

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE TEOLOGÍA
MAESTRÍA EN TEOLOGÍA PASTORAL**



**ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA UNA PROPUESTA EN LA
IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO NATURAL
DE LA IGLESIA EN LAS CONGREGACIONES
VERBO DE GUATEMALA
(Disertación)**

**LIC. CARLOS ROBERTO SAMAYOA TOLEDO
CARNÉ 2004 1658**

Guatemala, febrero de 2012

Autoridades de la Universidad Panamericana:

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

R e c t o r

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Dr. Samuel Berberian Mavromatis

Decano Facultad de Teología



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE TEOLOGÍA

ACUERDO DE APROBACIÓN E IMPRESIÓN DE DISERTACIÓN

El estudiante **CARLOS ROBERTO SAMAYOA TOLEDO**, de la carrera de Maestría en Teología Pastoral, de la Facultad de Teología, ha presentado su disertación de

MAESTRÍA EN TEOLOGÍA PASTORAL

El Decano de la Facultad de Teología

CONSIDERANDO

Primero: Que ha tenido a la vista el informe de la Disertación, donde consta que el estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de la facultad, según dictamen emitido por el asesor y el revisor para el programa de **MAESTRÍA EN TEOLOGÍA PASTORAL**.

Segundo: Que dicho trabajo reúne las cualidades básicas de una investigación de Maestría.

POR LO TANTO

Emite **ACUERDO DE APROBACIÓN E IMPRESIÓN DE LA DISERTACIÓN “ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA UNA PROPUESTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO NATURAL DE LA IGLESIA EN LAS CONGREGACIONES VERBO DE GUATEMALA”**, realizada por **CARLOS ROBERTO SAMAYOA TOLEDO**, estudiante de la carrera de Maestría en Teología Pastoral; para que continúe con los trámites de rigor.

Dado en la ciudad de Guatemala, a los nueve días del mes de Febrero del año dos mil doce.

Dr. Samuel Berberian Mavromatis
Decano Facultad de Teología

c.c. Archivo
Estudiante

Magaly Cabrera
Licenciada en Administración de Empresas
Ciudad de Guatemala, Teléfono 4769-2070
E-mail: cabreramagaly@hotmail.com

Guatemala, 3 de Febrero de 2012

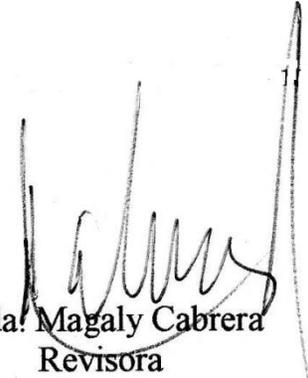
Doctor
Samuel Berberían
Decano
Facultad de Teología
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Estimado Decano:

En relación al trabajo de revisión de la disertación presentada con el nombre "**ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA UNA PROPUESTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO NATURAL DE LA IGLESIA EN LAS CONGREGACIONES VERBO DE GUATEMALA**", realizada por **CARLOS ROBERTO SAMAYOA TOLEDO**, estudiante de la carrera de Maestría en Teología Pastoral; he procedido a la revisión de la misma, y luego de realizadas las correcciones indicadas, he observado que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo llena las condiciones de estilo estipuladas por la Universidad, y por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la disertación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted,



Licda. Magaly Cabrera
Revisora



Guatemala, 5 de Enero de 2012

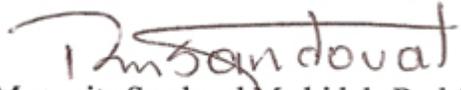
Doctor
Samuel Berberían
Decano Facultad de Teología
Universidad Panamericana
Ciudad.

Respetable Señor Decano:

Por este medio hago constar que he asesorado la disertación presentada con el nombre de **“ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA UNA PROPUESTA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO NATURAL DE LA IGLESIA EN LAS CONGREGACIONES VERBO DE GUATEMALA”**, realizada por **CARLOS ROBERTO SAMAYOA TOLEDO**, estudiante de la carrera de Maestría en Teología Pastoral; quien ha seguido todas las instrucciones y realizado todas las correcciones recomendadas.

Por lo anteriormente manifestado, presento el presente informe a fin que pueda continuarse con el trámite de ley.

Atentamente,


Licda. Margarita Sandoval Madrid de Rodríguez
Asesora

ÍNDICE

	Página
Resumen.....	1
Introducción.....	8
I. MARCO CONCEPTUAL.....	9
1. Antecedentes	
2. Justificación	
3. Importancia	
4. Definición del Problema	
5. Delimitación del Problema	
II. MARCO TEÓRICO.....	17
1. El Desarrollo Natural de la Iglesia	
1.1 Sustento Bíblico	
1.2 Características Cualitativas	
1.3 Principios Bióticos	
1.4 El Factor Mínimo	
2. Eclesiología Bipolar.....	30
2.1 Consideraciones Conceptuales	
2.2 Lo Orgánico	
2.3 Lo Organizacional	
2.4 Dinámica Bipolar	
3. Características cualitativas del DNI de relación estructural en el contexto de Ministerios Verbo.....	34
3.1 Estructuras Funcionales	
3.2 Ministerios según Dones	
3.3 Liderazgo Capacitador	
3.4 Grupos Integrales	
4. Distintivos ministeriales de relación estructural de Ministerios Verbo en aplicación con: DNI.....	41
4.1 Visión, Misión	
4.2 Características	
4.3 Valores	
4.4 Estrategia	
5. Diagnóstico DNI.....	50
5.1 Indicadores para cada característica cualitativa de relación estructural	
5.2 Las correspondencias estructurales de cada indicador	
5.3 Interpretación de los perfiles <i>Insights y Plus</i>	
III. MARCO METODOLÓGICO.....	65
1. Metodología para el Análisis Estructural	66

2. Análisis Estructural.....	68
2.1 Muestras de Diagnóstico DNI	
2.2 Interpretación de Diagnóstico	
IV. PROPUESTA.....	102
1. Metodología para la propuesta operativa.....	103
2. Matrices de ejecución	
características cualitativas estructurales-fuerzas crecimiento.....	104
2.1 Matriz de ejecución sobre estructuras funcionales	
2.2 Matriz de ejecución sobre ministerios según dones	
2.3 Matriz de ejecución sobre liderazgo capacitador	
2.4 Matriz de ejecución sobre grupos integrales	
3. Manual Operativo Inmediato al Diagnóstico DNI.....	108
3.1 Pasos operativos 1-6 en relación con estructuras funcionales	
3.2 Pasos operativos 7-12 en relación con ministerios según dones	
3.3 Pasos operativos 12-18 en relación con liderazgo capacitador	
3.4 Pasos operativos 19-24 en relación con grupos integrales	
Bibliografía.....	115
Egrafía.....	116
Anexos.....	117

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Nombre	Página
1	Los 3 colores del ministerio según 2ª. Pedro.....	118
2	Formulario <i>New NCD Survey Spanish 0108</i>	131

GRÁFICAS

1	El Factor Mínimo.....	29
2	Eclesiología Bipolar.....	31
3	Relación Organización-Organismo.....	33
4	Las consecuencias de los falsos paradigmas.....	34
5	Relaciones Estructurales.....	41
6	Estrategia Verbo-Características DNI.....	48
7	Correspondencia Estructural de Estructuras Eficaces.....	53
8	Correspondencia Estructural de Ministerios según Dones.....	54
9	Correspondencia Estructural de Liderazgo Capacitador.....	55
10	Correspondencia Estructural de Grupos Integrales.....	56
11	Interpretación <i>insights</i> y <i>plus</i> de Estructuras Eficaces.....	61
12	Interpretación <i>insights</i> y <i>plus</i> de Ministerios según Dones.....	62
13	Interpretación <i>insights</i> y <i>plus</i> de Liderazgo Capacitador.....	63
14	Interpretación <i>insights</i> y <i>plus</i> de Grupos Integrales.....	64
15	Diagnóstico general Iglesias Verbo Guatemala.....	68
16	Diagnóstico general Características Estructurales.....	69
17	Diagnóstico general <i>insights</i> Liderazgo Capacitador.....	70
18	Diagnóstico general <i>insights</i> Ministerio según Dones.....	71
19	Diagnóstico general <i>insights</i> Estructuras Eficaces.....	72
20	Diagnóstico general <i>insights</i> Grupos Integrales.....	73
21	Diagnóstico Región Centro <i>insights</i> Liderazgo Capacitador.....	74
22	Diagnóstico Región Centro <i>insights</i> Ministerios según Dones.....	75
23	Diagnóstico Región Centro <i>insights</i> Estructuras Eficaces.....	76
24	Diagnóstico Región Centro <i>insights</i> Grupos Integrales.....	77
25	Diagnóstico Región Sur <i>insights</i> Liderazgo Capacitador.....	78
26	Diagnóstico Región Sur <i>insights</i> Ministerios según Dones.....	79
27	Diagnóstico Región Sur <i>insights</i> Estructuras Eficaces.....	80
28	Diagnóstico Región Sur <i>insights</i> Grupos Integrales.....	81
29	Diagnóstico Región Metropolitana <i>insights</i> Liderazgo Capacitador.....	82

No.	Nombre	Página
30	Diagnóstico Región Metropolitana <i>insights</i> Ministerios según Dones.....	83
31	Diagnóstico Región Metropolitana <i>insights</i> Estructuras Eficaces.....	84
32	Diagnóstico Región Metropolitana <i>insights</i> Grupos Integrales.....	85
33	Diagnóstico Región Occidente <i>insights</i> Liderazgo Capacitador.....	86
34	Diagnóstico Región Occidente <i>insights</i> Ministerios según Dones.....	87
35	Diagnóstico Región Occidente <i>insights</i> Estructuras Eficaces.....	88
36	Diagnóstico Región Occidente <i>insights</i> Grupos Integrales.....	89
37	Diagnóstico Región Nor-orient e <i>insights</i> Liderazgo Capacitador.....	90
38	Diagnóstico Región Nor-orient e <i>insights</i> Ministerios según Dones.....	91
39	Diagnóstico Región Nor-orient e <i>insights</i> Estructuras Eficaces.....	92
40	Diagnóstico Región Nor-orient e <i>insights</i> Grupos Integrales.....	93
41	Diagnóstico general <i>plus</i> Estructuras Eficaces.....	94
42	Diagnóstico general <i>plus</i> Grupos Integrales.....	95
43	Diagnóstico general <i>plus</i> Liderazgo Capacitador.....	96
44	Diagnóstico general <i>plus</i> Ministerios según Dones.....	97

CUADROS

1	Clasificación de Características Cualitativas.....	16
2	Características Cualitativas-Fuerzas de Crecimiento.....	21
3	Fuerzas de Crecimiento y sus consideraciones.....	23

RESUMEN

A partir del año 2010 Ministerios Verbo de Guatemala ha implementado como política ministerial a nivel nacional, el diagnóstico del “Desarrollo Natural de la Iglesia” (DNI). El diagnóstico revela en términos porcentuales y gráficos, la realidad ministerial en cuanto al desarrollo de cada una de las características cualitativas, por ende su factor mínimo, es decir el área mas precaria. Cada resultado es producto del análisis de una serie de factores incidentes para cada característica cualitativa. Tanto las consideraciones analizadas como los factores indicadores son el resultado de más de treinta años de investigación por el Instituto de Desarrollo Natural de la Iglesia.

A la fecha más del setenta y cinco por ciento de las congregaciones ha hecho su diagnóstico y el resto está en ese proceso. La intención del Consejo Nacional de Ministerios Verbo es que una vez hecho el diagnóstico, se puedan implementar en cada congregación los planes de acción para elevar los factores mínimos, utilizando los principios del DNI contextualizándolos tanto en cada lugar como con las características, valores y estrategias ministeriales de Ministerios Verbo.

Además se tiene como referencia la experiencia de las congregaciones Verbo de Ecuador, en donde se ha implementado el DNI a partir del año de 2006. Entre los resultados patentes consta el crecimiento numérico de las principales congregaciones en el área metropolitana de Quito.

Ha existido una generalizada resistencia a implementar el diagnóstico inicial, se puede percibir, por un lado, el temor a ser “fiscalizado” eclesiológicamente hablando y a ser “desnudado” ministerialmente, pudiendo evidenciar sus falencias ministeriales. La segunda consideración es que a pesar que la mayoría de congregaciones ya tienen su diagnóstico les está costando arrancar en la elaboración de una planificación ministerial que pueda implementar los principios del DNI.

Las reflexiones derivadas de la comparación del DNI y el “ADN” de Ministerios Verbo nos han servido para reafirmar la necesidad de la implementación o reafirmación práctica de nuestros distintivos, pero principalmente nos ha servido para estar conscientes de que no hemos tenido, ni tenemos una sistematización en la implementación de esos principios y tampoco contamos con los medios evaluativos técnica y profesionalmente desarrollados como los tiene el Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia. Recursos que ahora nos sirven para dicho fin.

La justificación principal al hacer este trabajo es porque la mayoría de los líderes de las diferentes congregaciones Verbo de Guatemala no conocen a profundidad los principios del DNI. Su poco conocimiento se circunscribe a una lectura muy básica y a su participación en seminarios de carácter elemental sobre el DNI.

Los líderes conocen aún menos los pasos operativos sugeridos por DNI, los cuales no han sido contextualizados de manera óptima y menos aún operados con efectividad, por lo que se hace necesario crear un proceso normativo ministerial que les ayude para tal fin. Una propuesta que tome en cuenta los principios del DNI, contextualizada con nuestros distintivos ministeriales, principalmente aquellos relacionados con lo ESTRUCTURAL, como por ejemplo “trabajo en equipo”, “pluralidad de liderazgo”, “espacio amplio para servir”, “organización eficiente”, “liderazgo de servicio”, “capacitar”, “colaborar”, entre otros.

Nuestra observación es que el elemento estructural está condicionando al elemento ORGÁNICO de las congregaciones. Cuando se violentan los principios estructurales que Ministerios Verbo ha definido como características, valores y estrategia, se altera el correcto funcionamiento de los componentes orgánicos (individuales y colectivos y los elementos definidos como “bióticos” en el DNI).

Dentro de las consideraciones del desarrollo natural de la Iglesia, el Instituto presidido por Schwarz, establece como indispensable la liberación de los automatismos de crecimiento, es lo que él denomina: Principio “por sí mismo”. Esta “liberación” de automatismos, únicamente se hará efectiva en la medida en que se creen las condiciones necesarias y la correspondencia entre el elemento organizacional y el elemento orgánico planteado en su “Eclesiología Bipolar”.

Las motivaciones que llevaron al Consejo Nacional de Ministerios Verbo de Guatemala, a la consideración del diagnóstico ministerial y a la implementación del DNI en las congregaciones nacionales, son básicamente: mejorar la calidad ministerial, recuperar los distintivos ministeriales originales y el crecimiento numérico, los cuales se ven altamente amenazados por las consideraciones que ya se mencionaron.

Por esa misma razón es importante poder crear un proceso de fácil comprensión, práctico, contextual con Ministerios Verbo, que se base en esos elementos estructurales y ministeriales, orientados a la implementación de los principios del DNI, que garantice el éxito de los objetivos trazados.

Es importante hacerlo porque además dentro de Ministerios Verbo, se podrá tener un manual referencial de pasos operativos prácticos que contextualice los principios operativos del DNI y que podrá ser utilizado no solamente para las congregaciones Verbo de Guatemala, sino también para todas las congregaciones en otros países.

El problema estriba en no saber cómo empezar a trazar las directrices de planificación, para implementar los principios del DNI a la problemática diagnosticada en cada una de las congregaciones Verbo de Guatemala. Además que está resultando muy difícil la contextualización de dichos principios con las características, valores y estrategias ministeriales de Ministerios Verbo.

Algunos han empezado a trazar esas directrices en base a consideraciones un tanto empíricas, al no conocer a profundidad todo el marco conceptual que ha creado el Instituto para el Desarrollo del Crecimiento Integral de la iglesia, estos serán los menos. Otros están pasando por la frustrante realidad de no saber a ciencia cierta, ni por ímpetu empírico de no arriesgarse a hacer algo de lo cual no tienen certeza de que pueda tener un buen derrotero.

En los últimos cuatro años, Ministerios Verbo ha estado incursionando o al menos reinterpretando el quehacer ministerial en dos vías: Uno el aspecto del “mover espiritual” a través de los contactos con la Iglesia Betel, de California EEUU, pastoreada por Bill Johnson y el segundo: El Desarrollo Natural de la Iglesia. Estos dos aspectos en determinado momento compiten, ya que algunos líderes parecen simpatizar más con uno que con otro, sin considerar que ambos son complementarios. No se pretende sustituir uno por otro, si cambiáramos el orden de los

factores arriba mencionados, lo pondríamos en estos términos: Necesitamos los tecnicismos que nos enseña el DNI, pero sin la unción divina se quedaría únicamente en esfuerzos humanos que no potencializarían a plenitud el componente biótico. Lo contrario sería caminar en un paradigma espiritualista esperando que todo lo haga Dios.

En Ministerios Verbo tampoco existen manuales de procedimientos para el funcionamiento, estructura y proyección ministerial. Tratar de plantear soluciones a toda una compleja problemática nos resulta tarea difícil, por lo que consideramos circunscribirnos a abordar los que tienen que ver con el orden organizacional, es decir estructural, que nos faciliten la tarea en la implementación del DNI en nuestras congregaciones.

En este trabajo se delimitará el problema planteando una propuesta desde la perspectiva estructural de las congregaciones Verbo en Guatemala, que permita la dinámica correcta de las estructuras organizativas desde los Consejos Locales, las Áreas Ministeriales, y los Grupos Pequeños.

Se trabajarán: Los aspectos estructurales que tienen que ver con la organización de un grupo impulsor de la implementación del DNI; la planificación general para la implementación del DNI; las dinámicas estructurales entre todos los componentes ministeriales organizativos; las aplicaciones estructurales propuestas por el DNI, y las aplicaciones estructurales en base a los distintivos ministeriales de Ministerios Verbo expresados en valores, características y estrategias relacionadas con los aspectos estructurales.

Se analizará y se propondrá la solución a la problemática estructural, partiendo de los principios del DNI, específicamente de las características cualitativas: a) Estructuras Funcionales, b) Ministerios según Dones, c) Liderazgo Capacitador y d) Grupos Integrales. Ya que consideramos que las características de Evangelismo según Necesidades, Relaciones Afectivas, Culto Inspirador y Espiritualidad Ferviente únicamente podrán ser realizadas de forma exitosa, si tienen un vehículo estructural funcional y operante de forma óptima.

Además tomaremos los aspectos estructurales que se derivan de nuestras características, valores y estrategia ministerial, específicamente: a) trabajo en equipo, b) pluralidad de liderazgo, c) espacio amplio para servir, d) organización eficiente, e) liderazgo de servicio, f) experiencia de dones espirituales, g) capacitación permanente, h) pacto y compromiso, i) cobertura, j) capacitar y k) colaborar.

Las bases bíblicas de la propuesta de iglecrecimiento del DNI están basadas en las declaraciones de nuestro Señor Jesucristo. Cuando Jesús hablaba de las dinámicas del Reino de Dios, rara vez perdía la oportunidad de resaltar la importancia de lo natural. Constantemente se refería a la naturaleza: los lirios del campo, la semilla que crece por sí misma, el crecimiento del grano de mostaza, las cuatro semillas, el árbol y el fruto, las leyes de la siembra y la cosecha.

Cuando Jesús hablaba de “considerar” los lirios del campo estaba enfatizando sobre el hecho de hacer una observación meticulosa, poniendo todo el empeño posible a fin de sacar conclusiones y formular hipótesis, esto es sencillamente el método inductivo, un método científico utilizado de preferencia en la mayoría de las ciencias.

Jesús al referirse al Reino de Dios tomó como ejemplo el proceso de germinación de una semilla que sin más intervención del hombre al sembrarla, esta se desarrolla aunque el hombre que la sembró no entienda el proceso biológico. También enfatizó que la tierra como elemento esencial que produce las condiciones de crecimiento, “produce por sí misma”. Lo dijo de la siguiente manera:

Jesús dijo también: “Con el reino de Dios sucede como con el hombre que siembra semilla en la tierra: que lo mismo da que esté dormido o despierto, que sea de noche o de día, la semilla nace y crece, sin que él sepa cómo. Y es que la tierra produce por sí misma: primero el tallo, luego la espiga y más tarde los granos que llenan la espiga. Y cuando ya el grano está maduro, lo recoge, porque ha llegado el tiempo de la cosecha”.

(Marcos 4:26-29) DHH.

Hay dos cosas importantes que podríamos destacar de estos versículos en relación al crecimiento natural: Primero, Dios ha creado los automatismos naturales de crecimiento, la garantía de desarrollo y crecimiento Él mismo la ha dado. El que siembra la semilla únicamente tiene que ponerla en las condiciones naturales (en este caso es la tierra) para que esta se desarrolle sola.

Hay labores que los “sembradores” necesitan hacer, claro está, el Apóstol Pablo dice al respecto:

“Yo planté, Apolos regó, pero el crecimiento lo ha dado Dios... Porque nosotros somos colaboradores de Dios”.
(1 Corintios 3:6,9b. RV 60)

Cuando se habla de crecimiento de la Iglesia la mayoría ha adoptado la posición espiritualista de considerar que únicamente por obra y gracia de Dios la iglesia va a desarrollarse plenamente. Quizás bastaría únicamente con orar, siguiendo esa idea de iglecrecimiento.

Por otro lado en las últimas décadas se han hecho algunos planteamientos de iglecrecimiento que tienen un carácter gerencial. Esos modelos ponen tanto énfasis en el aspecto técnico que casi inconscientemente se deja a Dios por un lado. Quizás en esta propuesta bastaría la contratación de un buen gerente.

Pero tanto el señor Jesús como el Apóstol Pablo nos ponen en una perspectiva que ha de considerar los dos elementos: El divino que creó los automatismos de crecimiento, bajo las condiciones previamente por Él también establecidas; el humano bajo las figuras de “sembrar y regar” mostrando la diligencia mínima que debería haber en el cuidado de esa “semilla”.

El estudio de más de treinta años del Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia ha concluido, a partir de su primer estudio con mil iglesias en los cinco continentes, que en las iglesias de mejor índice de crecimiento, todas, sin excepción alguna destacan ocho características que permiten que su calidad sea mejor frente a las demás, a estas características las denominaron “cualitativas”.

Las características cualitativas son: 1. Liderazgo capacitador, 2. Ministerios según dones, 3. Espiritualidad ferviente, 4. Estructuras funcionales, 5. Culto inspirador, 6. Células integrales. 7. Evangelismo según necesidades y 8. Relaciones afectivas.

Se ha establecido que mejorando cada una de las características cualitativas se pueden obtener resultados positivos, así lo demuestran los estudios realizados. En otras palabras el principio

general de iglecrecimiento que podemos destacar de las características cualitativas es que “mejorando la calidad se mejora la cantidad”.

Destacaremos a continuación las mediciones hechas específicamente a las características de relación estructural:

En relación al liderazgo capacitador se comprobó que las iglesias que están en crecimiento son aquellas cuyos líderes son más relacionales con sus colaboradores. Son aquellas que están en crecimiento. En relación a ministerios según dones: Los estudios demostraron que las iglesias de calidad alta y en crecimiento son aquellas en donde las tareas ministeriales se ejecutan de acuerdo a los dones particulares que cada uno posee y que también son iglesias en donde constantemente se prepara y se abre espacios a nuevos líderes.

Sobre la característica de estructuras funcionales se destaca cómo los extremos de una relación orgánica-organizativa de cambio-tradición pueden llevar a los extremos de Docetismo Estructural y Tradicionalismo. Por último sobre grupos integrales los estudios concluyen que las Iglesias que se preocupan por la integración de todos los asistentes dominicales a los diferentes grupos celulares que aplican un correcto sentido multiplicador, son las que poseen más calidad y mejor indicador de crecimiento.

Las 8 características cualitativas tratan la cuestión : *¿Qué haremos?*

Las 6 fuerzas de crecimiento tratan la cuestión: *¿Cómo lo haremos?*

Una Iglesia saludable necesita poner en práctica (hacer) las 8 características cualitativas a efecto de que su crecimiento integral sea una realidad. Ahora bien, para poner en práctica esas características cualitativas necesitamos saber cómo hacerlo. Se debe hacer aplicando a cada característica cualitativa los seis principios bióticos o fuerzas de crecimiento las cuales son: 1. Interdependencia, 2. Multiplicación, 3. Transformación de la Energía, 4. Sostenibilidad, 5. Simbiosis y 6. Productividad.

La Iglesia tiene una organización, pero también es un organismo. Es un organismo porque está compuesto por muchos miembros, ministerios, departamentos, etc. Todos con características y funciones únicas y distintas, que se interrelacionan y forman interdependencias con el propósito de ser productivos.

La Iglesia es un organismo, en donde todos sus componentes (miembros, ministerios, etc.) funcionan haciendo una labor particular que beneficia a la labor general. Pero también es una organización, el trabajo particular tiene que ser canalizado a través de objetivos comunes, sincronización y trabajo en armonía, eso lo garantiza el elemento estructural, sin el cual no podría funcionar el aspecto orgánico como tal. Nuestra propuesta es garantizar que el aspecto organizacional (estructural) esté bien consolidado para que el aspecto orgánico funcione apropiadamente garantizando el crecimiento y la multiplicación.

A través del diagnóstico DNI, una congregación puede determinar cuál es su factor mínimo, en pocas palabras el factor mínimo es el factor más bajo de la medición de las ocho características cualitativas. La estrategia del factor mínimo consiste en implementar acciones que nos permitan

mejorar esa característica cualitativa. El énfasis será el punto mas débil, aprovechando las fortalezas que tenemos (las características cualitativas mejor desarrolladas).

Para mejorar ese factor mínimo, además debemos poner énfasis en nuestro “ADN” ministerial. Contextualizando el DNI con Ministerios Verbo encontramos imprescindible atender en primer lugar a nuestro propósito, visión, misión y estrategia ministerial (4 Cs), en segundo lugar debemos atender también a nuestras características y valores ministeriales, principalmente los que tienen que ver con el aspecto estructural como lo son: espacio amplio para servir, capacitación permanente, organización eficiente, trabajo en equipo, experiencia de dones espirituales, individualidad, unidad, pacto y compromiso, cobertura y liderazgo de servicio.

Al evaluar una congregación, el Instituto para el Desarrollo Natural de la Iglesia utiliza un cuestionario con noventa y una preguntas, hay ocho juegos de preguntas que específicamente tratan de indagar sobre la realidad de cada característica cualitativa.

Cada pregunta corresponde a un micro indicador de cada característica cualitativa, el cual es mostrado a través del llamado *Perfil Plus*. Esos micro indicadores son aglutinados en cuatro macro indicadores para cada característica cualitativa, los que son mostrados en el llamado *Perfil Insights*. De ahí la importancia de hacer los dos perfiles. Finalmente esos macro indicadores son tabulados en ocho grandes indicadores que muestran el porcentaje desarrollado para cada característica cualitativa en cada congregación.

Uno de los aportes significativos que pretendemos poner a disposición, a través de este trabajo, es la relación transversal de cada micro indicador con las demás características cualitativas, a esto lo hemos denominado: “correspondencias” (“correspondencias estructurales” específicamente en este trabajo), pues no porque un micro indicador esté ubicado en una característica cualitativa va a tener relación únicamente con esa característica cualitativa. Hemos determinado que el conjunto de micro indicadores están estrechamente relacionados con todas y cada una de las características cualitativas. De esto deriva la correcta interpretación del diagnóstico y la correcta implementación de planes operativos.

En este trabajo únicamente analizaremos esa relación horizontal en las características de relación estructural, pues consideramos que son la base para la implementación de un manual operativo inmediato al diagnóstico DNI que dé soporte para el fortalecimiento de los factores mínimos.

Este trabajo pone a disposición de las congregaciones interesadas, una metodología de interpretación del diagnóstico DNI, a efecto de que utilizando los principios explicados, puedan ser capaces de diseñar planes operativos de acuerdo a las necesidades y características particulares de cada quien. Desafortunadamente por la delimitación de este trabajo, únicamente explicamos las “relaciones” tanto verticales como horizontales de las características de relación estructural. Hemos desarrollado estudios específicos sobre las otras características cualitativas que podríamos facilitar a quien le puedan interesar.

Las congregaciones Verbo han hecho su diagnóstico DNI, algunos han utilizado uno de los tres perfiles que proporciona el IDNI, otros (la minoría) han utilizado los tres. Nos hemos dado a la tarea de unificar, haciendo el esfuerzo de poner en términos objetivos los tres perfiles, los cuales

los hemos aplicado a una muestra significativa (arriba del 35%) del total de congregaciones Verbo de Guatemala.

La problemática nacional la objetivamos a través de los tres perfiles. La problemática más específica la hemos objetivado a través del *Perfil Insights*, regionalizando las congregaciones Verbo, por áreas geográficas y no por la demarcación de cobertura regional que tiene Ministerios Verbo.

Analizada la problemática estructural, proponemos a través de una metodología de correspondencia: característica de relación estructural-principios bióticos, una propuesta de un Manual Operativo inmediato al diagnóstico DNI, que sirva de soporte estructural para la implementación de planes de acción para mejorar los factores mínimos particulares de cada congregación.

INTRODUCCIÓN

En nuestro deseo por ser un Ministerio más fructífero, las consideraciones de eficiencia y eficacia no nos resultan vanas. Eficiencia porque necesitamos concretizar nuestro lema el cual reza: “Somos una familia discipulando a las naciones”. Eficacia porque necesitamos obrar con todo el potencial con el que Dios requiere que obremos, empezando con su poder en nosotros y su sabiduría como instrumento hecho realidad a través de nuestras acciones ministeriales.

El Desarrollo Natural de la Iglesia a través del Instituto del mismo nombre, cuyas siglas son DNI, dirigido por el eclesiólogo Christian Schwarz nos ha planteado, primero, el reto de trazar líneas ministeriales que tenemos que contextualizarlas con nuestro Ministerio. La tarea pareciera simple: “Verborizar” aquellos principios presentados por Schwarz para lograr nuestra eficacia y eficiencia ministerial.

Y segundo nos ha permitido ver con optimismo que dichos principios nos son familiares pues aunque quizás no formulados como tales, los hemos aplicado en determinados momentos de nuestra historia ministerial redundando en resultados positivos.

Hoy a la luz de la historia, nos parece que dichos principios se quedaron alguna vez en desuso, si no todos; algunos, y nos damos cuenta de lo urgente que es volverlos a aplicar y en ese empeño entendemos otra realidad: No tenemos una forma concreta, sencilla, efectiva y normada que nos permita impulsar esos principios en las congregaciones Verbo en Guatemala.

Este trabajo pretende aportar, en ese esfuerzo, desde la perspectiva estructural, los elementos básicos para la implementación del DNI en las congregaciones Verbo en Guatemala.

I. MARCO CONCEPTUAL

1. ANTECEDENTES

A partir del año 2010 Ministerios Verbo de Guatemala ha implementado como política ministerial a nivel nacional, el diagnóstico del “Desarrollo Natural de la Iglesia” (DNI) propuesto por el Instituto de Desarrollo Natural de la Iglesia con sede en Alemania y extendido a los 5 continentes, con la experiencia de más de 60,000 iglesias alrededor del mundo, cuyo proponente es Christian Schwarz, autor de una múltiple literatura sobre el iglecrecimiento que inició con Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable¹.

El Consejo Nacional de Ministerios Verbo de Guatemala en el mes de octubre del año 2010, ha girado instrucciones para que todas las congregaciones a nivel nacional (que son cerca de treinta iglesias guatemaltecas) realicen su diagnóstico. Se contactó al Lic. Juan Galdámez, quien es Director del Instituto de Desarrollo Natural de la Iglesia para América Latina, cuya sede es en San Salvador, El Salvador. A través de un acuerdo interinstitucional se estableció un calendario para que se llevara a cabo dicho diagnóstico.

El diagnóstico revela en términos porcentuales y gráficos, la realidad ministerial en cuanto al desarrollo de cada una de las características cualitativas, por ende su factor mínimo, es decir su área más precaria. Cada resultado es producto del análisis de una serie de factores incidentes para cada característica cualitativa. Tanto las consideraciones analizadas como los factores indicadores son el resultado de más de 30 años de investigación por el Instituto de Desarrollo Natural de la Iglesia.

A la fecha más del setenta y cinco por ciento de las congregaciones ha hecho su diagnóstico y el resto está en ese proceso. La intención del Consejo Nacional de Ministerios Verbo es que una vez hecho el diagnóstico, se puedan implementar en cada congregación los planes de acción para elevar los factores mínimos, utilizando los principios del DNI contextualizándolos tanto en cada lugar como con las características, valores y estrategias ministeriales de Ministerios Verbo².

Ministerios Verbo ha conocido la literatura del Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia desde 1998 a través de algunos de sus líderes que han bregado en el campo académico y ministerial, utilizándola para tales fines, no obstante su implementación ministerial es como dijimos hasta el año 2010, aunque en algunos casos como en las congregaciones: Verbo de Antigua Guatemala, Sacatepéquez; y Verbo Los Alamos, en Villa Canales, Guatemala lo están implementando desde el año 2009.

¹Schwarz, Christian A. (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Barcelona: Editorial CLIE.

² Ministerios Verbo. (2008). Bienvenido a Verbo, versión guatemalteca. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas.

Además se tiene como referencia la experiencia de las congregaciones Verbo de Ecuador, en donde se ha implementado el DNI a partir del año 2006. Entre los resultados patentes consta el crecimiento numérico de las principales congregaciones en el área metropolitana de Quito. Esto con mayor propensión ha motivado al Consejo Nacional de Guatemala para implementar los principios del DNI en las congregaciones guatemaltecas.

Con el propósito de capacitar a los Ancianos que presiden y los demás líderes de todas las congregaciones Verbo en Guatemala, se han organizado, seminarios, talleres y conferencias cuyos exponentes han sido el Lic. Juan Galdámez, Director para América Latina, del Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia; algunos líderes de las Iglesias Verbo de Ecuador, como Mario Benavides, Anciano que Preside Verbo Mañosca, en Quito Ecuador.

También han participado como capacitadores, líderes de las congregaciones Verbo de Guatemala cuya experiencia precede a las demás iglesias. Dicha experiencia se ha constituido en la base de reflexión sobre la importancia de poder establecer una normativa en los procesos de implementación del DNI, en el contexto guatemalteco de Ministerios Verbo.

2. JUSTIFICACIÓN

Ha existido una generalizada resistencia a implementar el diagnóstico inicial, se puede percibir, por un lado, el temor a ser “fiscalizado” eclesiológicamente hablando y a ser “desnudado” ministerialmente, pudiendo evidenciar sus falencias ministeriales.

La segunda consideración es que a pesar que la mayoría de congregaciones ya tienen su diagnóstico les está costando arrancar en la elaboración de una planificación ministerial que pueda implementar los principios del DNI.

Expresamente algunos Ancianos que presiden, han mostrado cierta apatía para implementar los principios, porque consideran que dichos principios los hemos tenido como normas eclesiales, derivados de nuestras características, valores y estrategias ministeriales cuya teoría y práctica ha sido acreditada desde sus fundadores en 1976 y que por lo tanto no se necesitaría implementar algo que ya es constitutivo dentro del ministerio, se cuestiona: ¿Por qué implementar una política ministerial como esta, cuando el DNI es el 95% de nuestras características, valores, y estrategia ministerial?

En efecto se han hecho estudios que han cotejado algunos principios del DNI con las características, valores y estrategias ministeriales de Ministerios Verbo³ y el resultado es muy interesante, al punto que más de alguna vez se ha dicho en son de broma ¿quién le copió a quien?.⁴ Ese argumento no es puesto en duda, sin embargo se ha demostrado que esos elementos

³ Samayoa Toledo, Carlos R. (2010). Creciendo Juntos, módulo 4. Guatemala: CEV Verbo Antigua-Ciudad Vieja

⁴ Reflexión que compartió JANKOWIAK James, Miembro del Consejo Internacional, cuando conoció el DNI estando en misión en Brasil hace más de 10 años. Reunión de Ancianos que Presiden, en Ciudad Vieja Sac. Sept. de 2010.

distintivos de Ministerios Verbo, se han ido quedando en “tinta” porque pareciera que en la práctica no son del todo reales. La otra gran pregunta de algunos líderes que han hecho esta reflexión al comparar el DNI con los distintivos de Ministerios Verbo es ¿Cuándo y por qué fuimos perdiendo nuestro “ADN” ministerial?

Las respuestas empiezan a aparecer en el horizonte del análisis y la retrospectiva ministerial. Esto tan solo demuestra que efectivamente con mayor justificación se necesita con urgencia la implementación de los principios del DNI para recobrar nuestro “ADN”.

Las reflexiones derivadas de la comparación del DNI y el “ADN” de Ministerios Verbo nos han servido para reafirmar la necesidad de la implementación o reafirmación práctica de nuestros distintivos, pero principalmente nos ha servido para estar conscientes de que no hemos tenido, ni tenemos una sistematización en la implementación de esos principios y tampoco contamos con los medios evaluativos técnica y profesionalmente desarrollados como los tiene el Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia. Recursos que ahora nos sirven para dicho fin.

La justificación principal al hacer este trabajo es porque la mayoría de los líderes de las diferentes congregaciones Verbo de Guatemala no conocen a profundidad los principios del DNI. Su poco conocimiento se circunscribe a una lectura muy básica y a su participación en seminarios de carácter elemental sobre el DNI.

Los líderes conocen aún menos los pasos operativos sugeridos por el DNI, los cuales no han sido contextualizados de manera óptima y menos aún operados con efectividad, por lo que se hace necesario crear un proceso normativo ministerial que les ayude para tal fin. Una propuesta que tome en cuenta los principios del DNI contextualizada con nuestros distintivos ministeriales, principalmente aquellos relacionados con lo ESTRUCTURAL, como por ejemplo “trabajo en equipo”, “pluralidad de liderazgo”, “espacio amplio para servir”, “organización eficiente”, “liderazgo de servicio”, “capacitar”, “colaborar”, entre otros.

Nuestra observación es que el elemento estructural está condicionando al elemento ORGÁNICO de las congregaciones. Cuando se violentan los principios estructurales que Ministerios Verbo ha definido como características, valores y estrategia, se altera el correcto funcionamiento de los componentes orgánicos (individuales y colectivos y los elementos definidos como “bióticos”⁵ en el DNI). Dicha problemática ha estancado los procesos correctos y ha traído frustración en los líderes, por un lado, y por otro, roces que pudieran ocasionar algún cisma que se puede evitar.

3. IMPORTANCIA

Dentro de las consideraciones del Desarrollo Natural de la Iglesia, el Instituto presidido por Schwarz, establece indispensable la liberación de los automatismos de crecimiento, es lo que él

⁵ Schwarz, Christian (2005). Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 105

denomina: Principio “por sí mismo”⁶. Esta “liberación” de automatismos, únicamente se hará efectiva en la medida en que se creen las condiciones necesarias y la correspondencia entre el elemento organizacional y el elemento orgánico planteado en su “Eclesiología Bipolar”⁷.

Las motivaciones que llevaron al Consejo Nacional de Ministerios Verbo de Guatemala, a la consideración del diagnóstico ministerial y la implementación del DNI en las congregaciones nacionales, son básicamente: mejorar la calidad ministerial, recuperar los distintivos ministeriales originales y el crecimiento numérico, los que se ven altamente amenazados por las consideraciones que ya se mencionaron.

El único recurso sistemático para tales fines se ha encontrado en el DNI, sin embargo ya se ha destacado la deficiencia en el manejo conceptual y aplicativo del mismo, por parte de un buen grupo de los líderes. Muchos de ellos están conscientes de la necesidad de hacer realidad, para sus congregaciones, las motivaciones que impulsaron a los miembros del Consejo Nacional a emprender esta tarea, sin embargo se encuentran con el problema de ¿Por dónde empezar?

Otros líderes más osados han empezado a implementar los principios, pero sin despojarse del condicionamiento estructural con el cual están trabajando, en algunos casos incluso los elementos estructurales de significado valórico para Ministerios Verbo, han sido trastocados. Eso tiene una doble consideración: Por un lado jamás se podrán liberar esos automatismos de crecimiento natural y segundo difícilmente se recuperarán los distintivos ministeriales.

Por esa misma razón es importante poder crear un proceso de fácil comprensión, práctico, contextual con Ministerios Verbo, que se base en esos elementos estructurales y ministeriales, orientados a la implementación de los principios del DNI, que garantice el éxito de los objetivos trazados.

Es importante hacerlo porque además dentro de Ministerios Verbo, se podrá tener un manual referencial de pasos operativos prácticos que contextualice los principios operativos del DNI y que podrá ser utilizado no solamente para las congregaciones Verbo de Guatemala, sino también para todas las congregaciones en otros países.

Esta propuesta puede ser utilizada como un manual operativo para los líderes actuales y como material de formación en la capacitación de nuevos líderes involucrados en el proceso del Desarrollo Natural de la Iglesia dentro de Ministerios Verbo, y además podrá ser utilizado como un material de referencia, extractando los principios, claro está, para otras iglesias o denominaciones.

Este trabajo puede constituirse en un aporte para la transformación de la energía (principio biótico o fuerza de crecimiento)⁸ conduciendo las conclusiones derivadas del parangón DNI-ADN Verbo (del cual están altamente conscientes los Ancianos que presiden y sus equipos de trabajo) y

⁶ Schwarz, Christian (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 12

⁷ Schwarz, Christian (2000). Cambio de Paradigma en la Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE

⁸ Schwarz, Christian (2005,1995). Coloree Su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia, Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, páginas 96, 70 respectivamente.

sus deseos genuinos por mejorar la calidad de sus congregaciones hacia los objetivos trazados por el Consejo Nacional y de esta forma disipar los temores, apatía, e incredulidad que puedan provocar resistencia en los líderes de las congregaciones hacia la política ministerial nacional.

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De forma general encontramos el problema en no saber cómo empezar a trazar las directrices de planificación, para implementar los principios del DNI, a la problemática diagnosticada en cada una de las congregaciones Verbo de Guatemala. Además que está resultando muy difícil la contextualización de dichos principios con las características, valores y estrategias ministeriales de Ministerios Verbo.

Algunos han empezado a trazar esas directrices en base a consideraciones un tanto empíricas, al no conocer a profundidad todo el marco conceptual que ha creado el Instituto para el Desarrollo del Crecimiento Integral de Iglesia, estos serán los menos. Otros están pasando por la frustrante realidad de no saber a ciencia cierta, ni por ímpetu empírico de no arriesgarse a hacer algo de lo cual no tienen certeza de que pueda tener un buen derrotero.

No faltará quien por la presión ministerial haya realizado su diagnóstico y no pretenda hacer cambio alguno, por la escepticidad que le provoca un proyecto nuevo y que a cambio según su criterio, las acciones ministeriales que hasta aquí ha implementado le están dando buenos resultados. Para estos últimos, es un desafío para los propositores e impulsores del DNI demostrar la efectividad del mismo en nuestro país.

Está por tanto claro que lo que pone cuesta arriba la implementación del DNI en Ministerios Verbo de Guatemala, es desconocimiento, profundidad de conocimiento y escepticismo para el trabajo profesional de Schwarz. A estos tres factores debemos agregar otros.

En el devenir histórico de Ministerios Verbo, una trayectoria histórica de más de treinta y cinco años ha prevalecido, más una tradición oral sobre los aspectos doctrinales, estructurales y de funcionamiento ministerial. Dicha tradición en la transmisión de generación a generación discipular se ha ido perdiendo o al menos alterando.

Hasta el día de hoy no hay definidos muchos aspectos doctrinales, estructurales y funcionales. Al menos ha habido últimamente una preocupación de poner en tinta y papel aquellos aspectos básicos relacionados con estos aspectos. Para citar un ejemplo: No hace más de cinco años apareció la revista Bienvenido a Verbo, a iniciativa del propio Consejo Internacional y en colaboración con algunos líderes de las Iglesias Verbo de Ecuador⁹.

En Guatemala se publica por primera vez en 2008, a través de la revista con el mismo nombre, una versión guatemalteca y actualizada por el Consejo Internacional¹⁰. La mayoría de los líderes

⁹ Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas , página de agradecimientos, sin número.

