

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?

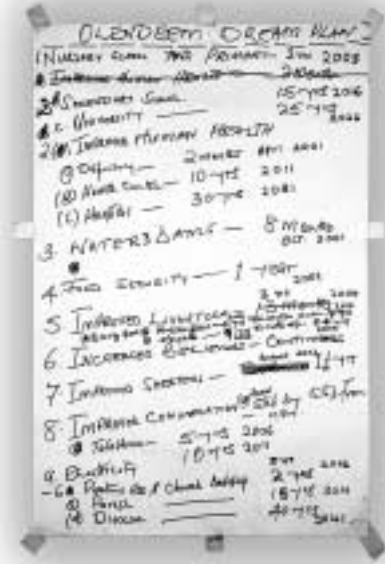


Fuente: Guía PILARES *La comunidad se moviliza*

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

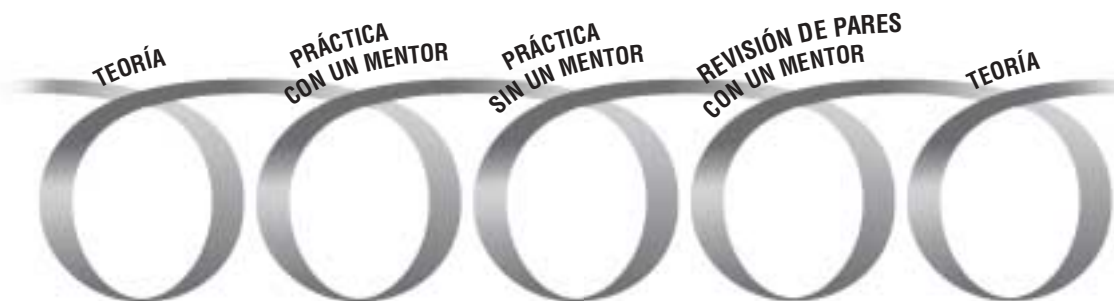
- Ubíquelas en grupos más pequeños en los cuales probablemente se sientan con más confianza de contribuir.
- Pida al grupo primero discutir las preguntas en pares.
- Refiérase de nuevo a, y utilice, las ideas que las personas tímidas han contribuido a la discusión de manera que sepan que éstas son importantes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

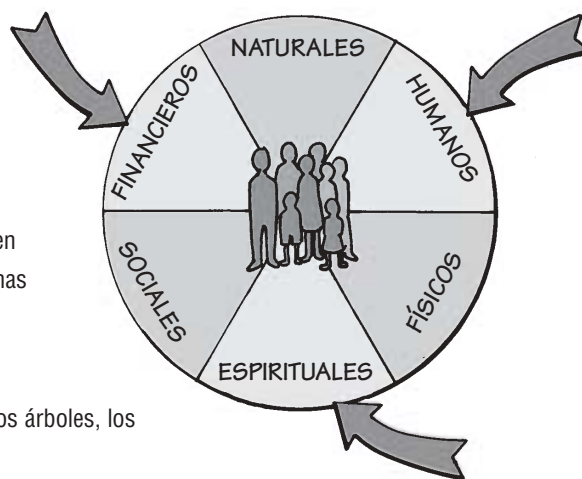
Los recursos **físicos** incluyen las instalaciones, las herramientas, las carreteras, las bombas de agua, el transporte y el suministro energético.

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?

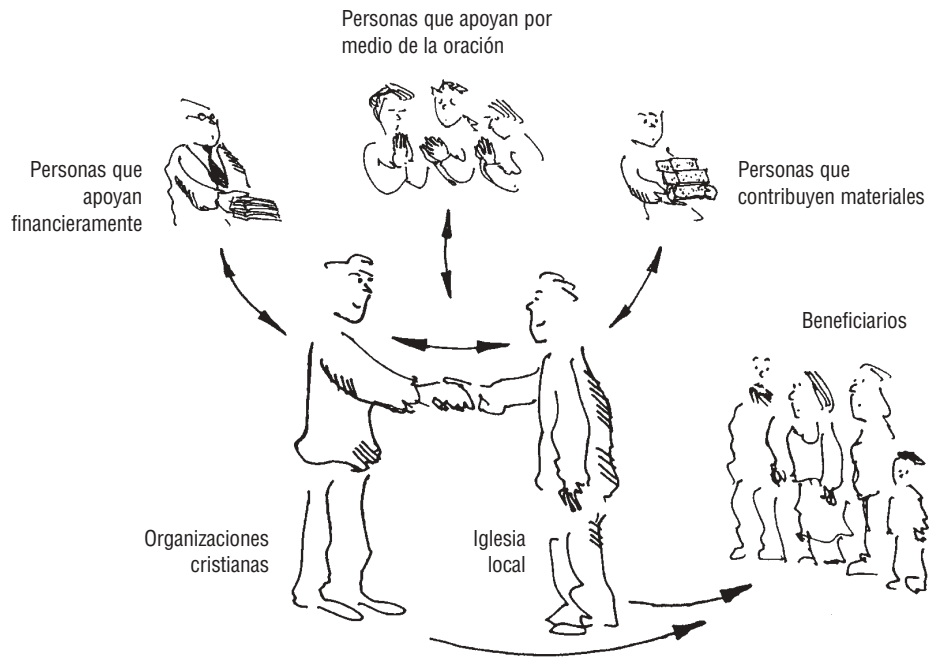
4.7 Monitoreo y evaluación

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?