utiliza después de que la comunidad ha tenido la oportunidad de discutir los problemas que enfrenta. Se debe preguntar si quieren continuar en esta situación. Por lo general, la respuesta será ¡no!

Haga la pregunta: ¿cómo debe lucir nuestro futuro mejor? Anime a las personas a cerrar sus ojos y soñar cómo quieren que sea su comunidad en 10 años, luego en 20 o hasta en 30 años. Después de cinco minutos reúna a todos y discutan lo que vieron las personas en sus sueños. Haga una lista de los aspectos. Luego pida a los miembros de la comunidad dibujar sus sueños en un pedazo muy grande de papel o en una sábana. Esto puede implicar el dibujo de un mapa de la comunidad con imágenes de todos los cambios que quieren, como una presa, huertos de vegetales, una escuela o ¡hasta una universidad! Este dibujo es un sueño propiedad de toda la comunidad.



Puede referirse al dibujo durante el resto del proceso de movilización, tanto para motivarse como para identificar el próximo problema al que dar respuesta. Como alternativa, puede animarse a miembros de la comunidad a hacer una lista de los temas clave del dibujo. Puede referirse a esta lista mientras se planifica.

Basado en la Guía PILARES *La comunidad se moviliza*

REFLEXIÓN

- ¿Cuál de las ideas de adopción de una visión en esta sección nos emociona más y por qué?
- Pruebe algunas de las herramientas en esta sección como grupo. ¿Pueden ser utilizadas eficazmente con pastores y congregaciones de la iglesia local en nuestra zona?

4.5 Cómo facilitar la movilización

Los facilitadores juegan un papel decisivo en desarrollar relaciones entre organizaciones cristianas e iglesias locales, y en llevar a cabo la misión integral. Ellos tienen un papel en las siguientes áreas:

A nivel de organización cristiana:

- ofrecer una visión al personal dentro de una organización cristiana y a los líderes de la iglesia sobre los beneficios de trabajar juntos

- desarrollar relaciones entre las organizaciones cristianas y las iglesias locales
- proporcionar facilitación y apoyo continuo.

A nivel de la iglesia local:

- ofrecer una visión a los pastores sobre la importancia de la misión integral
- ofrecer una visión a los miembros de la iglesia sobre la importancia de la misión integral
- capacitar a los miembros de la iglesia en metodologías de auxilio, desarrollo y defensoría de derechos
- capacitar a los miembros de la iglesia en habilidades de facilitación
- desarrollar relaciones entre las iglesias locales y la comunidad
- ofrecer facilitación y apoyo continuo.

A nivel comunitario:

- ofrecer una visión a los miembros de la comunidad
- facilitar la movilización de la comunidad.

Los facilitadores pueden pertenecer a una organización cristiana, pueden ser consultores externos o pueden ser miembros de la iglesia local.

El papel del facilitador

El papel de un facilitador es distinto al de un maestro. Un maestro explica nuevos conceptos e ideas, mientras que el facilitador es un habilitador y no tiene todas las respuestas.

Puede compararse a un facilitador con una partera, que ayuda a nacer a algo que es nuevo y maravilloso. Ellas no crean la vida pero ofrecen apoyo y ayuda en una etapa crucial.

El papel del facilitador es ayudar al grupo a trabajar sin problemas y eficazmente hacia su objetivo. Todos deben participar en el trabajo hacia el objetivo pues esto puede mejorar la calidad del trabajo. La participación no siempre ocurre de manera natural, pues algunas personas son dominantes y otras tímidas o inseguras. Por lo tanto, el facilitador tiene un papel importante en empoderar a otros y asegurar que todos puedan participar en las discusiones, la toma de decisión y en llevar a cabo las tareas. El facilitador valora los conocimientos y las opiniones de todos y anima a otros a hacer lo mismo. El facilitador hace surgir los conocimientos y las ideas del grupo, permitiéndoles a los miembros aprender los unos de los otros y pensar y actuar juntos. Esto puede implicar la introducción de ejercicios grupales, y hacer preguntas para iniciar discusiones y animar nuevas maneras de pensar sobre situaciones. El facilitador debe evitar dar respuestas y soluciones porque el grupo debe estar en control en lugar del facilitador. Sin embargo, un facilitador puede ofrecer ideas o información al grupo cuando sienta que es necesario.

En el caso de ofrecer una visión, un facilitador puede dar al grupo ejercicios para realizar (como los de las páginas 70 y 71) o un versículo bíblico para estudiar, para ofrecerles una plataforma para el debate. Luego el facilitador puede facilitar discusiones y otras reuniones para poder ayudar a la iglesia a llegar a decisiones de propiedad conjunta. En el caso de movilizar una iglesia o comunidad, puede requerirse que el facilitador facilite metodologías participativas que ayuden a los participantes a entender su situación e identificar áreas a mejorar.

A veces un facilitador debe asumir un papel de capacitador. Por ejemplo, un facilitador puede ofrecer una capacitación en metodologías de desarrollo a miembros de la iglesia que no tienen conocimientos ni experiencia de desarrollo. Por lo tanto, el facilitador podría tener que proporcionar bastantes conocimientos e información. Sin embargo, esto puede realizarse de una manera facilitadora y empoderadora. A pesar de que el papel del facilitador se convierte más en el de un capacitador, puede ser útil llamarlos facilitadores para asegurar que el control permanezca con los participantes. La capacitación debe ser interactiva y tener en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje, incluyendo el aprendizaje por medio de la práctica. Por lo tanto, las habilidades de facilitación son tan relevantes a las sesiones de capacitación como lo son a la discusión participativa de grupo. Un facilitador con experiencia que sea introducido en la etapa de adoptar una visión, puede tener un papel importante en identificar y capacitar a posibles facilitadores entre la membresía de la iglesia y en la comunidad, pues durante la etapa de movilización puede ser beneficioso tener más facilitadores de base.