¹⁰ IBID, página de portada inicial.

conocieron por primera vez, expresadas por escrito, las características, valores y estrategias ministeriales (de las 4 Cs, esta última de reciente conceptualización e implementación en Guatemala).

Tenemos entonces un doble problema: Por un lado los distintivos ministeriales expresados en características, valores y estrategias son relativamente nuevos; insistimos, al menos de forma escrita. Por otro, estamos casi incorporando paralelamente otro nuevo conocimiento, como lo son los principios del Desarrollo Natural de la Iglesia.

La reconfiguración del liderazgo nacional, ante la salida de otros miembros más antiguos, ha sido un factor que también ha cortado de alguna forma la tradición oral y la poca documentación escrita que se remite, incluso hasta Jim Durkin (discipulador de los pioneros venidos a Guatemala en 1976). Otro factor de consideración es la incorporación de muchos líderes provenientes de otras Iglesias y denominaciones que se han ido adicionando a Ministerios Verbo.

En ese proceso se han ido incorporando congregaciones completas, congregaciones de diferentes trasfondos doctrinales, estructurales y funcionales que han encontrado puntos de convergencia para solicitar la cobertura ministerial, aunque hemos de destacar que de esto último son contadas las congregaciones que aún permanecen bajo la cobertura ministerial de Ministerios Verbo.

En los últimos cuatro años Ministerios Verbo ha estado incursionando o al menos reinterpretando el quehacer ministerial en dos vías: Uno el aspecto del “mover espiritual” a través de los contactos con la Iglesia Betel, de California EEUU, pastoreada por Bill Johnson y el segundo: El Desarrollo Natural de la Iglesia.

Estos dos aspectos en determinado momento compiten, ya que algunos líderes parecen simpatizar más con uno que con otro, sin considerar que ambos son complementarios. Se necesita por supuesto la unción divina, pero necesitamos entender que la Iglesia, institución divina, es también una organización que funciona a través de todos los componentes orgánicos (entre ellos los miembros, y los automatismos bióticos de crecimiento natural).

No se pretende sustituir uno por otro. Si cambiáramos el orden de los factores arriba mencionados, lo pondríamos en estos términos: Necesitamos los tecnicismos que nos enseña el DNI, pero sin la unción divina se quedaría únicamente en esfuerzos humanos que no potencializaría a plenitud el componente biótico. Lo contrario sería caminar en un paradigma espiritualista esperando que todo lo haga Dios.

En Ministerios Verbo tampoco existen manuales de procedimientos para el funcionamiento, estructura y proyección ministerial. De nuevo la tradición oral pretende imponer criterios frente a las percepciones e interpretaciones ministeriales de los actuales líderes de las congregaciones Verbo en Guatemala. Lamentablemente no hay correspondencia entre la tradición inicial, el discurso que interpreta hoy la tradición inicial y la praxis actual.

Aun con todo tenemos que reconocer que en estos más de treinta y cinco años, la buena mano de Dios ha obrado utilizando a los líderes pioneros venidos a partir de 1976, y sigue obrando hoy

día también en los líderes que dirigen y sirven en las diferentes estratificaciones ministeriales. Hemos de considerar un ministerio muy fructífero, pero no por eso perfecto.

En nuestro deseo por ser un Ministerio más fructífero las consideraciones de eficiencia y eficacia no nos resultan vanas. Eficiencia porque necesitamos concretizar nuestro lema “discipular a las naciones”. Eficacia porque necesitamos obrar con todo el potencial que Dios requiere con que obremos empezando con su poder en nosotros y su sabiduría como instrumento hecho realidad a través de nuestras acciones ministeriales.

Tratar de plantear soluciones a toda una compleja problemática nos resulta tarea difícil, por lo que consideramos circunscribirnos a abordar los que tienen que ver con el orden organizacional, es decir estructural, que nos faciliten la tarea en la implementación del DNI en nuestras congregaciones.

5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En este trabajo se delimitará el problema planteando una propuesta desde la perspectiva estructural de las congregaciones Verbo en Guatemala, que permita la dinámica correcta de las estructuras organizativas desde los Consejos Locales, las Áreas Ministeriales, y los Grupos Pequeños¹¹.

Se trabajarán: Los aspectos estructurales que tienen que ver con la organización de un grupo impulsor de la implementación del DNI; la planificación general para la implementación del DNI, las dinámicas estructurales entre todos los componentes ministeriales organizativos; las aplicaciones estructurales propuestas por el DNI, y las aplicaciones estructurales en base a los distintivos ministeriales de Ministerios Verbo expresados en valores, características y estrategias relacionadas con los aspectos estructurales.

Se analizará y se propondrá la solución a la problemática estructural, partiendo de los principios del DNI, específicamente de las características cualitativas: a) Estructuras Funcionales, b) Ministerios según Dones, c) Liderazgo Capacitador y d) Grupos Integrales. Ya que consideramos que las características de Evangelismo según Necesidades, Relaciones Afectivas, Culto Inspirador y Espiritualidad Ferviente únicamente podrán ser realizadas de forma exitosa, si tienen un vehículo estructural funcional y operante de forma óptima.

Por eso en este trabajo hemos dividido las ocho características cualitativas en dos grupos, la terminología y la orientación para nuestra propuesta será de la siguiente manera:

¹¹ Definidas como tales en: Ministerios Verbo (2010). Curso Bienvenido a Verbo, módulo 2, Guatemala: Editado por CEV Verbo Antigua-Ciudad Vieja, y corregido por CEV Nacional, pendiente de impresión final.

Cuadro No.1**CLASIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS**

Características Cualitativas De Relación Estructural	Características Cualitativas de Relación Personal y Conexión Espiritual
Estructuras Funcionales	Evangelismo según Necesidades
Ministerios según Dones	Relaciones Afectivas
Liderazgo Capacitador	Culto Inspirador
Grupos Integrales	Espiritualidad Ferviente

Fuente: Elaboración propia.

Además tomaremos los aspectos estructurales que se derivan de nuestras características, valores y estrategia ministerial, específicamente: a) trabajo en equipo, b) pluralidad de liderazgo, c) espacio amplio para servir d) organización eficiente, e) liderazgo de servicio f) experiencia de dones espirituales, g) capacitación permanente, h) pacto y compromiso, i) cobertura, j) capacitar y k) colaborar.

Delimitaremos el problema al abordaje de esos aspectos, tanto relacionando los aspectos de relación estructural del DNI como de los distintivos de Ministerios Verbo. Los demás aspectos no considerados, las otras cuatro características cualitativas del DNI, las otras características, valores y estrategias ministeriales serán absorbidos automáticamente en el marco conceptual, analítico y propositivo de este trabajo, demostrando que los elementos estructurales son el soporte de la implementación del Desarrollo Natural de la Iglesia, para ser aplicados a cualquier Iglesia, pero con dedicación a las congregaciones nacionales que componen Ministerios Verbo en Guatemala.

II, MARCO TEÓRICO

1. EL DESARROLLO NATURAL DE LA IGLESIA

1.1 BASE BÍBLICA Y TEOLÓGICA

“Considerad los lirios del campo como crecen...” Mateo 6:28 RV 60

Cuando Jesús hablaba de las dinámicas del Reino de Dios, rara vez perdía la oportunidad de resaltar la importancia de lo natural. Constantemente se refería a la naturaleza: los lirios del campo, la semilla que crece por sí misma, el crecimiento del grano de mostaza, las cuatro semillas, el árbol y el fruto, las leyes de la siembra y la cosecha.

Mateo 6:28 es un ejemplo típico de esta enseñanza. El imperativo “considerad”, en nuestro castellano, no cubre completamente las implicaciones de la palabra griega *katamethete* que significa: aprender, observar, estudiar o investigar, y todo esto con diligencia.

Cuando Jesús hablaba de “considerar” los lirios del campo estaba enfatizando sobre el hecho de hacer una observación meticulosa, poniendo todo el empeño posible a fin de sacar conclusiones y formular hipótesis, esto es sencillamente el método inductivo, un método científico utilizado de preferencia en la mayoría de las ciencias.

Jesús al referirse al Reino de Dios tomó como ejemplo el proceso de germinación de una semilla que sin más intervención del hombre al sembrarla, esta se desarrolla aunque el hombre que la sembró no entienda el proceso biológico. También enfatizó que la tierra como elemento esencial que produce las condiciones de crecimiento “produce por sí misma”. Lo dijo de la siguiente manera:

Jesús dijo también: “Con el reino de Dios sucede como con el hombre que siembra semilla en la tierra: que lo mismo da que esté dormido o despierto, que sea de noche o de día, la semilla nace y crece, sin que él sepa cómo. Y es que la tierra produce por sí misma: primero el tallo, luego la espiga y más tarde los granos que llenan la espiga. Y cuando ya el grano está maduro, lo recoge, porque ha llegado el tiempo de la cosecha”.

(Marcos 4:26-29) DHH.

Hay dos cosas importantes que podríamos destacar de estos versículos en relación al crecimiento natural: Primero Dios ha creado los automatismos naturales de crecimiento, la garantía de desarrollo y crecimiento Él mismo la ha dado. El que siembra la semilla únicamente tiene que ponerla en las condiciones naturales (en este caso es la tierra) para que esta se desarrolle sola.

No es requisito indispensable que el que siembra la semilla sea un Botánico o Ingeniero Agrónomo, su conocimiento no condiciona la creación de Dios. Por supuesto que entre más conocimiento de botánica o de agricultura posea el sembrador, la plantita podrá crecer de forma

más controlada, en este caso su conocimiento tiene aplicación únicamente después de que los automatismos naturales de crecimiento creados por Dios, se lleven a cabo.

Hay labores que los “sembradores” necesitan hacer, claro está, el Apóstol Pablo utilizando también la metáfora de la semilla, para referirse a la Iglesia indica que hay labores que les compete llevar a cabo a los “labriegos”, pero el crecimiento únicamente lo da Dios, las palabras dirigidas a la congregación de Corinto son:

*“Yo planté, Apolos regó, pero el crecimiento lo ha dado Dios... Porque nosotros somos colaboradores de Dios.”
(1 Corintios 3:6,9b. RV 60)*

Cuando se habla de crecimiento de la Iglesia la mayoría ha adoptado la posición espiritualista de considerar que únicamente por obra y gracia de Dios la iglesia va a desarrollarse plenamente. Quizás bastaría únicamente con orar, siguiendo esa idea de iglecrecimiento.

Por otro lado en las últimas décadas se han hecho algunos planteamientos de iglecrecimiento que tienen un carácter gerencial, de mercadeo por ejemplo. Esos modelos ponen tanto énfasis en el aspecto técnico que casi inconscientemente se deja a Dios por un lado. Quizás en esta propuesta bastaría la contratación de un buen gerente.

Pero tanto el señor Jesús como el Apóstol Pablo nos ponen en una perspectiva que ha de considerar los dos elementos: El divino que creó los automatismos de crecimiento, bajo las condiciones previamente por Él también establecidas; el humano bajo las figuras de “sembrar y regar” mostrando la diligencia mínima que debería haber en el cuidado de esa “semilla”.

La Eclesiología tradicional nos ha indicado que la Iglesia es tanto “*divina como humana*”¹². Es divina porque Dios la ha instituido, es Dios mismo quien la ha creado, es Él mismo quien garantiza que su dinámica tanto estructural y orgánica funcionen respondiendo a los objetivos previamente establecidos para ella. Es humana porque está compuesta por seres humanos, creyentes que tienen funciones distintas y son los responsables del funcionamiento condicionado por el diseño que Dios ha establecido.

De la naturaleza podemos aprender y podemos aplicar esos principios bióticos al desarrollo de la Iglesia. No estamos proponiendo un modelo que antes no haya sido considerado, incluso está registrado en la Biblia a través del Señor Jesús y del Apóstol Pablo.

La propuesta de Christian Schwarz de iglecrecimiento se sustenta en ese desarrollo natural. Por eso acuñó el término de “natural” a su propuesta: “Desarrollo Natural de la Iglesia”. Así lo expresa en su primer tratado:

“¿Por qué llamamos desarrollo natural de la Iglesia al principio de formación de Iglesia que sugerimos como alternativa al criterio tecnocrático? El término natural significa aprender de la naturaleza, lo que quiere decir que aprendamos de la creación divina. Aprender de la creación divina es aprender de Dios, el Creador”¹³.

¹² Venditti, Nicolás (2000). Eclesiología, en referencia a autores diversos. Tegucigalpa: OSB, página 68

¹³ Schwarz, Christian (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 8

Haciendo la salvedad de la diferencia entre “*Teología Natural*” (propuesta Ilustrada del siglo XVIII y retomada de la Estoia Media por Painetius)¹⁴ indica que es natural la sospecha de la aplicación “natural” para la meditación teológica, pero que lo que ocurre es que en el Desarrollo Natural de la Iglesia no se trata en absoluto del conocimiento de Dios mismo, sino del de los principios que podemos aprender de la naturaleza para comprender como Dios opera también en la Iglesia¹⁵.

En el libro de base teológica Schwarz amplía sus criterios teológicos al respecto del Desarrollo Natural de la Iglesia:

“...Pero ¿qué es una cuestión teológica y qué es una cuestión ateológica? La cuestión de si Dios puede hacer lo que puede hacer incluso aunque no quiera hacerlo desde luego no es una cuestión teológica, porque no es teológicamente legítima. Pero la cuestión de utilizar métodos tecnocráticos o bióticos en el trabajo práctico para el desarrollo de la Iglesia no es una cuestión ateológica sino muy teológica porque es legítima teológicamente y necesaria”¹⁶.

La reflexión teológica también tiene un carácter empírico, no solamente deductivo o intuitivo. El término práctico no es lo contrario de teológico; lo práctico no es ateológico, puede ser un criterio de reflexión teológica, y tampoco es nuestro menester la pretensión de acuñar una consideración que ya ha sido antes presentada, incluso antes de Schwarz, es la consideración de Jesús: “*Considerad los lirios del campo como crecen*”.

1.2 CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS

El estudio de más de treinta años del Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia ha concluido, a partir de su primer estudio con mil iglesias en los cinco continentes, que en las iglesias de mejor índice de crecimiento todas, sin excepción alguna destacan ocho características que permiten que su calidad sea mejor frente a las demás, a estas características le denominaron “cualitativas”.

Las características cualitativas son: 1. Liderazgo capacitador, 2. Ministerios según dones, 3. Espiritualidad ferviente, 4. Estructuras funcionales, 5. Culto inspirador, 6. Células integrales. 7. Evangelismo según necesidades y 8. Relaciones afectivas.

Todas las características cualitativas tienen “nombre y apellido”, tienen un área específica de trabajo y una consideración para liberar los automatismos de crecimiento así:

ÁREA DE TRABAJO	ELEMENTO LIBERADOR
Liderazgo	Capacitador
Ministerio	según Dones
Espiritualidad	Ferviente
Estructuras	Eficaces
Culto	Inspirador

¹⁴ Pannenberg, Wolfhart (1992). Teología Sistemática Tomo 1. Madrid: UPCO, página 79

¹⁵ Schwarz, Christian (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 8

¹⁶ Schwarz, Christian (1999). Cambio de Paradigma en la Iglesia. Viladecavalls Barcelona: Editorial CLIE página 68

Grupos
Evangelismo
Relaciones

Integrales
según Necesidades
Afectivas¹⁷

Se ha establecido que mejorando cada una de las características cualitativas se pueden obtener resultados positivos, así lo demuestran los estudios realizados. En otras palabras el principio general de iglecrecimiento que podemos destacar de las características cualitativas es que “mejorando la calidad se mejora la cantidad”.

Destacaremos a continuación las mediciones hechas específicamente a las características de relación estructural, que nos servirán de ejemplo para destacar el principio sobre las características cualitativas.

En relación al liderazgo capacitador se comprobó que las Iglesias que están en crecimiento son aquellas cuyos líderes son más relacionales con sus colaboradores. Por el contrario aquellas que únicamente se enfocan a objetivos han tenido una tendencia hacia el decrecimiento. Esto destaca de alguna forma el estilo de liderazgo que se impone.

Destaca también que las iglesias de calidad baja y estancadas son aquellas lideradas por líderes profesionales en campos teológicos, mientras que las iglesias de alta calidad y de crecimiento son aquellas lideradas por personas que aunque tienen menos preparación teológica, se apoyan en líderes que los puedan asesorar, es decir tienen apertura en apoyo y no se cierran a la autosuficiencia.¹⁸

En relación a ministerios según dones: Los estudios demostraron que las iglesias de calidad alta y en crecimiento son aquellas en donde las tareas ministeriales se ejecutan de acuerdo a los dones particulares que cada uno posee y también son iglesias en donde constantemente se prepara y se abre espacios a nuevos líderes. Por el contrario aquellas iglesias de calidad baja y en decrecimiento o crecimiento mínimo no consideran esos aspectos.¹⁹

Sobre la característica de estructuras funcionales se destaca que las iglesias cuya consideración es “tradicionalista”, (entendido el término como una idea estructural de posición y no de función responsable) son iglesias estancadas y en decrecimiento frente a aquellas que el sentido de función responsable de los que componen la estructura es mejor²⁰. Schwarz demuestra a través de su Eclesiología Bipolar, cómo los extremos de una relación orgánica-organizativa de cambio-tradición pueden llevar a los extremos de Docetismo Estructural y Tradicionalismo²¹.

Por último sobre grupos integrales los estudios concluyen que las Iglesias que se preocupan por la integración de todos los asistentes dominicales a los diferentes grupos celulares y que

¹⁷ Schwarz, Christian (1995). *Coloree Su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia*. Viladecavails Barcelona: Editorial CLIE, página 105

¹⁸ Schwarz, Christian (1996). *Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable*. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, páginas 22 -23

¹⁹ IBID página 25

²⁰ IBID páginas 28-29

²¹ Schwarz, Christian (1999). *Cambio de Paradigma en la Iglesia*. Viladecavalls Barcelona: Editorial CLIE, páginas 154-163

aplican un correcto sentido multiplicador, son las que poseen más calidad y mejor indicador de crecimiento.²²

1.3 LOS PRINCIPIOS BIÓTICOS

La clave para cada una de las características cualitativas es el activar el “potencial biótico”, que Dios ha creado en su Iglesia. Para que los criterios sobre las características cualitativas no se queden en teoría nada más, necesitamos preguntarnos: ¿cómo se llevan a cabo?, resumimos lo expresado en dos oraciones así:

Las 8 Características Cualitativas tratan la cuestión : *¿Qué haremos?*

Las 6 Fuerzas de Crecimiento tratan la cuestión: *¿Cómo lo haremos?*

Una Iglesia saludable necesita poner en práctica (hacer) las 8 características cualitativas a efecto de que su crecimiento integral sea una realidad. Ahora bien, para poner en práctica esas características cualitativas necesitamos saber cómo hacerlo.

Cuadro No. 2

CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS-FUERZAS DE CRECIMIENTO

Características Cualitativas	Fuerzas de Crecimiento
<i>¿Qué haremos?</i>	<i>¿Cómo lo haremos?</i>
1.Liderazgo capacitador	
2Ministerio según dones	1 Interdependencia
3Espiritualidad ferviente	2 Multiplicación
4 Estructuras eficaces	3 Transformación de la energía
5 Culto inspirador	4 Sostenibilidad
6 Grupos integrales	5 Simbiosis
7 Evangelismo según necesidades	6 Productividad
8 Relaciones afectivas	

Fuente: Elaboración propia.

La Iglesia tiene una organización, pero también es un organismo. Es un organismo porque está compuesto por muchos miembros, ministerios, departamentos, etc. Todos con características y

²² Schwarz, Christian (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, páginas 32-33.

funciones únicas y distintas, que se interrelacionan y forman interdependencias con el propósito de ser productivos.

El ejemplo que nos ha dado el Apóstol Pablo es el del cuerpo humano, el cual teniendo diferentes miembros con diferentes funciones, mantiene una armonía de interdependencia e interrelación que parte de la función específica que cada uno hace.

“Además, el cuerpo no es un solo miembro, sino muchos...si todo el cuerpo fuese ojo, ¿dónde estaría el oído? Si todo fuese oído, ¿dónde estaría el olfato? Mas ahora Dios ha colocado los miembros cada uno de ellos en el cuerpo, como él quiso...Pero ahora son muchos los miembros, pero el cuerpo es uno solo...pero Dios ordenó el cuerpo...para que no haya desavenencia en el cuerpo, sino que los miembros todos se preocupen los unos por los otros...vosotros pues, sois el cuerpo de Cristo, y miembros cada uno en particular” 1ª. Co. 12:14-27. RV 60

El objetivo principal de todo ese funcionamiento del organismo no es en sí su funcionamiento, sino su reproducción. Es lo que hace diferente a un robot, que aunque puede funcionar a través de sus complejos mecanismos y partes, no puede reproducirse en otro robot, como sí lo hace cualquier organismo vivo.

“Sino que siguiendo la verdad en amor, crezcamos en todo en aquel que es la cabeza, esto es, Cristo, de quien todo el cuerpo, bien concertado y unido por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente, según la actividad propia de cada miembro, recibe su crecimiento para ir edificándose en amor” Efesios 4:15-16.

A ninguno de nosotros se nos ocurriría sembrar robots y pensar que alguna vez pudieran germinar. Los robots no se pueden sembrar, ni regar, ni cosechar. No se les puede dar leche para criarlos, ni se les puede duchar con agua fría para reforzar su mecanismo de defensa. Simplemente las leyes del crecimiento orgánico no tienen validez en ese mundo de la robótica. Por su parte las normativas robóticas no tienen validez en el mundo orgánico.

Los principios del DNI son típicos del mundo biótico. Por muy diferentes que sean, tienen algo de común: Cada uno de estos principios colabora para obtener un efecto máximo con una inversión mínima de energía. Ese uso tan efectivo de la energía, es una de las observaciones más interesantes que podemos hacer en los sistemas de autoconservación de la creación divina.

Lo contrario de la realidad biótica ocurre en el mundo de la robótica donde hay que suministrar mucha energía externa, para hacer mover una máquina, esto se regula en el mundo viviente de una manera totalmente distinta: “por sí mismo”.

Los nombres de las seis fuerzas de crecimiento atienden a los fenómenos manifiestos en la naturaleza. Podemos observar estos principios en la creación de Dios, especialmente desde los estudios avanzados de Biología y Ecología. Los nombres han sido sugeridos para fijar en nuestra mente, aquellos principios con los que consciente o inconscientemente estamos relacionados.

Las ocho características cualitativas son mejor desarrolladas, si aplicamos las seis fuerzas de crecimiento de manera correcta, en todas las acciones que pretendamos para estimular la calidad de nuestra iglesia.

Nuestras acciones serán producto de decisiones que previamente tuvimos que tomar, la clave consiste en hacer las preguntas correctas en torno a esas decisiones. La tabla siguiente resume las

seis fuerzas de crecimiento. Cada una de ellas está dirigida a liberar el crecimiento “por sí mismo”. Además nos ilustra para aprender cómo aplicar estos principios y cuán útil resulta hacer las preguntas mencionadas, cada vez que tengamos que tomar una decisión.²³

Cuadro No.3

FUERZAS DE CRECIMIENTO Y SUS CONSIDERACIONES

PRINCIPIO	PREGUNTA
INTERDEPENDENCIA	¿Cómo afecta esta decisión a otras áreas ministeriales?
MULTIPLICACIÓN	¿Esta decisión contribuye a la multiplicación o únicamente a la suma?
TRANSFORMACIÓN DE LA ENERGÍA	¿Esta decisión aprovecha los recursos del entorno?
SOSTENIBILIDAD	¿Los resultados de esta decisión incorporan mecanismos para su propio sostenimiento?
SIMBIOSIS	¿Esta decisión promueve la cooperación fructífera entre actividades diferentes?
PRODUCTIVIDAD	¿Esta decisión produce el fruto visible para el reino de Dios?

Fuente: Elaboración Propia.

Los seis principios bióticos tienen carácter eminentemente estructural, por lo que aquí no hicimos discriminación alguna, como se hizo en las características cualitativas, separando las que tienen relación estructural, por lo que en nuestra propuesta final serán considerados cada uno de esos principios con las características cualitativas de relación estructural.

Consideremos brevemente cada uno de los seis principios bióticos:

Interdependencia

El primero de los seis “principios bióticos”, cuyo significado para el crecimiento de la iglesia que queremos ver, es el principio de interdependencia. Una de las maravillas más grandes de la creación de Dios, es que todos los elementos individuales, desde el microorganismo más pequeño, hasta los organismos más complejos, están relacionados entre sí y mutuamente se regulan tan maravillosamente, que prácticamente es difícil de comprender para la mente humana. El principio biótico de la interdependencia dice:

²³ Samayoa Toledo, Carlos R. (2001). Creciendo Juntos 2. Guatemala: CEV Iglesia Cristiana Verbo Antigua, 2001, con referencia a Coloree su Mundo con el Crecimiento Natural de la Iglesia, página 87.

“El modo y manera como las partes individuales están integradas en el todo es más importante que las mismas partes individuales”²⁴

Lo sepa o no la Iglesia, este principio es fundamental para cualquier forma de crecimiento de la misma. La Iglesia de Jesucristo es un complejo organismo en la que todos los segmentos están relacionados entre sí, según los planes de Dios. Es imposible analizar una sola parte y no asociarla con las demás.

Multiplicación

En la naturaleza no vemos ninguna criatura de Dios que pueda crecer sin límites, toda forma de crecimiento orgánico tropieza en algún momento con las fronteras que Dios ha dejado en el orden natural. Así por ejemplo un árbol no crece sin límites, llega a una etapa en donde deja de crecer, sin embargo su contribución a la preservación de su especie es su reproducción a través de sus múltiples semillas que dan origen a otros árboles. Esto nos ilustra la multiplicación.

Todo organismo vivo, como hemos aprendido: “nace, crece, se reproduce (se multiplica)...” este principio también es aplicado a la Iglesia, que es también un organismo viviente. El diseño de Dios para la iglesia, los ministerios, las vidas personales de sus miembros es el mismo. Dios desea que crezcan y que su crecimiento (madurez) pueda redundar en la reproducción (multiplicación) de otras iglesias, ministerios y discípulos.

“Pero otra parte (semilla) cayó en buena tierra, y dio fruto, pues brotó y creció, y produjo a treinta, a sesenta, y a ciento por uno”. Marcos 4:8

“Mas la que cayó (semilla) en buena tierra, éstos son los que con corazón bueno y recto retienen la palabra oída, y dan fruto con perseverancia” Lucas 8:15

“Tú, pues, hijo mío, esfuérzate en la gracia que es en Cristo Jesús. Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros” 2ª. Tim. 2:1-2

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

El principio de la multiplicación afecta a todas las áreas de la iglesia. Así como el fruto definitivo de un manzano no es una manzana, sino otro manzano. De igual manera el fruto definitivo de una congregación no es un nuevo grupo discipular, sino una nueva iglesia. El fruto definitivo de un líder no es un sucesor, sino nuevos dirigentes. El fruto definitivo de un evangelista no es una conversión, sino nuevos evangelistas.

Para comprender mejor el principio de la multiplicación, nos puede ayudar una historia sobre el inventor del ajedrez, allá en la antigua India²⁵: Se cuenta que el inventor del ajedrez pidió

²⁴ Schwarz, Christian (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 66

como recompensa un grano de arroz en el primer cuadro, dos en el segundo, cuatro en el tercero, dieciseis en el cuarto y así sucesivamente. El Rey no pudo satisfacer su “modesta petición” pues se necesitarían 2 elevado a la 63 potencia, o sea 9.223.372.036.000.000.000 granos o 153,000 millones de toneladas de arroz ¡más que la producción mundial de arroz de los próximos 1000 años!

Estos ejemplos nos ilustran que el crecimiento por “multiplicación” es más efectivo que por “adición” (sumar). En la reproducción de una Iglesia, ministerios y vidas personales lo contrario a la multiplicación no es la “división” (como en la aritmética) sino la “suma”. No hay engaño más pernicioso para la reproducción de nuestras vidas y ministerios que el hecho de pensar en que nos estamos reproduciendo correctamente con sólo “agregar” por la vía de la “suma”.

Transformación de la Energía

Uno de los principales medios de la naturaleza para fortalecer la capacidad de supervivencia de los organismos, así como de los ecosistemas, es lo que en Ecología se define como “el principio jiu-jitsu”, el cual dice: Que las fuerzas existentes, incluso las “energías enemigas” son conducidas a propósito hacia los objetivos que se desean, transformándose de esta manera, de energías negativas a positivas, de destructivas a constructivas.

El mismo principio podemos estudiarlo observando la naturaleza. Es exactamente la misma manera en que un organismo lucha contra un virus. Los virus por lo general nos enferman, por lo tanto son malos. Sin embargo, en pequeñas dosis hacen que el cuerpo actúe en contra y se fortalezca el sistema inmune, así es como funcionan las vacunas. Las energías que destruyen la salud se transforman mediante el proceso de vacunación en energías que la favorecen.

Encontramos con frecuencia este principio en las Escrituras. Uno de los ejemplos más famosos es la manera en la que Pablo en el Aerópago se refiere al “dios no conocido” (un ídolo) y hace de él el punto de partida de su sermón evangelístico en Atenas. (Hechos 17).

Otro ejemplo: El uso que Dios hace de la persecución de los cristianos (Hech 8) para extender el evangelio, pues al ser perseguidos, los cristianos se diseminan por todo el Imperio Romano, llevando la semilla del evangelio a los lugares a donde llegaban. En aquel tiempo se acuña una frase célebre: *“La sangre de los mártires es abono fértil para la semilla del evangelio”*. La energía hostil por lo tanto, se transforma en energía santa.

Schwarz y Schalk utilizan la figura del boxeador para declarar lo que usualmente ocurre en las iglesias:

“Muchas áreas de la vida de la iglesia han sido invadidas por la mentalidad del boxeador: Esquivar el golpe del adversario con toda su energía para luego empezar la propia ofensiva buscando el k.o.”²⁶

²⁵ Schwarz, C. Schalk, C. (1997). Desarrollo Natural de la Iglesia en la Práctica. Villadecavails Barcelona: Editorial CLIE, página 146

²⁶ SCHWARZ C, SCHALK C. (1999). Desarrollo Natural de la Iglesia en la Práctica. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 158

Lo contrario al deporte del box es una técnica milenaria que desarrollaron los monjes budistas (pues dentro de su código de conducta se excluye la agresión física a otras personas) cuando constantemente eran asaltados y golpeados brutalmente por malhechores, pensaron en cómo defenderse utilizando el ímpetu de la fuerza de sus agresores, y crearon toda una serie de técnicas que les permitía defenderse sin agredir directamente a sus adversarios, a esto le llamaron “Jiu-jitsu”.

La pregunta que constantemente tenemos que hacernos ante la implementación de una medida es: ¿Estamos transformando la energía negativa de nuestro entorno (jiu-jitsu) o estamos luchando contra ella (box)? La siguiente anécdota nos puede ayudar a entender lo que hemos estado exponiendo:

Un líder de jóvenes con mucho empeño se esforzaba en enseñarle a sus discípulos la importancia de los tiempos devocionales. En su empeño utilizó como base los relatos de la experiencia de nuestro Señor Jesús, quien se levantaba muy de madrugada. La conclusión que sacó este líder es que para hacerlo tenemos que madrugar. Una joven preguntó ¿Qué de malo es hacerlo a otra hora? Porque argumentó que cuando ella recién se despertaba no estaba completamente receptiva, si no desayunaba antes. ¿Puedo tener mi devocional después de desayunar, preguntó, ante lo cual enfáticamente respondió el líder NO, sería un pecado no hacerlo como lo hizo el Señor.

¿Qué buscaba el líder de jóvenes?, por supuesto lograr enseñar y motivar a sus oyentes a practicar los hábitos devocionales, pero su énfasis en la metodología le impedía transformar la energía negativa de su oyentes (a los jóvenes por lo regular les cuesta ser disciplinados y levantarse temprano, no es precisamente una de sus cualidades), por el contrario estaba haciendo la del boxeador: Esquivar la metodología de los jóvenes que les era más apropiada, para luego utilizar toda su energía (su imposición) enfatizando una única forma de poner en práctica el principio.

Sostenibilidad

El principio de “sostenibilidad” nos enseña que los frutos de todo lo que hacemos deben producir “semillas” para seguirse reproduciendo, de otra manera obtendremos flores y frutas hermosas, pero tarde o temprano tendrán que marchitarse o podrirse; y si no obtenemos de ellos semillas para seguirlas reproduciendo, nunca más tendremos nuevas flores o frutas.

Normalmente cuando se llevan a cabo actividades o proyectos se piensa en dos aspectos de forma separada: 1. Los resultados reales que se quieren conseguir por medio de una cierta actividad (*el fruto*). Y 2. el mantenimiento y crecimiento de la actividad o proyecto (*la semilla*).

Por ejemplo: Tenemos la necesidad de levantar músicos. Si pensamos únicamente en orientar nuestros esfuerzos al primer aspecto buscaríamos un maestro que les enseñe y estos aprenderían (*el fruto*) y cuando tuviéramos de nuevo el problema necesitaríamos volverlo a contratar. En cambio si invertimos en la contratación del maestro para que enseñe a los músicos y creamos una

estrategia en la que estos que han sido enseñados puedan luego enseñarles a otros, y los nuevos enseñados a enseñar a otros y así sucesivamente, siempre habría *fruto*, pero principalmente *semilla* que se puede reproducir. En eso consiste la “sostenibilidad”.

En todo lo que hacemos debemos de analizar si las medidas que tomamos ayudan a crear semilla o únicamente fruto. Cuando únicamente están produciendo fruto, las acciones van dirigidas hacia una sola dirección. Cuando pueden producir fruto y semilla entonces se forma un círculo de correspondencia el cual se llama “círculo biótico”.

Simbiosis

La simbiosis es la convivencia íntima de dos organismos distintos en una relación de beneficio mutuo (diccionario Webster). De acuerdo a esta definición hay dos consideraciones importantísimas: 1) Que los dos organismos sean “distintos” y 2) la “relación de beneficio mutuo”; si existiera un solo beneficio no sería simbiosis. Además si uno de los dos aspectos se descuida, el principio de simbiosis no puede liberar su poder.²⁷

En la naturaleza tenemos varios ejemplos:

En la polinización de las plantas, vemos por ejemplo como las abejas y otros insectos se benefician del néctar de las plantas para producir miel y alimento para sus enjambres, a cambio se llevan en sus patas y cuerpo el polen germinal que dejarán botado en otras áreas geográficas, lo cual hace posible la producción de semillas y frutos de otras plantas.

Hay árboles tan viejos que sus raíces han perdido su agudeza para absorber los nutrientes, a no ser por ciertos hongos que les facilitan esa labor. Pero no es gratis: Los hongos no pueden producir clorofila y por consiguiente no pueden transformar el dióxido de carbono y el agua en carbohidratos y oxígeno, reciben del árbol sus nutrientes, pero de forma modificada, la cual aprovechan. En la literatura administrativa este principio se denomina “ganar-ganar”, en lugar de tener ganadores y perdedores, se toman las decisiones de tal manera que todo el mundo gana.

Los modelos negativos que están en contraste con este principio son: Por un lado la competición, en donde los diferentes organismos o los diferentes elementos relacionales en una estructura compiten en lugar de cooperar mutuamente. El otro contraste negativo es lo que Schwarz denomina “monocultura”²⁸ (llamada monopolio) la cual elimina la competitividad destructiva, pero elimina por completo la cooperación asumiendo un papel egoísta y monopolizado del quehacer ministerial.

El principio de simbiosis elimina ambas posibilidades y refrenda la posición deuteropaulina de la cooperación de todos los elementos estructurales “...*las coyunturas que se ayudan mutuamente, según la actividad propia de cada miembro, recibe su crecimiento para ir edificándose en amor*”. Efesios 4:16 b

²⁷ Schwarz, Christian (2005). *Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia*. Terrassa Barcelona:Editorial CLIE, página 100

²⁸ Schwarz, Christian (2005). *Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia*. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 100

Productividad

Quizás sea el principio biótico que mejor relacionamos o conocemos, porque es aplicado con mayor énfasis en los campos de productividad como en los negocios y empresas. Se analiza cuán productivo puede ser esto y lo otro, inclusive se analiza la productividad personal aplicada al quehacer diverso.

Todas las cosas vivas que Dios ha creado, se caracterizan por la habilidad de llevar fruto; y cuando los organismos vivos no producen fruto, como se espera (de acuerdo a la estación, a la madurez, a su característica, etc.) nos indica que algo en ese organismo no está funcionando bien.

La Iglesia como un organismo debe producir fruto, fruto individual y colectivo. Y también como una organización deberá ser diligente en aplicar el principio de la productividad para que su acción ministerial sea productiva al máximo.

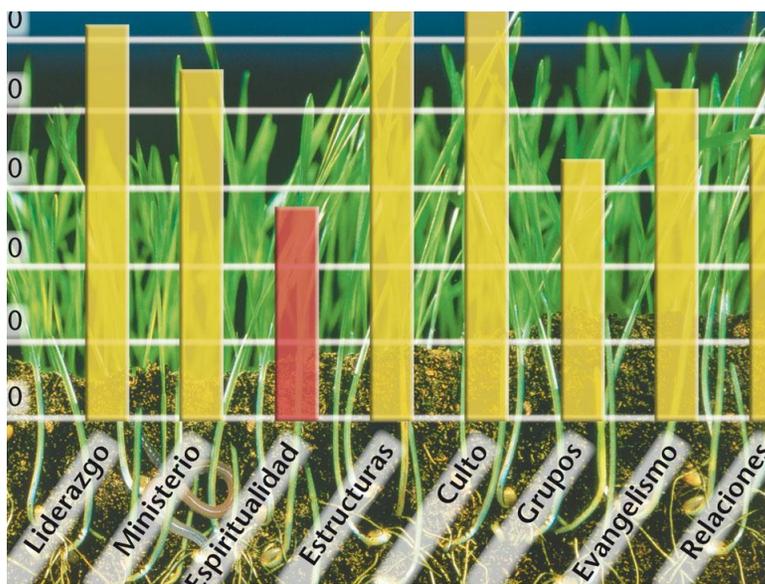
Schwarz aplica principios administrativos en cuanto al principio de productividad, recomendando implementar acciones en base a tres preguntas: ¿Qué se quiere conseguir? ¿Cómo se quiere conseguirlo? y ¿Hasta qué punto se ha alcanzado nuestro objetivo?²⁹

1.4 EL FACTOR MÍNIMO

En pocas palabras el factor mínimo es el factor más bajo de la medición de las ocho características cualitativas ejemplo:

²⁹ IBID página 102

Gráfica No.1 EL FACTOR MÍNIMO



Schwarz, C. (2005) Coloree su Mundo con el Crecimiento Natural de la Iglesia.

En este caso el factor mínimo de esta iglesia sería la espiritualidad ferviente.³⁰

La ilustración mejor comprendida es la de un tonel que está formado por ocho duelas de madera (ocho características cualitativas) que contienen una cantidad de agua, el agua en este caso podría ser la cantidad de miembros o la calidad de la Iglesia en términos generales. Por mucho que querramos llenar el tonel, el agua se va a derramar cuando llegue al límite de la duela más pequeña; es decir, la capacidad de una iglesia se ve condicionada por esa duela más pequeña (su factor mínimo).

La estrategia del factor mínimo consiste en implementar acciones que nos permitan mejorar esa característica cualitativa. El énfasis será el punto más débil, aprovechando las fortalezas que tenemos (las características cualitativas mejor desarrolladas).

El factor mínimo tiene que ser constantemente medido a través del diagnóstico que el Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia ha implementado, puede ser que después de un tiempo de implementar la estrategia del factor mínimo, nos demos cuenta que aquel ya no es nuestro factor mínimo, puede que ahora sea otro. De ahí la importancia de la periódica medición del factor mínimo.

Para ilustrar esa posibilidad Schwarz utiliza el ejemplo del procedimiento de abonación de algunas plantas. Los elementos que se utilizan son nitrógeno, potasio, cal y ácido fosfórico. Inicialmente el campesino ve que mientras las tres sustancias nutritivas (nitrógeno, potasio y cal) están en cantidad suficiente, el crecimiento de la planta queda limitado por una escasez de ácido fosfórico.

³⁰ Schwarz, C .Gráficas Libro Coloree su Mundo con el Crecimiento Natural de la Iglesia. Bajado en egrafía indicada en fuentes (final de este trabajo)

Una vez que se ha abonado con ácido fosfórico, se inicia nuevamente el crecimiento hasta que este es limitado por una escasez de nitrógeno. Si el campesino, siguiendo su experiencia, continúa abonando el terreno con ácido fosfórico puede crear sobre acidez del suelo. El crecimiento de las plantas viene limitado por una escasez de nitrógeno. Constantemente el campesino de acuerdo a su experiencia irá proveyendo a su suelo el elemento que tiene menos incidencia en el crecimiento de la planta.

Dentro de la consideración del factor mínimo, el Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia ha acuñado otro término: “La hipótesis 65” que establece que en cuanto todas las características cualitativas de una iglesia han alcanzado un índice de calidad de 65 o más, se trata casi con una seguridad del 100% de una iglesia en crecimiento³¹

2. ECLESIOLOGÍA BIPOLAR

2.1 CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

Cuando se piensa en eclesiología bipolar, algunos la relacionan con la bipolaridad psicológica, como una patología que pudiera tener alguna clase de aplicación dentro del campo eclesiológico; no tiene en lo absoluto que ver, por el contrario pretende superar algunas patologías eclesiológicas que existen.

Cuando algunos ven el diagrama que presenta Schwarz y no han comprendido bien sus consideraciones conceptuales, lo que hacen es remitirse a un esquema dialéctico hegeliano en el que mediante las contradicciones de opuestos, se llega a una síntesis; y que esto sería por tanto la propuesta de Schwarz. También están equivocados, nada más erróneo que esto, por el contrario los sentidos opuestos son producto de una mala dinámica de los elementos centrales (mal entendidos como sintetizados).

En las propias palabras de Schwarz el concepto de “bipolar” consiste en la distinción y relación entre la Iglesia como “organización” y la Iglesia como “organismo”³². Su trabajo fue plasmado por primera vez en su libro Teología del Desarrollo de la Iglesia y está basado en los aportes de teólogos importantes como lo son Emil Brunner (aunque no asume el concepto parcial de Iglesia como lo hace Brunner), Hans Joachin Kraus y Helmut Gollwitzer.

Siguiendo a Schwarz, la naturaleza de la Iglesia está compuesta de dos elementos: el polo dinámico (organismo) y el polo estático (organización) que no es el fenómeno patológico de la inflexibilidad institucional y dogmática, sino que se refiere a la estructura de la iglesia protectora y conservadora, comparable a la armazón de un edificio.³³

³¹ Schwarz, Christian (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 50

³² Schwarz, Christian (2001). Cambio de Paradigma en la Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 14

³³ IBID página 16

El polo dinámico se encuentra principalmente en las afirmaciones del Nuevo Testamento que describen a la Iglesia en términos orgánicos, y por lo tanto afirman el criterio de crecimiento. Acorde con las afirmaciones paulinas de que la Iglesia es un “cuerpo” y fundamentalmente “cuerpo de Cristo”, y los cristianos individuales son miembros de ese cuerpo.

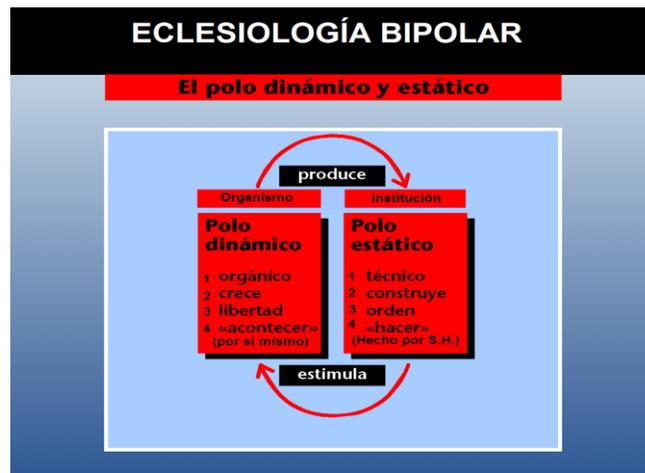
El polo estático se deriva también de las afirmaciones neotestamentarias para describir a la Iglesia en las expresiones metafóricas de arquitectura, describiendo a la Iglesia como “edificio” como “casa”. El mismo Apóstol Pablo se describe a sí mismo como “perito arquitecto” que puso el fundamento en ese “edificio”.

