

Globalización de la Serie Misionera

Conservarlos...

vale la pena

Perspectivas Globales de las Mejores Prácticas
para la Retención de Misioneros



Rob Hay, Valerie Lim, Detlef Blöcher,
Jaap Ketelaar, y Sara Hay
Prólogo por Guillermo D. Taylor

Recomendaciones para Conservarlos...vale la pena

Este útil libro ayuda a los que trabajan en las misiones a entender cómo la filosofía distintiva de las misiones y las culturas pueden estimular las relaciones saludables y el crecimiento personal. Utiliza datos de investigación que se obtuvieron del 40% de la fuerza misionera mundial, y su lectura debería requerírsele a todo el que participe en las misiones mundiales.

Dra. Marjory F. Foyle, Comisión de Misiones de la AEM, MemCa, UK

Puede haber unos cuantos asuntos más urgentes que recuperar la importancia de un servicio misionero de largo plazo, en el que se invierta toda la vida: que dure lo suficiente como para aprender un idioma correctamente, donde se obtenga una cosmovisión extranjera y se hagan amistades genuinas, y que sin él la misión es algo superficial y una conversión a nivel profundo rara vez ocurre. Si nos interesa la calidad de misiones mundiales que honran a Dios, entonces vamos a querer reclutar y conservar hombres y mujeres santos. Este libro nos ayudará a hacer precisamente eso, con la gracia de Dios.

Rose Dowsett, OMF, Coordinadora de Equipos Misionológicos Globales de la Comisión de Misiones de la AEM, Escocia

Si anhelamos una cosecha con «fruto que dure» en todo el mundo, entonces implementaremos las recomendaciones que este libro contiene. Es más fácil dejar las cosas como están. Pero honraremos a Dios al tomar en serio la investigación extraordinaria que describen estas páginas.

Dr. Debbie Lovell-Hawker, Especialista en Psicología Clínica e Investigadora, InterHealth, Reino Unido

La comunidad misionera global, una vez más, está en deuda con los escritores que son parte de la Comisión de Misiones de la AEM. No cabe duda que este libro clave, acerca de la retención de misioneros y mejores prácticas, cambia y cambiará no sólo el estilo de nuestro cuidado integral sino el entrenamiento, así como todo el proceso de envío de nuestros misioneros.

Dr. David Tai-Woong Lee, Global Missionary Training Centre, Korea

Vale la Pena Conservarlos marca un hito significativo en la tarea crucial de la Comisión de Misiones de la WEA. Todos nosotros, que estamos comprometidos con esta época emocionante de las misiones evangélicas, deberíamos leer este libro y volver a leerlo.

Rob Martin, Director Ejecutivo, First Fruit, Inc., EUA

Es muy frecuente que la investigación se deje en el estante, que se llene de polvo y que no produzca los resultados que su conclusión recomienda. Esta investigación tiene el potencial de ser distinta. Contiene verdades difíciles, así como muchas recomendaciones prácticas. Ignorar su mensaje queda bajo nuestra responsabilidad. Estúdielo, vea qué cambios hay que hacer..., pero ante todo, no deje que se llene de polvo.

Martin Lee, Director Ejecutivo, Global Connections, Reino Unido

Conservarlos... vale la pena es el estudio internacional más extenso y profundo, a la fecha, sobre el tema de la retención de misioneros. El análisis exhaustivo es una herramienta de valor incalculable para todo el que esté comprometido en la tarea misionera, ya sea en el envío o al ser enviado. Los misioneros no son «piezas de ajedrez» de menor valor, que pueden desecharse en la empresa de la misión global. Las organizaciones misioneras saben que vale la pena conservarlos y que, en general, los misioneros de largo plazo son los más efectivos.

Bertil Ekström, Director Ejecutivo, Comisión de Misiones de la AEM, Brasil

Conservarlos... vale la pena representa los esfuerzos sobresalientes de un grupo extenso y global de eruditos y especialistas que se reunieron para preparar, investigar, analizar y presentar un estudio estratégico sobre la retención de misioneros. Lo que hace que este recurso sea distinto a todo lo demás es su claridad, amplitud y utilidad. Es una lectura necesaria, tanto para la iglesia como para los líderes de misiones y para cualquiera que apoye económicamente las actividades misioneras a nivel global.

Brent Lindquist, Ph.D., Presidente, Link Care Center, Junta Directiva EFMA, EUA

Este libro tendrá un gran impacto en las agencias enviadoras de misioneros en todo el mundo. También será útil, no sólo para un reclutamiento más sabio, sino para disminuir, de manera significativa, la tasa de retorno anticipado de muchos misioneros. La visión general acerca de los países enviadores, nuevos y viejos, de *Conservarlos... vale la pena* es muy útil para todos nosotros.