Cómo identificar facilitadores

Una buena facilitación depende tanto de las actitudes y el carácter del facilitador como de sus habilidades.

| CARÁCTER | HABILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Humildad ■ Disposición para aprender ■ Compasión ■ Valora a los demás – se enfoca en los demás y en su situación en lugar de en sí mismo. ■ Sociable ■ Flexible ■ Paciente ■ Tolerante, apoya e incluye ■ Tiene confianza en sí mismo | <ul style="list-style-type: none"> ■ Habilidad de hacer preguntas apropiadas ■ Solución de conflictos ■ Habilidad de escuchar ■ Habilidad de obtener rápidamente un entendimiento sobre la situación local ■ Habilidad de resumir las ideas de los demás ■ Animador, motivador, habilitador ■ Buenas habilidades de comunicación |

Aquellos que tengan la actitud y el carácter necesarios son posibles facilitadores y a menudo tienen una habilidad natural de facilitar. Sin embargo, puede ser útil proveerles capacitación para asegurar que tengan el rango de habilidades necesarias para hacerlos buenos facilitadores.

Las personas que tienen algunas de las habilidades necesarias pero no poseen las actitudes y el carácter necesarios puede que no sean buenos facilitadores.

No suponga que las personas con confianza en sí mismas harán buenas facilitadoras. Pueden verse tentadas a hablar demasiado y tomar control. Tampoco debe suponerse que los maestros de escuela o los pastores de iglesia harán buenos facilitadores. Puede ser difícil para ellos cambiar su enfoque de instructor a facilitador. Sin embargo, aquellos que muestren interés en el aprendizaje participativo pueden ser buenos facilitadores.

Habilidades de facilitación

Se puede proporcionar capacitación en las habilidades mencionadas en el recuadro anterior. No hay suficiente espacio en este material para estudiarlas en detalle, pero aquí ofrecemos algunos consejos para los facilitadores y abordamos algunos desafíos que ellos pueden enfrentar. Para obtener más detalles, vea el *Manual de capacitación para facilitadores* de Tearfund.

Consejos para facilitadores

ESTAR PREPARADO Cuando un buen facilitador está trabajando, parece que lo hace sin esfuerzo alguno y sin preparación. Sin embargo, ha pasado un tiempo considerable planificando, investigando y practicando. Debe pensar en cómo introducir el tema, cuáles preguntas hacer para guiar las discusiones grupales, cómo se registrarán las discusiones y cómo animar a las personas a aplicar lo que han discutido y aprendido durante las discusiones.

SER FLEXIBLE A pesar de que los facilitadores deben estar preparados, también deben estar abiertos a cambiar sus planes si es necesario. Las necesidades y los intereses de los miembros del grupo deben guiar la discusión para que la misma sea pertinente.

SER ENERGÉTICO Si los facilitadores quieren que otras personas se emocionen, ellos mismos tienen que ser entusiastas.

ANIMAR EL HUMOR El humor puede ayudar a crear un ambiente relajado y productivo.

SER CLARO Si el facilitador está confundido, el grupo también puede confundirse y rápidamente perder interés. El facilitador debe comunicarse con claridad y verificar que los miembros individuales del grupo hayan entendido.

AFRONTAR SUS PROPIOS ERRORES Y LIMITACIONES Los facilitadores cometerán errores y harán suposiciones incorrectas. Si el facilitador las reconoce, pueden ser convertidas en valiosas oportunidades de aprendizaje.

SER SENSIBLE Un facilitador debe observar los estados de ánimo y sentimientos de las personas. Observar cómo se comportan las personas con los demás, y su comunicación verbal y no verbal. Si es necesario, hablar en privado con los individuos que se ven disgustados o distraídos, o con aquellos que no están respetando a los demás.

UTILIZAR UNA VARIEDAD DE TÉCNICAS, MÉTODOS Y ACTIVIDADES Cada persona tiene un estilo de aprendizaje diferente. La variedad mantiene a todos involucrados y refuerza el aprendizaje.

Cómo abordar los desafíos

Adaptado del *Manual de capacitación para facilitadores*, Tearfund

Preguntas difíciles

- Durante la preparación, anticipe preguntas que las personas podrían hacer y piense en posibles respuestas. Sin embargo, no es posible anticipar cada pregunta.
- Recorra a la sabiduría de otros miembros del grupo.

- Sugiera adónde ir para conseguir información para responder a la pregunta, como publicaciones y oficinas gubernamentales o de ONG.
- No tema decir que no tiene todas las respuestas. Sugiera que intentará encontrar la respuesta a la pregunta para la próxima sesión.

Cómo manejar el conflicto

- Ser sensible a las posibles diferencias y tensiones. Puede que ya existan entre miembros del grupo, o pueden surgir como resultado de las discusiones.
- Animar a las personas a trabajar unidas haciendo a un lado sus diferencias, manteniendo en mente sus objetivos comunes.
- Si las diferencias no están relacionadas con el tema de discusión, pídale resolver las diferencias después de la sesión.

- Si las diferencias están relacionadas con el tema de discusión, ayude a los participantes a identificar los asuntos sobre los cuáles sí están de acuerdo. Luego anime el respeto mutuo y dirija a los participantes a un punto de acuerdo, aunque esto signifique que están de acuerdo en estar en desacuerdo.