También hay una variedad de citas bíblicas que demuestran el dinamismo entre los dos polos, como por ejemplo: “piedras (metáfora técnica de lo organizativo) vivas”(metáfora del polo dinámico, orgánico) “creciendo (lo orgánico) para ser un templo” (lo organizativo).

Lo descrito anteriormente se podría expresar así:

Gráfica No. 2

ECLESIOLOGÍA BIPOLAR



Schwarz, C. Cambio de Paradigma en la Iglesia, página 17.

2.2 LO ORGÁNICO

El polo dinámico u orgánico se caracteriza por hacer concretos, los aspectos ampliamente debatidos y aceptados en círculos ecuménicos, como fe, comunión y servicio. Sin embargo estos tres elementos no se pueden dar por hecho donde exista una Iglesia como institución, deben de ser realizados una y otra vez.

Nicolás Venditti dice que la Iglesia es un organismo carismático que en el sentido bíblico, hace referencia al poder de la gracia de Dios en funcionamiento, y que ese organismo necesita de cuatro elementos indispensables: 1. Comunidad, un sentido de unidad y pertenencia los unos a los otros. 2. Relaciones interpersonales, un amor profundo expresado de modo práctico entre las

personas. 3. Mutualidad: Los miembros se ministran los unos a los otros basado en los dones y 4. Interdependencia: Un reconocimiento de la contribución esencial de cada persona al cuerpo.³⁴

El polo dinámico u orgánico es presentado por Snyder en estos términos:

*“La iglesia se compromete a un patrón de vida corporativa y una forma de relacionarse el uno con el otro, que es un rechazo de, y por lo tanto un desafío a las estructuras sociales y políticas del mundo. Al hacer las obras de Dios repudia las armas carnales del mundo (violencia, engaño, tecnología manipuladora) y emplea las únicas armas dignas de su propia naturaleza; verdad, justicia, benignidad, fe, oración y la Palabra de Dios”.*³⁵

El polo dinámico está relacionado con el ejercicio de todos los carismas, el vehículo de esos carismas lo constituyen los programas, las técnicas, la estructura. Sin embargo algunos pasan inadvertida esta realidad y pretenden funcionar únicamente “en el Espíritu” y rechazan lo concerniente a lo estructural como algo “mundano”, sin embargo en su particular forma de funcionar están inconscientemente operando sus carismas en una “forma” particular.

2.3 LO ORGANIZATIVO

Lo organizativo es expresado por Schwarz como el polo estático, es un polo estructural que pone de relevancia la naturaleza organizativa o de organización de la Iglesia. La Iglesia como institución no puede desarrollarse en un vacío; desde el principio la Iglesia tenía estatutos, organización estructural de gobierno y de funcionamiento. Según la comprensión de la Iglesia, evidentemente en el Nuevo Testamento, “espíritu y orden” no se excluían, más bien se incluían.³⁶

Históricamente hubo una razón poderosa para considerar el elemento de organización, básicamente fue el desafío de grupos heréticos. Por ejemplo los gnósticos apelaban a “el espíritu que hablaba dentro de ellos” (Kasemann 1960 página 129). De esta manera, tres elementos institucionales surgieron pronto: el canon bíblico, las reglas de fe y la jerarquía episcopal (como período posterior al presbiterial).

Venditti hace la pregunta ¿Es la Iglesia una institución? Y responde:

*“No en la misma forma que lo es una compañía de seguros o una universidad, pero, si solemos formar hábitos, normas de conducta, costumbres, procedimientos etc...cualquier patrón de conducta colectiva que se ha hecho habitual es ya una institución...un cierto grado de institucionalidad es inevitable e incluso deseable en la Iglesia”.*³⁷

Además del elemento dinámico, ahora se agregaba un elemento estático que relacionó estructuralmente los tres elementos orgánicos de fe, comunión y servicio, con los organizativos de doctrina, sacramentos y oficios. Schwarz lo ilustra de la siguiente manera:

Gráfica No. 3

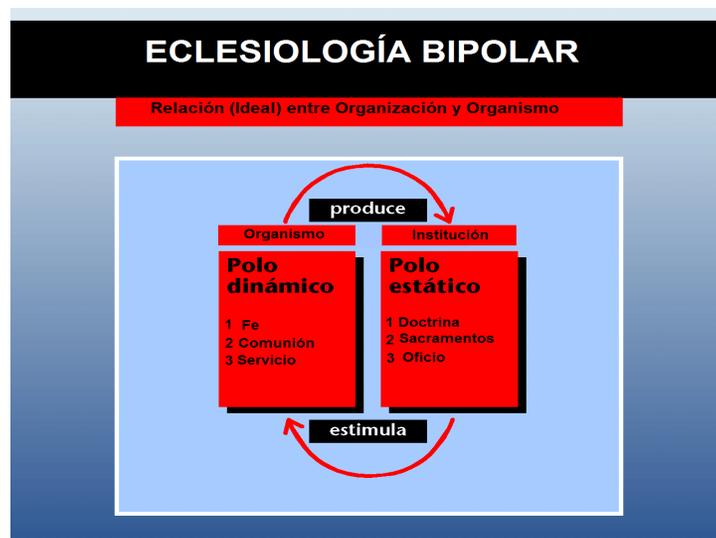
RELACIÓN ORGANIZACIÓN-ORGANISMO

³⁴ Venditti, Nicolás y Lena (2000). *Eclesiología*. Tegucigalpa: OSB, páginas 64-65

³⁵ Snyder, Howard (1983). *La Comunidad del Rey*. Miami FL: Editorial Caribe página 93

³⁶ Schweizer, Eduard (1949), citado por Schwarz en *Cambio de Paradigma de la Iglesia*, página 19

³⁷ Venditti, Nicolás y Lena (2000). *Eclesiología*. Tegucigalpa: OSB página 63



Schwarz, C. Cambio de Paradigma en la Iglesia página 20.

2.4 RELACIÓN ENTRE LO ORGÁNICO Y LO ORGANIZATIVO

El diagrama anterior nos muestra la dinámica entre el polo dinámico (orgánico) y el polo estático (organizativo), en donde el primero produce al segundo y este a su vez estimula al primero.

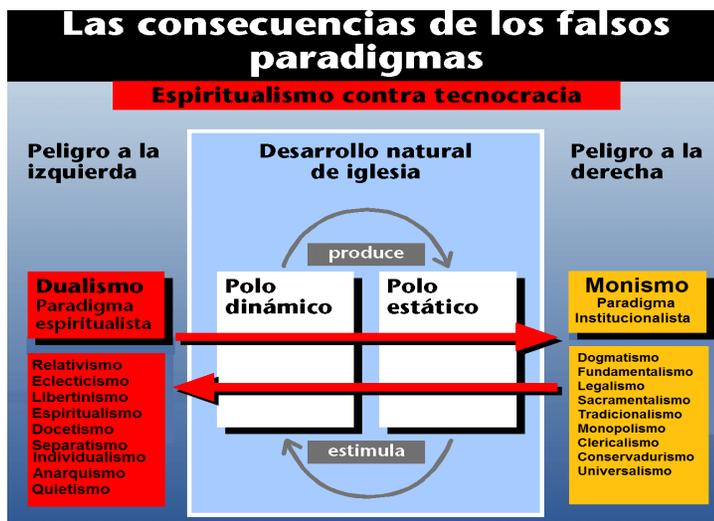
Schwarz indica que mientras se mantenga esa reciprocidad intacta, esa relación será armoniosa, y es vital para el buen desarrollo de una iglesia que tenga la pretensión de ser saludable. Es importante destacar la tesis central de Schwarz al respecto de su planteamiento de iglecrecimiento y la correspondencia entre Eclesiología Bipolar y las ocho características cualitativas, lo expresa de la siguiente manera:

*“La Iglesia como organización puede ser fabricada por los humanos, la Iglesia como organismo no. Podemos controlar la organización, pero nunca el organismo. La tan traída y llevada discusión sobre si podemos “hacer” que una iglesia crezca se ve obstaculizada por el hecho de que estos dos niveles no se distinguen. En el desarrollo natural de la Iglesia lo único que podemos hacer es someter los elementos que podemos influir al criterio de la funcionalidad, de tal manera que los elementos que quedan fuera de nuestro control puedan darse, nosotros no los producimos, más bien suceden por sí mismos”.*³⁸

Cuando no existe una sana correspondencia entre los polos dinámico y estático, existe un peligro “hacia la izquierda” a la que denominó Schwarz “paradigma espiritualista”; y “hacia la derecha le llamó “paradigma institucionalista”. En ambos extremos se crean una serie de paradigmas derivados que afectan el buen desarrollo de la Iglesia.

El siguiente cuadro nos puede ayudar a resumir el planteamiento extremo cuando no hay correcta correspondencia entre los polos dinámico y estático. Los paradigmas derivados tanto de carácter espiritualista como institucionalista, tienen caracteres muchas veces eurísticos que para mejor comprensión pueden verse a lo largo de su libro Cambio de Paradigma en la Iglesia.

³⁸ Schwarz, C. (1995). Cambio de Paradigma en la Iglesia. Terrassa Barcelona: Edit. CLIE página 21



Gráfica tomada de Schwarz, C. (2001) Cambio de Paradigma y adaptada para fines ilustrativos.

3. CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE RELACIÓN ESTRUCTURAL DNI EN EL CONTEXTO DE MINISTERIOS VERBO

3.1 ESTRUCTURAS FUNCIONALES

Este principio tiene relación con el principio de Ministerios según Dones. Todo creyente posee dones que debe poner al servicio de los demás, pero se requiere hacerlo de forma organizada, a esto es lo que se le denomina: “estructura carismática”. Dicha estructura debe de funcionar dentro de otra estructura macro que sería la estructura congregacional.

La estructura ministerial (sin incluir lo administrativo) no es más que la organización de funcionamiento ministerial que se establece en una congregación. Ministerios Verbo está organizada a través de “Áreas Ministeriales” (AM) , “Grupos Especializados (GE) e “Iglesias en el Hogar (IGHOS)³⁹. Todas son dirigidas por “Equipos de Trabajo” en donde todos somos colaboradores, todas las decisiones se toman en consenso y bajo autorización del Anciano o Asistente de Anciano que supervisa dicho equipo de trabajo.

El Consejo Local es el encargado de velar por el funcionamiento general de la congregación, el cual es presidido por el Anciano Gobernante (en otras denominaciones se le llama Pastor General). El Consejo Local es la máxima autoridad dentro de nuestra organización, el cual tiene el

³⁹ Ministerios Verbo (2010). Bienvenido a Verbo. Guatemala: CEV Ciudad Vieja-Antigua página 28

deber de coordinar y supervisar el buen desempeño de todas las áreas ministeriales de la congregación; así también es responsable de velar por el estado espiritual general de la congregación, en otras palabras, en el Consejo Local recaen las funciones de gobierno y pastoreo general de la Congregación.

Si bien existen varios modelos de estructuras, los cuales son adoptados por cada denominación, en Ministerios Verbo funcionamos con el modelo “Presbiterial” el cual se caracteriza por ser un modelo de funcionamiento de equipos. Aunque en cada equipo hay alguien que preside, no por eso esa persona es el solo responsable, ni son sus decisiones individuales las que se imponen. En nuestra congregación nadie trabaja sólo como un “llanero solitario”.

El principio dice que esas estructuras son “funcionales”, la funcionalidad de esas estructuras se basa en nuestras características distintivas y en nuestros valores ministeriales, los cuales son: A. **Trabajo en Equipo:** El cual funciona a través de los “Equipos de Trabajo”. B. **Cobertura:** Que indica que todo equipo de trabajo tiene un supervisor al cuál tiene que rendir cuentas y recibir directrices. C. **Individualidad:** Este valor resalta la importancia de los dones individuales puestos al servicio de los demás y como complementariedad de unos a otros. D. **Pacto y Compromiso:** Los integrantes de cada equipo se honran mutuamente guardando el pacto con Dios y con sus hermanos, y cumpliendo los compromisos adquiridos. E. **Liderazgo de Servicio:** Los integrantes de los equipos de trabajo, los coordinadores, los supervisores y todo aquel que está en función de liderazgo, tiene claro que su función está orientada a servir, y no para ser servido, ni para servirse de la estructura o su función para sus propios beneficios.

Cuando los equipos de trabajo ponen en práctica esos valores, verdaderamente se hacen funcionales, de otra manera puede haber organización, pero no funcionalidad correcta, podrá haber organización y también una funcionalidad a medias; ambos casos no son correctos y en nada contribuyen al crecimiento “natural”, tanto individual como de la congregación.

Las estructuras funcionales tienen como prioridad ayudar a experimentar a Dios de forma colectiva e individual en los equipos de trabajo, además la edificación de las personas a quienes sirven (dentro de la congregación) y también deben proyectarse en servicio hacia los de afuera (los no creyentes).

3.2 MINISTERIOS SEGÚN DONES

El enfoque de Ministerios según dones se basa en el convencimiento de que, de acuerdo al plan de Dios, Él ha definido qué dones deben operar en cada creyente. La función de los líderes se reduce simplemente, a ayudar a los miembros de la iglesia a encontrar y reconocer los dones que Dios les ha dado y a encontrar un servicio acorde con dichos dones. El funcionamiento de la Congregación a través del ejercicio de los dones de todos los creyentes, produce el “automatismo divino de crecimiento” en nuestra comunidad de fe.

La Palabra de Dios es clara, a través del Apóstol Pablo en 1ª. Corintios, sobre el hecho de que todo creyente posee al menos un don de Dios, el cual o los cuales le son dados no como cada creyente lo haya querido, sino conforme a la voluntad de Dios. Debemos entender por lo tanto que

todos hemos sido dotados de dones para funcionar dentro de la congregación, además debemos de entender que todos tenemos un llamado para servir dentro de la congregación.

El Apóstol Pedro partiendo del hecho de que cada creyente posee al menos un don de Dios, insta a que cada uno lo ponga al servicio de los demás, y que de esta manera seamos “buenos administradores de la multiforme gracia de Dios” 1ª Pedro 4:10 . Dios no nos los ha dado para que nos envanezcamos por tener tal y cual don, sino más bien para la mutua edificación y para el funcionamiento correcto de “su cuerpo”, a fin que crezcamos individualmente y colectivamente; y que puedan ser alcanzados otros para su gloria.

No son solo los Ancianos, ni los líderes en general los llamados a servir, somos todos. Todos tenemos una tarea que hacer de acuerdo a nuestros dones. No se trata de hacer lo que yo quisiera hacer, se trata de hacer lo que soy capaz de hacer de acuerdo a mis dones. De esa manera seremos útiles, bendeciremos a nuestros hermanos y nos sentiremos realizados. Es este el principio de lo que denominamos “El sacerdocio de todos los creyentes”.

Por lo menos hay tres maneras de descubrir nuestros dones, una de ellas es la revelación de Dios y nuestra propensión a hacer tal y cual cosa; la segunda está relacionada con la primera y es la confirmación de nuestros líderes, pues ellos se darán cuenta de nuestro potencial; la tercera son pruebas sobre dones (tests) en la que se pueden establecer cuáles son nuestros dones. El Centro de Equipamiento Verbo (CEV) ha provisto, a través del proceso de capacitación, un curso específico para que los creyentes descubran sus dones ⁴⁰. Además DNI pone a disposición otro test cuyo enfoque es muy interesante, destacando además de los dones expresos en la Biblia otros como los de “oración”, “hospitalidad”, “ayuda”, “trabajo manual”, “sufrimiento” y otros⁴¹.

Si bien los dones son dados por Dios, es nuestra tarea ponerlos en práctica, ponerlos a disposición de nuestros hermanos y no ser egoístas guardándolos para nosotros mismos. Pero además los debemos de cultivar potencializándolos a través del ejercicio continuo, la santidad personal y las capacitaciones periódicas y específicas, de manera que cada vez fluyamos más en esferas de servicio cada vez mayores.

Ministerios Verbo destaca dentro de sus características ministeriales el “**espacio amplio para servir**” ⁴², por tanto son los líderes los responsables de abrir espacios para que los creyentes una vez capacitados puedan funcionar en el área ministerial que les corresponda.

Existen tres factores que se deben considerar para el ejercicio del ministerio según los dones⁴³: El primero es denominado “sabiduría” que consiste en la capacidad y en la disponibilidad de funcionar de acuerdo a los propósitos de Dios, algunos creyentes hacen mal uso de sus dones y no los utilizan precisamente para glorificarlo, ni para la edificación de los demás hermanos.

⁴⁰ Centro de Equipamiento Verbo (2009). Comprometido a Servir. lecciones 5-7

⁴¹ Schwarz, C. (2001). Los 3 Colores del Ministerio. Terrassa Barcelona. Editorial CLIE, páginas 64-86

⁴² Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo.Edit. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas página 10

⁴³ Schwarz, Christian (2005). Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 109

Para esta área Schwarz asigna el color verde, que de acuerdo a su enfoque psicológico ministerial⁴⁴, los que predominan en este color son reflexivos, son propensos a la teoría poseen mucho conocimiento y tienen conciencia social. Pero su gran debilidad es el compromiso. Son los “Tomás”.

El segundo factor se llama “compromiso” el cual indica que todo creyente está comprometido a servir en la congregación donde asiste y a poner al servicio del cuerpo de Cristo en general, sus dones. Dentro del espectro cromático psicológico ministerial, estarían en el color verde. Los que predominan en este color son personas muy activas, altamente comprometidas, son prácticas. Sus debilidades: despreciar lo teórico, adquirir conocimiento, caer en activismo y juzgar a los demás en base a lo que según ellos se debería hacer. Son los “Marta” (de Bethania).

El tercer factor se llama “poder”, es un hecho que poseemos dones y que tenemos el compromiso de ministrarlos a los demás, pero debemos de hacerlo “en el poder de Dios”, la Biblia nos indica que nuestra capacidad viene de Dios, y Dios quiere usarnos. Nuestros dones son de mayor bendición cuando nos dejamos utilizar con todo el poder del Señor, para ello debemos de cultivar vidas de oración y lectura de su Palabra. Estos son los de color azul en el espectro cromático psicológico ministerial, son muy espirituales, gozan de mucha reputación en los hábitos devocionales, fluyen en el mover del Espíritu. Sus debilidades si se descuidan pueden caer en un misticismo que los llevaría a un espiritualismo y a no concretar en su entorno su espiritualidad. Son los María (de Bethania).

Schwarz también considera las distintas combinaciones cromáticas, al menos en tres posibilidades, pone a disposición un test⁴⁵ muy interesante para diagnosticar el perfil psicológico ministerial de cada cual. Esto es muy útil para entender y funcionar individualmente y en equipo, a efecto de considerar las fortalezas y debilidades, y para conjuntar equipos de trabajo balanceados.

3.3 LIDERAZGO CAPACITADOR

Dios ha provisto para nuestra edificación a personas maduras, que ha puesto en puestos de liderazgo, quienes tienen a su cargo la dirección de la Iglesia y las áreas ministeriales específicas. Esas personas están capacitadas para entrenarnos, a efecto que crezcamos hacia la madurez personal y el desarrollo de destrezas, para que podamos colaborar en la obra del Señor dentro de la Congregación.

Los líderes son personas que tienen un llamado de parte de Dios, para llevar a todo creyente a través de un proceso definido de enseñanza y adiestramiento, a que pueda ser capacitado para realizar las tareas específicas que Dios tiene destinadas para él o ella. Por lo que es menester de todo creyente buscar integrarse a los procesos capacitadores que se han diseñado en su Congregación.

⁴⁴ Schwarz, Christian (2001). Los 3 Colores del Ministerio. Terrassa Barcelona: Edit. CLIE, páginas 23-33

⁴⁵ IBID páginas 34-37

Una vez completado el proceso de capacitación todos los creyentes estarán en la capacidad, también ellos, de capacitar a otros. Aquí encuentra su aplicación el principio biótico de **sostenibilidad**. Como todo proceso natural, una vez madura una planta está en la disponibilidad de reproducirse, en eso consiste básicamente el proceso de discipulado.

El Dr. Robert Clinton enfatiza que “*nunca debemos dejar de aprender*” ya que es uno de los factores por los cuales un liderazgo puede ser estancado y correr el riesgo de no cumplir con los propósitos que Dios ha definido para cada quien.⁴⁶

El Consejo Nacional a través del Centro de Equipamiento Verbo Nacional ha estructurado un proceso de capacitación, que va desde el nivel básico hasta la Facultad de Teología de la Universidad Panamericana, teniendo posibilidades de salidas intermedias dependiendo del llamado ministerial de cada creyente. Es un proceso de capacitación que contiene cinco ejes principales: el bíblico-teológico, el de formación general, el ministerial-estratégico, el de mover sobrenatural y el ADN Verbo.

El CEV provee un recurso muy útil en el proceso de capacitación de los creyentes, pero su función está condicionada a la transmisión de conocimiento a través de los cursos y demás recursos que posee, es decir puede transmitir información. Pero el liderazgo capacitador debe extenderse en complementar ese proceso de capacitación, transmitiendo vida a través de un discipulado intenso, únicamente de esa manera se podrá llevar a cabo la formación integral de los creyentes; de ahí la importancia que cobra el principio biótico de la sostenibilidad, a través de la acción de **co-líder**.

Ahora bien, el proceso de capacitación deberá incluir todos los procesos de formación integral de los creyentes, desde la **captación-consolidación** hasta la **colaboración** (dos acciones de estrategia de Ministerios Verbo).⁴⁷ El proceso de capacitación conlleva tres grandes tareas: 1. Explicación, 2. Motivación y 3. Liberación, de acuerdo a la propuesta hecha por Schwarz.⁴⁸

En la primera los discipuladores deberán enseñar, no solamente los aspectos teóricos y doctrinales en todos los aspectos de su formación integral, como por ejemplo: los contenidos programáticos de todos los cursos, los aspectos doctrinales esenciales, cuáles son nuestras doctrinas fundamentales como Ministerios Verbo, los aspectos teóricos en la formación especializada de cada área de servicio etc., sino principalmente con el ejemplo, esto es fundamental para la segunda tarea.

En la segunda tarea se incentiva constantemente a poner en práctica dichos conocimientos, a fin de que pueda ir madurando y que se vaya preparando para funcionar ministerialmente. Aquí es vital el acompañamiento y asesoramiento ministerial y de vida, es el meollo central del discipulado, de otra manera el liderazgo capacitador será reducido a la enseñanza únicamente.

⁴⁶ Citado por Venditti, Nicolás y Lena (1999). Liderazgo Eclesial. Tegucigalpa OSB.

⁴⁷ Ministerios Verbo (2005). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas, páginas 32-33

⁴⁸ Schwarz, Christian (2005). Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, páginas 106-107

Ministerios Verbo establece como importante que el proceso capacitador pueda proveer cuatro aspectos esenciales en las vidas de los creyentes: **conocimiento, convicción, carácter y compromiso**⁴⁹. También los discipuladores cuentan con otro recurso vital dentro de la estructura de Ministerios Verbo: Las Iglesias en el Hogar, cuyo objetivo, entre otros, es **“equipar y enseñar a la gente”**.⁵⁰

En la última tarea, la de liberación, se promueve a aquellos creyentes, ya aptos para trabajar en distintos ministerios y así ayudar al crecimiento también de otros y a la edificación de toda la congregación. El “espacio amplio para servir” se concretará y su perfeccionamiento ministerial y de vida se hará a través de otra característica ministerial: **capacitación permanente**”.

C. Schwarz dice que hay una manera de descubrir quien es o no, un líder capacitador:

“Ante un líder capacitador, uno siente que está madurando. Cuando está ante un líder “superestrella” el efecto es el contrario: mientras que el líder crece ante sus ojos, usted se siente empequeñecer”.⁵¹

3.4 GRUPOS INTEGRALES

Nuestra congregación está compuesta por grupos pequeños como son: las Iglesias en el Hogar, los Grupos de Nueva Mujer, los Jóvenes Adultos, los Jóvenes Adolescentes, etc. Son grupos pequeños en los cuales no se reúne toda la congregación, sino una determinada porción de la congregación, son grupos afines por el lugar donde viven, el sexo y la edad. Y además decimos que son “integrales” no solo porque integran a miembros por afinidad; sino que principalmente son atendidos y se desarrollan integralmente.

Hemos desarrollado un sistema de grupos pequeños, en donde los creyentes individuales pueden encontrar comunión íntima, ayuda práctica, pastoreo personal e interacción espiritual intensa. En estos grupos, la gente no solo discute textos de la Biblia o escucha interesantes explicaciones dadas por expertos, sino que aplica las perspectivas bíblicas a las cuestiones diarias de los creyentes que allí asisten.

Es muy difícil que un creyente pueda lograr los objetivos arriba mencionados, en las reuniones generales en donde la relación es muy superficial, el desarrollo de destrezas es muy limitado y la atención pastoral personal es muy difícil por la cantidad de asistentes. En cambio en un grupo pequeño es más fácil lograrlo.

Ministerios Verbo ha considerado siempre como algo vital su estructura de grupos pequeños, principalmente los de las Iglesias en el hogar en donde se han establecido los siguientes propósitos: **ministrar a las necesidades de la gente, desarrollar la comunión y el**

⁴⁹ Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Edit. Buenas Nuevas, página 38

⁵⁰ IBID página 36

⁵¹ Schwarz, Christian (2005). Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, página 107

compañerismo, alcanzar a otros a través del evangelismo, equipar y enseñar a la gente, desarrollar dones y levantar siervos de Dios, participar en actividades generales y proveer una cobertura pastoral directa⁵²

Esos mismos propósitos tienen su aplicación en la dinámica de cualquier grupo pequeño para cumplir con los propósitos de la integralidad. Esos propósitos son indispensables en el proceso de las 4 Cs (estrategia ministerial).

La dinámica de los grupos integrales es un modelo bíblico y ha sido comprobada su efectividad a lo largo de los siglos. Todo creyente debe estar integrado a un grupo pequeño para que pueda ir madurando, edificarse mutuamente y ser atendido específicamente por el líder asignado, juntamente con su equipo de trabajo. Es como formar parte de una Iglesia pequeña, en donde todos los principios de crecimiento, aprendizaje, colaboración y proyección son puestos en práctica.

En estos grupos pequeños, los creyentes son edificados y preparados para funcionar a otros niveles de servicio más generales, y además constituyen un centro de captación ideal para nuevos creyentes. Por eso en los grupos pequeños se diseñan programas y actividades que van enfocadas hacia esos objetivos, y a través de la integración y participación en esos grupos pequeños, los creyentes dejan a un lado su “anonimato” y se identifican con la congregación en general.

En nuestro proceso de **captación-consolidación**, es vital lograr integrar a todos los miembros de nuestra congregación a uno de estos grupos pequeños; ya que únicamente consideramos que cualquier creyente que asiste a nuestra congregación, está plenamente identificado con la misma en la medida en que esté integrado a un grupo pequeño, ya sea en calidad de discipulador o como discípulo. Por lo tanto todo creyente integrado a un grupo pequeño es considerado como miembro activo de nuestra congregación.⁵³

En el libro de Los Hechos leemos que ciertamente los creyentes se reunían en el Templo (reuniones generales), pero también en “las casas” (reuniones de grupos pequeños) en donde primordialmente nos indica la Escritura que, participaban de la comunión, la ministración de las necesidades, la oración y la enseñanza. Reunirnos de forma general es importante, pero más importante para nosotros, es reunirnos específicamente en grupos pequeños.

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

En nuestra observación, la “puerta trasera” (la deserción de miembros) de una congregación se puede “cerrar” efectivamente, si logramos integrar al 100 % de sus miembros, de otra manera

⁵² Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas, páginas 36-37

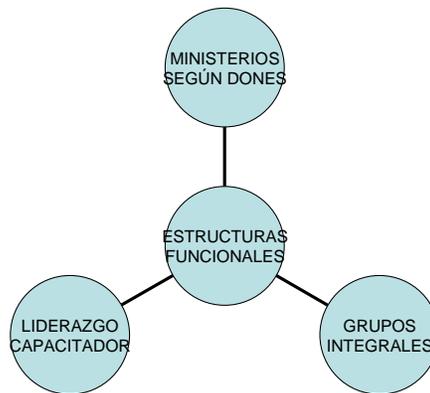
⁵³ IBID página 33, “círculos de compromiso” nivel 3.

únicamente los tendremos en los círculos de compromisos de los niveles 1 y 2 y los esfuerzos del DNI los estaremos echando en saco roto.

Hemos considerado estas cuatro características cualitativas del DNI porque tienen directamente relación estructural y son esenciales en la implementación exitosa del DNI .

Gráfica No. 5

RELACIONES ESTRUCTURALES



Fuente: Elaboración propia.

4. DISTINTIVOS MINISTERIALES DE RELACIÓN ESTRUCTURAL DE MINISTERIOS VERBO EN APLICACIÓN AL DNI

4.1 VISIÓN, MISIÓN

La visión y la misión de cualquier proyecto, orienta sobre lo que se proyecta y nos permite visualizar, de alguna manera, las acciones que emprenderemos, para lograr realizar lo que nos hemos impuesto o lo que se nos comisiona a hacer.

Es por eso que hemos incluido como elementos de relación estructural, tanto la visión como la misión de Ministerios Verbo, las cuales dicen:

VISIÓN

*“ Mantener una relación íntima con Dios, permitiendo que su naturaleza nos gobierne, y que su amor, santidad, unidad y poder se manifiesten en nosotros y que se extiendan por medio de nosotros al mundo ”.*⁵⁴

MISIÓN

*“ Ver a nuestro país convertido en una gran familia que, inspirada por Dios, exprese su perfecto amor ”.*⁵⁵

⁵⁴ Ministerios Verbo (2005). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Edit. Buenas Nuevas, página 19

⁵⁵ IBID

La visión y la misión nos indican dos elementos estructurales, uno interno y otro de proyección. El elemento interno nos lo indica la palabra “nosotros”, un plural indicativo de comunidad, una comunidad como el elemento biótico, dinámico que se ha de expresar en una estructura interna “en nosotros” y desde esa estructura se hará posible la proyección hacia afuera expresada en “a través de nosotros”

Christian Schwarz ha establecido que las estructuras deben de proyectarse en tres direcciones: hacia arriba porque deben promover una intimidad con Dios, hacia adentro porque deberán edificar individual y colectivamente; y hacia afuera porque deben dirigirse al mundo⁵⁶. No hace falta entrar en más detalles para destacar que esas tres consideraciones estructurales están definidas en la visión.

El elemento de proyección lo constituye una unidad estructural básica, tanto para la sociedad como para la iglesia, “familia” la misión del ministerio es formar una gran familia, una realidad que se concreta primeramente en el seno de Ministerios Verbo y particularizada en cada congregación, y más específicamente en el seno de cada familia que compone esas congregaciones.

El éxito de esa concreción estructural tendrá como base el fortalecimiento estructural familiar, congregacional y ministerial. Ese es el punto de partida de nuestras estructuras eficaces y en donde nuestros valores de amistad, unidad familiar, pacto y compromiso, y nuestra característica: relaciones afectivas tienen un papel preponderante.

4.2 CARACTERÍSTICAS⁵⁷

Las características de carácter estructural de Ministerios Verbo son:

Espacio Amplio para Servir

“Todos los miembros tienen oportunidad de usar sus dones y habilidades. En vez de ser simples espectadores, todos son protagonistas de la vida de la Iglesia”.

Esta característica destaca el hecho de que todos los miembros de Ministerios Verbo, son protagonistas del quehacer ministerial, porque tienen la oportunidad de ministrar. Esa oportunidad le será dada a cada miembro, a partir de la apertura de espacios que los líderes procurarán.

Capacitación Permanente

⁵⁶ Schwarz, Christian (2001). *Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia*. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE, páginas 112-113

⁵⁷ Las características están tomadas de Ministerios Verbo (2008). *Bienvenido a Verbo*. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas, páginas 10-11

“Se tiene un sistema de capacitación y equipamiento, a fin de que cada uno pueda crecer en el conocimiento y en la práctica de la Palabra de Dios y así pueda gozar de las bendiciones de una vida sana, fructífera y útil”.

La capacitación tiene dos momentos dentro de su carácter “permanente”, primero, es una capacitación que puede servir de base a la habilitación ministerial, y segundo es una capacitación continua que permite la constante actualización para ir perfeccionando su labor ministerial al ir potencializando sus dones, talentos y habilidades.

Se destaca la productividad y la sostenibilidad buscando lo fructífero. Como hemos destacado dentro de los principios bióticos, la productividad se encauza en un trabajo intencionado, constantemente monitoreado y evaluado al final de cada ciclo. La sostenibilidad la condiciona la práctica de “co-líder” que también destacamos como una de las acciones importantes del proceso de discipulado.

Organización Eficiente

“Nuestra Iglesia tiene una estructura firme, pero flexible que siempre está orientada a servir a la gente. Realizamos nuestras actividades con excelencia. El mejoramiento continuo es nuestro lema”.

Hay aspectos estructurales que han de ser considerados como inflexibles, quizás los que más debemos de destacar: el gobierno presbiterial y el trabajo en equipo. Pero la flexibilidad la podemos implementar en procedimientos, formas y métodos que nos permitan tener esa eficiencia para lograr nuestros objetivos de acuerdo con nuestro contexto. Está claro que cada congregación tiene sus propias características, pero nuestro ADN, tiene que estar basado en nuestros distintivos ministeriales, esto sí debe de ser uniforme.

Una estructura rígida en métodos, procedimientos, programas etc. no permite fluir a las congregaciones en sus propios dones y características particulares. Hay cosas tan sencillas que muchas veces alteran esa fluidez, como por ejemplo normar horarios, días, estructuras litúrgicas, ritmos de música etc.

Es más, se ha dado una gran flexibilidad en cuanto a la forma de proyectar la misión en cada congregación⁵⁸. Cada área geográfica atiende sus consideraciones particulares, pues las necesidades de las personas serán distintas, los sectores sociales a los que nos proyectamos son distintos, por lo tanto es lógico considerar ese tipo de flexibilidad.

Lo que se pretende a partir del conocimiento e implementación del DNI es “rigidizar” los principios que han sido plenamente demostrables como funcionales, a través de nuestra experiencia en las Iglesias de Ecuador, las propias de algunas congregaciones que llevan la delantera, y la comprobación de que son completamente compatibles con nuestros distintivos ministeriales, los cuales son “inflexibles”, de otra manera tendríamos muchas congregaciones con ADN distintos.

⁵⁸ Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala:Editorial Buenas Nuevas, página 19

La excelencia deberá medirse por los principios bióticos de sostenibilidad y productividad. La evaluación periódica para el mejoramiento deberá considerar las tres direcciones de la característica DNI de estructuras funcionales, así como evaluar mediante los principios bióticos de la interdependencia y la simbiosis a las áreas ministeriales o grupos especializados.

Trabajo en Equipo

“La Iglesia funciona a través del trabajo en equipo. Este trabajo es fundamental para alcanzar a los que no conocen a Jesús...la obra del Señor en todas sus dimensiones funciona con base en la responsabilidad y colaboración de cada uno guiado por un equipo de líderes y no por una super estrella...”

Nuestra organización de tipo presbiterial facilita el trabajo en equipo. Se destaca la participación de un grupo de personas que aportarán sus dones, de ahí que las consideraciones que se expusieron en la característica cualitativa de ministerios según dones es importante, los dones y la propensión psicológica ministerial es vital para el óptimo funcionamiento. Sin embargo se debe ver no solamente la dinámica interna de cada equipo de trabajo sino su interdependencia y simbiosis con las demás Áreas Ministeriales o Grupos Especializados.

Las “super estrellas” deberán ser “animales raros” en Ministerios Verbo y deberán ser puestos “bajo sospecha”. Se puede tener una tendencia inconsciente hacia el trabajo individual, la experiencia nos indica que muchas veces los líderes hacen todo por falta de planificación, por conveniencia etc., pero, al hacerlo estamos violentando nuestros distintivos ministeriales y nos pasamos llevando a más de una característica y valor. Las desavenencias deben ser superadas guardando la unidad, en ese sentido el principio biótico de transformación de la energía debe ser considerado.

Experiencia de Dones Espirituales

“La manifestación del poder del Espíritu Santo es una extensión normal de la vida íntima con Dios”.

Ya hemos destacado la importancia del ejercicio de los dones para provecho de la congregación, sin embargo esos dones deben ser desarrollados con sabiduría, con compromiso y principalmente en el poder del Espíritu Santo. Schwarz destaca en esquema cromático de propensión psicológica ministerial a los creyentes “quemados”⁵⁹ aquellos que poseen capacitación, el área verde; poseen compromiso, el área roja; pero carecen de poder, el área azul, debemos de cuidarnos de ser los “Moisés”.

Los consejos para esos “Moisés” son expresados por Schwarz con mucha propiedad⁶⁰ para poder tener un buen balance en el quehacer ministerial. Es una excelente herramienta también para poder guardar y buscar un balance entre los tres aspectos del ministerio según dones.

⁵⁹ Schwarz, Christian (2001). Los 3 Colores del Ministerio. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE páginas 28 y 29

⁶⁰ IBID páginas 21-40

4.3 VALORES⁶¹

Los valores de relación ministerial que posee Ministerios Verbo son:

Individualidad

“Creemos que Dios dio a cada persona, una forma de ser muy particular, que cada uno ministre a los otros con su forma de ser, que cada uno cuente con el sello de la individualidad, no queremos clones entre nosotros”.

El ministerio según dones parte de la individualidad que cada cual posee, todos tenemos diferentes dones, propensión psicológica ministerial particular, temperamentos únicos, etc. sin embargo esa individualidad debe de ser canalizada hacia el trabajo en equipo en donde todas las individualidades se complementan e interaccionan.

Los principios bióticos que son indispensables de implementar al respecto de la individualidad son la interdependencia, la simbiosis y la sostenibilidad desde la perspectiva de la reproducción individual a través del trabajo discipular de co-líder.

Unidad

“Valoramos la unidad porque Dios valora la unidad, Dios declara que el poder de andar en unidad y trabajar en equipo, es tan grande que nada ni nadie lo puede detener”.

Hemos aprendido a través de los principios que aplicamos a la educación⁶² que “unidad y unión” son criterios que deben desglosarse para diferenciar los enfoques de cada cual. No basta ser parte de un grupo, podemos conformar un equipo y que únicamente nuestra conformación sea presencial, sin embargo podemos sustraernos del quehacer, tomar posiciones beligerantes, competitivas (dos aspectos negativos del principio no aplicado de la simbiosis), podemos tomar posiciones inclusive críticas y no aportativas al quehacer, en ese caso únicamente poseeremos “unión” (como en un conjunto, adicionando elementos) pero jamás podremos tener “unidad”.

La unidad es el elemento de cohesión estructural indispensable para el trabajo en equipo, se debe tener un alto sentido de cooperación y los coordinadores de cada equipo de trabajo deberán tener mucha sabiduría para la aplicación del principio biótico de “transformación de la energía”, para que cuando las fuerzas negativas sean manifiestas no se adopte la posición de “boxeador”.

Deberá por tanto canalizar los ímpetus y las acciones que a primera vista pueden resultar hostiles, y transformarlas, hacia la consecución de los objetivos propuestos. Aunque todos son responsables de guardar la unidad, el principal elemento catalizador será el coordinador de cada equipo de trabajo, llámese Anciano que preside, coordinador de iglesia en el hogar, supervisor de un área ministerial, etc.

⁶¹ Tomados de Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Edit. Buenas Nuevas páginas 22-25

⁶² FUNDACEDE (sin fecha). Educación por Principios, manual operativo para las escuelas Verbo de Guatemala

Pacto y Compromiso

“Somos una iglesia de pacto. Dios es un Dios que guarda el pacto y el compromiso, por lo tanto nosotros también debemos de ser personas de pacto, entendiendo la seriedad y responsabilidad que la Palabra de Dios pone al pacto por encima de ideas y aun convicciones personales”.

Durante más de treinta y cinco años nos hemos esforzado en caminar bajo este principio, quizás haya sido el más enfatizado para recalcar nuestro compromiso ministerial, nuestras relaciones matrimoniales, etc. Desafortunadamente cuando se ha perdido esa conciencia hemos tenido conflictos irreconciliables que han llevado a divisiones.

Sin embargo las experiencias negativas no nos han hecho desistir de seguir creyendo y practicar dicho valor. Es un principio que puede regir el trabajo en equipo, preservar la unidad, canalizar nuestras individualidades hacia el beneficio colectivo, garantizar una simbiosis sana y darnos la habilidad de luchar contra las divisiones y con los que tratan de causar división.

El pacto y compromiso nos permite la integralidad en todas nuestras estructuras, tanto las de orden de gobierno, de función coordinativa como las pastorales. A nadie se le obliga a integrarse, de otra forma conformará una “unión” en esa estructura, por el contrario el que asume el pacto y compromiso puede de manera voluntaria integrarse correctamente a una estructura, cualquiera que sea, garantizando no solo la integración, sino la integralidad de la estructura a la que se adhiere.

Cobertura

“Todos necesitamos de protección, cuidado y amor...”

Es también distintivo en Ministerios Verbo el manejo del término “cobertura”. Se maneja desde la perspectiva pastoral de atención, protección y cuidado. La otra es entendida y practicada desde la perspectiva de funcionalidad bajo la supervisión y el ejercicio de la dirección ministerial.

En ese sentido la acción pastoral y la administración ministerial funcionan correctamente bajo este valor. No puede haber funcionamiento orgánico ni organizativo en una congregación, sino a través del ejercicio correcto de la cobertura.

Debemos dejar de sobreenfatizar la responsabilidad de quien está bajo autoridad, por el énfasis que se debe hacer del que está en autoridad y ejerce cobertura, la madurez en las relaciones de cobertura se deben establecer bajo el aspecto incondicional del amor.

Liderazgo de Servicio

“Valoramos un liderazgo basado en el servicio. Quienes están en funciones de más alta responsabilidad, dentro de la congregación están para servir más. La razón de ser de los líderes

de Verbo son las personas a quienes sirven. El líder deberá ejercer su función tal y como la enseñó el Señor Jesús”.

El enunciado del valor es lo suficientemente explícito, hemos tratado los aspectos de liderazgo y servicio en más de una ocasión, como para ahondar más en el tema y lo valioso que puede ser este valor para el aspecto estructural.

Sin embargo uno de los aspectos que podemos resaltar es que entre más alta es la función en la jerarquía estructural de la congregación, mayor es la responsabilidad de servir. Ministerios Verbo destaca que la autoridad es reconocida a través del servicio que profesan para aquellos que están bajo su cobertura.

Vale la pena aclarar que no incluimos dentro de los valores de relación estructural el de “unidad familiar”, que aunque lo destacamos en su importancia estructural como elemento de proyección para la visión y misión, no compete directamente al quehacer ministerial dentro de la congregación, aunque tiene sus implicaciones e inclusive indispensabilidad dentro de las responsabilidades éticas de los líderes y de cualquier miembro de la congregación.

4.4 ESTRATEGIA⁶³

Ministerios Verbo ha diseñado una estrategia ministerial denominada “Las 4 Cs” por la inicial de cada palabra que es: a) Captar, b) Consolidar, c) Capacitar, d) Colaborar. Las primeras dos: captar y consolidar son acciones orientadas hacia personas no creyentes (en el caso de la primera “c”) y que una vez alcanzados, deberán ser discipulados en su etapa primera hasta integrarlos a la congregación por medio de una iglesia en el hogar y en el grupo especializado o área ministerial que le corresponda.

Está claro que los esfuerzos en la acción de captar, serán esfuerzos que requerirán una labor estratégica que involucra elementos de carácter estructural como lo son: un área específica de evangelización, la conformación de grupos especializados de alcance (como lo tienen algunas congregaciones) o bien la utilización de la plataforma de los Encuentros como medios para alcanzar a otros, etc.

Sin embargo en nuestra delimitación del problema nos hemos enfocado en los elementos estructurales básicos, que sentarían las bases para un evangelismo efectivo. Es decir nuestra propuesta no excluye las acciones de alcance, por el contrario las incluye en las consideraciones estructurales, pero no de carácter inmediato al inicio de la implementación del DNI, tendrán que ser consideradas después de estructurar correctamente la base que pueda garantizar el éxito ministerial, principalmente el de alcance (Captar), de otra manera sería como “pescar” con una malla rota.