Wolfgang Büsing, Alianza Evangélica Misionera Alemana, Alemania

El Movimiento Misionero Latinoamericano está en un punto de transición hacia una nueva etapa. El III Congreso Misionero Iberoamericano, que se celebró en España, confirmó el legado de sabiduría e interés en cuanto a las realidades cruciales que hay en el campo. *Conservarlos... vale la pena* llega a nosotros a la hora perfecta, para ayudarnos a tratar los asuntos críticos relacionados con la retención y el ministerio efectivo en el campo. Este libro presenta un análisis profundo, así como casos de estudio personales y modelos que permiten que las generaciones nuevas de misioneros sean más efectivas en el Evangelio global de Jesucristo.

David D. Ruiz M., ex Presidente de COMIBAM; Director Asociado de la Comisión de Misiones de la AEM

Como siempre, la Comisión de Misiones de la AEM ha producido un libro muy significativo. *Conservarlos... vale la pena* es una lectura necesaria para cualquier misionero, así como para la iglesia y líderes de misiones de cualquier parte, que anhelan ver éxito y retención en los campos misioneros. Nuestro agradecimiento para la Comisión de Misiones de la AEM y para el equipo que está detrás de este trabajo. Este libro debería estar disponible en muchos idiomas, tan pronto como sea posible.

Younoussa Djao, Coordinador, Francophone Africa Regional Consultation (CRAF)/ New Generations Intl., Costa de Marfil

A medida que la contracorriente sigue jalando a la iglesia hacia aguas más profundas en el mar de las misiones de corto plazo, *Conservarlos... vale la pena* nos obliga a nadar fuertemente en contra de ella hacia la orilla del compromiso a largo plazo. «Apropiado» puede ser una palabra que el usuario definiría como vaga. Este estudio y análisis ayuda a darnos claridad para la preparación misionera e implementación—por el bien de los que envían, de los enviados y de los que reciben.

Keith Sparzak, Director/Pastor de Global Outreach, Mars Hill Bible Church, EUA

Conservarlos...

vale la pena

Conservarlos...

vale la pena

Perspectivas Globales de las
Mejores Prácticas para la Retención de Misioneros

Rob Hay, Valerie Lim, Detlef Blöcher,
Jaap Ketelaar, y Sara Hay

Prólogo por Guillermo D. Taylor

Acerca del diseño de portada:

¿Por qué el basurero?

¿Estamos sugiriendo que se desecha a los misioneros?—bueno, sí, lo sugerimos: reconocemos que cuando no identificamos ni promovemos las mejores prácticas nos conformamos con algo inferior, ¡que podría significar la pérdida innecesaria de personas!

¿Estamos sugiriendo que necesitamos desechar cosas?—bueno, sí, lo sugerimos: reconocemos que muchos de nosotros actualmente no seguimos las mejores prácticas, en efecto, podríamos no estar seguros de qué son mejores prácticas, *pero* si optamos por buscarlas, debemos estar preparados para desechar algunas de nuestras prácticas actuales, ¡que usualmente son muy viejas!

El propósito de *Conservarlos... vale la pena* es de buscar las mejores prácticas para la retención de misioneros. En este libro presentamos esas mejores prácticas de manera muy positiva y constructiva, *pero* también buscamos ayudarlo a discernir entre las buenas y las malas. En efecto, si vamos más lejos, necesitamos el valor para optar por lo mejor y no sencillamente aceptar lo que quizás ya está bastante bien, o que es bueno. Que tengamos el valor de revisar, examinar, meditar y proteger las mejores prácticas donde ya existen. Pero donde ese no es el caso, que sin temor desechemos las cosas (descartar las prácticas que sean «menos que mejores»)... Así que, ¡por eso escogimos el basurero!



Conservarlos... vale la Pena: Perspectivas Globales de las mejores prácticas para la retención de misioneros

Copyright © 2007 World Evangelical Alliance Mission Commission

Todos los derechos reservados

Traducido al español por Mayra Urizar de Ramírez

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida ni transmitida de ninguna forma ni por ningún medio—electrónico ni mecánico, incluso fotocopias y grabaciones—sin el permiso previo del editor.

Todas las citas bíblicas, a menos que se indique lo contrario, fueron tomadas de la Santa Biblia, Reina Valera 1960 ©, Sociedades Bíblicas Unidas. Todos los derechos reservados. Usada con permiso.

Publicado en inglés en 2007 por William Carey Library

1605 E. Elizabeth Street, Pasadena, California 91104

www.WCLBooks.com

William Carey Library es un ministerio del U.S. Center for World Mission, Pasadena, California.