Cómo lidiar con personas dominantes

Para parar a alguien que esté dominando la discusión, pueden utilizarse las siguientes técnicas:

- Invite a otras personas por su nombre a hablar.
- Divida el grupo en grupos más pequeños.



- Introduzca un sistema de cuota en el que cada persona solamente puede contribuir una cierta cantidad de puntos a una discusión.
- Introduzca un objeto que sea fácil de agarrar. La única persona a la que se le permite hablar es aquella que tiene el objeto. Asegúrese de que el objeto sea pasado frecuentemente.
- Otorgue a la persona dominante una responsabilidad dentro del grupo. Por ejemplo, pídale tomar notas de la discusión. Esto les ayudará a escuchar más y hablar menos.

Cómo trabajar con personas tímidas

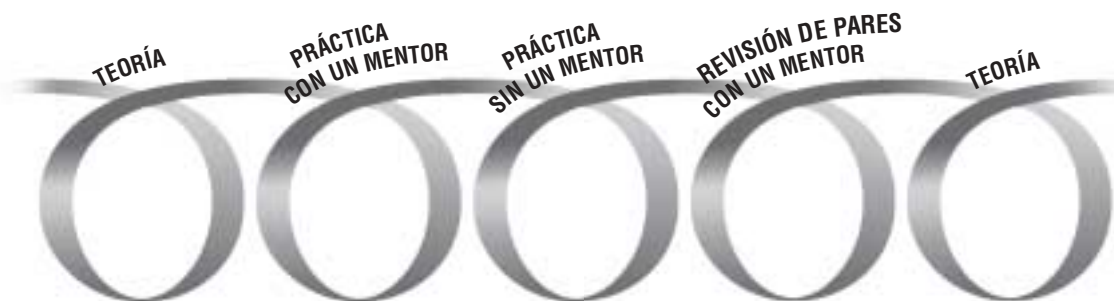
- Ubíquelas en grupos más pequeños en los cuales probablemente se sientan con más confianza de contribuir.
- Pida al grupo primero discutir las preguntas en pares.
- Refiérase de nuevo a, y utilice, las ideas que las personas tímidas han contribuido a la discusión de manera que sepan que éstas son importantes y valiosas.

- Otórgueles la responsabilidad de tomar notas pues este papel puede involucrar dar retroalimentación.
- Si es necesario, hable con ellos en privado para establecer las razones de su silencio.



Se debe ofrecer capacitación y apoyo continuo a los facilitadores que son capacitados como parte de un proceso de movilización de una iglesia o comunidad.

Durante el Proceso de Evaluación Participativa en África Occidental (ver página 36), el apoyo a los facilitadores tomó la siguiente forma:



Por ejemplo, se ofreció capacitación a los facilitadores en ofrecer una visión a las iglesias locales. Luego fueron a ofrecer una visión a dos iglesias locales piloto bajo la dirección y supervisión del mentor. Luego ofrecieron una visión a más iglesias locales por cuenta propia. Todos los facilitadores luego se reunieron con el mentor para reflexionar sobre sus avances y recibir nueva capacitación.

REFLEXIÓN

- ¿Podemos pensar en posibles facilitadores en nuestra organización o en las iglesias locales?
- ¿Podemos utilizar la información en esta sección para capacitarlos para ofrecer una visión y movilizar a las iglesias locales?
- ¿Qué otro apoyo podríamos darles?

4.6 Cómo incentivar el uso de los recursos locales

Muchas personas ven a las organizaciones cristianas simplemente como una fuente de financiamiento y de otros recursos para iniciativas cristianas. Esto puede deberse a que su única experiencia con las organizaciones cristianas ha sido recibir dádivas de ellos durante una crisis. O puede deberse a que los proyectos dirigidos por organizaciones cristianas en la zona local no requieren contribución alguna de los miembros de la comunidad.

Es bueno animar a las personas locales a contribuir con las iniciativas locales. La disposición de las personas a contribuir se vincula con la apropiación y la sostenibilidad porque demuestra que ellos valoran una iniciativa. Si no están dispuestas a contribuir, probablemente no estén muy interesadas en la iniciativa y no sea relevante. Como resultado, la iniciativa puede fracasar si es llevada a cabo y probablemente no valga la pena realizarla. La herramienta en el recuadro a continuación puede utilizarse para ayudar a las personas locales a identificar los recursos locales que pueden ser utilizados para beneficio de toda la comunidad.

En comunidades muy pobres, algunas organizaciones cristianas ni siquiera piensan en animar a las personas locales a contribuir porque son tan pobres. Sin embargo, esta actitud puede ser desempoderadora en un lugar adonde las personas ya sienten que no tienen nada que ofrecer. Puede provocar que las personas locales piensen que el ‘desarrollo’ viene desde el exterior de la comunidad y que hay poco que ellas puedan hacer excepto esperar que llegue ayuda. Aun en tiempos de crisis, la participación de la comunidad es sumamente importante.

Recursos comunitarios

Cada comunidad tiene varios recursos diferentes. Es importante ayudar a las personas a entender y valorar estos recursos, que a veces pueden pasarse por alto. Cuando los miembros de la comunidad están conscientes de la abundancia de recursos que poseen, pueden ser capaces de dar respuesta a los problemas en la comunidad con nueva confianza.

Existen seis tipos principales de recursos:

Los recursos **naturales** incluyen la tierra, los árboles, los bosques y el agua.

Los recursos **humanos** incluyen la salud, las habilidades, los conocimientos y la movilidad.