⁶³ Tomadas de Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Edit. Buenas Nuevas, páginas 32-34

miembros que no están integrados en una iglesia en el hogar y únicamente son asistentes de domingo.⁶⁶

Consolidar es un proceso que va más allá de la “confirmación” de su decisión de creer y contentarnos con que asista los domingos, deberá hacerse el esfuerzo de integrarlo en primera instancia a una iglesia en el hogar, en segundo lugar a un grupo especializado, y tercero al centro de equipamiento CEV de la congregación.

La característica cualitativa DNI de relación estructural mayormente involucrada, es la de grupos integrales (juntamente con culto inspirador y relaciones afectivas, dos características que no son de relación estructural directamente) y en segunda instancia es el liderazgo capacitador, que se implementa principalmente en la tercera “C” de consolidar.

Capacitar

*“Equipando a los santos para la obra del ministerio... Ministerios Verbo provee varias herramientas para el crecimiento personal. Cada una de ellas está diseñada para ayudar a la persona a desarrollar la destreza necesaria para funcionar exitosamente en la iglesia y el mundo”.*⁶⁷

En Ministerios Verbo las personas tendrán necesariamente el contacto discipulador (característica cualitativa DNI de liderazgo capacitador). El primer contacto discipulador de capacitación lo tiene en su proceso de consolidar, tal y como lo describimos anteriormente y continuará su proceso capacitador de acuerdo a las consideraciones del enunciado que se ha descrito, a través de los líderes de iglesia en el hogar, los líderes de un grupo especializado o área ministerial y además de los mentores en el Centro de Equipamiento.

Las múltiples “herramientas” que provee Ministerios Verbo en la formación de cada creyente, se llevan a cabo mediante enseñanza formal, no formal e informal. Formal porque hay estructurado un proceso de capacitación que incluye la Facultad de Teología de la Universidad Panamericana. No formal mediante la implementación de seminarios y talleres distintos para el equipamiento especializado, incluyendo la enseñanza en áreas prácticas de la vida (como los cursos libres paralelos al CEV que tienen algunas congregaciones) e informal a través de la transmisión de vida de los discipuladores.

La estructura más importante en Ministerios Verbo es la de iglesias en el Hogar, cuyo objetivos son:

*“Ministrar a las necesidades de la gente, desarrollar comunión y compañerismo, alcanzar a otros a través del evangelismo y equipar y enseñar a la gente, desarrollar dones y levantar siervos de Dios, participar de actividades generales, proveer una cobertura pastoral directa”.*⁶⁸

⁶⁶ ENCUESTA realizada en Verbo Antigua en 2008 que demostró que el 35% de los asistentes de domingo no estaban integrados en una iglesia en el hogar.

⁶⁷ Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas, página 34

⁶⁸ Ministerios Verbo (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala: Editorial Buenas Nuevas, página 36

De ahí su importancia, la cual ha sido destacada durante muchos años. Todos los principios bióticos DNI, sin excepción alguna son perfectamente funcionales en la dinámica de la iglesia en el hogar y además todas las características cualitativas (incluyendo las ocho) DNI deben ser una realidad, al fin y al cabo la iglesia en el hogar es una micro estructura que forma parte de una macro estructura, la primera tan sólo es reflejo de la segunda.

Colaborar

*“Trabajando eficazmente en el ministerio”.*⁶⁹

Es en esta etapa donde la madurez de cada creyente se manifiesta y donde las consideraciones estructurales tanto DNI como de distintivos Verbo tiene su punto cúspide. Su colaboración se tendrá que dar en relación de dependencia estructural funcional, poniendo a funcionar todo su potencial carismático (dones), plenamente integrado y en franco proceso capacitador, capacitando y siendo capacitado.

Además trabajará bajo cobertura, orientando su ministerio dentro de una organización eficiente, proyectándose en liderazgo de servicio, abriendo espacios para otros líderes en formación, guardando el pacto y el compromiso en unidad, esforzándose en trabajar en equipo y orientando sus esfuerzos para la concreción de la captación, consolidación y capacitación.

5. DIAGNÓSTICO DNI

5.1 INDICADORES PARA CADA CARACTERÍSTICA CUALITATIVA DE RELACIÓN ESTRUCTURAL

Los indicadores de relación estructural serán identificados en el cuestionario de diagnóstico elaborado por el Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia⁷⁰ distinguiendo cada indicador con un color diferente dependiendo de la característica cualitativa de relación estructural así: **Estructuras Eficaces (EE)**, **Ministerios según Dones (MsD)**, **Liderazgo Capacitador (LC)**, **Grupos Integrales (GI)**

⁶⁹ IBID página 34

⁷⁰ Instituto del DNI. *Survey Spanish* 0108

Las preguntas no. 1. a la no. 6 son para uso exclusivo del Pastor de la congregación, para nuestro propósito no es menester mencionarlas ni analizarlas en este trabajo.

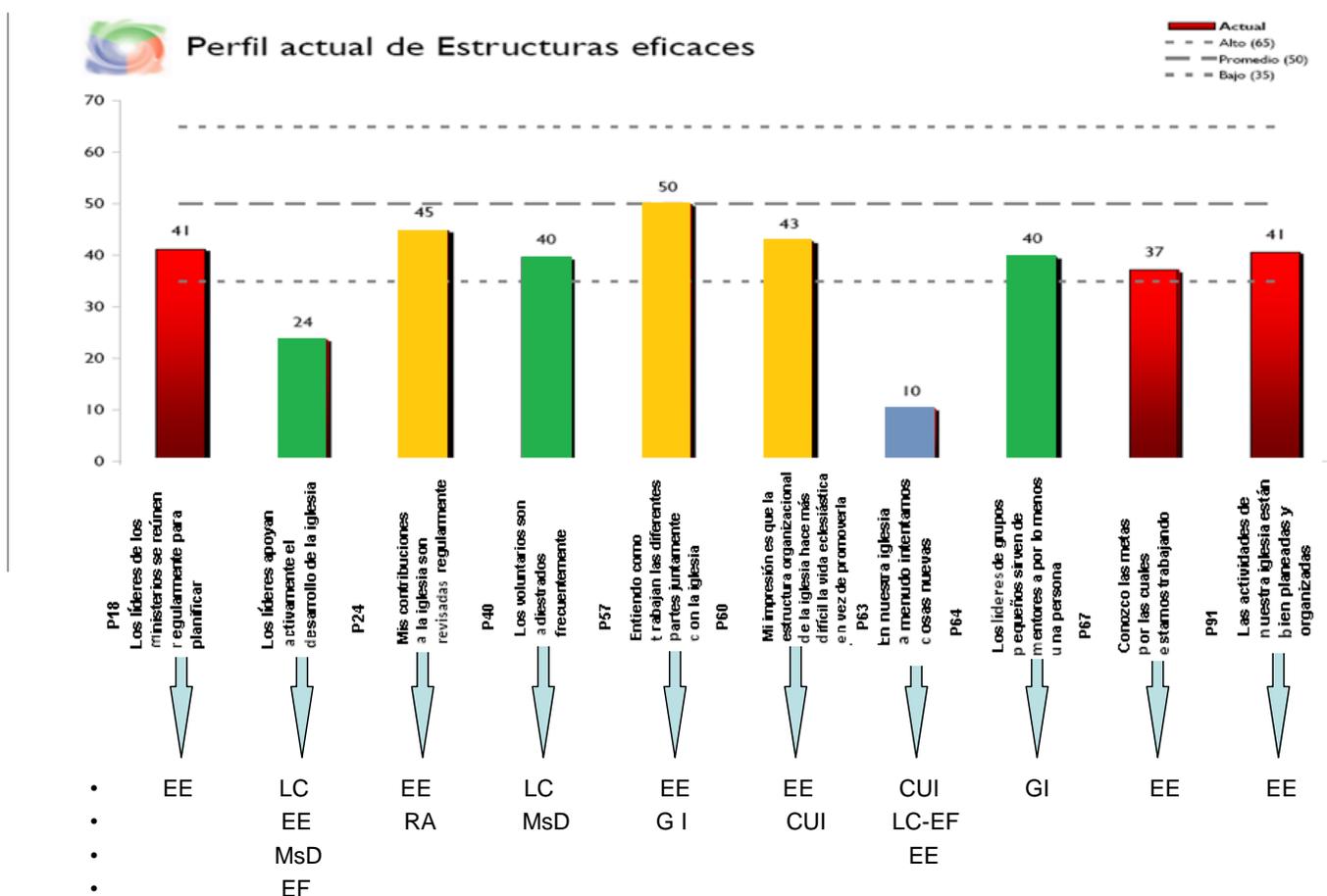
- 7.Siento que mi tarea en la iglesia es una tarea positiva que ensancha mi fe. (MsD)
- 8.Mi experiencia es que Dios obviamente usa mi trabajo para edificar la iglesia. (MsD)
9. Las tareas que realizo en la iglesia van de acuerdo con mis dones. (MsD)
- 10.Siento que el sermón en el culto de adoración habla a mi situación personal.
- 11.Mi grupo pequeño me ayuda con los retos de mi vida. (GI)
- 12.Durante el culto me conecto con Dios de una manera significativa.
- 13.Nuestros líderes parecen disfrutar su ministerio en la iglesia. (LC)
- 14.Encuentro fácil hablar con otros cristianos acerca de mis sentimientos.
- 15.Siento que el culto de adoración tiene una influencia positiva en mí.
- 16.Sé cuál es el valor de mi trabajo en la obra total de la iglesia. (MsD)
- 17.Sé que alguien en nuestra iglesia me pedirá que rinda cuentas de los compromisos que hago. (LC)
- 18.Los líderes de los ministerios en nuestra iglesia se reúnen regularmente para hacer planes. (EE)
- 19.Animamos a los nuevos cristianos en nuestra iglesia a involucrarse en evangelismo inmediatamente.
- 20.Nuestros líderes buscan activamente remover las barreras que limitan mi ministerio. (LC)
- 21.Las actividades evangelísticas de nuestra iglesia son relevantes para mis amigos y familiares que aún no conocen a Jesús.
- 22.Nuestros líderes están claramente preocupados por la gente que aún no conoce a Jesús (LC)
- 23.Nuestros líderes apoyan activamente el desarrollo de la iglesia.(EE)
- 24.Mis contribuciones a la iglesia son revisadas regularmente.(EE)
- 25.Disfruto escuchar los sermones en el servicio de adoración.
- 26.Siento que mi iglesia me apoya en mi ministerio. (MsD)
- 27.En mi grupo pequeño pasamos mucho tiempo en cosas que son irrelevantes para mí.(GI)
- 28.Nuestro(s) pastor(es) tiene(n) demasiado trabajo que hacer. (LC)
- 29.Sé que otros miembros de iglesia oran por mí de forma regular.
- 30.En nuestra iglesia es posible hablar con otras personas acerca de problemas personales.
- 31.Nuestros líderes son buenos para explicar las cosas. (LC)
- 32.Hay mucho gozo y sonrisas en nuestra iglesia.
- 33.Oro por mis amigos, colegas y familiares que aún no conocen a Jesús, para que ellos vengan a la fe.
- 34.Mi grupo pequeño me ayuda a crecer en mi vida espiritual. (GI)
- 35.Los elogios y cumplidos influyen tremendamente en la atmósfera de nuestra congregación.
- 36.Nuestra iglesia trata de ayudar a aquellos en necesidad (comida, ropa, educación, consejería, etc.).
- 37.Nuestra iglesia regularmente ofrece ayuda para que la gente descubra sus dones. (MsD)
- 38.Se da la oportunidad a muchas personas para que participen activamente en los cultos de adoración (LC)
- 39.Puedo confiar en mis amigos en la iglesia.
- 40.Los voluntarios de nuestra iglesia son adiestrados frecuentemente (EE)
- 41.A menudo comparto a otros cristianos cuando he experimentado algo de Dios.
- 42.Experimento las influencias transformadoras que la fe tiene en las diferentes áreas de mi vida (profesión, familia, tiempo libre, etc.).
- 43.Conozco gente en nuestra iglesia que siente amargura hacia otros.
- 44.Los nuevos cristianos encuentran amigos rápidamente en nuestra iglesia.
- 45.Nuestros líderes claramente creen que Dios quiere que nuestra iglesia crezca.(LC)
- 46.Conozco mis dones. (MsD)
- 47.Asistir al culto de adoración es una experiencia inspiradora para mí.
- 48.Cuando alguien en nuestra iglesia hace algo bien, yo se lo digo.
- 49.Soy miembro de un grupo en mi iglesia en donde es posible hablar acerca de problemas personales.(GI)
- 50.Puedo explicar fácilmente por qué vengo al culto de adoración.
- 51.Los líderes de nuestra iglesia prefieren hacer el trabajo ellos mismos antes que colaborar con otros(LC)
- 52.Estoy entusiasmado con mi iglesia.
- 53.La música en el servicio de adoración me ayuda adorar a Dios.
- 54.En los grupos a los que pertenezco es fácil que se integren los visitantes. (GI)
- 55.Soy miembro de un grupo en mi iglesia en donde otros oran conmigo si lo necesito. (GI)
- 56.A menudo me aburro durante el culto de adoración.

57. Entiendo claramente cómo trabajan juntas las diferentes partes de nuestra iglesia. (EE)
58. Los voluntarios de nuestra iglesia son adiestrados para sus ministerios. (MsD)
59. Comparto acerca de mi viaje espiritual con varias personas de mi iglesia.
60. Mi impresión es que la estructura organizacional de nuestra iglesia hace más difícil la vida eclesiástica en vez de promoverla. (EE)
61. Nuestros líderes muestran preocupación por los problemas personales de aquellos en el ministerio.
62. Disfruto las tareas que hago en la iglesia. (MsD)
63. En nuestra iglesia a menudo intentamos cosas nuevas. (EE)
64. Los líderes de grupos pequeños y ministerios en nuestra iglesia sirven de mentores a por lo menos una persona. (EE)
65. Soy miembro de un grupo pequeño en mi iglesia en el cual me siento como en casa. (GI)
66. Experimento los beneficios de trabajar en un equipo en nuestra iglesia. (MsD)
67. Conozco las metas por las cuales estamos trabajando como iglesia. (EE)
68. Creo firmemente que Dios trabajará aún más poderosamente en nuestra iglesia en los años venideros.
69. Hay mucha creatividad en las actividades evangelísticas de nuestra iglesia.
70. Conozco a varias personas en nuestra iglesia que tienen el don de evangelismo.
71. Experimento la obra de Dios en mi vida.
72. La Biblia es una guía poderosa en mis decisiones de la vida diaria.
73. Los líderes de nuestra iglesia se concentran en las tareas para las cuales están dotados. (LC)
74. Nuestros líderes son ejemplos espirituales para mí.
75. Trato de profundizar mis relaciones con la gente que aún no conoce a Jesús.
76. Los líderes de nuestros grupos pequeños están facultados para sus tareas. (GI)
77. Los momentos de oración son una experiencia inspiradora para mí.
78. Nuestros grupos pequeños buscan multiplicarse activamente. (GI)
79. Entiendo claramente lo que se espera de mí al cumplir mi tarea en nuestra iglesia. (MsD)
80. Si tengo un desacuerdo con un miembro de nuestra iglesia, voy a donde él o ella estén para resolverlo.
81. Nuestros líderes reciben ayuda regular de una persona externa (por ejemplo, facilitador, consultor, otro pastor, etc.) para desarrollar nuestra iglesia. (LC)
82. Los líderes de nuestra iglesia apoyan a los cristianos en sus esfuerzos evangelísticos individuales.
83. Nuestros líderes regularmente felicitan y reconocen a los voluntarios.
84. Disfruto leer la Biblia por mi cuenta.
85. Nuestros servicios de adoración atraen a visitantes que no tienen iglesia.
86. Cuando nuevas personas vienen a los eventos de la iglesia, los recibimos abiertamente y amorosamente.
87. Nuestra iglesia provee ayuda práctica para que los nuevos cristianos crezcan en su fe.
88. Siempre anhelo asistir al culto de adoración.
89. Me preparo para participar en el culto de adoración.
90. En mi grupo pequeño confiamos los unos en los otros. (GI)
91. Las actividades de nuestra iglesia están bien planeadas y organizadas (EE)

5.2 CORRESPONDENCIAS ESTRUCTURALES DE CADA INDICADOR

Nuestra experiencia nos ha permitido establecer dentro del diagnóstico, ejes verticales y ejes transversales. Los ejes verticales son los indicadores directos para cada característica cualitativa DNI que se derivan de las preguntas que formula el cuestionario. Los ejes transversales son las correspondencias que esos indicadores tienen con el resto de características cualitativas DNI.

Gráfica No. 7 CORRESPONDENCIA ESTRUCTURAL DE ESTRUCTURAS EFICACES



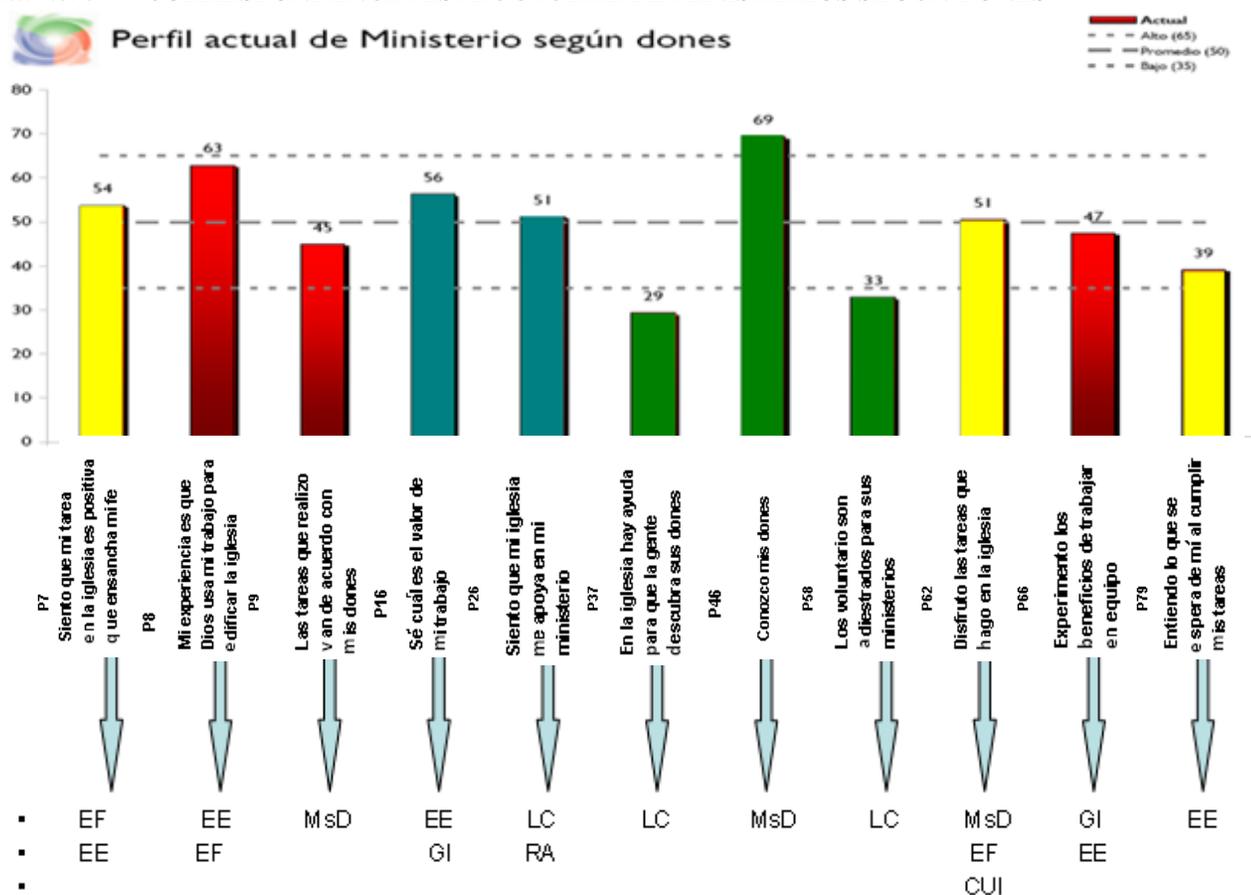
Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas que corresponden directamente con estructuras eficaces son las no. 18, 67 y 91, sin embargo en los siete indicadores restantes vemos como tienen correspondencia con otras características cualitativas DNI, por ejemplo: La no. 23 tiene correspondencia con liderazgo capacitador con ministerios según dones (que serían las de relación estructural) y también con espiritualidad ferviente.

De igual manera los indicadores no. 40, 57 y 64 tienen correspondencia directa con las características cualitativas de relación estructural. Sin embargo también hay un indicador que muestra una correspondencia estructural con una no estructural como en los indicadores 24 y 60 (relaciones afectivas y culto inspirador).

Además dentro de la correspondencia transversal podemos ver un indicador (el no. 63) que presenta correspondencias estructurales con otras no estructurales (liderazgo capacitador, estructuras eficaces- culto inspirador, espiritualidad ferviente)

Gráfica No. 8 CORRESPONDENCIA ESTRUCTURAL DE MINISTERIOS SEGÚN DONES

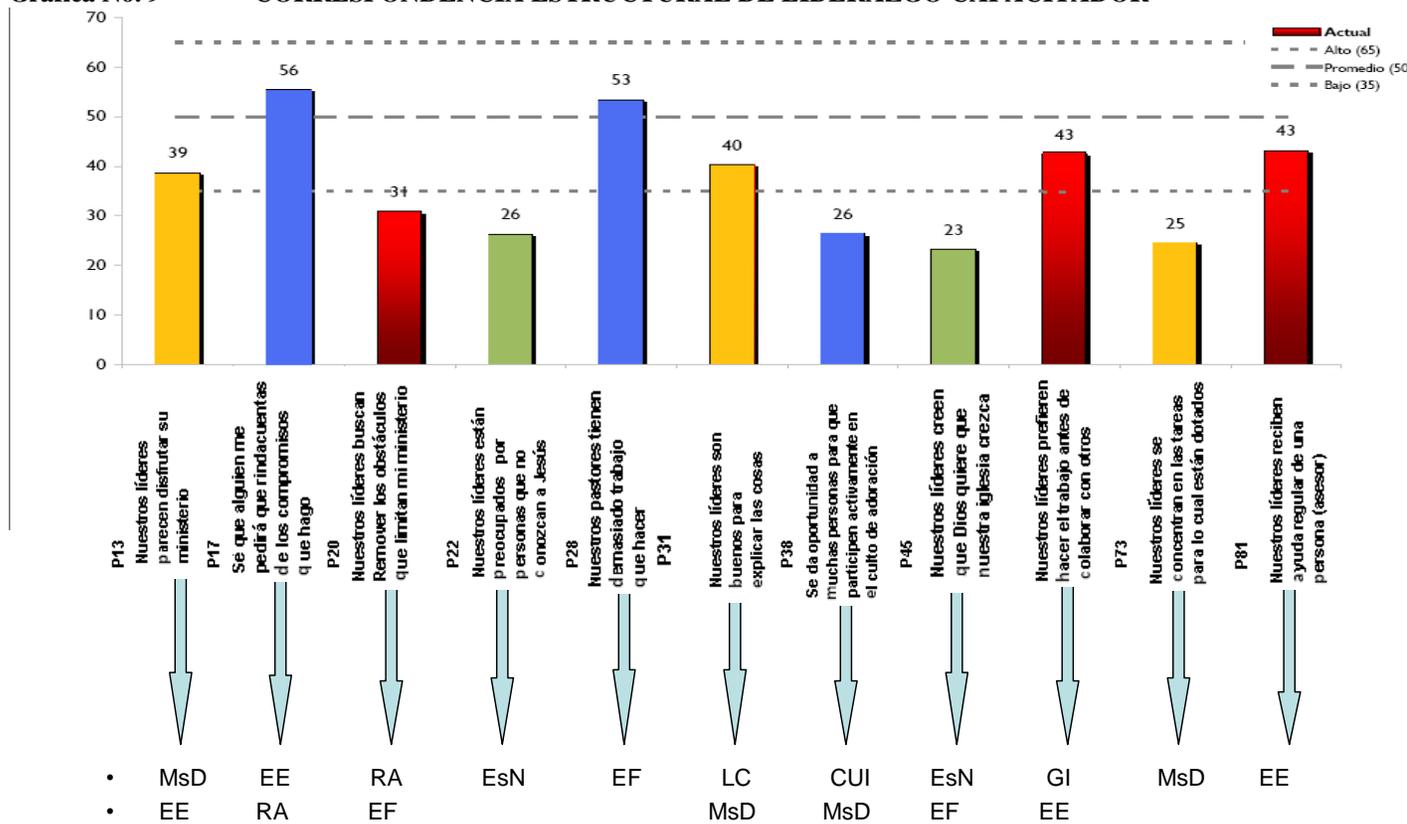


Fuente: Elaboración propia.

En este caso los indicadores específicos y directos para ministerios según dones son los no. 9 y 46. Los indicadores que vinculan una relación transversal con otras características de relación estructural son los indicadores no. 16 y 66.

Los indicadores que establecen relación transversal de ministerios según dones con características cualitativas de no relación estructural, en este caso no existen, pero sí existen los indicadores de relación mixta, es decir de relación estructural con no estructural los cuales son los no. 7, 8, 26 y no. 62.

Gráfica No. 9 CORRESPONDENCIA ESTRUCTURAL DE LIDERAZGO CAPACITADOR



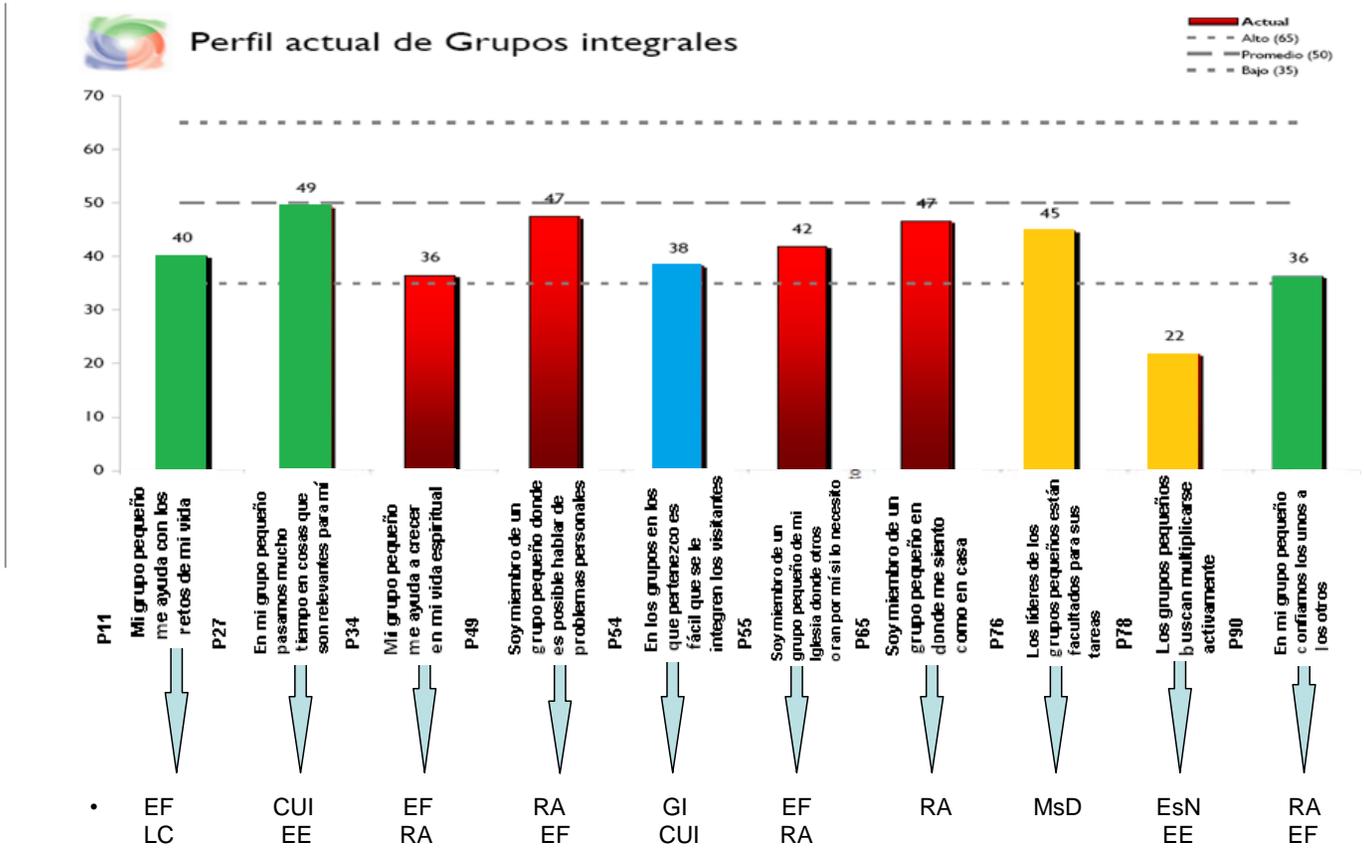
Fuente: Elaboración propia.

Para esta característica de relación estructural, no hay indicadores exclusivos que correspondan a esta como sí lo hemos identificado en las anteriores. Aquí podemos observar la correspondencia transversal entre indicadores estructurales y no estructurales como en los no. 17, 26 y 38.

Además también podemos identificar los de correspondencia estrictamente estructural como lo son los no. 13, 31, 51, 73 y 81. Curiosamente podemos ver una correspondencia transversal con indicadores no estructurales sin tener relación con los estructurales (a no ser una correspondencia vertical) como los no. 20, 22, 28 y no. 45.

Gráfica No. 10

CORRESPONDENCIA ESTRUCTURAL DE GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

El indicador específico y directo con la característica grupos integrales es el no. 54, el indicador que tiene correspondencia transversal con características de orden estructural es el no. 76.

Los indicadores que tienen correspondencia transversal con características mixtas son los no. 11, 27 y 78. Los indicadores que tienen correspondencia con características no estructurales son los no. 34, 49, 55, 65 y 90.

5.3 INTERPRETACIÓN ESTRUCTURAL DEL PERFIL *INSIGHTS* Y *PLUS*

El *perfil Insights* tiene como propósito agrupar los diferentes indicadores en únicamente cuatro aspectos. Este perfil nos permite resumir, para clarificar la problemática, en únicamente cuatro indicadores. La desventaja es que no podemos profundizar ni especificar, como sí lo hace el *Plus*. Por lo tanto nuestra recomendación es tener los dos perfiles para hacer una mejor interpretación de cada diagnóstico.

Hemos propuesto, de acuerdo a nuestra observación, una correspondencia (no por eso conclusiva⁷¹) de los indicadores del Perfil *Plus* y los que presenta el Perfil *Insights*, designando a cada macro indicador del *Perfil Insights*, un color en correspondencia con los micro indicadores del *Plus*.

Estructuras Eficaces

Los cuatro macro indicadores son: 1. Planificación Efectiva, 2. Estructuras y Sistemas Organizacionales, 3. Innovación y Administración del Cambio y 4. Estructura para un Liderazgo Efectivo.

Los aspectos considerados para la planificación efectiva se ven evidenciados en los indicadores derivados de las preguntas no. 18, no. 67 y no. 91, de color rojo, que miden la frecuencia con que los líderes se reúnen a hacer planes; si todos los líderes están conscientes de las metas propuestas y de los objetivos de los planes, y por si acaso de las actividades, planes, proyectos, programas etc., están bien organizados.

Referente a las estructuras y sistemas organizacionales, las preguntas no. 24, 57 y 60, de color amarillo, miden, en su orden la calidad de la supervisión, el entendimiento por el funcionamiento de interdependencias e interrelaciones entre las diferentes áreas ministeriales y las partes individuales; y la no. 91 trata de establecer sobre la facilitación que provee la estructura para el funcionamiento ministerial. Estos aspectos están conectados con las características cualitativas no estructurales de relaciones afectivas, y culto inspirador; y la estructural de grupos integrales.

En cuanto a la innovación y la administración del cambio se establece en la pregunta no.10 cuán a menudo se intentan cosas nuevas, por supuesto esos cambios deben obedecer a razones justificadas en base a objetivos trazados y a una periódica evaluación sobre lo que está o no, siendo productivo.

Este indicador está relacionado con las características cualitativas no estructurales de culto inspirador y espiritualidad ferviente.

⁷¹ No es conclusiva porque nuestra experiencia nos ha demostrado que algunos micro indicadores del *Plus* pueden corresponder a más de un macro indicador del *Insights*, afortunadamente son pocos, de ahí nuestra propuesta que pretende proponer un modelo que pueda servir para normar la interpretación.

Para un liderazgo efectivo las estructuras eficaces establecen como indicadores las preguntas no. 23, 40 y 64 que pretenden evaluar cuán involucrados están los líderes en el desarrollo y soporte de apoyo a las diferentes áreas ministeriales, si acaso las personas son capacitadas periódicamente y si esos líderes tienen al menos un discípulo en la tarea de co-líder.

Estos indicadores están relacionados con las características no estructurales de Espiritualidad Ferviente y la estructural de Grupos Integrales.

Ministerios según Dones

Los cuatro macro indicadores son: 1. Integración de los Dones al Ministerio, 2. Importancia de los Ministerios, 3. Apoyo a los Ministerios y 4. Equipamiento para el Ministerio.

Los indicadores de la Integración de los dones al ministerio nos indican la convicción personal que el trabajo ministerial de cada quien edifica a la iglesia, de que efectivamente las tareas de cada persona corresponden a sus dones y miden la realidad de los beneficios para la congregación, y además miden la realización personal al ver el fruto que cada quien aporta. A esto corresponden las preguntas no. 8, 9, y 66 en color rojo. Las características cualitativas no estructurales relacionadas son espiritualidad ferviente y grupos integrales.

Respecto a la importancia de los ministerios, las preguntas no. 7, 62 y 69, en color amarillo, miden si las tareas ministeriales ensanchan la fe de quien las practica, si hay disfrute ministerial y si hay conocimiento absoluto de lo que se le ha encomendado hacer a cada quien.

Las características cualitativas no estructurales relacionadas son espiritualidad ferviente, y culto inspirador; y la de carácter estructural es estructuras eficaces.

En el apoyo a los ministerios las preguntas en color azul no. 16 y 26 nos indican el apoyo de la iglesia en las tareas ministeriales personales y la conciencia de las personas sobre el valor de su trabajo ministerial. Las características cualitativas estructurales relacionadas son estructuras eficaces, grupos integrales, liderazgo capacitador y relaciones afectivas, la única de carácter no estructural.

Sobre el Equipamiento para el Ministerio las preguntas en color verde no. 37, 46 y 58 miden el conocimiento que los líderes tienen de sus dones, de la ayuda periódica para que otros puedan descubrir sus dones y el adiestramiento específico para potencializar esos dones. El liderazgo capacitador es la característica estructural relacionada con estos indicadores.

Liderazgo Capacitador

Los cuatro macro indicadores son: 1. Facultad de Liderazgo a Otros, 2. Aptitud para el Liderazgo, 3. Delegación y Apertura de Espacios en el Ministerio, y 4. Convicción por la Visión.

En cuanto a la Facultad de Liderazgo a Otros, los indicadores miden: Si los líderes son hábiles para quitar las barreras que limitan el desarrollo ministerial en los líderes que cubren, la medida

de la delegación ministerial o bien el monopolio ministerial, y la apertura a la asesoría externa, en color rojo, son las preguntas no. 20, 51 y 81

Las características cualitativas estructurales relacionadas con estos indicadores son, estructuras eficaces y grupos integrales. Las características cualitativas no estructurales relacionadas con esto son relaciones afectivas. Las consideraciones mixtas se ven reflejadas por la relación entre las características de relaciones afectivas-estructuras eficaces.

La Aptitud para el Liderazgo se mide por los indicadores de las características estructurales de estructuras eficaces, ministerios según dones, como condicionantes principales; las características no estructurales y las relaciones mixtas en este caso no se miden explícitamente en esta consideración, estos indicadores están en color amarillo y son las preguntas no. 13, 31 y 73.

Dentro de las consideraciones del liderazgo capacitador es importante la consideración *Insights* de la delegación ministerial, en color azul la apertura de espacios, para esto las características estructurales relacionadas son: estructuras eficaces y ministerios según dones. Aquí se mide no solo la apertura de espacios, sino también la monopolización y carga ministerial, y también la múltiple participación en el desarrollo del culto (culto entendido como cualquier programa ya sea a nivel de grupo pequeño o dominical general).

Las características no estructurales importantes son la espiritualidad ferviente. La relación mixta se establece en las características estructuras eficaces-relaciones afectivas, culto inspirador-ministerios según dones. A esto corresponden las preguntas no. 17, 28 y 38.

Convicción por la Visión es el último de los macro indicadores de color verde, y se mide a través de las consideraciones de las características no estructurales de evangelismo según necesidades y espiritualidad ferviente. Es interesante porque estos elementos de carácter espiritual son incorporados en un aspecto que podría determinarse como específicamente técnico como lo es el liderazgo capacitador. A esto corresponden las preguntas no. 22 y 45.

Grupos Integrales

Los cuatro macro indicadores son: 1. Desarrollo de Grupos Orientados hacia la Espiritualidad. 2. Multiplicación de Discípulos, Líderes y Grupos, 3. Integración de Nuevos Convertidos y 4. Relevancia del Grupo para los Miembros.

En cuanto al Desarrollo de Grupos Orientados hacia la Espiritualidad los indicadores orientados hacia ese objetivo son reflejados en los indicadores de las características no estructurales de relaciones afectivas, principalmente, y también de espiritualidad ferviente, en color rojo. En este caso la estructura de la orientación hacia la espiritualidad es provista directamente a través de los grupos integrales.

Los aspectos que se miden son sobre la provisión en la ayuda al desarrollo personal en todo sentido, pero principalmente en lo espiritual, provisión de un ambiente íntimo personal que dé las

facilidades de realización espiritual, de comunión, comunicación y soporte a los problemas personales. Las preguntas relacionadas con esto son la no. 34, 49, 55 y 65.

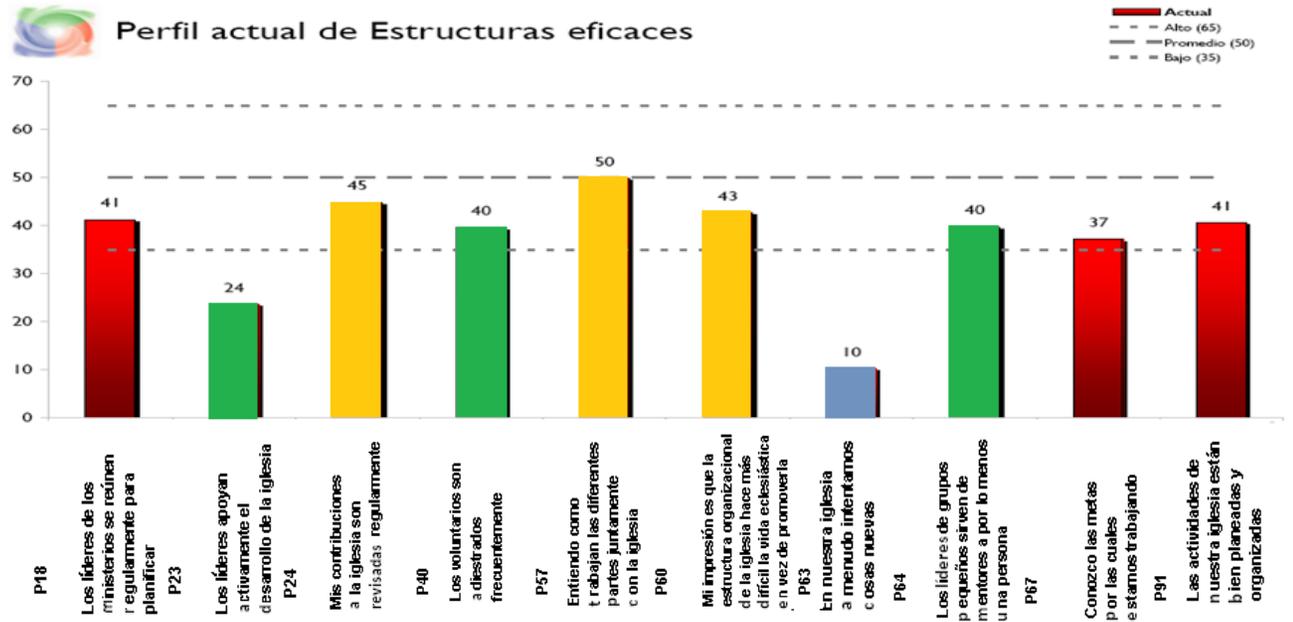
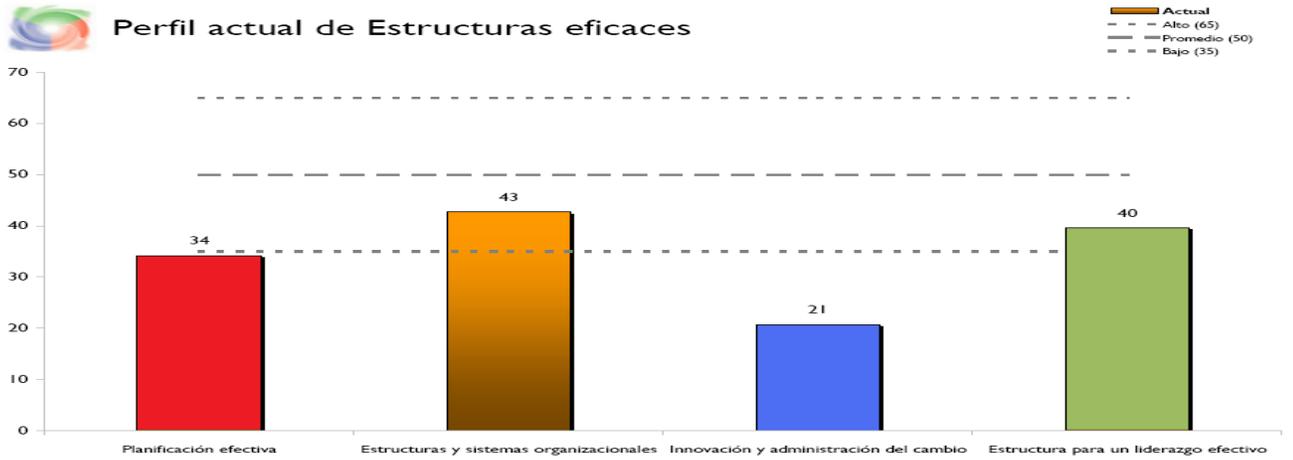
En cuanto a la multiplicación de discípulos, la característica estructural destacada es la de ministerios según dones y la mixta de evangelismo según dones-estructuras eficaces. Están en color amarillo, y las preguntas son la 76 y la 78.

Lo que se mide aquí es la capacidad que tienen los líderes de grupos pequeños en relación con las tareas específicas y la búsqueda de multiplicación constante. Ha de entenderse la multiplicación en todo sentido, de acuerdo al principio biótico de multiplicación.

Sobre la relevancia del grupo, las preguntas no. 11, 27 y 90 tratan de medir si los grupos son importantes porque las actividades son trascendentes en las realizaciones de las personas, no solamente en lo espiritual. Aquí hay que tener cuidado en la interpretación del diagnóstico porque la pregunta no. 27 es preguntada en sentido negativo “en nuestro grupo pequeño se pasa mucho tiempo en cosas irrelevantes para mí”.

Además se mide la confianza mutua entre los miembros. Las características cualitativas que se destacan son mixtas, estructurales y no estructurales como: espiritualidad ferviente-liderazgo capacitador, culto inspirador y estructuras eficaces. Además las no estructurales de relaciones afectivas y espiritualidad ferviente.