Impreso en los Estados Unidos de América

ISBN: 978-0-87808-515-6

Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data

Worth Keeping: Global Perspectives on best practice in missionary retention/ editado por Rob Hay ... [et al.]; prólogo por Guillermo D. Taylor

p. cm.

Incluye el índice.

ISBN 978-0-87808-515-6

I. Missions. 2. Missionaries. I. Hay, Rob.

BV2063.W67 2007

266.0068'3—dc22

2007011333

Contenido

Índice	v
Estudios de Caso	vii
Prólogo	ix
Agradecimientos	xxv

Sección A

Capítulo 1: Vale la Pena Leerlo – El Anteproyecto	3
Capítulo 2: ReMAP I	11
Capítulo 3: ReMAP II Metodología del Proyecto	27

Sección B

Capítulo 4: Tamaño de la Agencia y Cooperación	45
Capítulo 5: Educación	63
Capítulo 6: Selección	79
Capítulo 7: Selección – Evaluación Psicológica y de Salud	93
Capítulo 8: Selección – El Llamado y El Llamado Probado en el Ministerio Anterior	107
Capítulo 9: Tiempo de Preparación	119
Capítulo 10: Orientación y Capacitación Continua	133
Capítulo 11: Vida Espiritual	147
Capítulo 12: Vida Espiritual – Guerra Espiritual	157
Capítulo 13: Cuidado Personal	167
Capítulo 14: Cuidado Personal – Establecimiento y Funcionamiento del Equipo	183
Capítulo 15: Cuidado Personal – El Conflicto y Los Equipos	197
Capítulo 16: Cuidado Integral	205
Capítulo 17: Valores Organizacionales	227
Capítulo 18: Valores Organizacionales – Equilibrio en la Vida Laboral	241
Capítulo 19: Valores Organizacionales – Desarrollo Organizacional	253

Capítulo 20: Valores Organizacionales – Comunicación	267
Capítulo 21: Liderazgo	283
Capítulo 22: Liderazgo – Liderazgo Bueno/Tóxico	295
Capítulo 23: Desarrollo del Personal	311
Capítulo 24: Desarrollo del Personal – Desarrollo y Mentoría del Liderazgo	325
Capítulo 25: Desarrollo del Personal – Evaluación y Estudio	339
Capítulo 26: Ministerio	349
Capítulo 27: Ministerio – Resultados del Ministerio	363
Capítulo 28: Ministerio – Relación Personal con la Agencia	371
Capítulo 29: Finanzas	381
Capítulo 30: Finanzas – Apoyo Financiero Continuo	395
Capítulo 31: Oficina Base	407
Capítulo 32: Oficina Base – Iglesia y Misiones	419
Capítulo 33: Oficina Base – Rendición de Informes y Reingreso	429

Sección C

Capítulo 34: Cómo Desarrollar un Código de Mejores Prácticas	449
Capítulo 35: Cuestionario del ReMAP II	461

Estudios de Caso

Capítulo	Título del Estudio de Caso, Autor(es), País	Página
4	DMG – Un modelo de cooperación en las misiones, <i>Detlef Blocher, Alemania</i>	54
	Envío de obreros por equipos, <i>Bob López y Bibien Limlingan, Filipinas</i>	57
5	¿Se requiere de educación superior para un trabajo misionero efectivo?, <i>Nathaniel Abimbola, Nigeria</i>	70
	Capacitación misionológica informal: ¿funciona?, <i>Duncan Olumbe, Kenya</i>	74
6	Selección de aspirantes a misioneros, <i>Henkie Maritz, Sudáfrica</i>	86
	Piedad filial y llamado misionero, <i>Vanessa Hung, Hong Kong</i>	89
7	Selección de candidatos y asuntos médicos, <i>Stoma Beattie, Singapur</i>	97
	Selección de misioneros y evaluación psicológica, <i>Barbara Griffin, Australia</i>	101
8	Envío de una pareja de misioneros a España, <i>Paul Adams, Reino Unido</i>	110
	El llamado a España, <i>Terry Miller, España</i>	112
	Programa de capacitación desafía a posibles misioneros, <i>Rebecca Barnhart, Moldova</i>	114
9	Cómo preparar bien a la gente, <i>Jonathan Ingleby, Reino Unido</i>	124
	Preparación adecuada, <i>Dan Sheffield, Canadá</i>	125
	Cómo cambiar nuestra capacitación para obtener compromiso durante la preparación, <i>Alan Pain, Reino Unido</i>	128
10	Orientación Cooperativa en Nueva Zelandia, <i>Rachel Murray, Nueva Zelandia</i>	140
	La Orientación contribuye a la retención misionera, <i>Albert Seth Ocran, Ghana</i>	142
11	Desarrollo en la vida espiritual de una misionera soltera, <i>Rachel Murray,</i> <i>Nueva Zelandia</i>	152
12	Encuentros personales con la guerra espiritual, <i>Allan McMahon, Australia</i>	161
13	El cuidado personal de nuestros misioneros, <i>Antonia Leonara van der Meer, Brasil</i>	172
	El cuidado de la familia misionera, <i>Márcia Tostes, Brasil</i>	175
	Cuidado pastoral para misioneros costarricenses, <i>Marcos Padgett,</i> <i>Costa Rica</i>	177
14	Equipos de tercera dimensión, <i>Steve Reichardson, EUA.</i>	188
	Cómo forjar un equipo para trazar una visión, <i>Paul Rhadas y Steve Hoke, EUA</i>	192
15	Servir a dos amos, <i>Thomas Oduro, Ghana</i>	200
16	El cuidado misionero en la iglesia, <i>Bibien Limlingan, Filipinas</i>	222
	Grupos de cuidado misionero, <i>Ana M. Gamez, Filipinas</i>	215
	Servicio de asesoría médica de OMF-un modelo para el cuidado médico del misionero, <i>Stroma Beattie, Singapur</i>	219