Los recursos **financieros** incluyen el dinero, el acceso a préstamos, las oportunidades de ahorro y el apoyo gubernamental.

Los recursos **sociales** incluyen la cultura, las tradiciones, las organizaciones, los grupos locales, el clan familiar, el acceso a contactos externos y las redes.

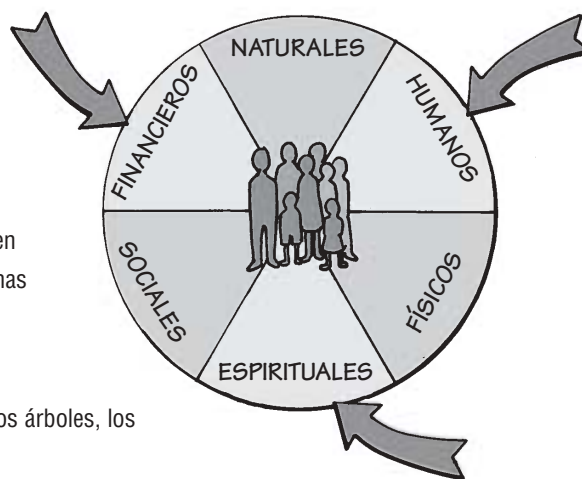
Los recursos **físicos** incluyen las instalaciones, las herramientas, las carreteras, las bombas de agua, el transporte y el suministro energético.

Los recursos **espirituales** son la fortaleza y el ánimo que la gente obtiene de su fe. Para los cristianos, los recursos espirituales incluyen pertenecer a una iglesia local, tener acceso a una Biblia y la libertad de orar.

Explique los diferentes tipos de recursos a los miembros de la comunidad. Luego para cada tipo, pida a las personas identificar los recursos específicos que existen en su propia comunidad.

Una vez que los recursos han sido identificados, descubra:

- cuál de los recursos los miembros no habían considerado antes
- en cuál de los recursos es rica la comunidad
- en cuál de los recursos es pobre la comunidad. Muchas comunidades son pobres en recursos financieros pero pueden ser ricas en sus recursos humanos, sociales y espirituales. A veces, un tipo de recurso puede ser utilizado en lugar de otro recurso que escasea.



Adaptado de la Guía PILARES *La comunidad se moviliza*

Puede que las personas pobres no tengan dinero que contribuir. Sin embargo, por lo general hay algo que pueden contribuir, como materiales, mano de obra o tiempo. Las contribuciones no tienen que cubrir todos los costos de una iniciativa. En cambio, deben ser adecuadas a la habilidad de contribuir de las personas:

- No tiene sentido que las personas contribuyan muchos días de mano de obra a una iniciativa si a la larga sus propios medios de sustento se verán afectados como resultado. Asimismo, si las personas van a contribuir financieramente, no se debe esperar que utilicen todos sus ahorros. De lo contrario, si ocurre una crisis, puede que la comunidad no sea capaz de sobrellevarla y que caiga más en la pobreza.
- Por otra parte, si las personas no están animadas a contribuir lo suficiente, la iniciativa puede carecer de apropiación y el trabajo puede no ser sostenible.

Las organizaciones cristianas deben animar a las iglesias locales y a sus comunidades a gestionar los recursos de las actividades. Los miembros de la iglesia y comunidad deben ser animados a proporcionar la mayor parte de los insumos, en lugar de esperar que lo provean las organizaciones cristianas. Es importante que las iglesias locales y comunidades empiecen con lo que tienen antes de pedir apoyo a organizaciones cristianas. En especial se debe concientizar a los miembros de la iglesia sobre los principios bíblicos de dar generosamente y con sacrificio.

Por supuesto puede haber algunos insumos que sean muy caros y que estén por encima de la capacidad financiera de la iglesia local y comunidad. En esta situación las organizaciones cristianas deben proporcionar apoyo. Sin embargo, solamente cuando la iglesia local y la comunidad hayan probado que pueden contribuir con algunas actividades es cuando la organización cristiana debe intervenir para financiar el resto de la iniciativa.

Las organizaciones cristianas deben considerar la forma que debe tomar dicho financiamiento. No siempre será apropiado que las organizaciones cristianas den apoyo en forma de dinero. Las iglesias y estructuras comunitarias no necesariamente tienen buenos sistemas de manejo financiero y pueden verse tentadas a desviar los fondos a otras necesidades, como a construir o mantener edificios de iglesias o financiar funerales. Por lo tanto, puede ser más adecuado que la organización cristiana compre insumos caros como planchas para techos y los envíe a la comunidad. O la organización cristiana puede ofrecer acceso a herramientas como un equipo de taladrado para pozos de agua o una mezcladora de cemento que de lo contrario deben ser comprados o alquilados por la iglesia local o comunidad.

Puede utilizarse un enfoque de 'financiamiento de contrapartida' para disminuir la sobre dependencia de las iglesias locales y comunidades de las organizaciones cristianas. El objetivo del enfoque es promover la apropiación local sin, al mismo tiempo, comprometer demasiado las finanzas de la iglesia local y comunidad. El enfoque implica que las organizaciones cristianas hagan disponibles apoyo financiero para las iniciativas comunitarias, pero las comunidades solamente pueden acceder a los fondos si pueden igualarlos. Por ejemplo, si una iniciativa cuesta US\$ 5.000, la iglesia y la comunidad deben contribuir US\$ 2.500 para que la organización cristiana contribuya con el restante. O una organización cristiana puede acordar pagar por un techo de un edificio comunitario, pero solamente lo proporcionará una vez que la comunidad haya pagado y construido el edificio mismo. En Etiopía, Urban Ministries financia un trabajador comunitario para movilizar la comunidad, y la iglesia local financia el otro.