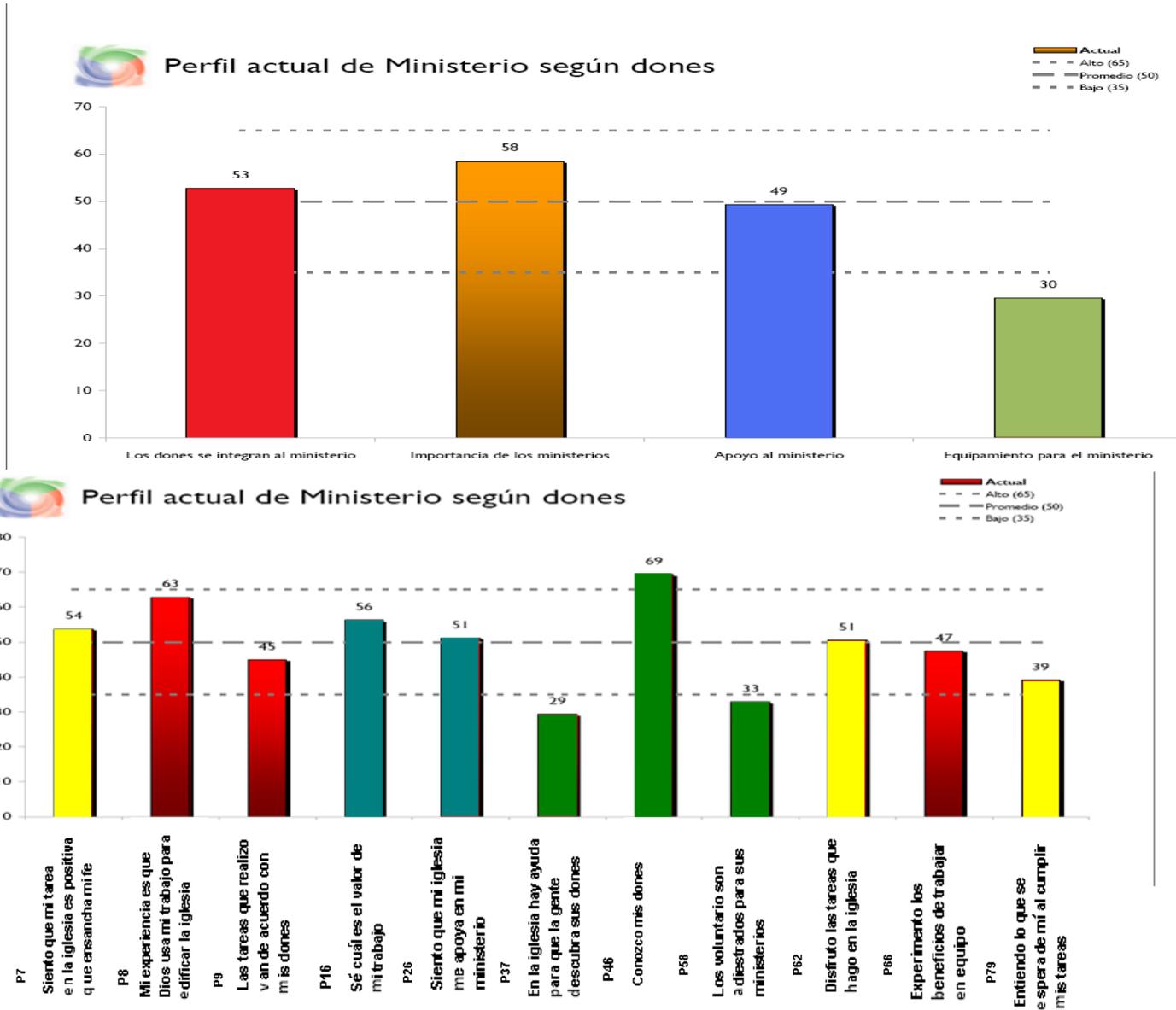
Sobre la Integración de los Nuevos Convertidos, el indicador de color verde, va en relación según si los grupos pequeños son trascendentes para la vida, son trascendentes para los retos personales. Y la característica cualitativa no estructural relacionada con esto es la de relaciones afectivas, directamente e indirectamente la de espiritualidad ferviente. Y corresponde a la pregunta no. 54.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 12

INTERPRETACIÓN *INSIGHTS* Y *PLUS* DE MINISTERIOS SEGÚN DONES



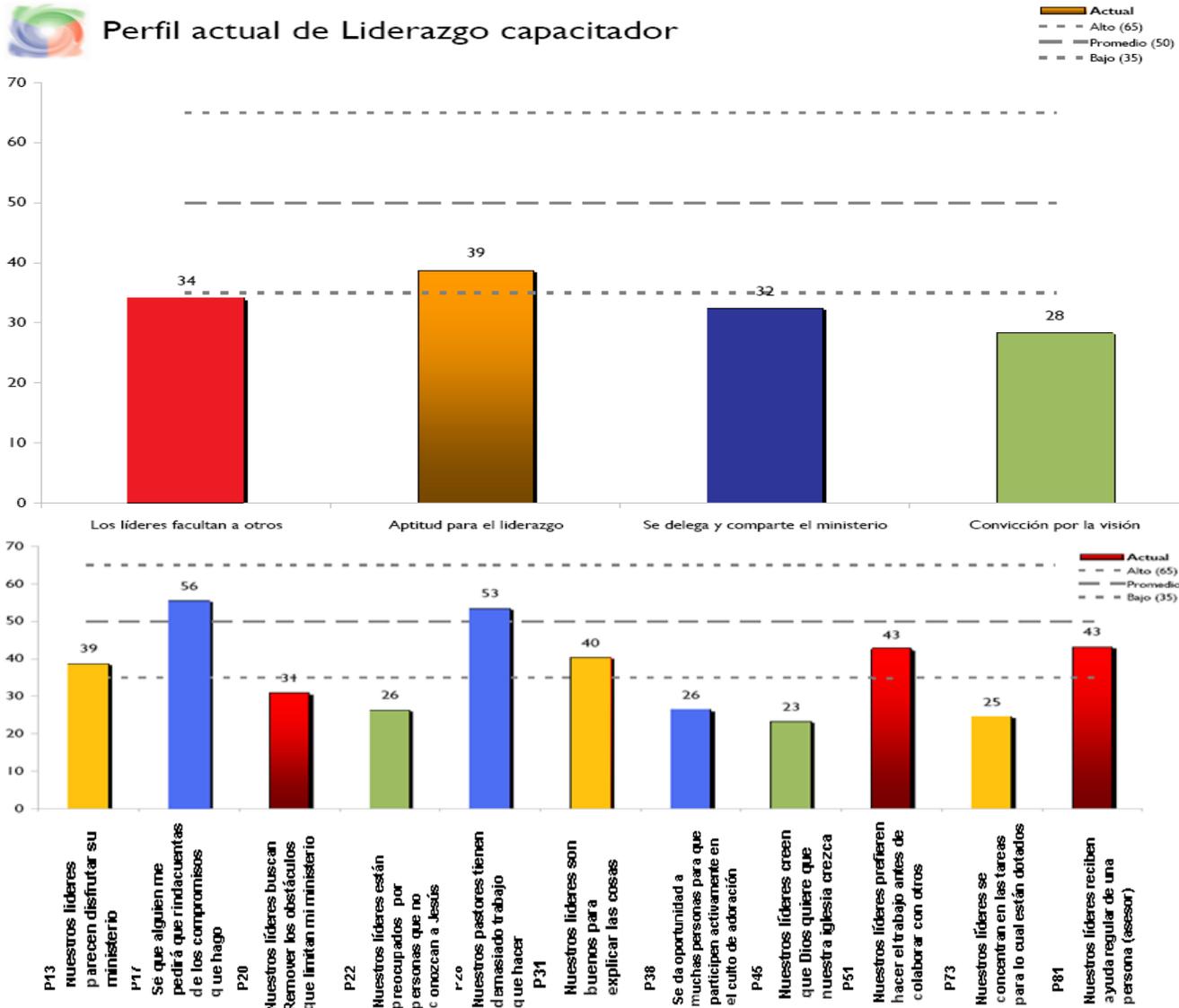
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 13

INTERPRETACIÓN *INSIGHTS* Y *PLUS* DE LIDERAZGO CAPACITADOR



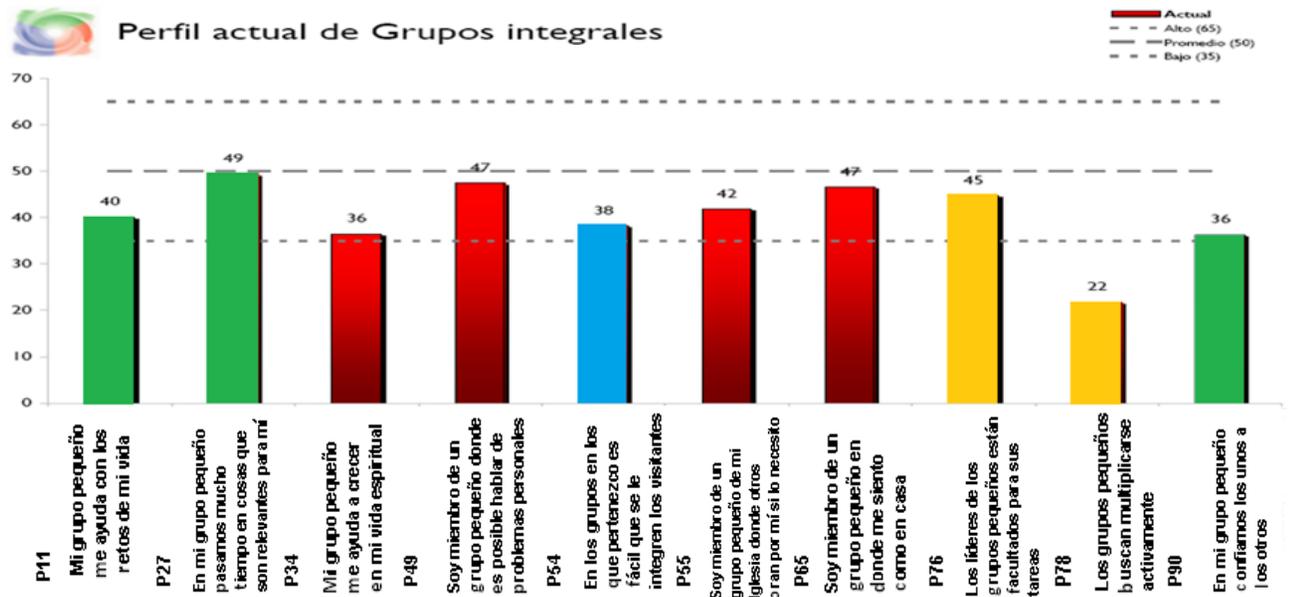
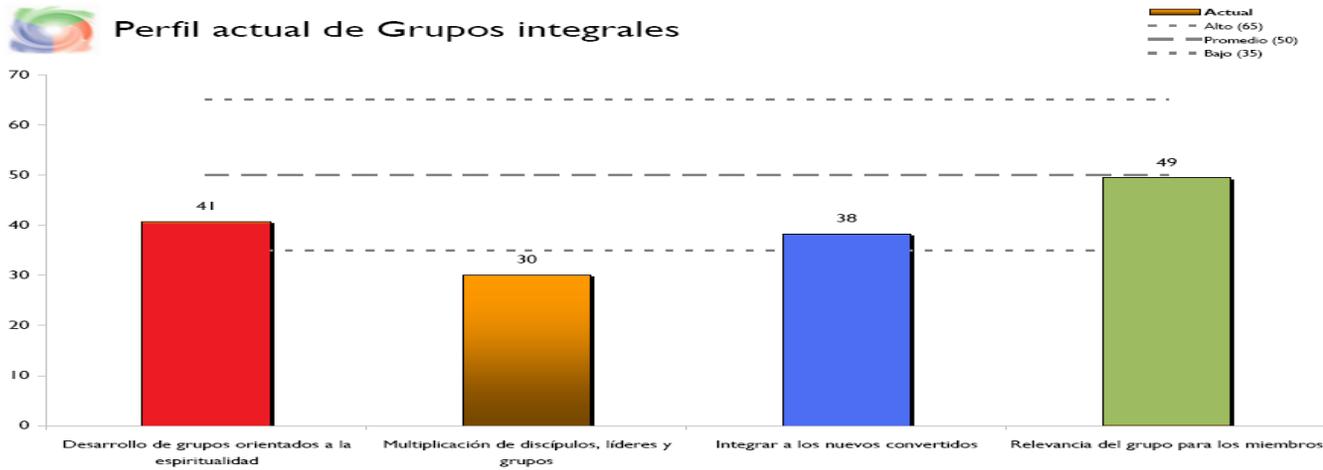
Perfil actual de Liderazgo capacitador



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 14

INTERPRETACIÓN *INSIGHTS* Y *PLUS* DE GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

III. MARCO METODOLÓGICO

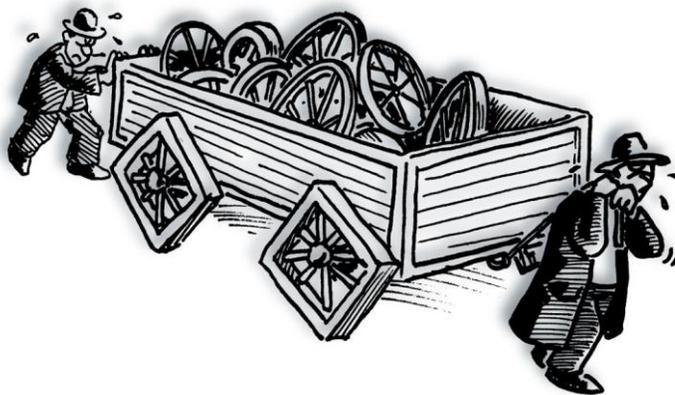


Ilustración tomada de SCHWARZ C. El ABC del Desarrollo Natural de la Iglesia

EL PROBLEMA

1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

La metodología para el análisis estructural, parte del análisis general del Instituto para el Desarrollo Natural, que utiliza el formulario *New NCD Survey Spanish 0108* que se proporciona a las iglesias interesadas.

Dicho formulario pretende a través de 91 preguntas, evaluar la realidad de las ocho características cualitativas de cada congregación; es llenado por treinta y una personas, incluyendo al Anciano Gobernante (Pastor General). Las personas encuestadas son miembros activos, con liderazgos reconocidos y que conocen bien la dinámica de cada congregación.

En cada pregunta la persona cuestionada responde con un número asignado a las calificaciones de: *Muy de acuerdo*= 0, *De acuerdo*= 1, *Algo de acuerdo*= 2, *Poco de acuerdo* = 3, *Nada de acuerdo* = 4, los cálculos traducidos en porcentajes han sido indicados de acuerdo al programa de cálculo específico del Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia con sede en San Salvador, para el área de América Latina.

Para nuestro caso hemos tomado muestras significativas, arriba del 35% del total de 34 congregaciones Verbo en Guatemala, las cuales para efectos de un mejor análisis las hemos distribuido en cinco regiones, que no atienden a la regionalización de coberturas del Consejo Nacional, sino atienden a consideraciones geográficas.

Las regiones han quedado organizadas así: 1) Región Metropolitana: que son las congregaciones de la capital, en ella se encuentran: Verbo Sur, Zona 16, Norte, Zona 19, Zona 9, Zona 12 y también incluye Verbo Villa Canales y Villa Nueva.

2) La Región Central: Verbo La Comunidad, Ciudad San Cristóbal, Antigua, Ciudad Vieja y Chimaltenango.

3) La Región Sur: Verbo Escuintla, Chiquimulilla, Palín y Amatitlán.

4) La Región Occidental: Las Iglesias de la cabecera departamental de Quetzaltenango, Ostuncalco, Malacatán y Coatepeque.

5) La Región Nor-Oriental: Verbo Cobán, Carchá, Salamá y Jutiapa.

Con las muestras se ha perfilado en términos generales cuál es la realidad sobre las características cualitativas en términos generales, para tener un panorama general a nivel nacional.

Específicamente por la naturaleza de este proyecto, únicamente se han utilizado las mediciones que corresponden a los elementos de juicio para las características de relación estructural. Para dicho efecto se ha utilizado el *Perfil Insights* para establecer una realidad nacional general y específica a nivel regional.

El *Perfil Plus* se ha utilizado para hacer un perfil a nivel nacional, para objetivar la realidad específica sobre cada componente particular de cada característica cualitativa de relación

estructural. Hemos considerado que no es necesario hacerlo regionalmente, porque los parámetros específicos pueden ser tan diversos como las características distintivas de cada congregación, y para efectos más productivos de nuestra propuesta operativa lo hemos obviado porque es conocido por cada una de las congregaciones que hicieron su *Perfil Plus*.

Los resultados tanto regionales como nacionales de los dos perfiles, tanto *Insights* y *Plus*, han sido calculados en base a un promedio tomado de la muestra en mención, la cual fue proporcionada a través del Consejo Nacional de Iglesias Verbo de Guatemala y a través del Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia a través del Lic. Juan Galdámez, Director Regional de Latinoamérica, con la autorización del Pastor Daniel García Director Nacional y de la Región Centroamericana de Iglesias Verbo.

El análisis estructural partirá de la consideración general de las ocho características cualitativas a nivel nacional para luego circunscribirnos específicamente en las cuatro características cualitativas de relación estructural, se hará un análisis de la realidad nacional y por regiones a través del *Perfil Insights*.

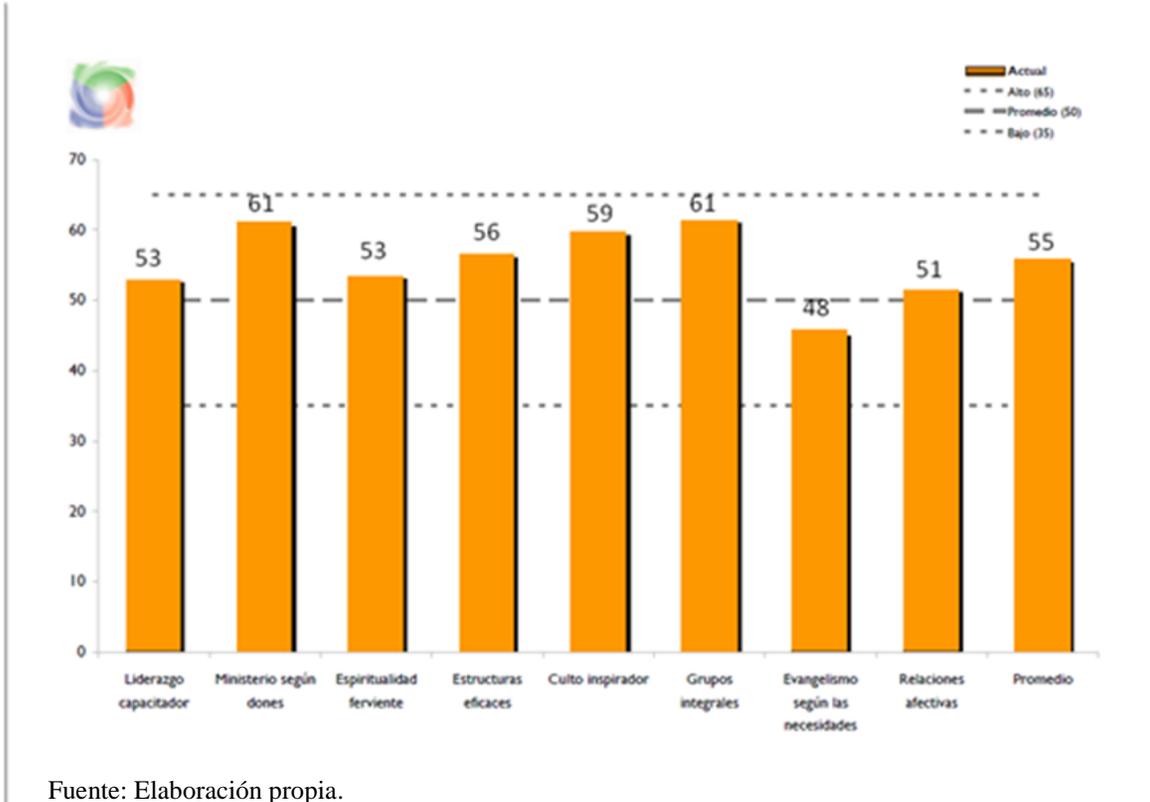
Finalmente utilizando el *Perfil Plus* se hará un análisis detallado de los indicadores específicos de cada macro indicador del *Perfil Insights*, para que de esta manera se tenga un análisis nacional de la realidad particular de cada indicador a fin de justificar nuestra propuesta operativa.

2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

2.1 Muestras del Diagnóstico DNI

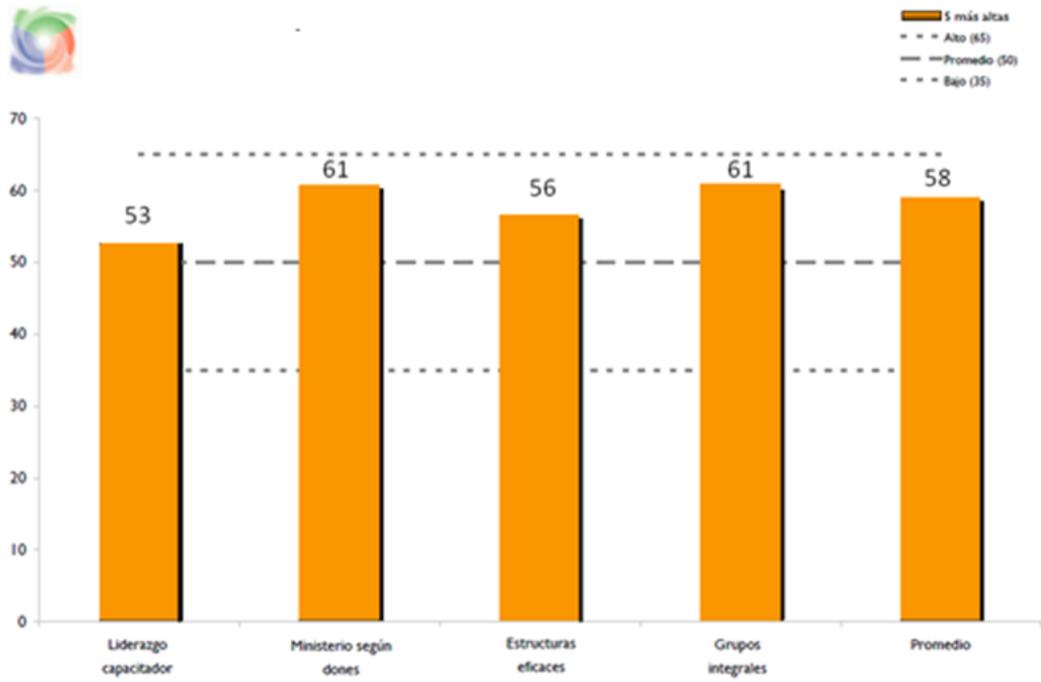
Gráfica No. 15

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LAS IGLESIAS VERBO EN GUATEMALA



Gráfica No. 16

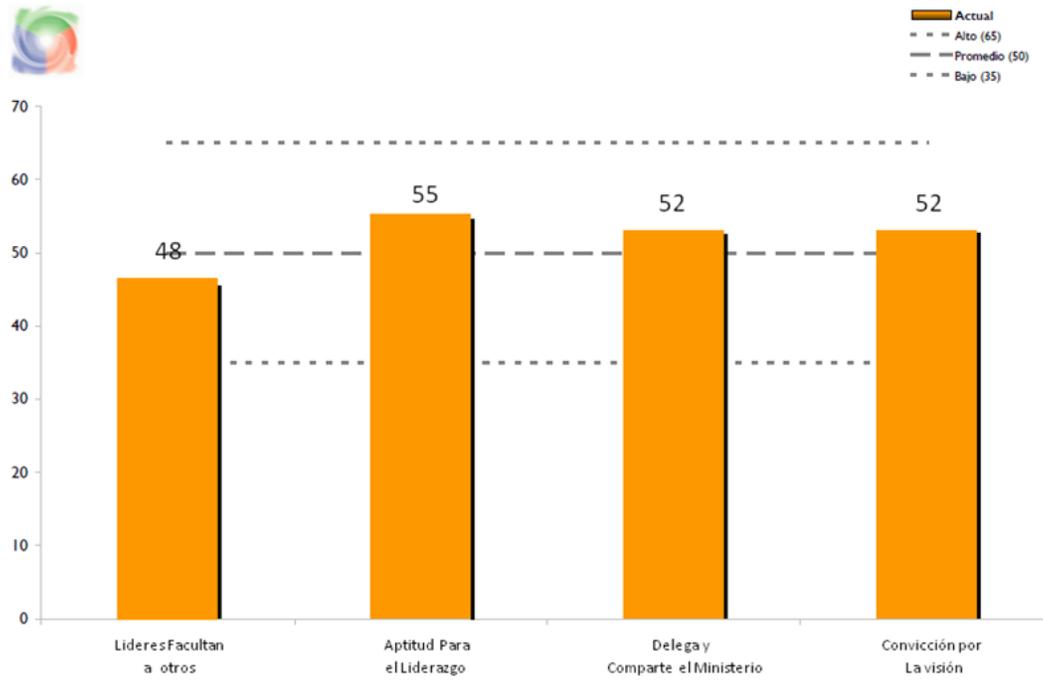
DIAGNÓSTICO GENERAL CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 17

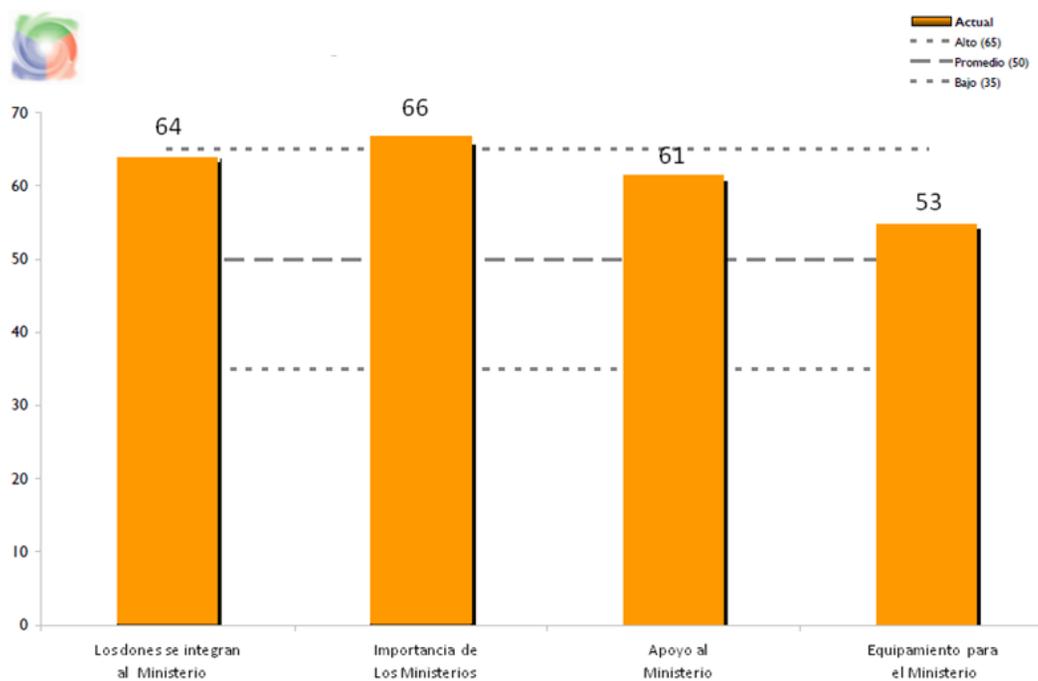
DIAGNÓSTICO GENERAL *INSIGHTS* LIDERAZGO CAPACITADOR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 18

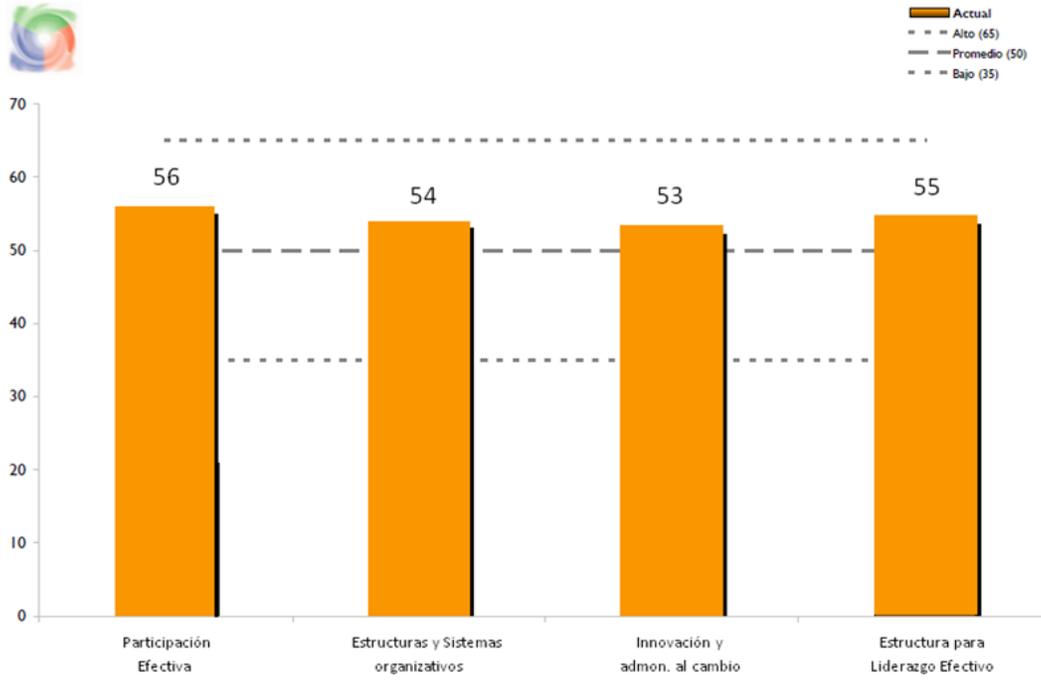
DIAGNÓSTICO GENERAL *INSIGHTS* MINISTERIOS SEGÚN DONES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 19

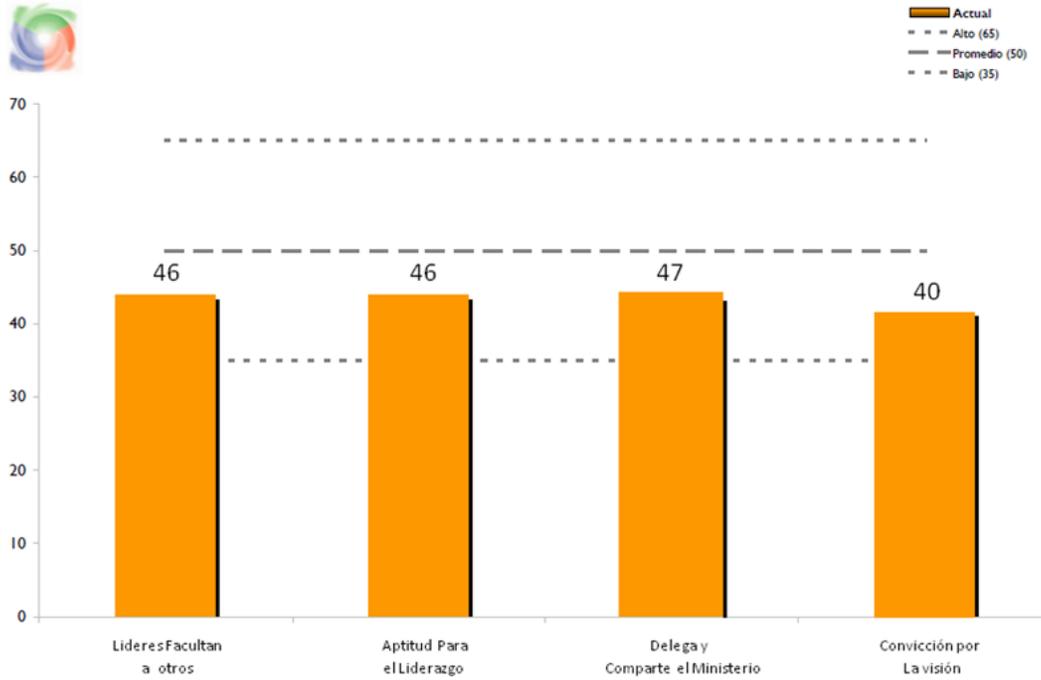
DIAGNÓSTICO GENERAL *INSIGHTS* ESTRUCTURAS EFICACES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 20

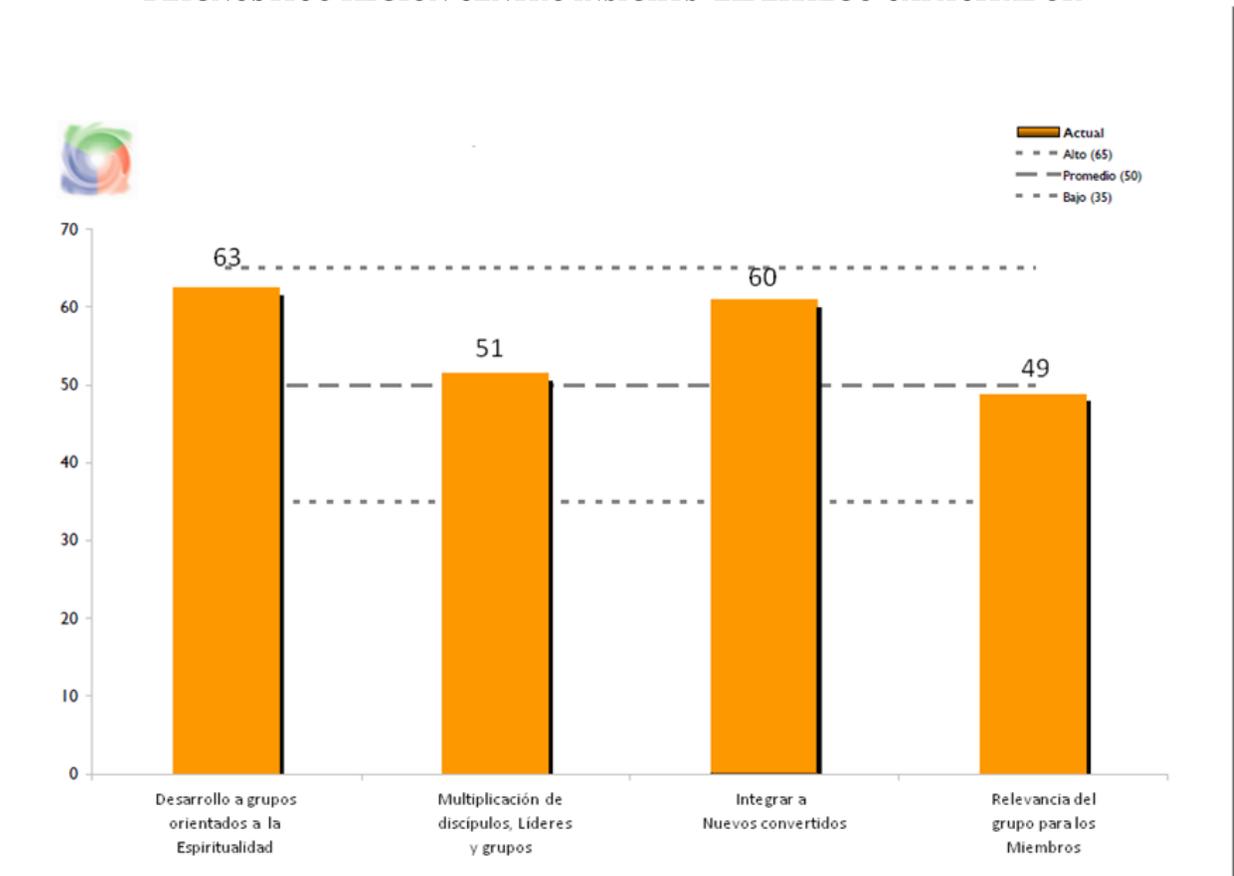
DIAGNÓSTICO GENERAL *INSIGHTS* GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 21

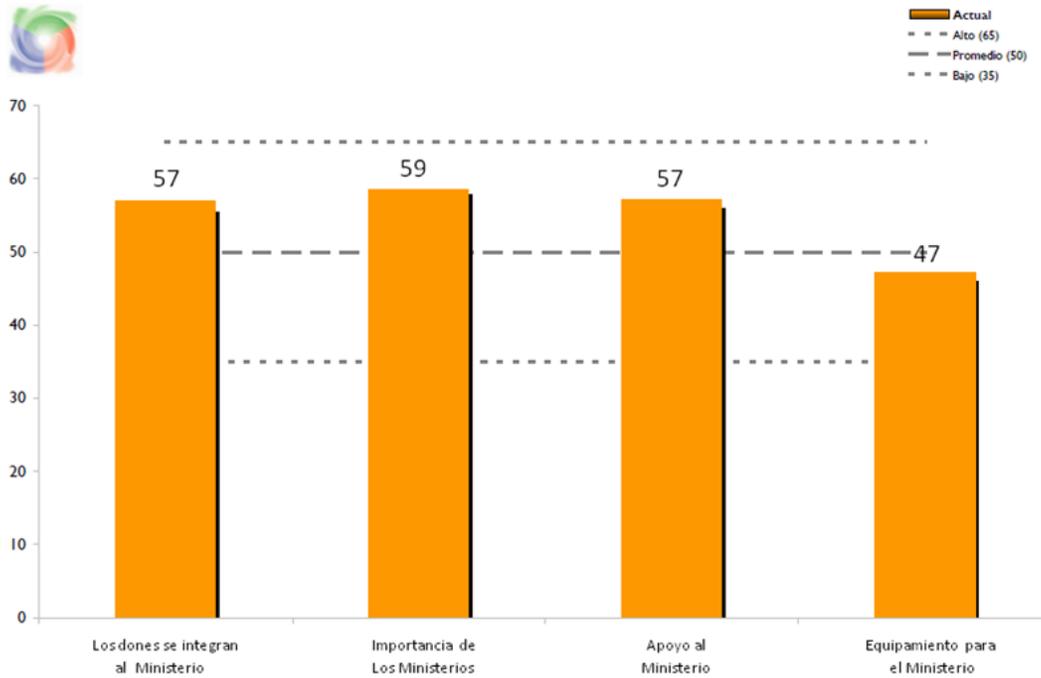
DIAGNÓSTICO REGIÓN CENTRO *INSIGHTS* LIDERAZGO CAPACITADOR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 22

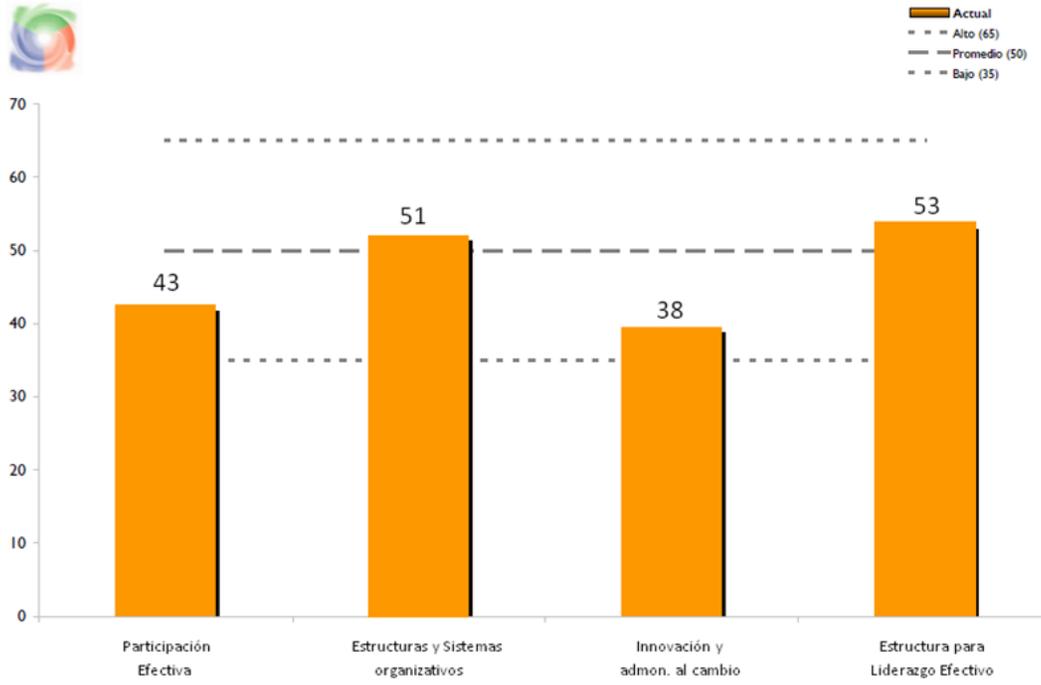
DIAGNÓSTICO REGIÓN CENTRO *INSIGHTS* MINISTERIOS SEGÚN DONES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 23

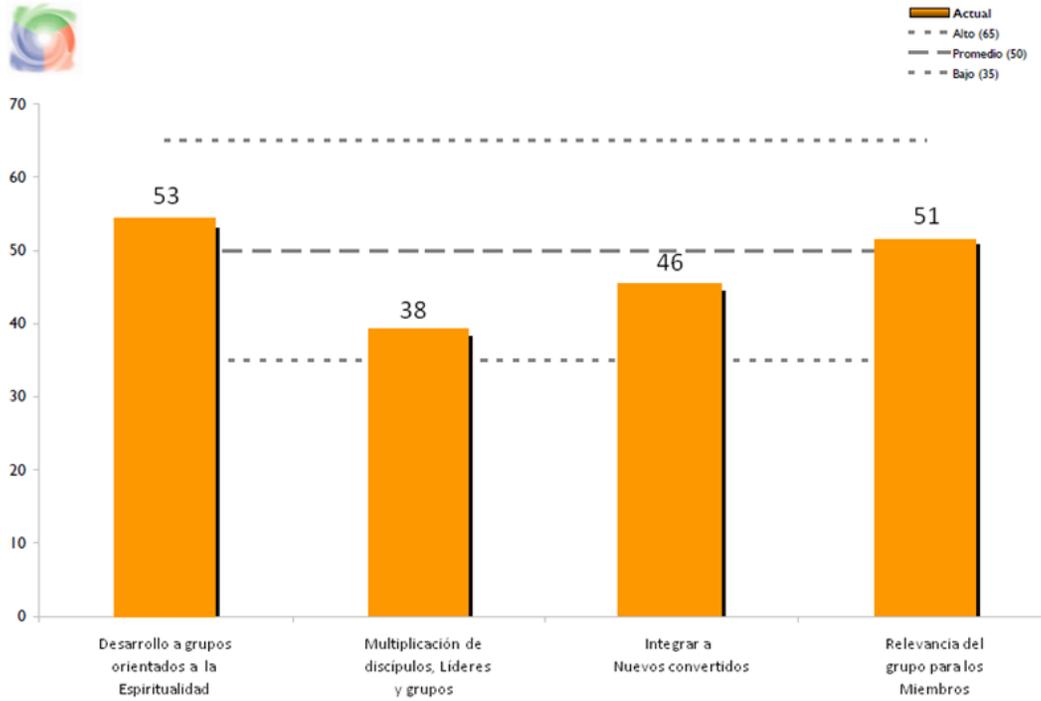
DIAGNÓSTICO REGIÓN CENTRO *INSIGHTS* ESTRUCTURAS EFICACES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 24

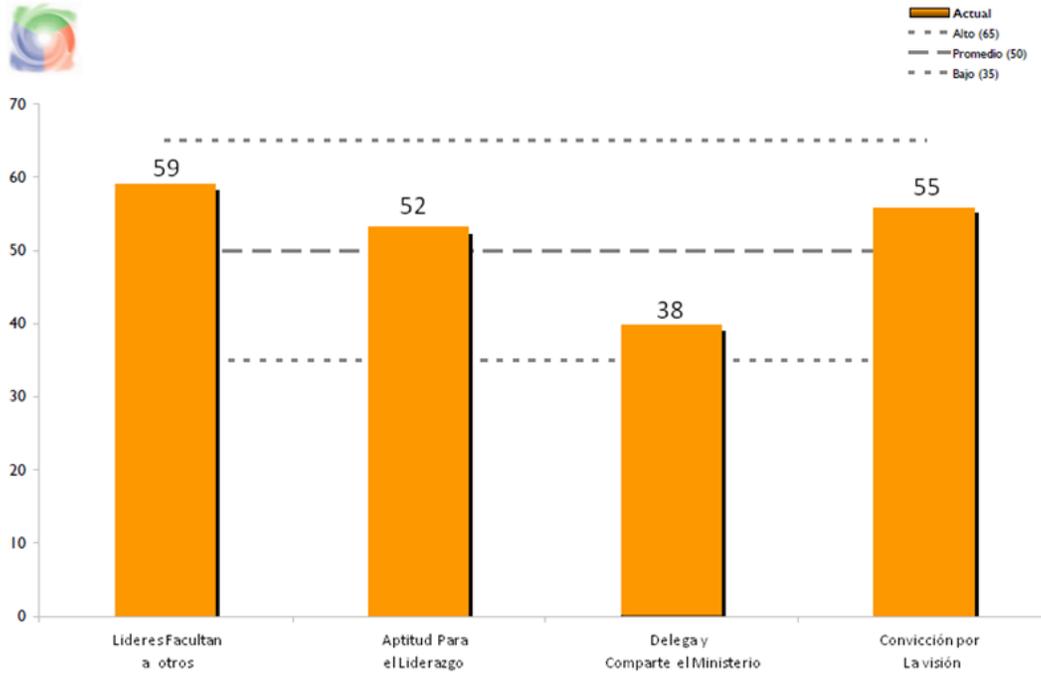
DIAGNÓSTICO REGIÓN CENTRO *INSIGHTS* GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 25

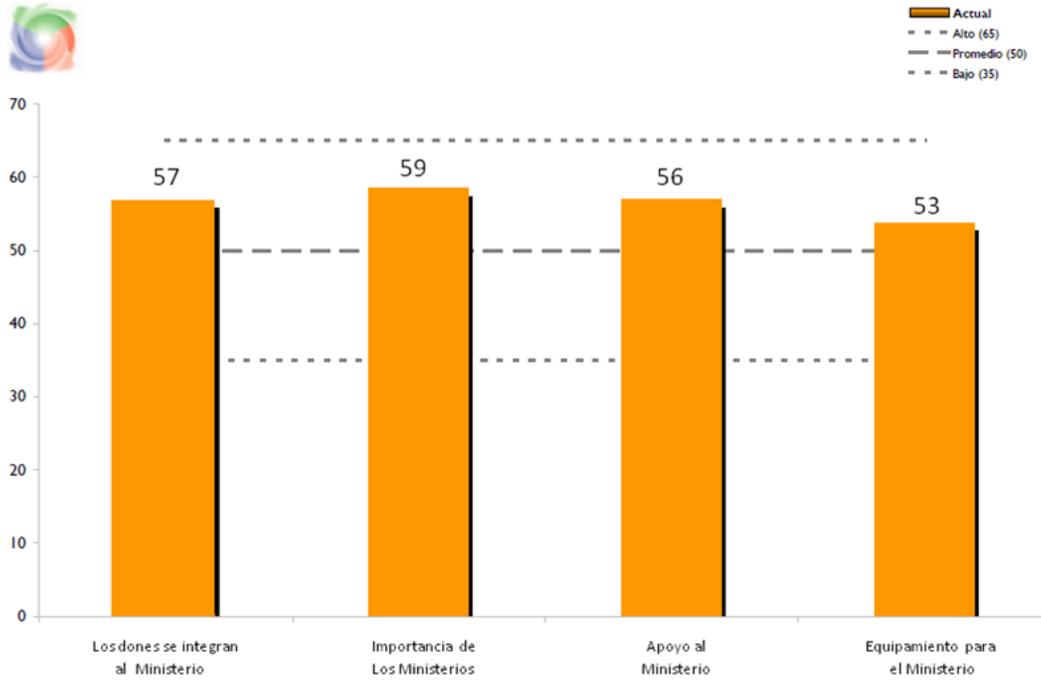
DIAGNÓSTICO REGIÓN SUR *INSIGHTS* LIDERAZGO CAPACITADOR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 26

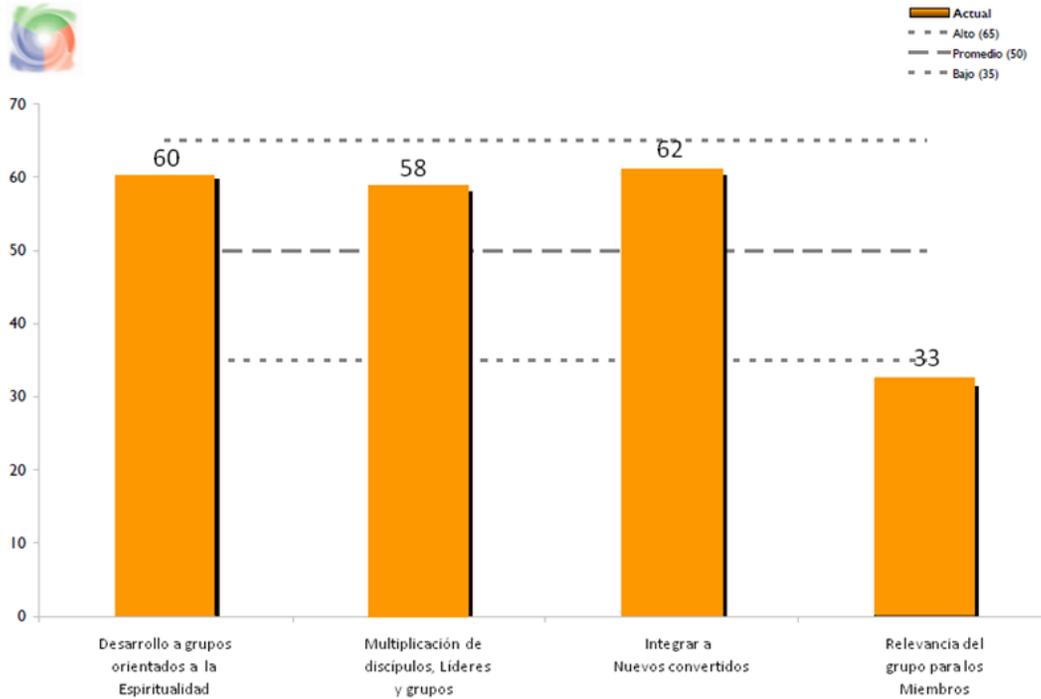
DIAGNÓSTICO REGIÓN SUR *INSIGHTS* MINISTERIOS SEGÚN DONES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 27

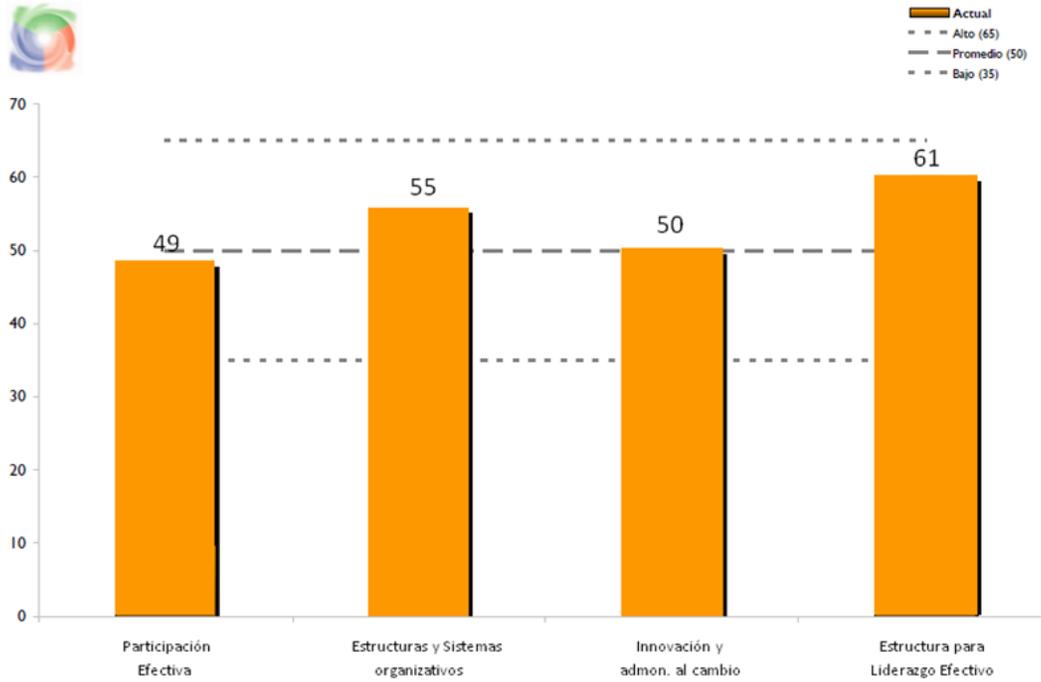
DIAGNÓSTICO REGIÓN SUR *INSIGHTS* ESTRUCTURAS EFICACES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 28

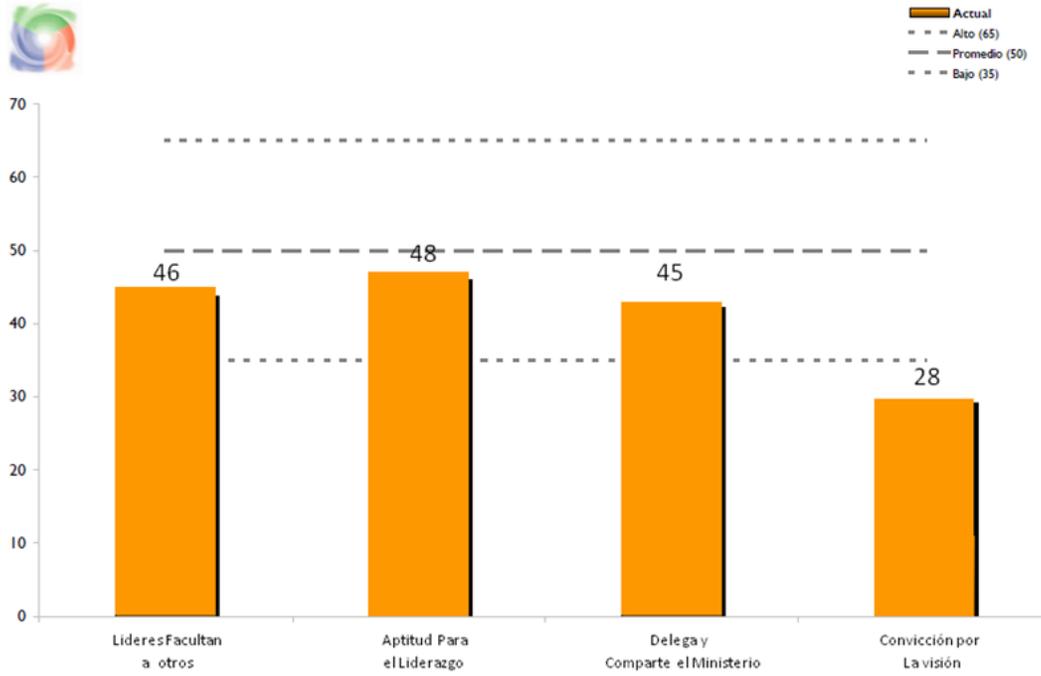
DIAGNÓSTICO REGIÓN SUR *INSIGHTS* GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 29

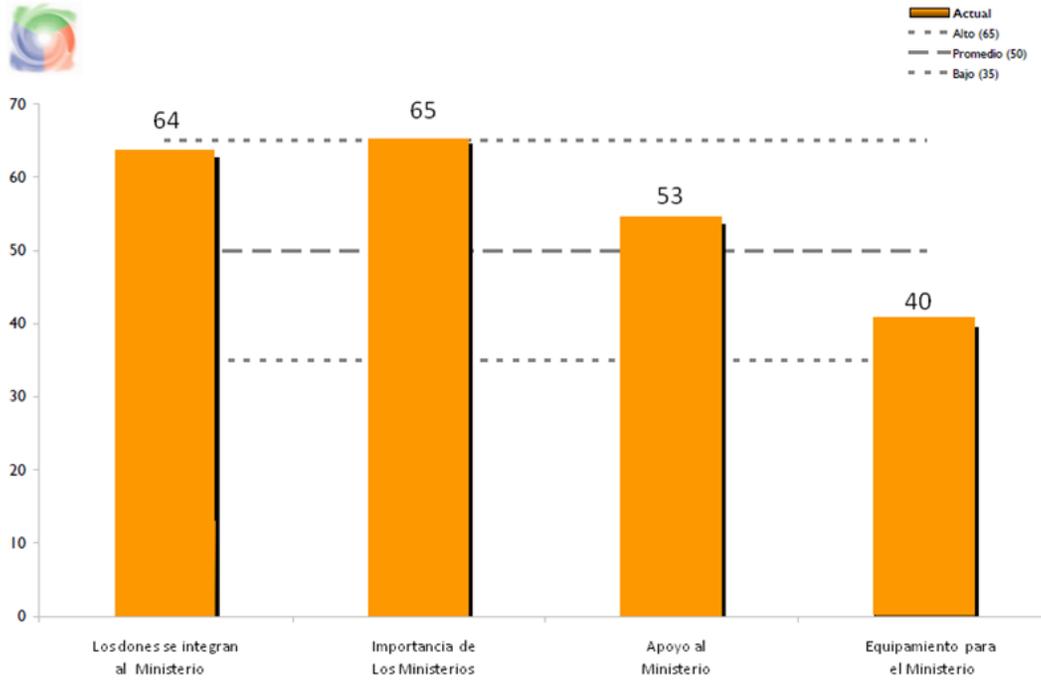
DIAGNÓSTICO REGIÓN METROPOLITANA *INSIGHTS LIDERAZGO CAPACITADOR*



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 30

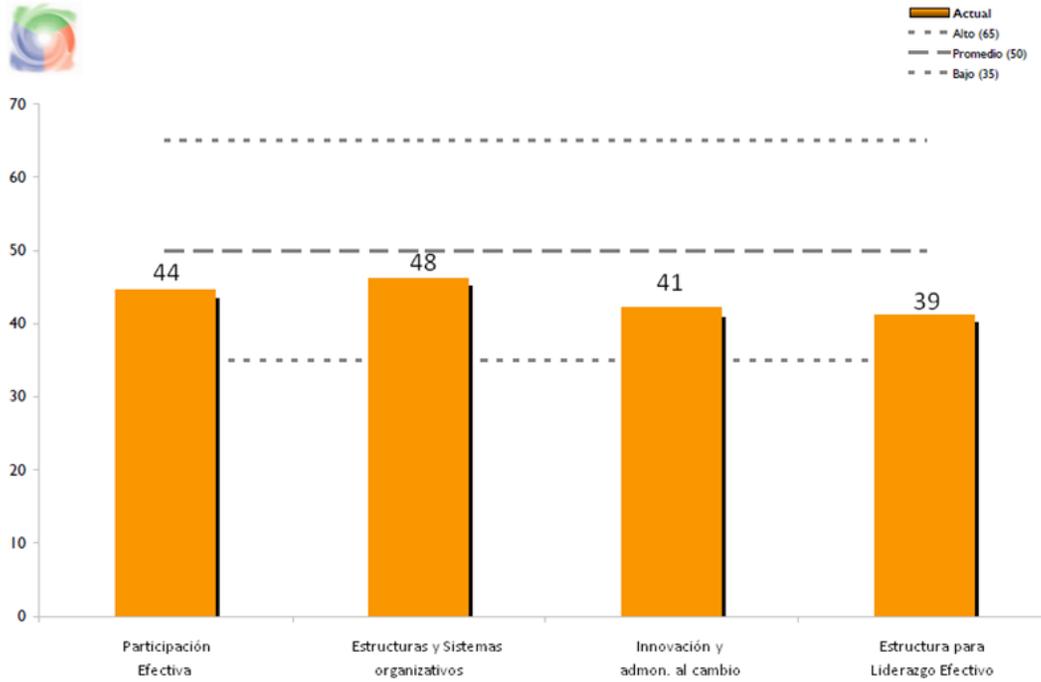
DIAGNÓSTICO REGIÓN METROPOLITANA *INSIGHTS* MINISTERIOS SEGÚN DONES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 31

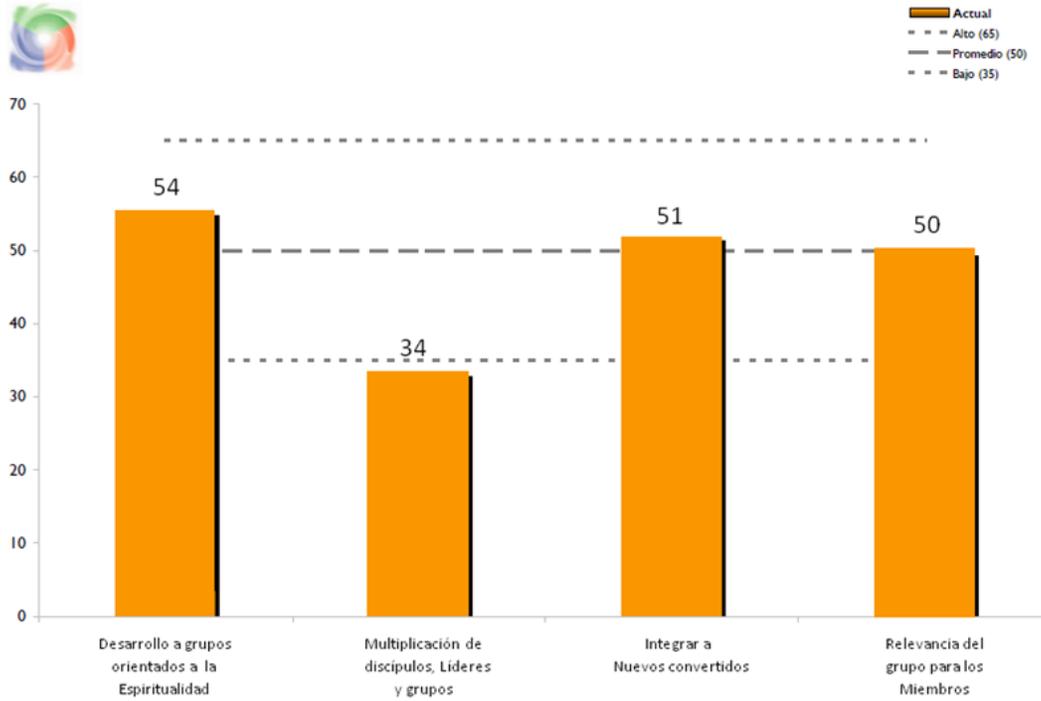
DIAGNÓSTICO REGIÓN METROPOLITANA *INSIGHTS* ESTRUCTURAS EFICACES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 32

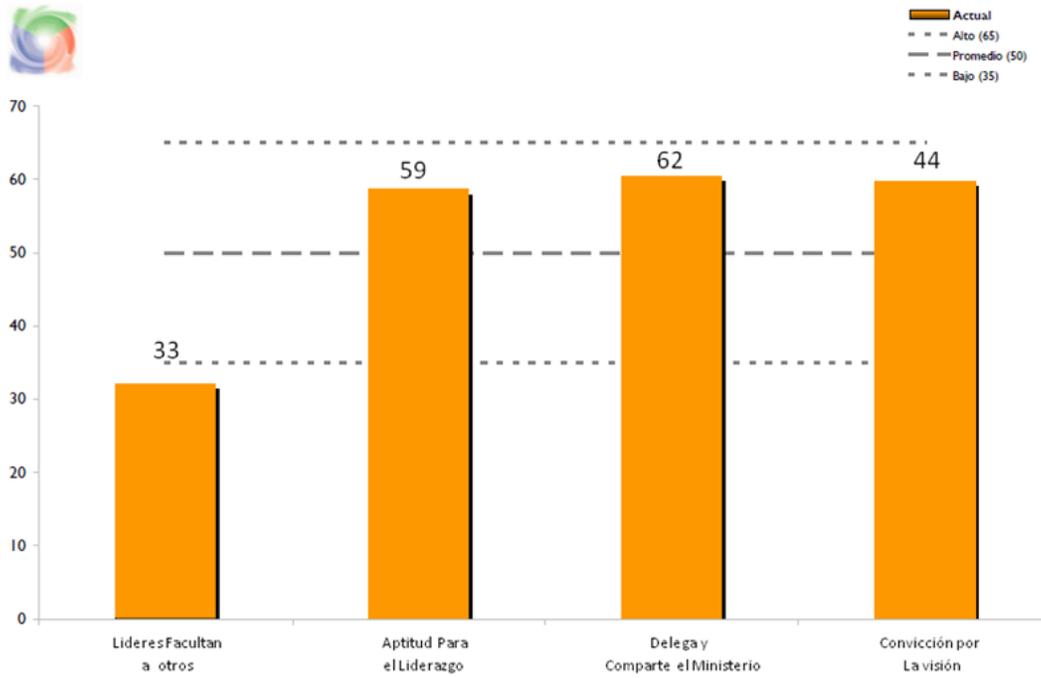
DIAGNÓSTICO REGIÓN METROPOLITANA *INSIGHTS* GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 33

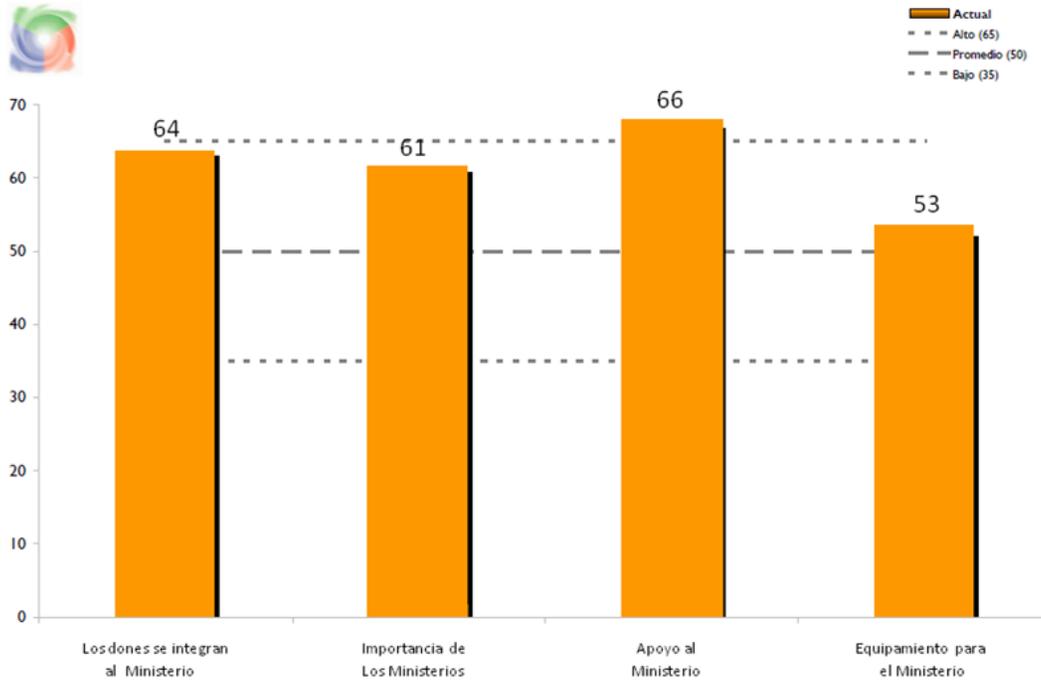
DIAGNÓSTICO REGIÓN OCCIDENTE *INSIGHTS* LIDERAZGO CAPACITADOR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 34

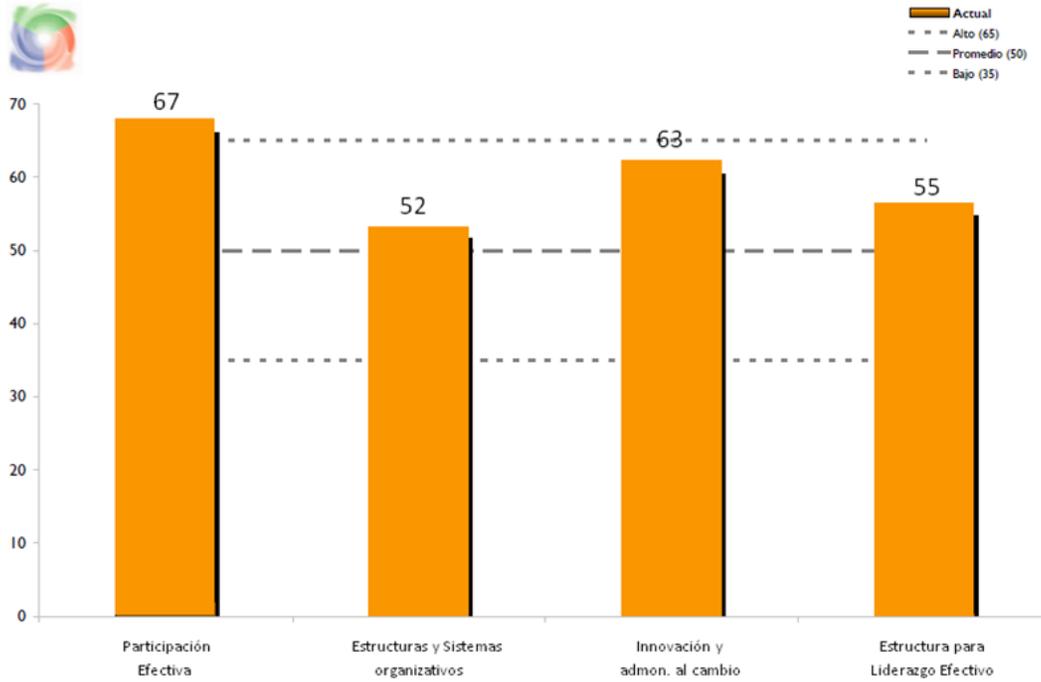
DIAGNÓSTICO REGIÓN OCCIDENTE *INSIGHTS MINISTERIOS SEGÚN DONES*



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 35

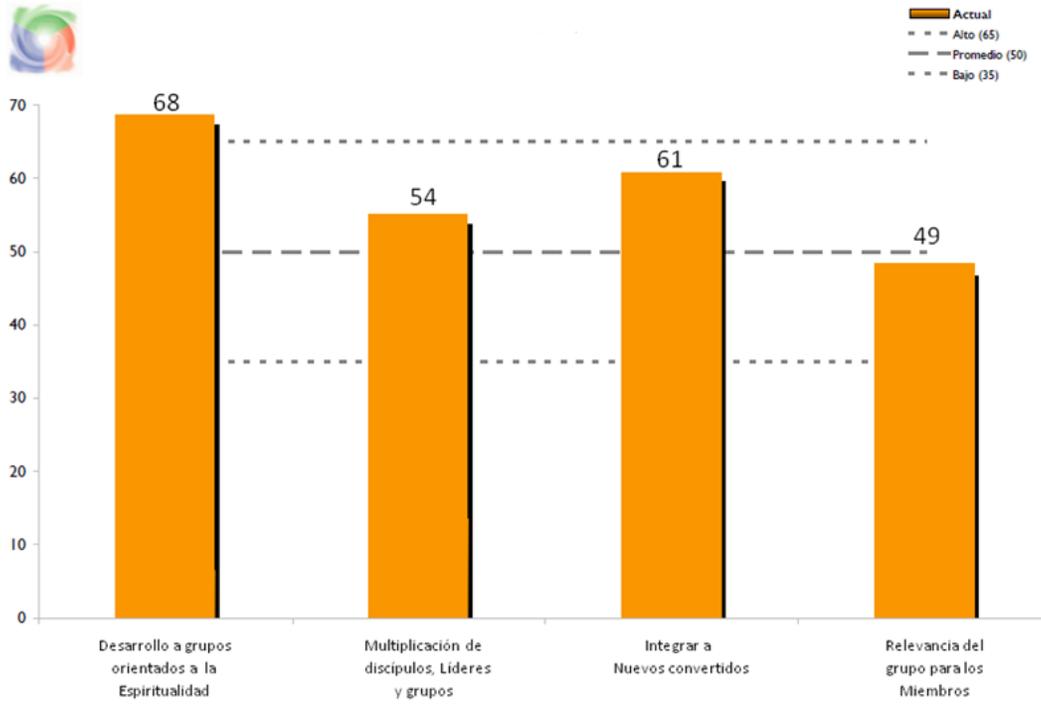
DIAGNÓSTICO REGIÓN OCCIDENTE *INSIGHTS* ESTRUCTURAS EFICACES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 36

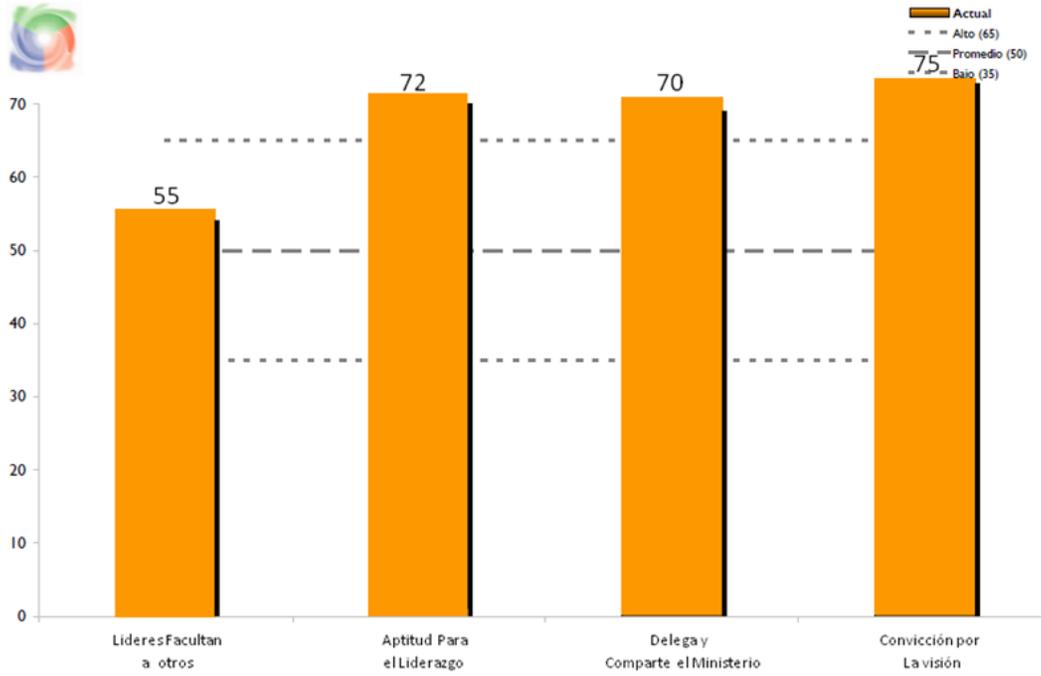
DIAGNÓSTICO REGIÓN OCCIDENTE *INSIGHTS* GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 37

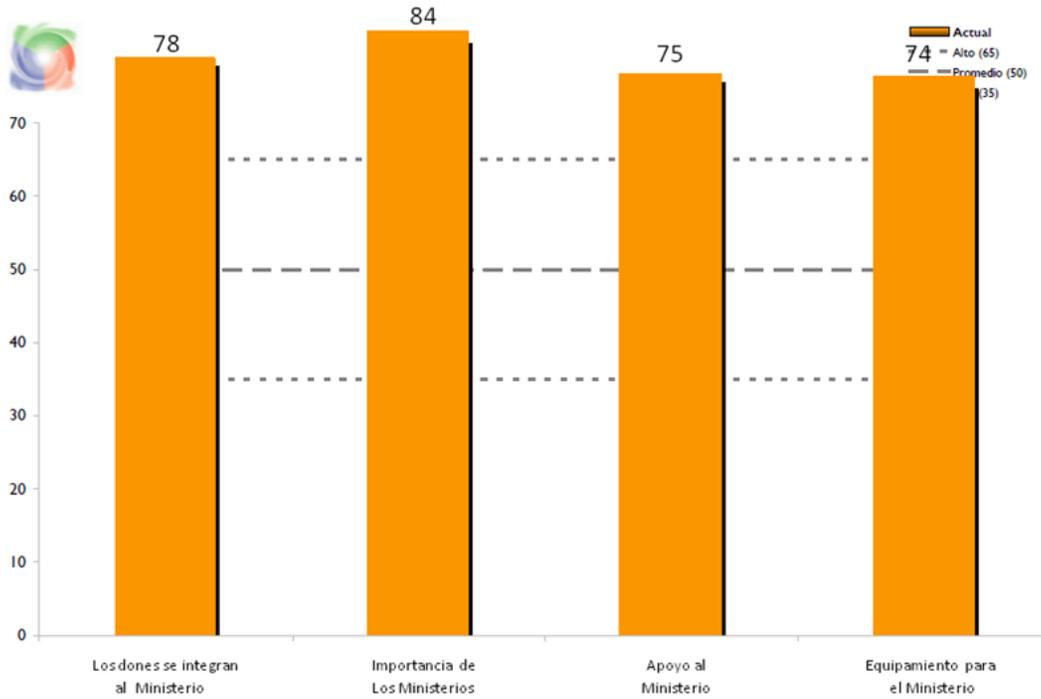
DIAGNÓSTICO REGIÓN NOR-ORIENTE *INSIGHTS* LIDERAZGO CAPACITADOR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 38

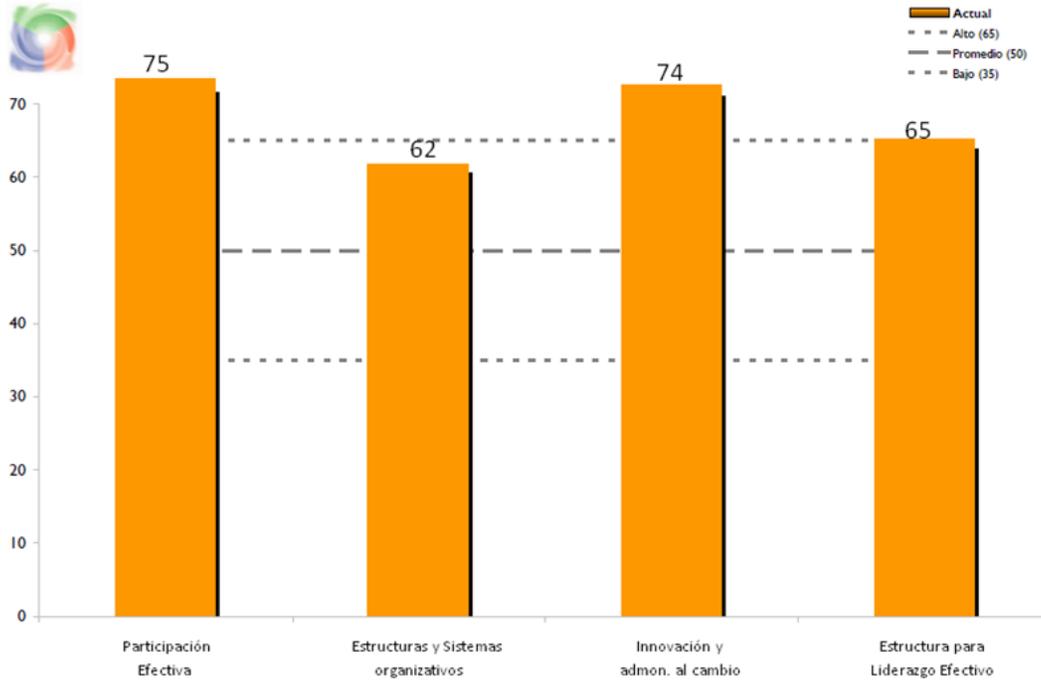
DIAGNÓSTICO REGIÓN NOR-ORIENTE *INSIGHTS* MINISTERIOS SEGÚN DONES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 39

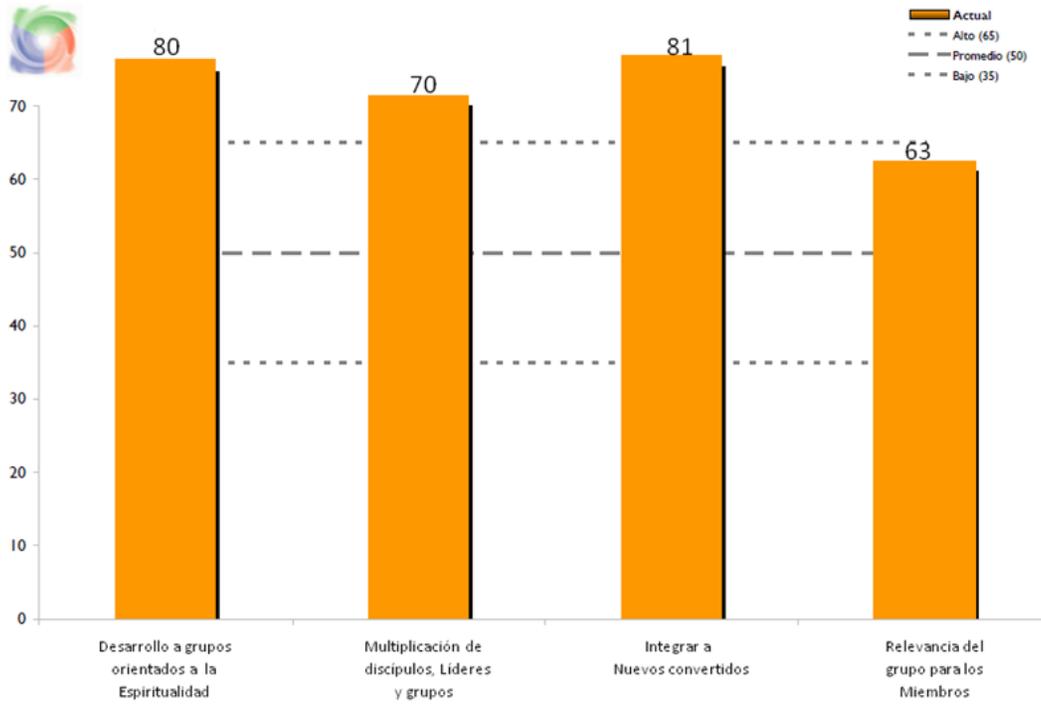
DIAGNÓSTICO REGIÓN NOR-ORIENTE *INSIGHTS* ESTRUCTURAS EFICACES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 40

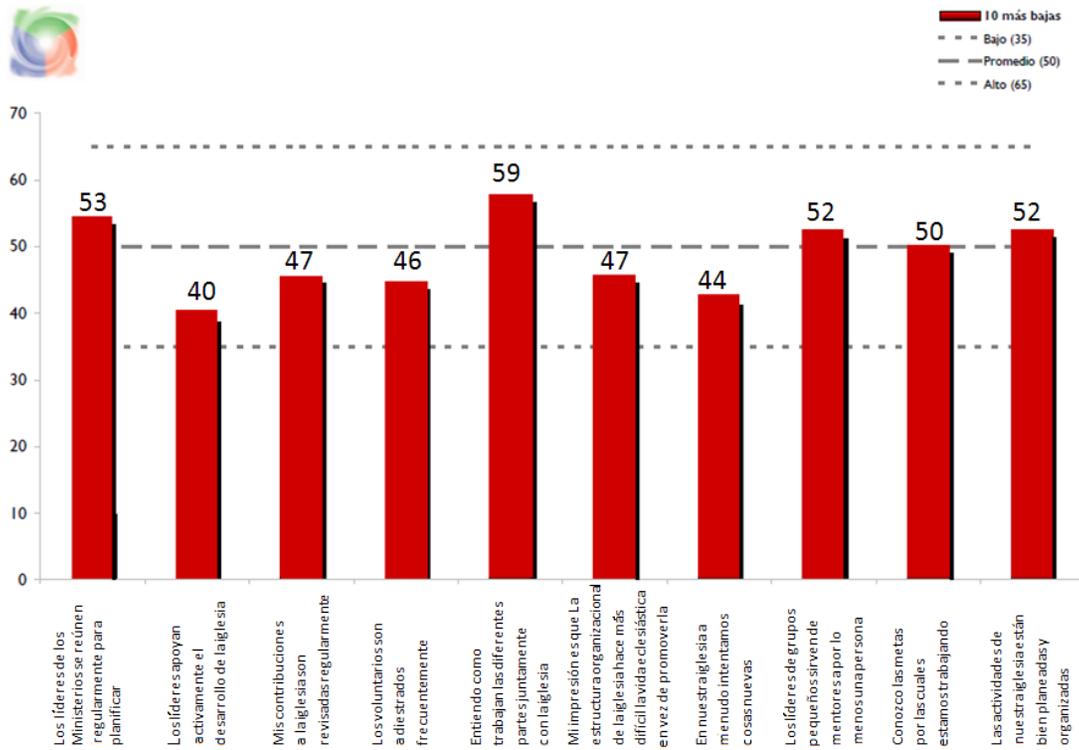
DIAGNÓSTICO REGIÓN NOR-ORIENTE *INSIGHTS* GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 41

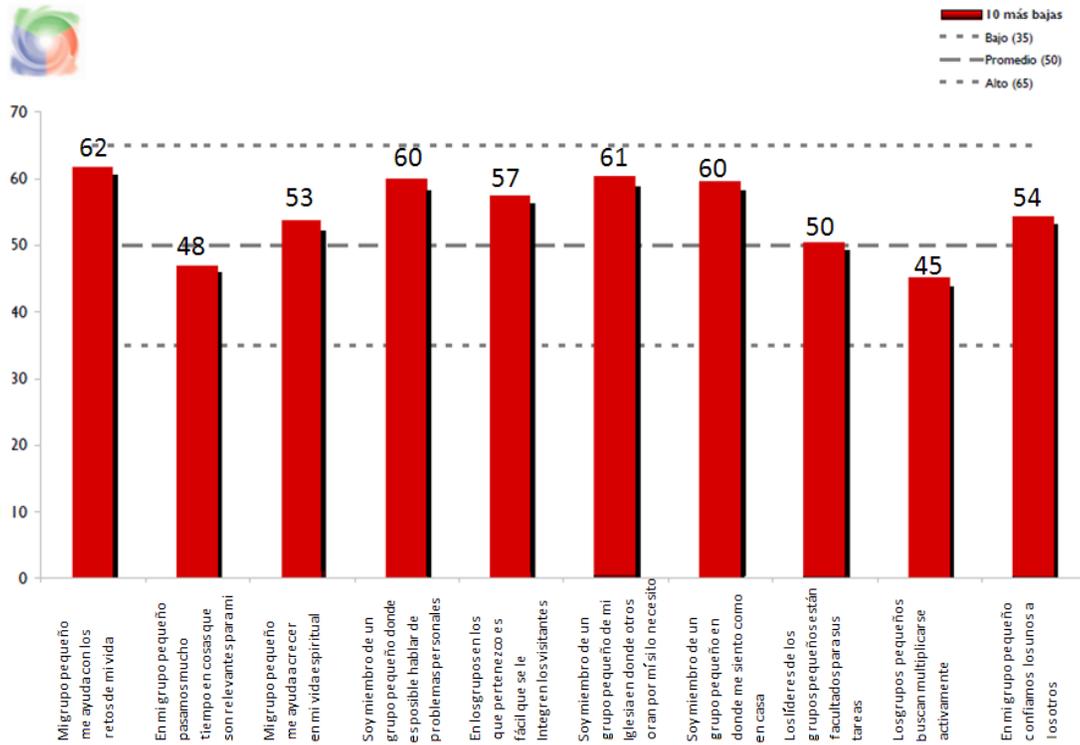
DIAGNÓSTICO IGLESIAS VERBO GUATEMALA PLUS ESTRUCTURAS EFICACES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 42

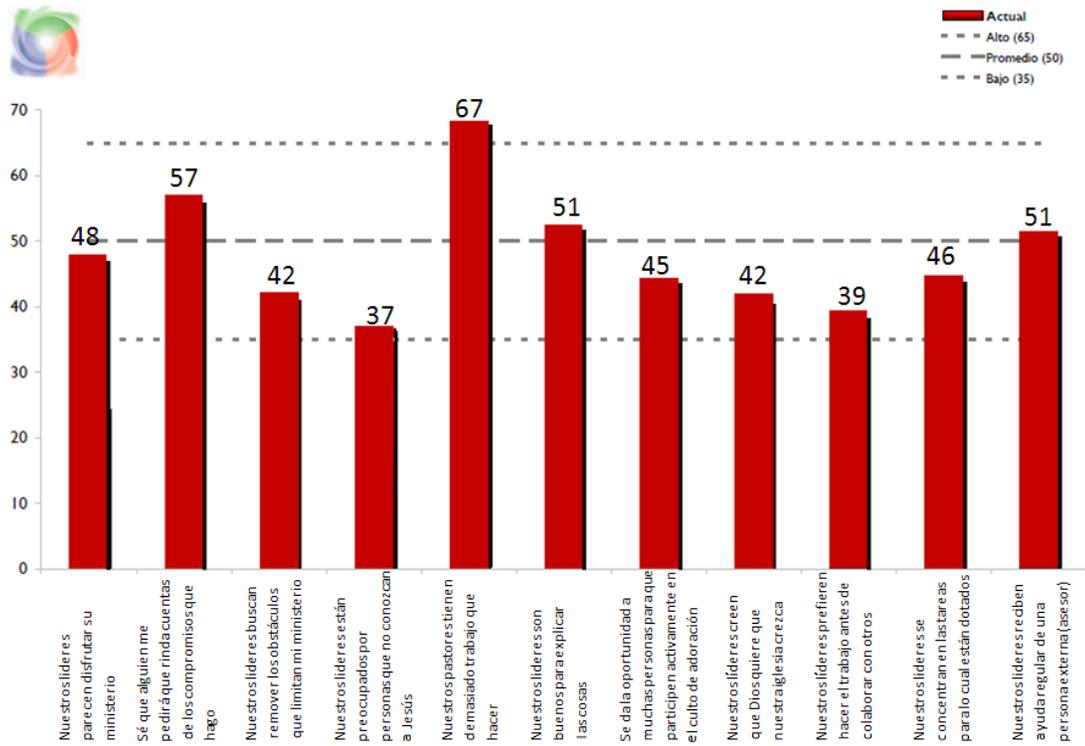
DIAGNÓSTICO IGLESIAS VERBO GUATEMALA PLUS GRUPOS INTEGRALES



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 43

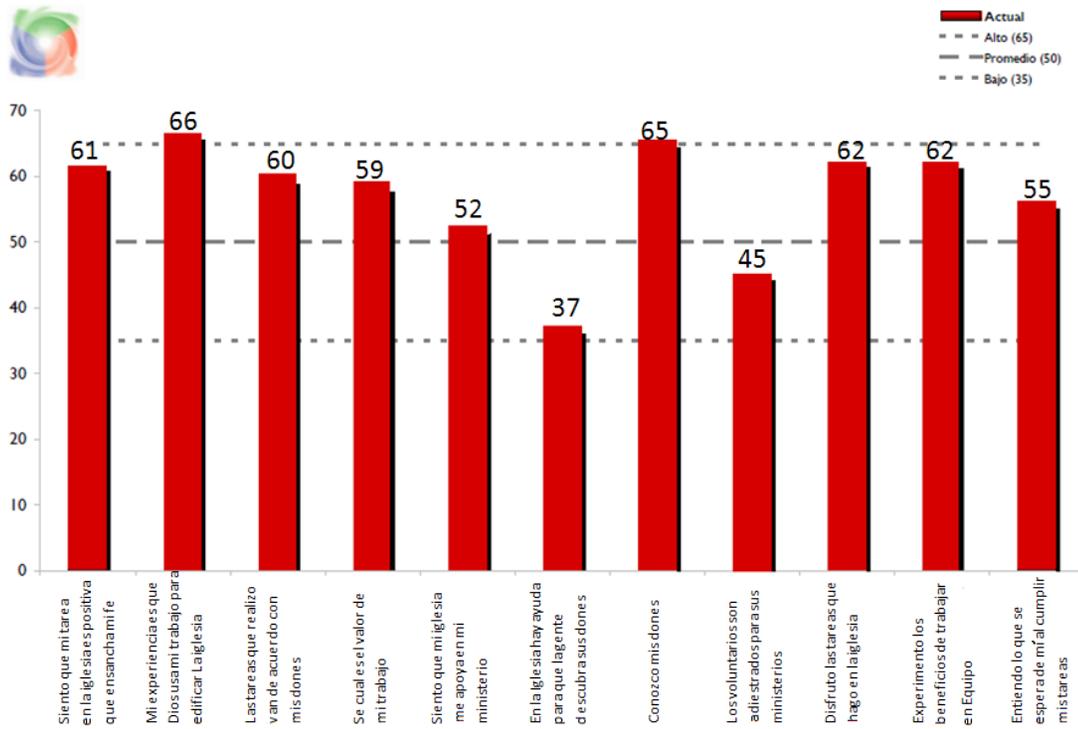
DIAGNÓSTICO IGLESIAS VERBO GUATEMALA PLUS LIDERAZGO CAPACITADOR



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 44

DIAGNÓSTICO IGLESIAS VERBO GUATEMALA PLUS MINISTERIOS SEGÚN DONES



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Interpretación del Diagnóstico

La gráfica no.15 nos muestra que a nivel nacional las fortalezas de las Iglesias Verbo en Guatemala son: ministerios según dones y grupos integrales. Es un aliciente verdaderamente grande, pues en nuestros valores están contemplados el “espacio amplio para servir”, y la estrategia de “consolidar”, especialmente a través de los Grupos Especializados (GE) y las Iglesias en el Hogar (IGHOS).