Es importante tener cuidado de no convertir a las iglesias locales en organizaciones cristianas. Las iglesias locales y las organizaciones cristianas no son la misma cosa. Como vimos en la Sección 2, tienen diferentes fortalezas, debilidades y papeles. A pesar de que pueden suceder grandes cosas cuando las iglesias locales y las organizaciones cristianas trabajan juntas, estos papeles diferentes son importantes en sí mismos. Siempre habrá la necesidad de una iglesia local, con la misión integral en el centro de su agenda. Siempre habrá necesidad de organizaciones cristianas para apoyar a las iglesias locales en llevar a cabo la misión integral. También se necesitarán organizaciones cristianas para trabajar directamente en la comunidad cuando no haya iglesia local.

REFLEXIÓN

- ¿Las iglesias locales y comunidades a menudo dependen de financiamiento externo en nuestra zona local?
- ¿Podemos utilizar la herramienta en la página 77 con una iglesia local o comunidad y ayudarla a identificar sus recursos?
- ¿Cómo podemos animar a las personas locales a contribuir más a las iniciativas en su comunidad?

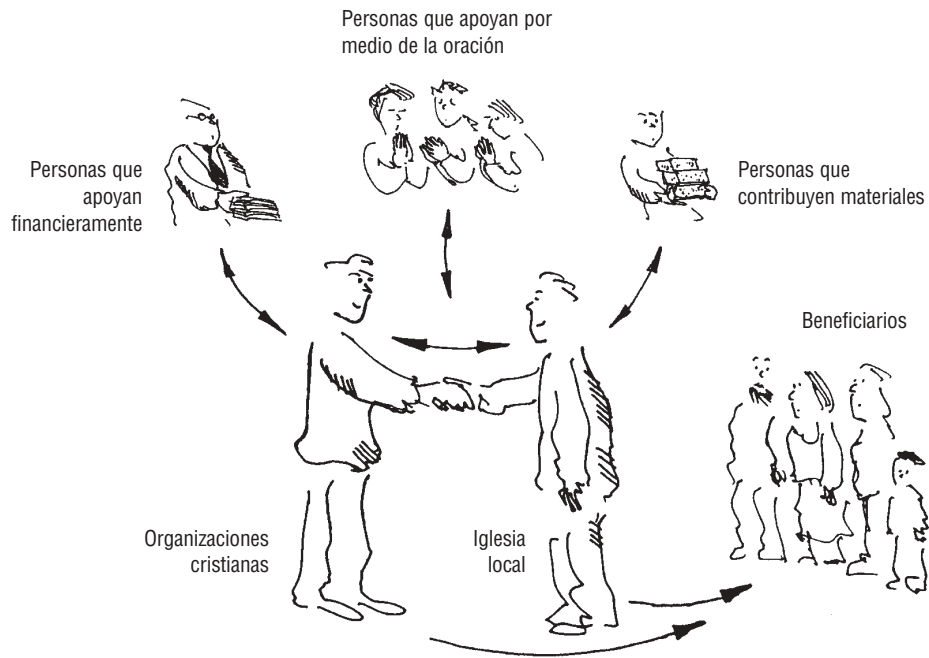
4.7 Monitoreo y evaluación

Es importante evaluar el rendimiento por las siguientes razones:

RENDICIÓN DE CUENTAS Debemos ser buenos mayordomos de los recursos con los que Dios nos ha bendecido.

- Aquellos que llevan a cabo el trabajo (las iglesias locales u organizaciones cristianas) deben ser responsables de rendir cuentas a aquellos a quienes el trabajo trata de ayudar, o sea, a los miembros de la comunidad. Si no se rinde cuentas a los beneficiarios, la iniciativa podría solamente existir por el placer de la iglesia local y de los donantes y tener una mínima relevancia e impacto. Mientras mayor el grado de rendición de cuentas a los beneficiarios, mayor la calidad de la iniciativa y más empoderados estarán.
- Las personas que han sido confiadas con los recursos deben demostrar a aquellos que han provisto los recursos que los han utilizado sabiamente y que han producido frutos. Estos recursos incluyen dinero, tiempo, materiales y oración. Aquellos que han provisto dichos recursos incluyen los miembros de la iglesia local, los miembros de la comunidad, las iglesias en el extranjero y los donantes institucionales.
- Una organización cristiana y una iglesia local que trabajan en asociación deben evaluar su rendimiento como una asociación. Cada una debe contribuir lo que dijo que contribuiría, y debe tener la oportunidad de hablar con el otro asociado si siente que el mismo no está llevando a cabo bien su trabajo. Si los asociados no rinden cuentas el uno al otro, podría romperse la asociación en su totalidad y fracasar su trabajo.

Líneas de rendición de cuentas



APRENDIZAJE DE LECCIONES Al medir, analizar y reflexionar sobre nuestro rendimiento sobre nuestro rendimiento podemos aprender lecciones que nos ayudarán a mejorar nuestros planes actuales y enriquecer nuestro trabajo en el futuro.

Para poder evaluar el rendimiento, es necesario tener objetivos hacia los cuales trabajar. Los indicadores nos muestran cuándo hemos alcanzado esos objetivos. Los métodos utilizados para evaluar el rendimiento son el monitoreo y la evaluación. El monitoreo se realiza continuamente, por ejemplo, cada mes, para asegurar que el trabajo esté en marcha. Monitorear los logros contra los indicadores nos hablará sobre los cambios que esperamos ver. Se lleva a cabo una evaluación al final de una iniciativa para evaluar su impacto. La evaluación ofrece una oportunidad para evaluar los cambios positivos y negativos que no esperábamos ver. Para obtener más detalles sobre establecer objetivos y llevar a cabo monitoreo y evaluación, ver *Gestión del ciclo de proyectos* (ROOTS 5).

Al movilizar a las iglesias locales para realizar la misión integral debe medirse el rendimiento en varios niveles:

UNA ORGANIZACIÓN CRISTIANA QUE MONITOREA Y EVALÚA SU TRABAJO Uno de los problemas para las organizaciones cristianas que desean animar la movilización de la iglesia y la comunidad es que puede ser difícil encontrar donantes dispuestos a financiar dicho trabajo. A muchos donantes les gusta saber cuál será el impacto sobre la comunidad, sin embargo, hasta que la organización cristiana haya movilizado a la iglesia y comunidad, es imposible saber siquiera qué tipo de iniciativa ocurrirá a nivel comunitario.

Las organizaciones cristianas pueden buscar fondos de donantes solamente para ofrecer una visión y movilizar a las iglesias locales. Los principales gastos serían los pagos de los facilitadores y los espacios para la capacitación. Sin embargo, también puede requerir fondos de donantes para apoyar a la iglesia local en el trabajo que realiza en la comunidad, como proporcionar pericia técnica, equipos y materiales que la iglesia local y comunidad no pueden costear por sí mismos. En la etapa de propuesta la cantidad de dichos fondos será desconocida, pues no han sido identificados los tipos de iniciativas que serán realizadas ni la cantidad de apoyo que la

organización cristiana deberá proporcionar. Algunos donantes pueden estar preparados para satisfacer estas necesidades financieras por medio de una propuesta extendida en una etapa futura.

El siguiente cuadro estudia dos posibles niveles de objetivos para una organización cristiana que desea animar la movilización de la iglesia y comunidad. Los resultados a medio y largo plazo son los objetivos de mayor nivel. Los resultados a corto plazo son objetivos más específicos que deben llevar al logro de los resultados a mediano y largo plazo.

Posibles objetivos para la movilización de la iglesia y comunidad

| FASE | RESULTADO (objetivos de mayor nivel) | RESULTADOS A CORTO PLAZO (objetivos específicos que llevan al resultado) |
|------|--|---|
| 1 | Capacidad de la organización cristiana para apoyar a iglesias locales que estén llevando a cabo la misión integral. | <ul style="list-style-type: none"> • Un aumento de los conocimientos sobre los mandatos bíblicos para comprometer a la iglesia local en la misión integral dentro de la organización cristiana. • Formación de las estructuras y los procesos adecuados para desarrollar la capacidad de las iglesias locales en llevar a cabo la misión integral. |
| 2 | Las iglesias locales adoptaron una visión y están preparadas para participar en la misión integral. | <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo de la iglesia local formó las estructuras y los procesos adecuados para desarrollar la capacidad para la misión integral dentro de la iglesia local. • La congregación local aumentó sus conocimientos sobre los mandatos bíblicos para el compromiso de la iglesia local con la misión integral. • La congregación local aumentó sus conocimientos y habilidades para participar en la misión integral. • La congregación local aumentó sus conocimientos sobre las causas y consecuencias de la pobreza dentro de la comunidad (incluyendo las necesidades, la vulnerabilidad y las capacidades de la comunidad). |
| 3 | Iglesias locales (y comunidades) movilizadas para identificar y dar respuesta a las causas y consecuencias de la pobreza y responder a una crisis. | <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo de la iglesia local y comunidad formó las estructuras y los procesos adecuados para participar en la misión integral para dar respuesta a las causas y consecuencias específicas de la pobreza en la comunidad. • Se desarrolló un plan de acción para dar respuesta a las causas y consecuencias específicas de la pobreza en la comunidad antes acordadas. • Se preparó un plan de acción relacionado con desastres que puede ser implementado antes que, o cuando un peligro impacte una comunidad. • La iglesia local y comunidad movilizaron recursos para implementar el plan de acción. |
| 4 | Se han dado respuesta a las causas y consecuencias específicas de la pobreza en la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Se han logrado objetivos específicos en el plan de acción. |

UNA IGLESIA LOCAL QUE MONITOREA Y EVALÚA SU TRABAJO DE MISIÓN INTEGRAL Las iglesias locales deben monitorear y evaluar su trabajo por las siguientes razones:

- Si una organización obtiene fondos de un donante para ofrecer una visión a la iglesia local, el donante puede exigir informes de las iniciativas que la iglesia lleve a cabo en, o con la comunidad para demostrar que la fase de ofrecer una visión tuvo un impacto.
- Si el donante financia insumos para la iniciativa en la comunidad, la organización cristiana y la iglesia local deberán evaluar su rendimiento.
- Si una iglesia sigue adelante después del proceso de adoptar una visión y lleva a cabo la misión integral sin apoyo externo, debe animársele a monitorear y evaluar su trabajo. Debe haber personas a las cuales la iglesia local deba rendir cuentas, incluso si éstas no le piden a la iglesia informar sobre su trabajo. Por ejemplo:
 - los miembros de la iglesia que están altamente involucrados en iniciativas deben informar a la iglesia general y a otras iglesias que estén dando apoyo financiero y de oración. Esto les ayuda a sentirse involucrados en lo que está ocurriendo y les anima mientras que Dios está trabajando en las vidas de aquellos en la comunidad
 - las iglesias locales que sean parte de una denominación cristiana pueden informar sobre el progreso y el impacto al liderazgo y en las conferencias anuales. Esto puede ayudar a ofrecer una visión y animar a otras iglesias locales a comprometerse con la misión integral.