Son fortalezas que se deben aprovechar, principalmente porque son características de relación estructural que contribuirían muchísimo al fortalecimiento de los factores mínimos, sin embargo tampoco podemos ser triunfalistas porque aún y cuando son nuestras fortalezas, no estamos llegando al famoso “factor 65” que marca el DNI como un indicador estándar de mediana consideración.

Siguiendo con el orden estructural, tenemos que llamar la atención hacia las “estructuras eficaces” que está por debajo de las dos características fuertes con un porcentaje de 56, indicador que demuestra que se necesita fortalecer aún más el aspecto estructural como tal.

El “liderazgo capacitador” con 53 puntos porcentuales es uno de los más bajos; el “Discipulado Permanente”, al que tanto valoramos ministerialmente, se ve opacado ante esta realidad. A la par de esta característica, con el mismo porcentaje, está la “espiritualidad ferviente”, un fiel reflejo de lo que transmitimos espiritualmente a nuestros discípulos y co-discípulos, y que evidencia nuestra capacidad reproductiva en otros, juntamente con “liderazgo capacitador”.

Nuestros factores mínimos, como en la gran mayoría de congregaciones Verbo de Guatemala son: “relaciones afectivas” con 51, muy cercano a las dos características arriba analizadas, con una incidencia muy directa con ellas, porque califica la calidad de relaciones interpersonales, principalmente entre el liderazgo.

“relaciones afectivas” no únicamente tiene incidencia directa con el trato interpersonal dentro de la congregación, también lo tiene con el mismo trato con las personas que no son parte de la iglesia local. Debe llamar la atención que en términos porcentuales esta característica cualitativa antecede en el factor mínimo a la más baja que es “evangelismo según necesidades”, con 48 puntos porcentuales.

Las gráficas no. 16 a la no. 20, reflejadas en el *Perfil Insights*, nos muestran cuatro macro indicadores para cada una de las características cualitativas de relación estructural, y tal como lo hemos indicado desde el principio, nuestra propuesta está basada en esas cuatro características, por lo tanto no es menester de este proyecto el análisis de las otras cuatro que caerán por su propio peso.

La gráfica no. 17, que se refiere al “liderazgo capacitador”, nos muestra que el factor más bajo es la capacidad y disponibilidad de los líderes facultando a otros. Para nuestro ministerio eso es

profundamente escandaloso ya que son contraproducentes a nuestros ideales de discipulado, trabajo en equipo y espacio amplio para servir.

Lo anterior justifica aún con mayor énfasis el por qué dentro de las cuatro características cualitativas de relación estructural “liderazgo capacitador” es la más baja de las cuatro, con 53 puntos porcentuales.

La gráfica no. 17 también demuestra que los líderes no solo no facultan a otros, es decir, no los capacitan, no los “empoderan” para servir; sino que tampoco comparten la tarea ministerial con los demás consiervos. Habrá que buscar las razones en cada caso en particular, pero resalta a la vista otro indicador que nos hace suponer que una de las razones probables lo sea la convicción por la visión, que en esta gráfica es muy baja con 52%.

La más alta de esta gráfica con 55%, es la aptitud para el liderazgo. Los líderes no son calificados como capaces para la labor ministerial en la que se desempeñan, está por debajo del estándar (factor 65) y aun cercano al estándar mínimo de 50%.

Podríamos concluir que “liderazgo capacitador”, es la mayor debilidad de las congregaciones Verbo de Guatemala, y el menor indicador de los dieciséis macro indicadores estructurales lo constituye el hecho de que los líderes no facultan a otros. (Véanse y compárense las gráficas no. 17, no. 18, no. 19 y no. 20)

En cuanto a este indicador, observamos que en la Región Occidente es más dramático, pues indica 33 puntos porcentuales. La Región Metropolitana le sigue con 46% y la más alta en calificación la constituye la Región Sur, donde la capacidad facultativa de líderes indica 59%, sin embargo curiosamente el indicador más pobre, respecto a “liderazgo capacitador”, está en esa región con 38% sobre la cuestión de la delegación y el trabajo de co-líder en el ministerio. (Véase gráfica no. 25)

Sobre la delegación ministerial y trabajo en equipo, que hablamos arriba, lo mejor calificado está en las Regiones Nor-Oriental con 70% y Occidental con 62%. (Gráficas no. 33 y no. 37). En el caso de la Región Occidental curiosamente se invierte la medición: El aspecto facultativo (capacitación) es de 33% , mientras que la delegación y trabajo en equipo es el más alto del análisis de liderazgo capacitador con 62 puntos porcentuales, eso quiere decir que aunque hay más apertura de espacios para servir no son capacitados previamente (ver gráfica no. 33).

En lo referente a la convicción por la visión de parte de los líderes, esta se ve en extremo débil en la Región Metropolitana con 28% (gráfica no. 29), le sigue la Región Centro con 40% (gráfica no. 7), y la más alta convicción por la visión se evidencia en la Región Nor-Oriente con 75% (gráfica no. 37).

Las consideraciones sobre la aptitud del liderazgo están determinadas por la consideración menos calificada en la Región Centro con 46%, (gráfica No. 21) seguida por la Región Metropolitana con 48% (ver gráfica no. 29) y la más calificada en la Región Nor-Oriente con 72% (gráfica no. 33).

La gráfica no. 18, sobre los cuatro macro indicadores de “ministerios según dones” a nivel nacional, nos indica que esta característica cualitativa de relación estructural es la mejor calificada, no obstante destaca que el equipamiento para el ministerio es la consideración más pobre, calificada con 53 puntos porcentuales (gráfica no. 4), que viene a corroborar el análisis hecho sobre la aptitud y facultad del liderazgo analizada en “liderazgo capacitador”.

Esta misma gráfica (no. 18) nos muestra uno de los indicadores estructurales más altos, no solo de “ministerios según dones”, sino de todas las características estructurales, como lo es el apoyo al ministerio con 66 puntos porcentuales. ¿Cómo se podría interpretar esto?, diríamos que mientras no hay una capacitación apropiada, se delega y comparte el ministerio, en la medida de las posibilidades o conveniencias y una vez hecho esto, se apoya de una buena manera.

Donde mejor se evidencia ese apoyo es en la Región Nor-Oriente, que incide bastante en el promedio marcado en la gráfica no. 4, pues en las otras regiones ese indicador no es muy alentador, como lo pueden reflejar los indicadores debajo de 60 puntos porcentuales (gráficas no. 22, no. 26, no. 30, no. 34 y no. 38)

El indicador más alto de “ministerios según dones” y de todos los indicadores estructurales, que constituye la importancia para el ministerio, muestra que la Región Nor-Oriente es la mejor calificada con 84% (gráfica no. 38) y las menos calificadas están en las Regiones Centro con 59% y Sur también con 59% (gráficas no. 22 y no. 26).

También la gráfica no. 18 nos indica que la integración de los dones al ministerio es una consideración aceptablemente calificada (en relación a los otros indicadores) con 64 puntos porcentuales. Eso se podría interpretar que pese a la poca capacidad facultativa y delegación ministerial con relativo apoyo, cuando se abren los espacios se trata de ubicar a cada quien para que funcione ministerialmente conforme a sus dones. Esta consideración está casi en el estándar del “factor 65”, sin embargo en la Región Centro está por debajo de ese factor, alcanzando apenas 57% (gráfica no. 22)

Sobre las “estructuras eficaces”, la gráfica no. 19 nos muestra una medianía alrededor de los 54 puntos porcentuales. La objetividad de estos cuatro macro indicadores de esta característica cualitativa de relación estructural (dicho sea de paso la que más relación tiene), nos demuestra una gran deficiencia ministerial a nivel nacional que debemos fortalecer. Analicemos cada macro indicador, empezaremos analizando el más débil como lo es la innovación y administración del cambio.

Según la gráfica no. 19, las congregaciones Verbo en Guatemala no son susceptibles a la innovación o a los cambios, eso lo podemos analizar desde dos perspectivas, la primera, la positiva, en donde las consideraciones doctrinales, los aspectos que riñen con su “ADN” ministerial no son fácilmente aceptados ni adoptados. La segunda, negativa, es que puede haber un “acomodamiento” que no hace considerar aquellos cambios necesarios para el mejor funcionamiento ministerial.

Culturalmente en Guatemala no somos muy abiertos a los cambios, hay cierta resistencia, se ve muchas veces con recelo la innovación de algunos aspectos y en la iglesia esto no es la excepción. La resistencia mayor a este aspecto la evidencian las Regiones Centro con 38% y la Región

Metropolitana con 41% (gráficas no. 23 y no. 32), mientras que donde hay más apertura a la innovación y a los cambios está constituido por la Región Nor- Oriente con 62% (gráfica no.39).

Por lo descrito anteriormente, hemos de suponer una lógica resistencia a la implementación de un proyecto nuevo como lo es el DNI, por lo que cabe proponerse como reto para el Consejo Nacional, el vencer la resistencia, utilizando adecuadamente el principio biótico de “Transformación de la Energía”.

Respecto a la planificación efectiva (macro indicador más alto de estructuras eficaces con 56%), hemos de indicar que hay regiones como la Centro, Sur y Metropolitana que están alrededor de 45 puntos porcentuales de efectividad, destacando la Región Centro con mayor déficit (gráficas no. 23, no. 27, no. 32), las mejores calificadas son las regiones Occidente y Nor-Oriente con 67 y 75 puntos porcentuales.

Respecto a la estructura para el liderazgo efectivo, la mayor debilidad está en la Región Metropolitana, con 39 puntos porcentuales y luego habría un promedio de las regiones Centro, Sur y Occidente con 55 puntos porcentuales, una consideración muy baja para la efectividad del liderazgo, provista por una estructura que no es la más apropiada hasta el momento (ver gráficas no. 23, no. 27 y no. 31).

A pesar que la Región Nor-Oriente presenta la mejor calificación con 65% (gráfica no. 39) tampoco ofrece garantías para una buena efectividad en el funcionamiento del liderazgo.

IV. PROPUESTA

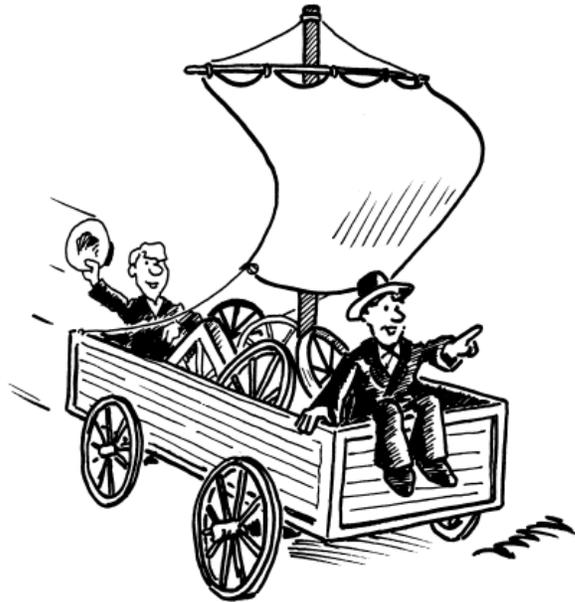


Ilustración tomada de SCHWARZ C. El ABC del Desarrollo Natural de la Iglesia

LA SOLUCIÓN

1. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA OPERATIVA

A continuación se formula una serie de pasos operativos para que las congregaciones Verbo de Guatemala puedan implementarlos, una vez hecho su diagnóstico por el Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia DNI.

Dicho Manual Operativo consiste en pasos prácticos, que han sido contextualizados para Ministerios Verbo, y parten de una metodología que corresponde al *qué hacer*, (características cualitativas de carácter estructural), con el *cómo hacerlo* (principios bióticos o fuerzas de crecimiento).

Se parte del planteamiento de objetivos, que pretenden mejorar los indicadores para cada característica cualitativa de tipo estructural (lado izquierdo de matrices de ejecución) y se orientan acciones bajo el concepto de cada uno de los principios bióticos (lado derecho de matrices de ejecución). Para tal efecto se utiliza la matriz de ejecución del folleto Creciendo Juntos 2, lección no. 8, preparado para el Centro de Equipamiento Verbo CEV⁷².

Las acciones arriba mencionadas se especifican y amplían, todas y cada una de ellas con el nombre de “pasos operativos”. Son propuestos veinticuatro pasos operativos para mejorar la realidad estructural (seis pasos operativos para cada característica cualitativa de relación estructural). Al conjunto de todos los pasos operativos se le denomina “Manual Operativo Inmediato al Diagnóstico DNI”.

Este Manual Operativo no pretende suprimir las recomendaciones de los pasos operativos contenidos en el libro Desarrollo Natural de la Iglesia en la Práctica, pero tiene la pretensión de facilitar el proceso de implementación dentro del contexto de Ministerios Verbo, como paso inmediato después de haber hecho el diagnóstico DNI.

El manual pretende fortalecer los aspectos estructurales que sustentarán la implementación, sin la cual no se podrán tener los éxitos pretendidos. Se presenta a continuación la elaboración de la propuesta a través de las respectivas matrices de ejecución, y a continuación se detallan las acciones allí enunciadas.

⁷² Samayoa T., Carlos R. (2010). Creciendo Juntos 2. Guatemala: CEV Lección no. 8

1. MATRICES DE EJECUCIÓN

MATRIZ DE EJECUCIÓN	
C. CUALITATIVA	FUERZAS DE CRECIMIENTO
<i>Estructuras Funcionales</i>	
	1. INTERDEPENDENCIA
	1.1 Creación de un directorio de coordinación general
	1.2 Creación de red de una coordinación de áreas ministeriales (AM)
OBJETIVOS	1.3 Asesoría interna ministerial nacional
Para mejorar los indicadores estructurales	1.4 Asesoría externa (IDNI)
de la característica cualitativa “estructuras funcionales”, utilizando las fuerzas de	1.5 Correlación de apoyo interministerial sectorial.
crecimiento (principios bióticos) se deberá:	2. MULTIPLICACIÓN
1. Organizar una red interministerial de todas las áreas ministeriales y grupos especializados de la congregación, así mismo a nivel regional, nacional e interinstitucional.	2.1 Coordinación de las Áreas Ministeriales (AM).
	2.2 Coordinación de los Grupos Especializados (GE).
	2.3 Transmisión de la visión.
	2.4 Unificación de la proyección interministerial interna.
2. Unificar la visión ministerial congregacional para todas las áreas ministeriales y	
grupos especializados.	3. TRANSFORMACIÓN DE LA ENERGÍA
3. Enseñar y retroalimentar sobre los valores y características ministeriales.	3.1 Convicción de la visión.
	3.2 Comunicación de la problemática.
4. Enseñar sobre cómo vencer los paradigmas que obstaculizan el desarrollo ministerial.	3.3 Transformación de paradigmas espiritualistas
	3.4 Correspondencia con las directrices ministeriales nacionales CONA.
	3.5 Enseñanza, cobertura, pacto y compromiso.
5. Crear una estructura organizacional que provea apoyo, supervisión y pueda evaluar el desempeño ministerial específico y general de la congregación.	4. SOSTENIBILIDAD
	4.1 Creación de un grupo multidisciplinario de apoyo.
	4.2 Planificación periódica de la evaluación al Grupo Coord. General.
	4.3 Planificación periódica de la evaluación de la red interministerial.
	4.4 Evaluación de la funcionalidad de la estructura vigente.
	4.5 Impulso de acciones de factores máximos.
	5. SIMBIOSIS
	5.1 Asesoría del grupo multidisciplinario de apoyo.
	5.2 Intercambio de experiencias interministeriales sectoriales.
	5.3 Intercambio de experiencias internacionales.
	6. FUNCIONALIDAD O PRODUCTIVIDAD
	6.1 Factor mínimo como indicador del objetivo primordial.
	6.2 Factores intermedios como condicionantes a la acción primordial.
	6.3 Factores máximos como propulsores de los objetivos primordiales.
	6.4 Evaluación periódica de los objetivos de carácter general congregac.
	6.5 Evaluación periódica de objetivos específicos AM o GE.

MATRIZ DE EJECUCIÓN	
C. CUALITATIVA	FUERZAS DE CRECIMIENTO
<i>Ministerios según Dones</i>	
	1. INTERDEPENDENCIA
	1.1 Realización de perfil Psicológico Ministerial Congregacional.
	1.2 Identificación de dones Liderazgo.
OBJETIVOS	1.3 Identificación de dones en miembros potenciales.
Para mejorar los indicadores estructurales de la característica cualitativa "ministerios según dones", utilizando las fuerzas de crecimiento (principios bióticos) se deberá:	1.4 Realización de perfil psicológico Ministerial en Equipos GE.
1. Identificar los dones individuales del liderazgo y líderes potenciales, identificar el perfil psicológico ministerial individual y general de la congregación.	2. MULTIPLICACIÓN
2. Aperturar los espacios para el involucramiento ministerial de acuerdo a los dones.	2.1 Apertura de Espacios
3. Aperturar nuevas áreas ministeriales y grupos especializados de acuerdo a las necesidades de la congregación.	2.2 Apertura de nuevas AM o GE.
4. Evaluar la carga ministerial para reorganizar la estructura de servicio.	3. TRANSFORMACIÓN DE LA ENERGÍA
5. Identificar los obstáculos para el desarrollo ministerial.	3.1 Evaluación de la carga ministerial.
6. Evaluar el desempeño y eficiencia ministerial en todas las áreas ministeriales y grupos especializados.	3.2 Reubicación ministerial.
7. Crear redes de apoyo interministerial.	3.3 Ministración personal (problemas personales, familiares etc.).
8. Promover el funcionamiento ministerial de co-liderazgo.	3.4 Identificación de obstáculos para el desempeño ministerial.
	4. SOSTENIBILIDAD
	4.1 Política de funcionamiento ministerial con el co-líder.
	4.2 Promoción de una cultura de honra.
	5. SIMBIOSIS
	5.1 Organización intencionada en equipos de trabajo.
	5.2 Creación de redes de apoyo interministerial.
	6. FUNCIONALIDAD O PRODUCTIVIDAD
	6.1 Evaluación ministerial individual según dones.
	6.2 Evaluación ministerial GE según dones.
	6.3 Evaluación ministerial.

MATRIZ DE EJECUCIÓN	
C. CUALITATIVA	FUERZAS DE CRECIMIENTO
<i>Liderazgo Capacitador</i>	
	1. INTERDEPENDENCIA
	1.1 Enseñar a descubrir los dones para la ministración múltiple y recíproca.
OBJETIVOS	1.2 Enseñar el perfil psicológico ministerial personal
Para mejorar los indicadores estructurales de la característica cualitativa de "liderazgo capacitador", utilizando las fuerzas de crecimiento (principios bióticos) se deberá:	1.3 Enseñar el funcionamiento de la red de interdependencia ministerial.
1. Enseñar sobre el funcionamiento correcto de las redes de interdependencias ministeriales.	2. MULTIPLICACIÓN
2. Capacitar de forma general sobre el funcionamiento ministerial.	2.1 Capacitación general en CEV.
3. Capacitar de forma específica con el propósito de especializar los ministerios.	2.2 Capacitación especializada para GE.
4. Crear procesos definidos de formación ministerial.	2.3 Capacitación para la multiplicación ministerial.
5. Inducir hacia el trabajo en equipo.	2.4 Capacitación para el alcance evangelístico.
6. Enseñar sobre la diferencia que hay entre espiritualidad y espiritualismo.	
7. Discipular efectivamente al liderazgo y líderes potenciales.	3. TRANSFORMACIÓN DE LA ENERGÍA
8. Evaluar los programas de capacitación.	3.1 Cambiando los paradigmas culturales de aprendizaje.
9. Evaluar el cumplimiento de los objetivos para superar los factores mínimos.	3.2 Cambiando los paradigmas espiritualistas de funcionamiento ministerial, tensión individualidad-trabajo en equipo.
	3.3 Creación de procesos definidos de formación.
	4. SOSTENIBILIDAD
	4.1 Formación discipular general.
	4.2 Formación de Co-líderes.
	4.3 Formación de redes de consolidación para nuevos creyentes.
	5. SIMBIOSIS
	5.1 Capacitaciones extra ministeriales.
	5.2 Capacitaciones en destrezas ministeriales con soporte especializado de carácter interdisciplinario.
	5.3 Capacitaciones intraministeriales de especializaciones ministeriales.
	6. FUNCIONALIDAD O PRODUCTIVIDAD
	6.1 Creación de los objetivos primordiales de formación y capacitación ministerial acorde con los objetivos de los factores mínimos.
	6.2 Evaluación de los programas de capacitación.

MATRIZ DE EJECUCIÓN	
C. CUALITATIVA	FUERZAS DE CRECIMIENTO
<i>Grupos Integrales</i>	
	1. INTERDEPENDENCIA
	1.1 Coordinación interministerial de integración.
	1.2 Creación AM de consolidación.
OBJETIVOS	1.3 Establecimiento de redes para integración.
Para mejorar los indicadores estructurales de la característica cualitativa "grupos integrales", utilizando las fuerzas de crecimiento (principios bióticos), se deberá:	1.4 Organización para la calidad en la atención de visitantes.
	2. MULTIPLICACIÓN
1. Coordinar de forma interministerial el proceso de integración de nuevos convertidos.	2.1 Gestión de multiplicación ministerial.
2. Promover el alcance evangelizador de acuerdo a las necesidades de quienes se pretende alcanzar.	2.2 Gestión de alcance evangelizador según necesidades.
3. Incentivar la multiplicación de grupos pequeños.	
	3. TRANSFORMACIÓN DE LA ENERGÍA
4. Promover el ambiente de cordialidad y hospitalidad cristiana en los grupos pequeños y en las reuniones generales.	3.1 Creación de ambiente familiar.
5. Priorizar la solución de conflictos interpersonales.	3.2 Creación de ambiente de cordialidad y aceptación.
6. Enseñar sobre la importancia de la integración y los círculos de compromiso en Ministerios Verbo.	3.3 Priorización a la solución de conflictos internos.
7. Organizar eficientemente el área ministerial de consolidación.	3.4 Enseñanza de la necesidad de integración.
8. Promover a través de la participación y atención, el sentido de pertenencia e identidad ministerial.	3.5 Facilitación del acceso a la integración.
9. Evaluar los programas de integración para medir su efectividad.	3.6 Enseñanza sobre los círculos de compromiso y el valor de pacto y compromiso.
	4. SOSTENIBILIDAD
	4.1 Organización de un equipo de consolidación en cada Área Ministerial o Grupo Especializado.
	4.2 Gestión autofinanciable de programas.
	4.3 Incentivo a la participación colectiva.
	5. SIMBIOSIS
	5.1 Promoción en la integración de actividades intencionadas de GE distintos en las actividades generales y específicas de IGHO.
	6.1 FUNCIONALIDAD O PRODUCTIVIDAD
	6.1 Evaluación del funcionamiento ministerial de integración.
	6.2 Evaluación de programas y actividades para la integración.
	6.3 Evaluación de programas de alcance evangelístico.
	6.4 Evaluación de la efectividad de la calidad en la atención a visitantes.

3. MANUAL OPERATIVO INMEDIATO AL DIAGNÓSTICO DNI

PASOS OPERATIVOS 1-6 Relacionados a Estructuras Funcionales

1. Creación de una Red de Interdependencias Ministeriales Efectivas

Esta red de interdependencias ministeriales incluye: 1) Establecer una asesoría externa de DNI en cualquiera de las modalidades propuestas por DNI Continental, 2) La asesoría interna Ministerial de Verbo tal y como la recomienda DNI Continental. 3) El efectivo trabajo de supervisión, retroalimentación e intercambio de experiencias a través de las coberturas del Consejo Nacional para cada región. 4) La creación de un directorio de Coordinación general en cada congregación que idealmente debería ser el propio Consejo Local y la creación de una red interna de coordinación de Áreas Ministeriales (AM), designando un representante de cada una de ellas para que forme el equipo de trabajo para tal efecto.

2. Unificación de la Visión, Estrategia y Acción Ministerial

Lo que se pretende es la multiplicación correcta de estos criterios en todas las ramificaciones estructurales de cada congregación. Por consiguiente se hace necesario transmitir la visión de forma correcta y efectiva a todos los equipos de trabajo de las Áreas Ministeriales y Grupos Especializados, así también la unificación de un proyecto ministerial general anual, basado en las prioridades a mejorar de acuerdo a los factores mínimos mostrados en el diagnóstico. Las Áreas Ministeriales podrán implementar en sus planes de trabajo las acciones ministeriales que consideren pertinentes de acuerdo a la naturaleza y necesidades específicas, sin embargo su prioridad serán los lineamientos ministeriales congregacionales generales.

3. Integración de la Convicción Ministerial

La “transformación de la energía”, supone la reconducción de las fuerzas opuestas a cualquier proyecto, así como la superación de los obstáculos derivados de la misma. En ese sentido ese efecto transformador debe de provenir de primera mano del Consejo Nacional CONA y transferido como directrices ministeriales hacia todas las congregaciones Verbo; tal transferencia parte de una buena comunicación de la realidad que se pretende cambiar en base a los datos objetivos que se tienen del diagnóstico, y debe ser motivada a través de los valores de “cobertura”, y “pacto y compromiso”. Dichas acciones deben de replicarse, así por ejemplo de los Consejos Locales hacia los Equipos de Trabajo de AM y GE a fin de que sean transformados los paradigmas espiritualistas amparados en la subjetividad.

4. Sostenibilidad Estructural

La experiencia de algunas congregaciones, de formar un “grupo interdisciplinario de apoyo” es muy buena. Se trata de la conformación de hermanos cuyas profesiones van a aportar el carácter estrictamente técnico, como por ejemplo: Administradores de Empresas, Ingenieros de procesos, profesionales especializados en logística etc., la sugerencia derivada de la experiencia también de esas iglesias, es establecer las funciones específicas que tendrán, para no crear conflictos en la estructura de jerarquía de servicio en la congregación. Sus funciones son estrictamente técnicas, para la buena implementación, funcionamiento y evaluación de los programas y planes, en

conjunto con los Consejos Locales y la Coordinación de Redes Interministeriales de cada congregación. Aquí queremos destacar un elemento importantísimo, como lo es la evaluación objetiva de las estructuras organizativas de cada congregación, “las vacas sagradas” deberán de ser evaluadas y reconfiguradas bajo los valores de “trabajo en equipo”, “cobertura”, “espacio amplio para servir” y “ejercicio de dones sobrenaturales”; y también “dones profesionales”. Se hace necesaria la periódica evaluación general en las Regiones y a nivel nacional.

5. Retroalimentación Experiencial

Está claro que el DNI no pretende “fabricar” métodos, sino proponer principios que puedan servir para cualquiera que los quiera implementar, sin embargo aprender de las experiencias de otras congregaciones es muy útil. Se recomienda por lo tanto promover dicha retroalimentación experiencial en la dinámica de las Regiones de Congregaciones Verbo. Así también será productiva la retroalimentación experiencial de carácter internacional en donde estén implementando el DNI. El grupo interdisciplinario de apoyo puede ser complementado por otros profesionales que puedan aportar en otros campos, no estrictamente en el organizativo-estructural, por ejemplo Psicólogos, profesionales de Ciencias Sociales, Teólogos y otros que sean de utilidad en el soporte de apoyo técnico.

6. Evaluación de la Productividad Estructural

Se recomienda evaluar periódicamente los avances, los procedimientos y toda la dinámica en torno a los objetivos derivados de los factores mínimos, como condición primordial. Se deberán evaluar las incidencias que procuran las acciones basadas en los factores máximos en beneficio de los factores mínimos. Se deberán evaluar los factores intermedios en todos los aspectos que condicionen el desarrollo de los factores mínimos. Esas evaluaciones serán de provecho si se evalúan de forma general y particularmente en cada AM y GE. Esas acciones evaluativas, si bien le corresponde a cada congregación hacerlas, serán de mucho provecho el que Ministerialmente a nivel Regional y Nacional se puedan hacer también. Este paso operativo, si bien no es de implementación inmediata al diagnóstico, es necesario hacerlo en cada etapa de la implementación del DNI.

PASOS OPERATIVOS 7-12

Relacionados a Ministerios según Dones

7. Interdependencia Carismática

Este paso está basado en los valores de “espacio amplio para servir”, “experiencias de dones sobrenaturales” y “trabajo en equipo”. La literatura de DNI nos permite acceder a tests para identificar no solamente los dones particulares y específicos, manifiestos y latentes de cada persona, sino también identificar la propensión psicológica ministerial caracterizada por los 3 colores (verde = analítico, logístico, teórico; rojo = proactivo, comprometido, práctico; azul = espiritual, místico, poderoso). Todos estos tests se encuentran en los libros Los 3 Colores del Ministerio, y Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia. Además tenemos una gama de tests, incluyendo los de temperamento en Comprometido a Servir del CEV. En estos libros podemos encontrar tests para personas individuales, así como para la congregación en

general. Al identificar los dones individuales podemos evaluar y/o reestructurar nuestros equipos de trabajo, así como a identificar las necesidades carismáticas de nuestra congregación en general, a fin de que funcionemos de una forma más balanceada y efectiva.

8. Apertura Ministerial

En base a la identificación de dones y la característica carismática general de la congregación, se deben abrir espacios para el funcionamiento de hermanos con dones específicos donde se requiera. Además el perfil individual y congregacional nos puede dar la pauta para la consideración de la apertura de otras áreas ministeriales y/o grupos especializados, que puedan contribuir a la mejora del factor mínimo de la congregación.

9. Reingeniería Ministerial

El diagnóstico DNI nos ha permitido medir la carga y realización ministerial de los hermanos que sirven. Ha evidenciado también los obstáculos no superados para lograr un despegue ministerial apropiado. Por lo tanto en base a sus dones, la carga ministerial y los obstáculos que se puedan identificar se deberá considerar una reingeniería ministerial que incluya la productividad ministerial en base a carga ministerial, aptitud, actitud y dones específicos. La ministración personal es necesaria ya que los aspectos privados tanto personales como familiares inciden en la productividad ministerial, se hace necesario crear mecanismos para identificar los obstáculos que impiden el desarrollo ministerial.

10. Discipulado Ministerial

El principio biótico de “sostenibilidad” procura el funcionamiento ministerial del “co-líder”, que es ni más ni menos un discípulo que “aprende haciendo” las labores ministeriales conjuntamente con otro líder más experimentado. La sostenibilidad ministerial no será tal, a menos que se prepare a nuevos líderes a fin de reproducir la acción ministerial (principio de multiplicación). Por lo tanto se recomienda definir como política ministerial el funcionamiento de co-líderes en todos los equipos de trabajo de AM y GE. Al hacerlo se estará promoviendo una “cultura de honra” reconociendo el potencial y la capacidad de discípulo y discipulador. Se recomienda además incentivar a nivel de liderazgo, las acciones de reconocimiento ministerial público, pues se debe dar honra a quien honra merece.

11. Simbiosis Carismática y Ministerial

Los equipos de coordinación general y de coordinación de redes interministeriales, deberán con intención manifiesta, reorganizar los equipos de trabajo y organizar los nuevos equipos en AM y GE que se aperturen, de conformidad con los dones, temperamentos, vocaciones, profesiones, etc., a efecto de que funcionen de forma correcta y principalmente porque es necesaria la simbiosis carismática. Se debe de establecer la red de interdependencias ministeriales y establecer cuál es la relación más directa de cada AM y GE en esa red de interdependencias ministeriales, a fin de que se apoyen ministerialmente y puedan unificar criterios y objetivos para beneficio mutuo.

12. Evaluación de la Productividad Ministerial

La productividad ministerial, tanto de forma individual como colectiva, se hará en base a los potenciales ministeriales y carismáticos, a los objetivos para los cuales se crearon cada AM y GE, y en base a los objetivos generales y específicos contemplados en los planes, tanto congregacional como particularmente de cada AM y GE. Esta medición evaluará además de la efectividad

ministerial: la carga ministerial, los obstáculos ministeriales y personales para el desarrollo exitoso del ministerio y el funcionamiento correcto del trabajo en equipo.

PASOS OPERATIVOS 13-18

Relacionados a Liderazgo Capacitador

13. Enseñanza para la Interdependencia Vocacional

Se hace necesaria la implementación de tests vocacionales (para descubrir los dones). Los tests preparados en el folleto Comprometido a Servir del Centro de Equipamiento Verbo servirán de forma óptima para tal objetivo, ya que orientan hacia la consideración de fortalezas y debilidades de cada don en particular. Esos parámetros deberán de ser considerados para comprender el aporte personal que cada quien puede proporcionar, y la estrecha relación que debe de existir con otros dones. Es necesario por lo tanto enseñar sobre esos aspectos. Además en el libro Los 3 Colores del Ministerio, SCHWARZ C. hay un test muy interesante para descubrir los dones, el enfoque es muy interesante porque incluye dones que normalmente no consideran otros tests como por ejemplo: el don de hospitalidad, el don de autarquía y otros. Es muy útil enseñar a los integrantes de cada equipo de trabajo sobre cómo descubrir su perfil psicológico ministerial, la ayuda ideal para tal pretensión será el test que se encuentra en el libro Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia. SCHWARZ C. Al conocer el perfil psicológico ministerial individual y del equipo de trabajo, la enseñanza sobre la red de interdependencias ministeriales se hace más comprensible.

14. Integralidad en la Capacitación Múltiple

Para que el efecto multiplicador de la capacitación pueda tener éxito, esta debe de ser integral. Se deberá promover la capacitación básica de los líderes a través del Centro de Equipamiento Verbo CEV. La capacitación especializada para cada Grupo Especializado, como por ejemplo: Alabanza, Sala Cuna, Iglesia del Niño, Ugieres etc. Al respecto de la capacitación especializada se ha de considerar prioritaria la capacitación de alcance evangelístico, tanto a nivel congregacional general como en las distintas áreas ministeriales AM y Grupos Especializados. Pero por sobre todo el énfasis evangelístico “según necesidades”. La contextualización de ese criterio está explicado en el folleto Creciendo Juntos 1, Lección No. 8 “Evangelismo según Necesidades” y en Creciendo Juntos 2, Lección No. 4 “ Transformación de la Energía”, ambos folletos del Centro de Equipamiento Verbo CEV. La integralidad será complementada en el proceso de capacitación con un discipulado ministerial, puede servir de guía el ejemplo propuesto en la lección No. 8, laboratorio No. 1 del folleto Creciendo Juntos 2, CEV, dicha aplicación puede ser dirigida hacia cualquier Área Ministerial.

15. Cambiando los Paradigmas Culturales de Aprendizaje

Los paradigmas culturales de aprendizaje deben ser transformados, somos una sociedad de muy poco hábito de lectura, somos más empíricos en nuestro accionar, no nos gustan los procesos formales de aprendizaje, en términos generales. En el contexto de iglesia, hemos caído en un paradigma espiritualista en donde suponemos que Dios por revelación constante nos dirá qué debemos de hacer. Creemos que no necesitamos el conocimiento porque tenemos “unción” para hacer las cosas etc. y muchos de esos paradigmas nos llevan a justificar la mediocridad

ministerial, sustituyendo la planificación por la improvisación, el trabajo en equipo por la imposición “ungida”. En nuestra experiencia hemos encontrado apoyo para la enseñanza de la transformación de estos paradigmas en un estudio que hemos denominado “Los 3 Colores del Ministerio según 2ª. Pedro 1:5-7”, que es una contextualización bíblica respecto al enfoque de “los 3 colores” que SCHWARZ presenta en su libro Los 3 Colores del Ministerio. Dicho estudio está disponible en presentaciones multimedia. En el apéndice de este trabajo encontrará las gráficas que ilustran dicho estudio. La congregación además deberá definir un proceso claro de capacitación (capacitación formal y no formal: cursos, seminarios, talleres, programas de formación bíblica y teológica etc.) y formación ministerial (transferencia y vivencia de identidad espiritual y valores ministeriales). Afortunadamente Ministerios Verbo ha dado un paso importantísimo al definir el proceso de capacitación del Centro de Equipamiento Verbo. Todas estas acciones están tuteladas por nuestra característica ministerial de “capacitación constante”.

16. Sostenibilidad de la Capacitación

La capacitación tendrá soporte en tanto que los líderes más maduros se reproduzcan en otros. Nuestro entendimiento bíblico y nuestra definición ministerial, a través de nuestras características y valores ministeriales lo traducen como “discipulado”. La acción discipular va a contribuir a cambiar los paradigmas negativos de aprendizaje, mismos que describimos en el paso operativo anterior. La capacitación y la formación serán trabajadas de forma ideal a través del discipulado efectivo. El discipulado fortalecerá los procesos de consolidación y capacitación (la segunda y tercera “C” de nuestra estrategia ministerial). La congregación deberá definir procesos intencionados de formación de nuevos líderes, una estrategia ampliamente considerada en este trabajo es la del “co-líder” (descrita en el principio biótico o fuerza de crecimiento de “sostenibilidad”).

17. Acciones Simbióticas en la Capacitación

La capacitación sobre los aspectos estructurales derivados de la implementación del DNI, deberá ser abordada por facilitadores nacionales que han tenido la ventaja de ser capacitados para tal efecto, a través del programa de facilitadores, impartido por el Director para América Latina del Instituto del Desarrollo Natural de la Iglesia. Se establece conveniente el tener un equipo que pueda contribuir al respecto con las congregaciones Verbo de Guatemala. Las congregaciones podrán solicitar la ayuda específica de capacitación, acorde a su realidad en la implementación del DNI. Además es conveniente el aporte capacitador de especialistas en disciplinas administrativas y de planificación estratégica, en nuestro medio hay muchos hermanos con esos perfiles. De hecho el eje “estratégico-ministerial” del CEV contempla materiales que pueden ayudar, disponibles están los folletos de Creciendo Juntos 1 y 2, del CEV; y Planificación Estratégica, seminario preparado para CEV Antigua, por el Lic. Antonio Pérez Mazariegos. Las capacitaciones especializadas en otras áreas específicas como el alcance evangelístico y consolidación, pueden ser aprovechadas en la experiencia de congregaciones que han implementado programas de alcance evangelístico, como la experiencia de Verbo Zona 16 y Zona 19, pero también se hace necesaria la implementación de capacitación en el enfoque “según necesidades”. El CEV provee el folleto Manual para Consolidadores, que contribuiría enormemente al esfuerzo de la consolidación.

18. Evaluación de la Productividad de la Capacitación

La evaluación de los programas y actividades capacitadoras deberán de evaluarse a la luz de los objetivos que imponen los factores mínimos del diagnóstico DNI. Los programas de capacitación

deberán de priorizarse en base a los requerimientos ministeriales que coadyuven a mejorar los factores mínimos. La prioridad inmediata será enfocada en los aspectos organizativos-estructurales a fin de proveer soporte a las acciones en la implementación del DNI.

PASOS OPERATIVOS 19-24

Relacionados a Grupos Integrales

19. Interdependencia Ministerial para la Integración

La base estructural para la integración de los nuevos convertidos será la apertura de un área ministerial de consolidación, que pueda monitorear el trabajo de consolidación en todas las áreas ministeriales. Cada área ministerial deberá tener un equipo para la integración de los nuevos convertidos, sin embargo la acción prioritaria es la ejecución de acciones que procuren la integración de todos los asistentes dominicales a fin de ubicarlos en una Iglesia en el Hogar. La consolidación es nada más y nada menos que el “cerrojo de la puerta de atrás”, la puerta de “salida” que debemos cuidar. Hemos de recordar que de acuerdo a nuestros “círculos de compromiso” el nivel 3 representa los miembros comprometidos en una Iglesia en el Hogar y que únicamente ellos son considerados como miembros de la congregación. El área de consolidación deberá de ser la responsable de la atención dominical de los visitantes, así como los equipos específicos de consolidación en las actividades que tengan.

20. Gestión Multiplicadora del Efecto Consolidador

Cada Área Ministerial y Grupo Especializado deberá tener dentro de su equipo de trabajo una persona responsable de la consolidación de nuevos convertidos, y la integración de miembros de la congregación hacia sus respectivas áreas ministeriales. El equipo de consolidación de la congregación idealmente podrá estar integrado por un miembro de cada Área Ministerial y Grupo Especializado para que coordine el proceso consolidador e integrador de la congregación. Está claro que no podemos hablar de consolidar si no hay captación de nuevos convertidos, por lo que el área de consolidación proveerá un soporte efectivo para las acciones que realice el área de captación. En otras palabras, “retendrá el fruto cosechado” y consecuentemente incentivará al proceso de alcance evangelístico. La consolidación de los nuevos convertidos tendrá que enfocarse en coordinación con el enfoque “según necesidades”, el cual utilizó el área de captación para tal propósito, a fin de que tanto la captación como la consolidación sean consecuentes.

21. Confraternidad Efectiva

La efectividad de la confraternización en la congregación debe incluir acciones de: enseñanza sobre la necesidad de integrarse a una Iglesia en el Hogar, Área Ministerial o Grupos Especializados como un proceso de formación, enseñanza sobre membresía, responsabilidad y servicio, pacto y compromiso. Se debe facilitar la integración a Iglesia en el Hogar, Área Ministerial o Grupo Especializado, aperturando grupos estratégicamente de acuerdo al lugar donde residen, así como la facilitación de integración de las personas a través de las coordinaciones interministeriales de la congregación. Tanto en los grupos pequeños como en las reuniones generales se debe promover, enseñar y vivir principios de fraternidad, cordialidad y aceptación, los líderes deberán ser ejemplos, generadores e impulsores de esas acciones. Los

líderes deben de intervenir en los conflictos suscitados entre hermanos, las acciones pastorales en la solución de conflictos deben de ser prioritarias a fin de garantizar la integralidad y la integración efectiva de todos los miembros de la congregación.

22. Sostenibilidad de la Integración Congregacional

Las congregaciones deberán organizar un equipo de consolidación que pueda coordinar todo el trabajo de consolidación en conjunto con los equipos consolidadores específicos de cada Área Ministerial y Grupos Especializados; únicamente efectuando una efectiva labor de consolidación se podrá “cerrar la puerta trasera de la congregación”, es decir se evitará la típica “fuga” de membresía cuando esta no es atendida, ni integrada ni identificada con la congregación. En la congregación se debe enseñar y promover una cultura de “ayos”: En donde cada miembro se constituya en “guarda” de su hermano, principalmente en el proceso de consolidación e integración. Se debe procurar el autofinanciamiento de las Áreas Ministeriales y Grupos Especializados en los programas y acciones que fomenten la integración de las personas.

23. Simbiosis

Todas las Áreas Ministeriales y Grupos Especializados deben de cooperar para la integración de los miembros en las áreas ministeriales que les corresponden, por ejemplo, las Iglesias en el Hogar deberán procurar que los jóvenes que allí asisten puedan integrarse en el grupo de jóvenes que les corresponde, viceversa sería que, en el grupo de jóvenes se pueda incentivar y procurar la integración de ellos a una Iglesia en el Hogar, de igual manera se puede trabajar con las mujeres y hombres adultos y matrimonios . La sala cuna puede hacer lo propio con la Iglesia del Niño, esta con los Adolescentes y estos con los Jóvenes etc.. El soporte estructural lo constituirá la buena interrelación ministerial y la red específica de Consolidación conformada por todos los Grupos Especializados y las distintas Áreas Ministeriales.

24. Evaluación de la Funcionalidad del Proceso Integrador

Es necesario establecer fechas periódicas de evaluación sobre el funcionamiento ministerial de integración, que incluya la coordinación general y específica de Consolidación. Además se necesitan evaluar los programas y actividades para la integración, los que tanto la congregación de forma general como específica de las diferentes Áreas Ministeriales y Grupos Especializados hayan proyectado. Se hace necesario evaluar los programas de alcance evangelístico a efecto de hacer realidad los objetivos de evangelismo según necesidades, y por consiguiente el proceso de captación. También se necesitará evaluar la efectividad de la calidad de la atención de los visitantes de las reuniones generales y de grupos pequeños, que se lleva a cabo mediante el grupo de atención a visitantes, ya que a través de este ministerio comienza el proceso de integración, tanto para los nuevos convertidos, como para aquellos cristianos que quieran integrarse a nuestra congregación.

FUENTES

BIBLIOGRAFÍA

1. Schwarz C. (1996). Las 8 Características Básicas de una Iglesia Saludable. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE.
2. Schwarz C (1997). El ABC del Desarrollo Natural de la Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE.
3. Schwarz C, Shalk C. (1997). Desarrollo Natural de la Iglesia en la Práctica. Villadecavails Barcelona: Editorial CLIE.
4. Schwarz C. (2000). Hacia una Experiencia Trinitaria de Dios. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE.
5. Schwarz C. (2005). Coloree su Mundo con el Desarrollo Natural de la Iglesia. Villadecavails Barcelona: Editorial CLIE.
6. Schwarz C. (2001). Cambio de Paradigma en la Iglesia. Villadecavails Barcelona: Editorial CLIE.
7. Schwarz C. (2001). Los 3 Colores del Ministerio. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE.
8. Schwarz C. (2005). Los 3 Colores del Ministerio en su Iglesia. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE.
9. Schwarz C. (2005). Los 3 Colores del Ministerio en un Grupo Pequeño. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE.
10. Schwarz C. (2005). Los 3 Colores del Ministerio en la Consejería Personal. Terrassa Barcelona: Editorial CLIE.
11. Ministerios Verbo. (2008). Bienvenido a Verbo. Guatemala : Editorial Buenas Nuevas.
12. Iglesia Cristiana Verbo. (2010). Curso Bienvenido a Verbo. Guatemala: CEV Ciudad Vieja-Antigua.
13. Samayoa C. (2010). Creciendo Juntos 1. Guatemala: CEV Ciudad Vieja-Antigua.
14. Samayoa C. (2011). Creciendo Juntos 2. Guatemala: CEV Antigua.
15. Venditti N. (2000). Liderazgo Eclesial. Tegucigalpa: OSB.
16. Venditti N. (2000). Eclesiología. Tegucigalpa: OSB.

17. Fundacede. (1995). Manual Operativo para Educación por Principios. Guatemala: Fundacede.
18. Rodríguez D. (2009). Comprometido a Servir. Guatemala: CEV Ciudad Vieja-Antigua.
19. Instituto del DNI. (sin fecha). Cuestionario de Diagnóstico, *Survey Spanish* 0108.
20. Snyder H. (1983). La Comunidad del Rey. Miami FL.: Editorial Caribe.
21. Dana H.E. Manual de Eclesiología.
22. Pannenberg W. (1992). Teología Sistemática tomo 1. Madrid: Editorial Sígueme.

EGRAFÍA

www.ncd-international.org/community

ANEXOS

ANEXO 1

LOS 3 COLORES DEL MINISTERIO SEGÚN 2ª. PEDRO

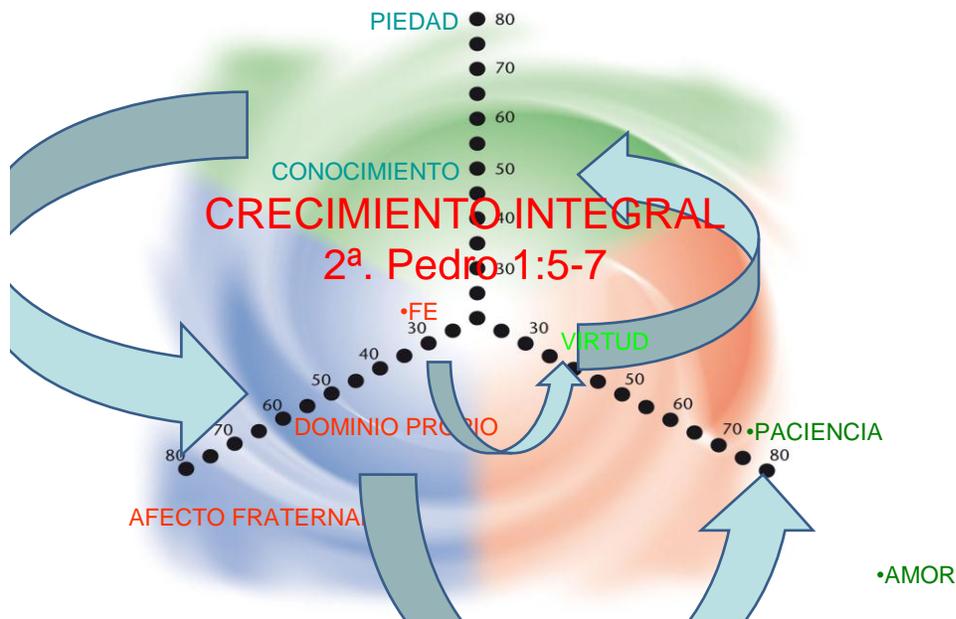
Carlos R. Samayoa T.

Este estudio tiene como base los principios de Christian Schwarz, contenidos en su libro Los 3 Colores del Ministerio, Edit. CLIE. El tema de estudio está basado en 2ª. Pedro 1:5-7, en donde el Apóstol Pedro insta a añadir cada uno de los elementos importantes de la vida piadosa empezando con la fe y terminando con el amor.

Hemos hecho una aplicación de esas virtudes que describe el Apóstol Pedro, a la catalogación de colores (verde = conocimiento-visión, rojo = pragmatismo-compromiso, azul = lo afectivo-espiritual) que propone Schwarz.

El reto según el apóstol, es que cada creyente vaya ampliando su espectro “cromático”, procurando con esto tener una mayor madurez personal y ministerial, y no únicamente saber cuál es su propensión psicológica-ministerial (marcada a través de los tests de diagnóstico que proporciona Schwarz en su libro) para catalogarse de “escéptico”, “manipulador”, “quemado”, etc., sino entender que a pesar de tener una propensión natural, se puede aprender a operar en los otros campos que son su debilidad, a fin de equilibrarse personal y ministerialmente.

Su Perfil de color personal



CRECIMIENTO INTEGRAL

2ª. Pedro 1:3-4

- *Como todas las cosas que pertenecen a la vida y a la piedad nos han sido dadas por su divino poder, mediante el conocimiento de aquel que nos llamó por su gloria y excelencia. Por medio de las cuales nos ha dado preciosas y grandísimas promesas, para que por ellas llegaseis a ser participantes de la naturaleza divina, habiendo huído de la corrupción que hay en el mundo a causa de la concupiscencia;*

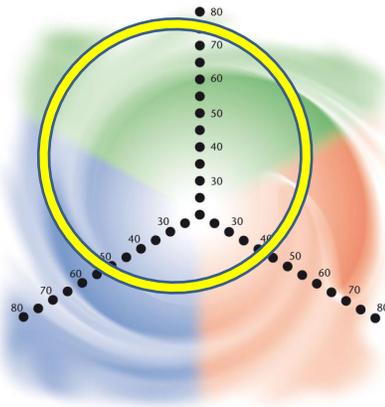
CRECIMIENTO INTEGRAL

2ª. Pedro 1:5-7

- *Vosotros también, poniendo toda diligencia por esto mismo, añadid a vuestra **fe virtud**; a la virtud, **conocimiento**; al conocimiento, **dominio propio**; al dominio propio, **paciencia**; a la paciencia, **piedad**; a la piedad, **afecto fraternal**; y al afecto fraternal, **amor**.*

EL CREYENTE ESCÉPTICO

Su Perfil de color personal

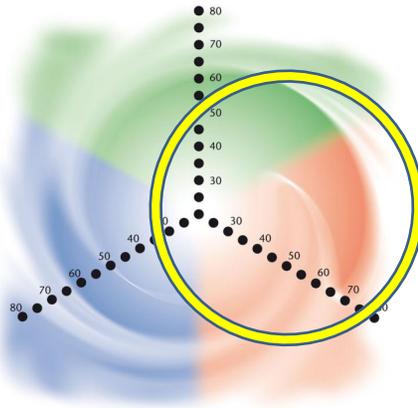


Tomás el escéptico



EL CREYENTE CONTROLADOR

Su Perfil de color personal

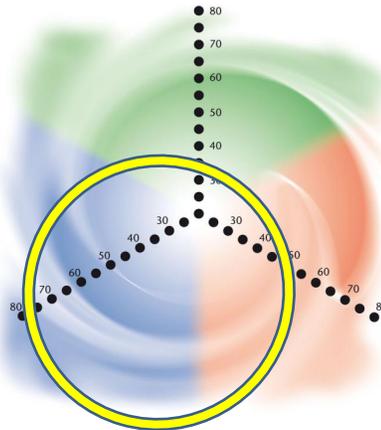


Marta la controladora



EL CREYENTE ESPIRITUALISTA

Su Perfil de color personal

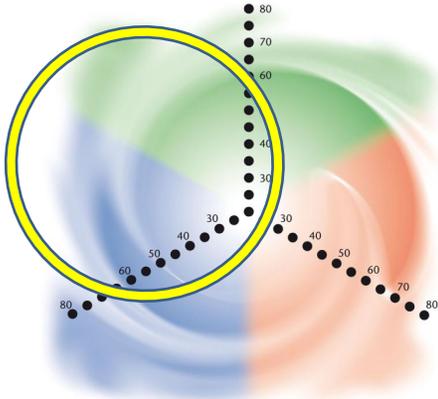


María la espiritualista

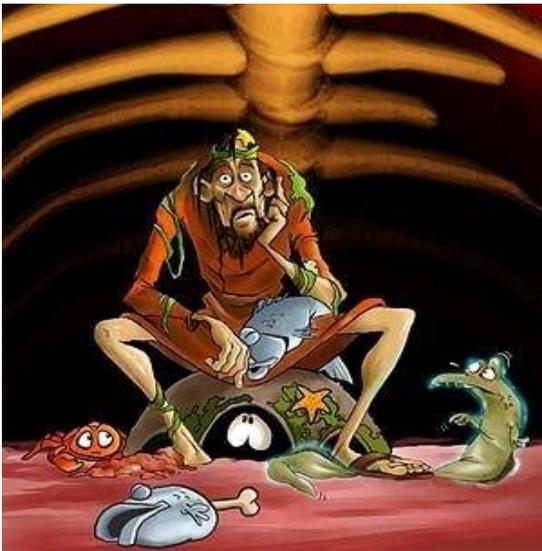


EL CREYENTE INDIFERENTE

Su Perfil de color personal

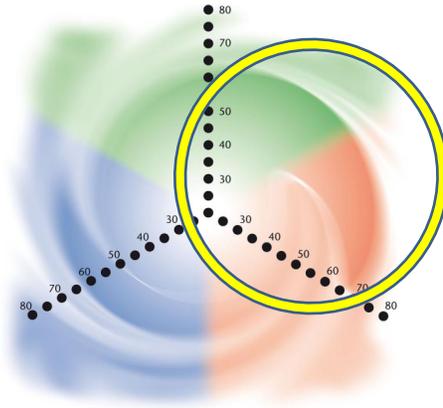


Jonás el indiferente

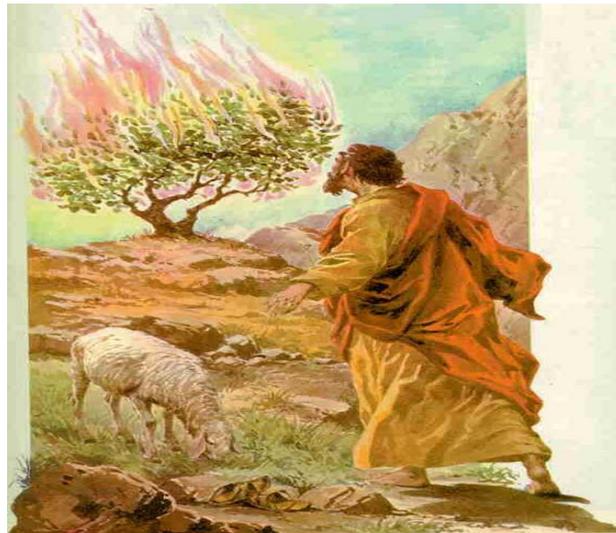


EL CREYENTE QUEMADO

Su Perfil de color personal

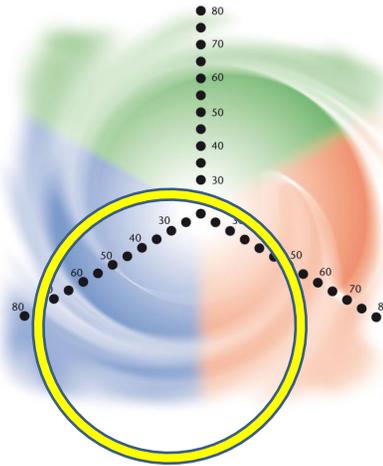


Moisés el quemado



EL CREYENTE FANÁTICO

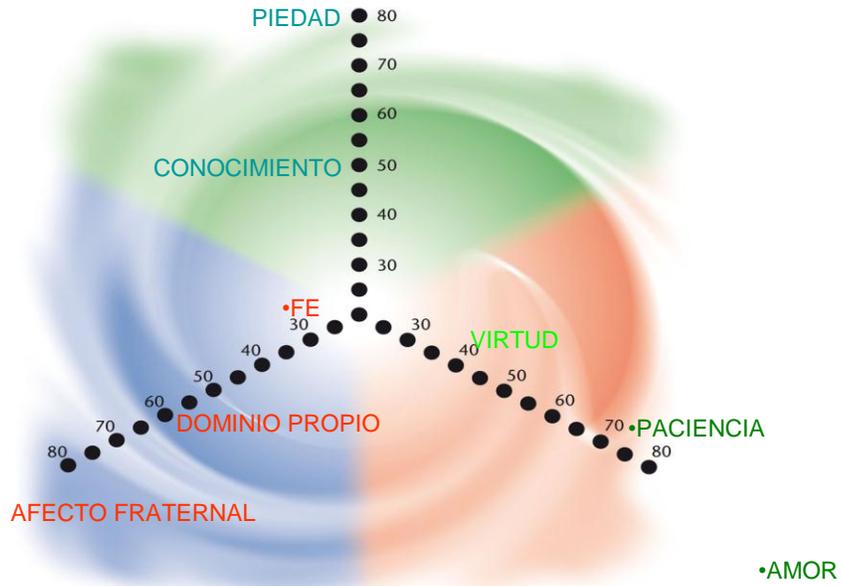
Su Perfil de color personal



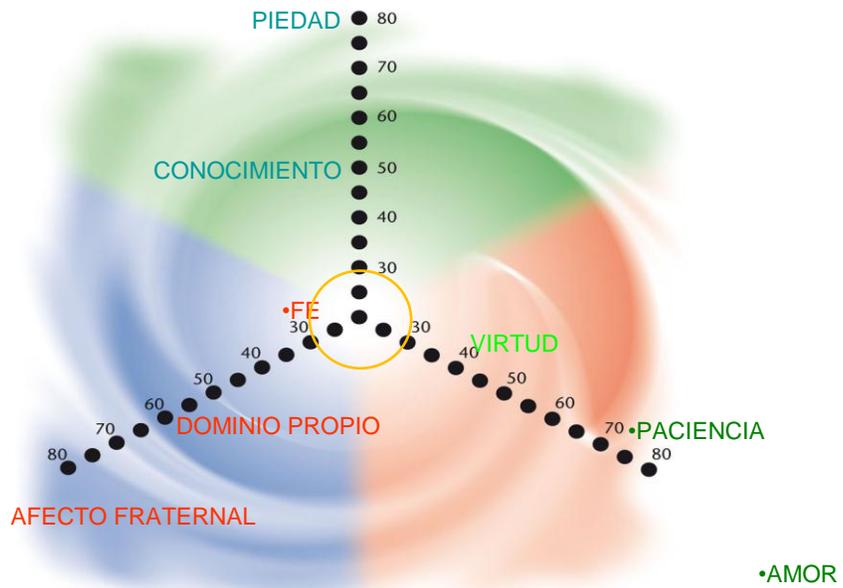
Pedro el fanático



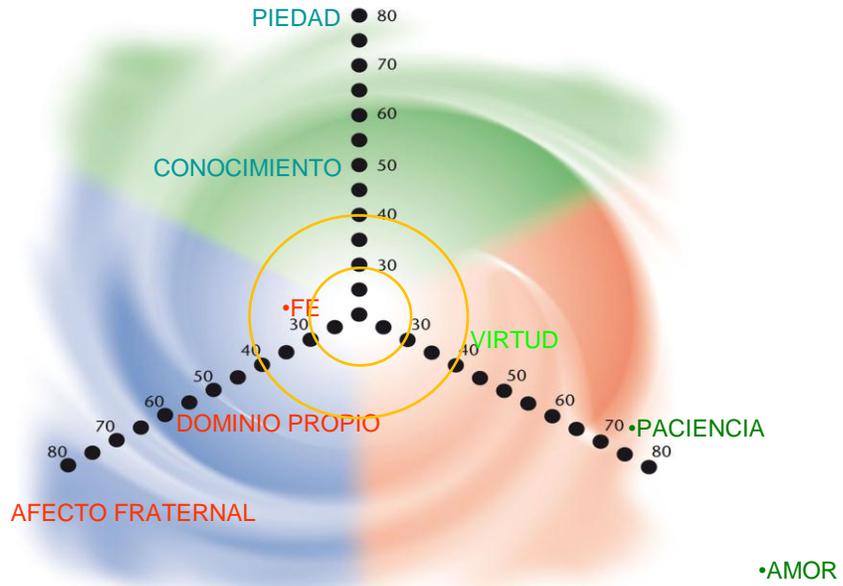
Su Perfil de color personal



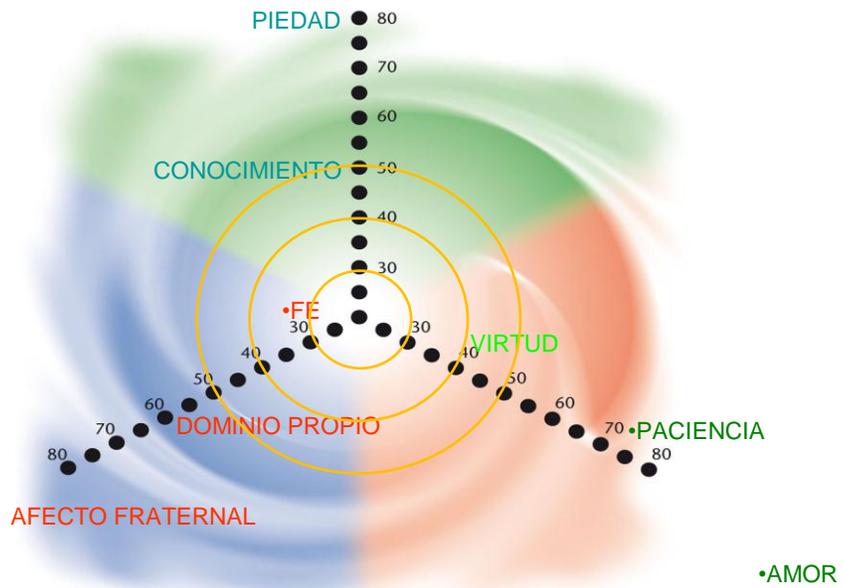
Su Perfil de color personal



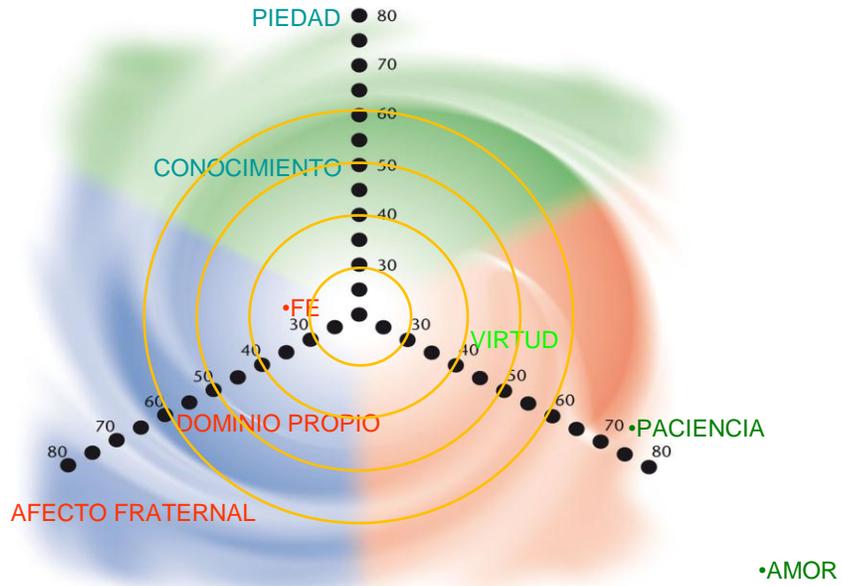
Su Perfil de color personal



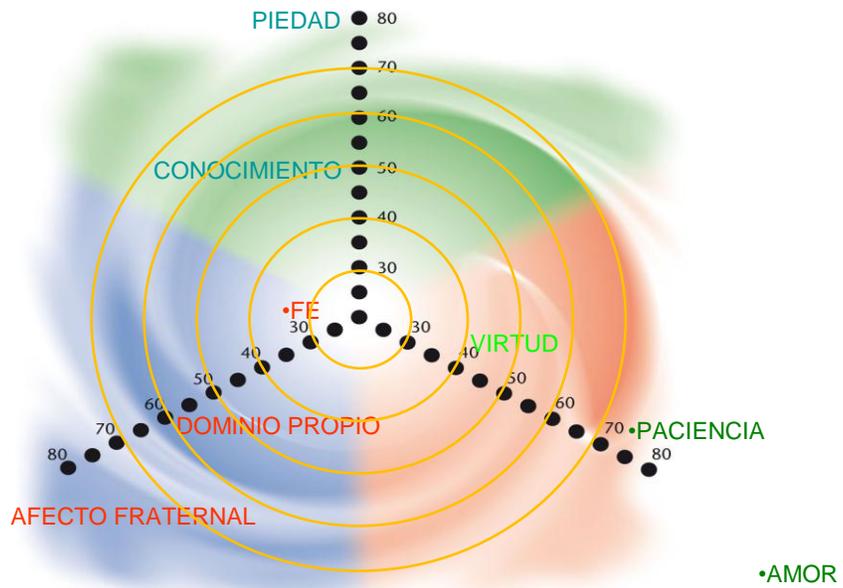
Su Perfil de color personal



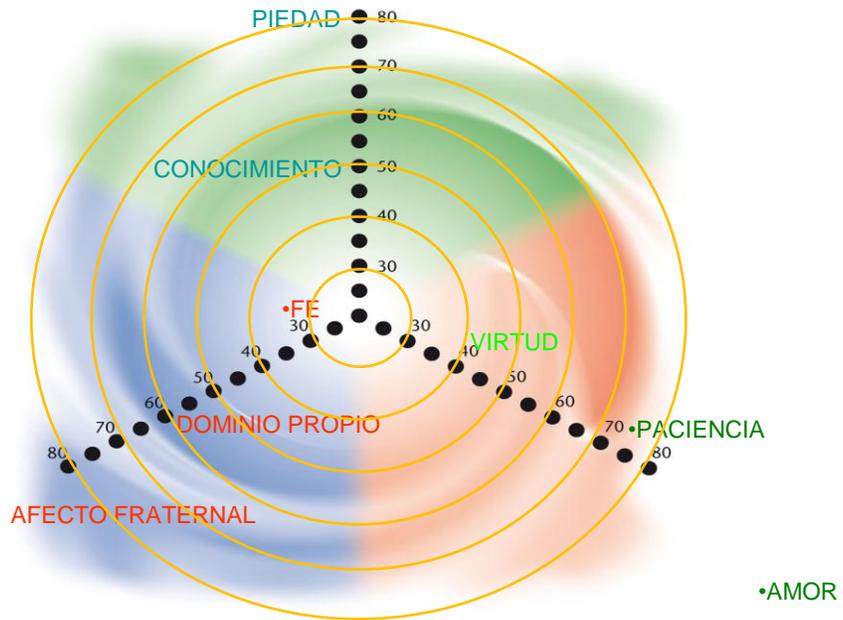
Su Perfil de color personal



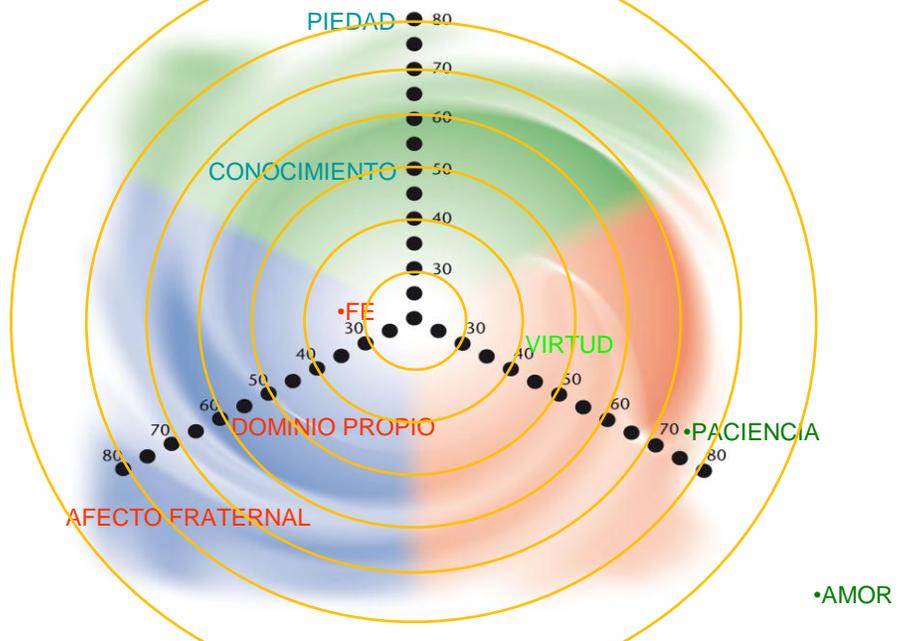
Su Perfil de color personal

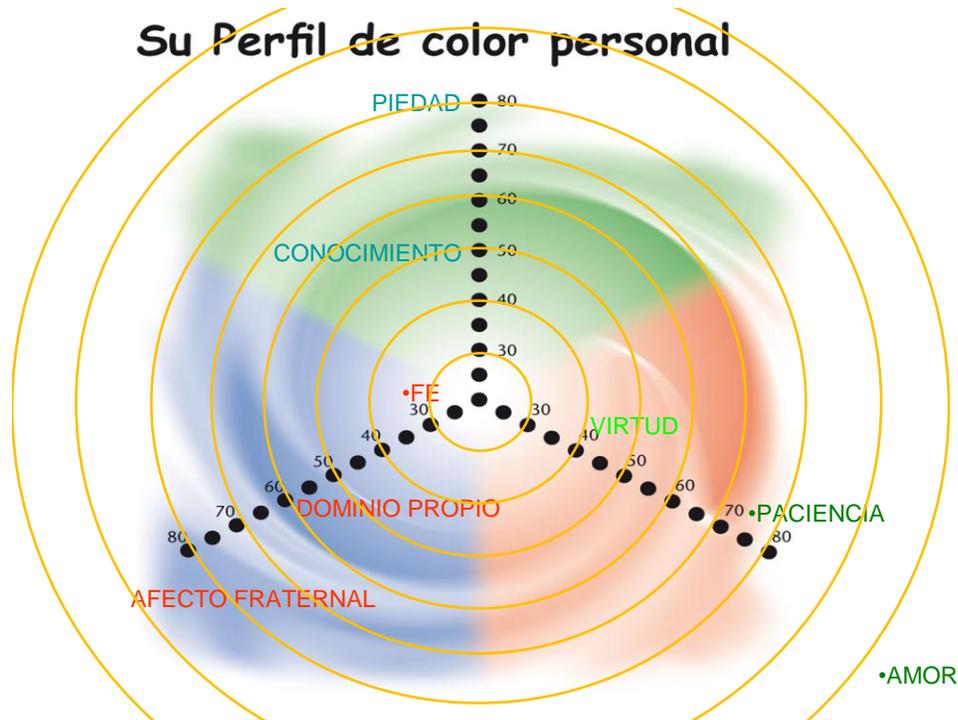


Su Perfil de color personal



Su Perfil de color personal





CRECIMIENTO INTEGRAL

2ª. Pedro 1:8-9

- Porque si estas cosas están en vosotros, y abundan, no os dejarán estar ociosos ni sin fruto en cuanto al conocimiento de nuestro Señor Jesucristo. Pero el que no tiene estas cosas tiene la vista muy corta; es ciego, habiendo olvidado la purificación de sus antiguos pecados, por lo cual hermanos, tanto más procurad hacer firme vuestra vocación y elección; porque haciendo estas cosas, no caeréis jamás.*

ANEXO 2

Formulario *New NCD Survey Spanish 0108*

DESARROLLO NATURAL DE LA IGLESIA PERFIL DE IGLESIA

Instrucciones (por favor léalas detenidamente):

- Este cuestionario les ayudará a descubrir los aspectos fuertes y débiles de su iglesia. Es muy importante que conteste TODAS las preguntas relleno los espacios en blanco, o marcando uno de los cuadrados. Cuando se encuentre con una pregunta en la que no esté de acuerdo con ninguna de las opciones, por favor escoja la respuesta que más se aproxime a su opinión. Piense en cómo se ve su iglesia y cómo le parece en la actualidad desde su punto de vista.
- Este cuestionario es usado en todo el mundo, en una gran variedad de denominaciones. Como consecuencia, tal vez no esté acostumbrado a cierto vocabulario en las preguntas. Contesto cada pregunta basándose en lo que usted piensa que significa.
- Si una pregunta se refiere a líderes (por ejemplo, la # 13), se refiere a pastores, ancianos, diáconos, miembros de consejo y posiciones similares.
- Si una pregunta se refiere a "grupos pequeños" o "grupos" (por ejemplo, la # 78), incluye a todo tipo de grupos desde 3 personas, como por ejemplo: grupos de estudio bíblico, grupos en hogares, grupos de oración, equipos ministeriales, grupos celulares, equipos de liderazgo, etc.
- Si una pregunta se refiere a servicio de adoración, tal vez en su iglesia le llamen servicio, culto, celebración, culto masivo, etc.
- Cuando se utilice la palabra iglesia, se refiere a su iglesia local.
- Este cuestionario será evaluado de forma anónima. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad. No escriba su nombre en el cuestionario.
- Una vez que haya terminado con el cuestionario, devuélvalo a la persona que se lo dio. Muchas gracias por su colaboración.

Antes que comience con el cuestionario en la siguiente página, por favor conteste las siguientes preguntas:

1. Sexo: ₀ Masculino ₁ Femenino
2. Edad: ₀ <20 ₁ 21-30 ₂ 31-40 ₃ 41-50
₄ 51-60 ₅ 61-70 ₆ >70
3. ¿Por cuánto tiempo ha sido cristiano? _____ años No se
4. ¿Por cuánto tiempo ha sido parte de esta iglesia? _____ años
5. ¿Ha estado involucrado en otra iglesia antes de esta? ₀ Si ₁ No
6. Si su respuesta anterior fue "Si", por favor indique la razón por la cual se movió a esta iglesia:
 - a. Me reubicó en esta área ₀ Si ₁ No
 - b. Esta iglesia provee un ministerio más efectivo a los niños/jóvenes adultos ₀ Si ₁ No
 - c. Estilo del servicio de adoración ₀ Si ₁ No
 - d. Líder de esta iglesia ₀ Si ₁ No
 - e. Conflicto en la iglesia anterior ₀ Si ₁ No
 - f. Insatisfacción con la iglesia anterior ₀ Si ₁ No

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	
7	0	1	2	3	4	Siento que mi tarea en la iglesia es una tarea positiva que ensancha mi fe.
8	0	1	2	3	4	Mi experiencia es que Dios obviamente usa mi trabajo para edificar la iglesia.
9	0	1	2	3	4	Las tareas que realizo en la iglesia van de acuerdo con mis dones.
10	0	1	2	3	4	Siento que el sermón en el culto de adoración habla a mi situación personal.
11	0	1	2	3	4	Mi grupo pequeño me ayuda con los retos de mi vida.
12	0	1	2	3	4	Durante el culto me conecto con Dios de una manera significativa.
13	0	1	2	3	4	Nuestros líderes parecen disfrutar su ministerio en la iglesia.
14	0	1	2	3	4	Encuentro fácil hablar con otros cristianos acerca de mis sentimientos.
15	0	1	2	3	4	Siento que el culto de adoración tiene una influencia positiva en mí.
16	0	1	2	3	4	Sé cual es el valor de mi trabajo en la obra total de la iglesia.
17	0	1	2	3	4	Sé que alguien en nuestra iglesia me pedirá que rinda cuentas de los compromisos que hago.
18	0	1	2	3	4	Los líderes de los ministerios en nuestra iglesia se reúnen regularmente para hacer planes.
19	0	1	2	3	4	Animamos a los nuevos cristianos en nuestra iglesia a involucrarse en evangelismo inmediatamente.
20	0	1	2	3	4	Nuestros líderes buscan activamente remover las barreras que limitan mi ministerio.
21	0	1	2	3	4	Las actividades evangelísticas de nuestra iglesia son relevantes para mis amigos y familiares que aún no conocen a Jesús.
22	0	1	2	3	4	Nuestros líderes están claramente preocupados por la gente que aún no conoce a Jesús.
23	0	1	2	3	4	Nuestros líderes apoyan activamente el desarrollo de la iglesia.
24	0	1	2	3	4	Mis contribuciones a la iglesia son revisadas regularmente.
25	0	1	2	3	4	Disfruto escuchar los sermones en el servicio de adoración.
26	0	1	2	3	4	Siento que mi iglesia me apoya en mi ministerio.
27	0	1	2	3	4	En mi grupo pequeño pasamos mucho tiempo en cosas que son irrelevantes para mí.
28	0	1	2	3	4	Nuestro(s) pastor(es) tiene(n) demasiado trabajo que hacer.
29	0	1	2	3	4	Sé que otros miembros de iglesia oran por mí de forma regular.
30	0	1	2	3	4	En nuestra iglesia es posible hablar con otras personas acerca de problemas personales.
31	0	1	2	3	4	Nuestros líderes son buenos para explicar las cosas.
32	0	1	2	3	4	Hay mucho gozo y sonrisas en nuestra iglesia.
33	0	1	2	3	4	Oro por mis amigos, colegas y familiares que aún no conocen a Jesús, para que ellos vengan a la fe.
34	0	1	2	3	4	Mi grupo pequeño me ayuda a crecer en mi vida espiritual.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	
35	0	1	2	3	4	Los elogios y cumplidos influyen tremendamente en la atmósfera de nuestra congregación.
36	0	1	2	3	4	Nuestra iglesia trata de ayudar a aquellos en necesidad (comida, ropa, educación, consejería, etc.)
37	0	1	2	3	4	Nuestra iglesia regularmente ofrece ayuda para que la gente descubra sus dones.
38	0	1	2	3	4	Se da la oportunidad a muchas personas para que participen activamente en los cultos de adoración.
39	0	1	2	3	4	Puedo confiar en mis amigos en la iglesia.
40	0	1	2	3	4	Los voluntarios de nuestra iglesia son adiestrados frecuentemente.
41	0	1	2	3	4	A menudo comparto a otros cristianos cuando he experimentado algo de Dios.
42	0	1	2	3	4	Experimento las influencias transformadoras que la fe tiene en las diferentes áreas de mi vida (profesión, familia, tiempo libre, etc.)
43	0	1	2	3	4	Conozco gente en nuestra iglesia que siente amargura hacia otros.
44	0	1	2	3	4	Los nuevos cristianos encuentran amigos rápidamente en nuestra iglesia.
45	0	1	2	3	4	Nuestros líderes claramente creen que Dios quiere que nuestra iglesia crezca.
46	0	1	2	3	4	Conozco mis dones.
47	0	1	2	3	4	Asistir al culto de adoración es una experiencia inspiradora para mí.
48	0	1	2	3	4	Cuando alguien en nuestra iglesia hace algo bien, yo se lo digo.
49	0	1	2	3	4	Soy miembro de un grupo en mi iglesia en donde es posible hablar acerca de problemas personales.
50	0	1	2	3	4	Puedo explicar fácilmente por qué vengo al culto de adoración.
51	0	1	2	3	4	Los líderes de nuestra iglesia prefieren hacer el trabajo ellos mismos antes que colaborar con otros.
52	0	1	2	3	4	Estoy entusiasmado con mi iglesia.
53	0	1	2	3	4	La música en el servicio de adoración me ayuda adorar a Dios.
54	0	1	2	3	4	En los grupos a los que pertenezco es fácil que se integren los visitantes.
55	0	1	2	3	4	Soy miembro de un grupo en mi iglesia en donde otros oran conmigo si lo necesito.
56	0	1	2	3	4	A menudo me aburro durante el culto de adoración.
57	0	1	2	3	4	Entiendo claramente cómo trabajan juntas las diferentes partes de nuestra iglesia.
58	0	1	2	3	4	Los voluntarios de nuestra iglesia son adiestrados para sus ministerios.
59	0	1	2	3	4	Comparto acerca de mi viaje espiritual con varias personas de mi iglesia.
60	0	1	2	3	4	Mi impresión es que la estructura organizacional de nuestra iglesia hace más difícil la vida eclesial en vez de promoverla.
61	0	1	2	3	4	Nuestros líderes muestran preocupación por los problemas personales de aquellos en el ministerio.
62	0	1	2	3	4	Disfruto las tareas que hago en la iglesia.

Muy de acuerdo
De acuerdo
Algo de acuerdo
Poco de acuerdo
Nada de acuerdo

	0	1	2	3	4	
63						En nuestra iglesia a menudo intentamos cosas nuevas.
64						Los líderes de grupos pequeños y ministerios en nuestra iglesia sirven de mentores a por lo menos una persona.
65						Soy miembro de un grupo pequeño en mi iglesia en el cual me siento como en casa.
66						Experimento los beneficios de trabajar en un equipo en nuestra iglesia.
67						Conozco las metas por las cuales estamos trabajando como iglesia.
68						Creo firmemente que Dios trabajara aún más poderosamente en nuestra iglesia en los años venideros.
69						Hay mucha creatividad en las actividades evangelísticas de nuestra iglesia.
70						Conozco a varias personas en nuestra iglesia que tienen el don de evangelismo.
71						Experimento la obra de Dios en mi vida.
72						La Biblia es una guía poderosa en mis decisiones de la vida diaria.
73						Los líderes de nuestra iglesia se concentran en las tareas para las cuales están dotados.
74						Nuestros líderes son ejemplos espirituales para mí.
75						Trato de profundizar mis relaciones con la gente que aún no conoce a Jesús.
76						Los líderes de nuestros grupos pequeños están facultados para sus tareas.
77						Los momentos de oración son una experiencia inspiradora para mí.
78						Nuestros grupos pequeños buscan multiplicarse activamente.
79						Entiendo claramente lo que se espera de mí al cumplir mi tarea en nuestra iglesia.
80						Si tengo un desacuerdo con un miembro de nuestra iglesia, voy a donde él o ella estén para resolverlo.
81						Nuestros líderes reciben ayuda regular de una persona externa (por ejemplo, facilitador, consultor, otro pastor, etc.) para desarrollar nuestra iglesia.
82						Los líderes de nuestra iglesia apoyan a los cristianos en sus esfuerzos evangelísticos individuales.
83						Nuestros líderes regularmente felicitan y reconocen a los voluntarios.
84						Disfruto leer la Biblia por mi cuenta.
85						Nuestros servicios de adoración atraen a visitantes que no tienen iglesia.
86						Cuando nuevas personas vienen a los eventos de la iglesia, los recibimos abiertamente y amorosamente.
87						Nuestra iglesia provee ayuda práctica para que los nuevos cristianos crezcan en su fe.
88						Siempre anhelo asistir al culto de adoración.
89						Me preparo para participar en el culto de adoración.
90						En mi grupo pequeño confiamos los unos en los otros.
91						Las actividades de nuestra iglesia están bien planeadas y organizadas.