Es importante recordar que las iglesias locales no son organizaciones. Tienen una agenda mayor. Por lo tanto, las organizaciones cristianas deben pensar cuidadosamente a qué grado deben esperar que los miembros de la iglesia se conviertan en ‘profesionales del desarrollo’ en cuanto al monitoreo y la evaluación esperadas. Deben considerar las áreas en las que la organización cristiana tiene una ventaja comparativa y puede ser más eficiente. Existen tres opciones principales:

- La organización cristiana puede asumir la mayor parte de la responsabilidad de evaluar el rendimiento. Esta opción puede ser buena cuando la organización cristiana rinde cuentas a donantes institucionales y por lo tanto, tiene interés en ofrecer buenos informes. También puede ser adecuada cuando se trabaja con una iglesia que está llevando a cabo trabajo en misión integral por primera vez.
- La organización cristiana puede trabajar con la iglesia local para monitorear el progreso y evaluar el impacto. Pueden tener copropiedad y trabajar juntas, dividiendo las tareas según sea apropiado.
- Puede capacitarse a la iglesia local para que ella misma evalúe el rendimiento. La organización cristiana puede capacitar a dos o tres miembros de la iglesia local, y talvez a unos cuantos miembros de la comunidad, en monitoreo y evaluación del rendimiento. Esto significa que ellos tienen la capacidad para llevar a cabo iniciativas en el futuro sin apoyo técnico de la organización cristiana. Esto puede ser beneficioso para las iglesias que están demostrando su potencial para llevar a cabo la misión integral sin apoyo externo. Sin embargo, existe el peligro de que las personas que son capacitadas se vayan de la iglesia en el futuro. Es importante que la capacitación que ellos han recibido sea transmitida a otros miembros de la iglesia.

TRABAJO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN LLEVADO A CABO CONJUNTAMENTE POR UNA ORGANIZACIÓN CRISTIANA Y UNA IGLESIA LOCAL

Puede ser útil para las organizaciones cristianas reunirse con cada iglesia local con la que están trabajando para revisar su trabajo juntas una o dos veces al año.

Pueden incluirse los siguientes temas a explorar:

Revisión de los logros

- ¿Qué se ha logrado desde la última revisión? ¡Recuerde celebrar estos logros!
- ¿Todos hicieron lo que dijeron que iban a hacer? Si no es así, ¿por qué no?
- ¿Alguna persona contribuyó más de lo que había dicho que iba a contribuir al trabajo?
- ¿Piensa que el trabajo realizado juntos ha tenido más impacto que si la organización cristiana y la iglesia local hubieran trabajado separadas? Discuta las fortalezas y debilidades.

Revisión de la asociación misma (si existe una asociación)

- ¿Cada asociado siente que hay una rendición de cuentas mutua?
- ¿Cada asociado siente que su contribución ha sido valorada por el otro asociado?
- ¿Los asociados todavía comparten los mismos valores? Si no es así, puede que no valga la pena continuar con la asociación.
- ¿Los métodos de comunicación son adecuados, o deben ser ampliados?
- ¿Cuáles problemas han afectado la asociación positiva o negativamente desde la última revisión?

El futuro

- ¿Hay maneras en las que la organización cristiana y la iglesia local pudieran expandir su trabajo juntas, y por lo tanto, aumentar su impacto?
- ¿Hay habilidades o conocimientos pertinentes al éxito del trabajo que no posee la organización ni la iglesia? Si es así, ¿cómo puede desarrollarse su capacidad?
- ¿De qué manera puede profundizarse la relación en el futuro, si es adecuado?
- ¿Hay nuevas fortalezas que la organización o la iglesia local pueden ofrecer al trabajo?

REFLEXIÓN

- Si pensamos que la movilización de la iglesia y comunidad es un objetivo adecuado para nuestra organización, ¿sabemos de organizaciones que pueden ofrecer apoyo y fondos para esto?
- ¿Cómo podemos apoyar a las iglesias locales mientras ellas monitorean y evalúan su trabajo de misión integral?

Recursos y contactos

Lecturas recomendadas

- Blackman R (2003) *ROOTS 5: Gestión del ciclo de proyectos* Tearfund Inglaterra
- Clarke S, Blackman R y Carter I (2004) *Manual de capacitación para facilitadores* Tearfund Inglaterra
- Carter I (2004) *Guía PILARES: La iglesia se moviliza* Tearfund Inglaterra
- Carter I (2003) *Guía PILARES: La comunidad se moviliza* Tearfund Inglaterra
- Chester T (2004) *Good news to the poor: sharing the gospel through social involvement* Inter-Varsity Press
- Chester T (2002) *Justice, mercy and humility: integral mission and the poor* Paternoster Press
- Evans D (2004) *Creating space for strangers* Inter-Varsity Press
- Gordon G (2002) *ROOTS 1 y 2: Manual de defensoría* Tearfund Inglaterra
- Hughes D con Bennett M (1998) *God of the poor* Operation Mobilisation
- Myers B (2004) *Caminar con los pobres* Ediciones Kairós, Buenos Aires
- Padilla R y Yamamori T (Eds) (2004) *La iglesia local como agente de transformación* Ediciones Kairós
- Church, Community and Change es un programa de capacitación dirigido por facilitadores que puede habilitar a las iglesias en Inglaterra e Irlanda para responder a las necesidades de sus comunidades. Para obtener más información envíe un e-mail a: CCC@tearfund.org. Hay disponible una versión en español de los folletos, contextualizado para América Latina, de Ediciones Kairós, José Mármol 1734, B1602EAF Florida, Prov Bs As, Argentina. E-mail: edicion@kairos.org.ar

Sitios Web

- www.integral-mission.org/blog
Un foro de discusión en línea para la misión integral.
- <http://tilz.tearfund.org/Topics/Church+and+Development.htm>
La sección de iglesia y desarrollo del sitio web tilz de Tearfund.
- www.redmiqueas.org
La Red Miqueas es un grupo de organizaciones cristianas de ayuda, desarrollo y justicia de 75 países. Su objetivo es desarrollar la capacidad de sus miembros para responder a las necesidades de los pobres, llevar a cabo la misión integral y realizar trabajo de defensoría de derechos.
- www.lareddelcamino.net
La Red del Camino es una comunidad de líderes de iglesias y organizaciones cristianas que están comprometidas con la misión integral en América Latina.

Glosario

Este glosario explica el significado de ciertas palabras según el modo en que son utilizadas en este material.

| | |
|---|---|
| acción social / participación social | el proceso de una iglesia local dando respuesta a las necesidades materiales en la sociedad. También llamada 'demostración' |
| asistencia social | proporcionar ayuda a personas necesitadas, a menudo sin su participación |
| auxilio | ayuda ofrecida a aquellos con necesidad después de un desastre |
| beneficiario | alguien que se beneficia de una iniciativa |
| catalizador | algo que provoca que ocurra un cambio |
| coaccionar | utilizar la presión para obligar a las personas a hacer cosas que no quieren hacer |
| congregación | tiene el mismo significado que 'iglesia local' |
| defensoría de derechos | ayudar a las personas a dar respuesta a las causas subyacentes de la pobreza, llevar justicia y apoyar el buen desarrollo por medio de influir sobre las políticas y prácticas de los poderosos |
| demostración | mostrar a las personas lo que significa ser parte del reino de Dios, como al preocuparse por los demás. También se llama 'acción social' o 'participación social' |
| denominación cristiana | un sistema en el cual están organizadas, y al que están vinculadas, las iglesias locales |
| desalojo | cuando las personas son obligadas a mudarse de sus hogares |
| desertificación | proceso por medio del cual la tierra se vuelve seca hasta que casi nada puede ser cultivado, convirtiéndola en un desierto |
| desplazado | obligado a mudarse de su hogar usual |
| diócesis | un distrito bajo la autoridad de un obispo |
| donante | una persona u organización que ofrece apoyo financiero |
| empoderamiento | el proceso por el cual las personas obtienen confianza en sí mismas y se convierten en agentes de cambio |
| evangelio | la buena nueva de Jesucristo |
| explotar | tomar ventaja de alguien o algo para beneficio propio |
| facilitador | alguien que hace posible que ocurra un proceso al animar a las personas a encontrar sus propias soluciones a los problemas |
| iglesia local | una comunidad sostenible de creyentes cristianos locales, asequible a todos, donde se lleva a cabo adoración, discipulado, acogimiento y misión |
| iniciativa | una actividad o un conjunto de actividades llevadas a cabo por una iglesia local o comunidad para dar respuesta a un problema de la comunidad |

| | |
|---|--|
| laico | no concerniente a asuntos religiosos o espirituales |
| mano de obra intensiva | describe una actividad que requiere una gran cantidad de insumo humano |
| Memorando de Entendimiento | un documento que plantea las intenciones y responsabilidades de dos o más partes que han acordado trabajar juntas en un asunto específico |
| mentor | una persona que ofrece consejo y apoyo a los que tienen menos experiencia |
| misión integral | hablar sobre y vivir nuestra fe de una manera íntegra en todos los aspectos de la vida |
| movilización de la iglesia | el acto de movilizar a una iglesia local para responder a necesidades en la comunidad |
| movilización de la iglesia y comunidad | el acto de movilizar a una iglesia local para actuar como facilitadora en la movilización de toda la comunidad para dar respuesta a sus necesidades |
| movilizar | ayudar a las personas a tomar acción en cuanto a una visión y hacerla realidad |
| multi-dimensional | que tiene diferentes aspectos |
| ofrecer una visión | transmitir una visión a otras personas |
| ONG | organización no gubernamental |
| organización cristiana | una organización cristiana que trata de conseguir transformar comunidades por medio del trabajo de desarrollo, ayuda y defensoría de derechos. No es lo mismo que la iglesia local |
| partera | alguien que ayuda a parir bebés |
| participativo | describe una situación en la cual muchas personas toman parte |
| peligro | un evento o una situación natural o causada por el hombre que puede llevar al riesgo, la pérdida o lesiones |
| piloto | un sustantivo o verbo relacionado con probar algo antes de implementarlo de manera más amplia |
| pobre / pobreza | que carece de las necesidades básicas, como alimento, ropa, refugio, redes sociales, voz política, fe en Dios |
| predisposición | un punto de vista a favor de, o en contra de, algo |
| proclamación | contar el evangelio a las personas. También se llama ‘evangelismo’ |
| proyecto | una actividad llevada a cabo por una organización cristiana directamente en una comunidad |
| rendición de cuentas | explicar las decisiones, acciones o el uso de recursos a las partes interesadas |
| repetición | repetir un proceso en otro lugar |
| sostenibilidad | cuando los beneficios de una iniciativa continúan |
| tangible | capaz de ser sentido o visto |

Cómo asociarse con la iglesia local

por Rachel Blackman

ISBN 978 1 904364 74 0

Publicada por Tearfund

17797-(0607)