Capítulo	Título del Estudio de Caso, Autor(es), País	Página
16	De las medidas reglamentarias de bienestar al cuidado integral, <i>John Amalraj, India</i>	222
17	Los valores esenciales nos mantienen allí, <i>Caryn Pederson, EUA</i> Elaboración de valores esenciales para un equipo nuevo en el ministerio, <i>Paul Rhoads y Steve Hoke, EUA</i>	233 236
18	Establecimiento de Metas, <i>David Wong, Singapur</i> El Altar de oración de Angela, <i>LeiMei Littlefield, EUA</i>	246 248
19	Recargada: Un estudio organizacional radical, <i>FiMcLachlan y Paul Bendor-Samuel</i> El desarrollo de una declaración de visión en DMG lleva al desarrollo Organizacional, <i>Detlef Blöcher, Alemania</i>	256 262
20	Cambio de ubicación de un misionero, <i>Vanessa Hung, Hong Kong</i> Confidencialidad y confianza en el cuidado integral, <i>Bob y Nancy, Medio Oriente</i>	273 275
21	El buen liderazgo es un liderazgo de servicio, <i>David Lundy, Reino Unido</i>	290
22	La visión de alcanzar a los perdidos a cualquier costo, <i>John Amalraj, India</i> El mal funcionamiento de un líder divide al equipo, <i>Rob Hay, Reino Unido</i>	303 305
23	Desarrollo misionero permanente en el campo, <i>David Milligan, Medio Oriente</i> Cómo diseñar el desarrollo del personal y un equipo de cuidados para combatir el retorno anticipado, <i>Paul Rhoads y Steve Hoke, EUA</i>	314 317
24	Instituto Haggai – un modelo de capacitación de líderes para el liderazgo y el evangelismo, <i>David Wong, Singapur</i> Desarrollo de líderes en OMF, <i>David Dougherty, EUA</i>	328 333
25	Evaluación del ministerio, <i>Henkie Maritz, Sudáfrica</i>	345
26	Adaptación al ministerio, <i>Fayez Isbak, Egipto</i> Resistencia en el ministerio a pesar del trauma, <i>Ron Brown, Senegal</i>	353 355
27	Cómo mantener registros para evaluar el ministerio, <i>Bernard Ofori Atta, Ghana</i>	366
28	Cómo comprender a Bruce, <i>Laurel McAllister, Canadá</i>	376
29	Apoyo misionero en las Filipinas, <i>Bibien Limlingan, Filipinas</i> Presentación del presupuesto para un proyecto, <i>Ajit Hazra, Singapur</i>	385 390
30	Superación del apoyo financiero a través del envío de obreros «biocupacionales» y «acabadores», <i>Philip Chang, Malasia</i> Un poco de creatividad puede dar buenos resultados, <i>Detlef Blöcher, Alemania</i>	398 402
31	Ministerio con los padres mayores de los misioneros, <i>Dong-Hwa Kim, Corea</i> Cómo mantener una cultura de oración, <i>LeiMei Littlefield, EUA</i>	412 414
32	Equipos de apoyo en la iglesia, <i>Thomas Sanchez, EUA</i> La iglesia árabe y las misiones, <i>Fayez Isbak, Egipto</i>	422 424
33	Rendición de informes a través de retiros misioneros y campos de restauración, <i>Rachel Murray, Nueva Zelanda y Dong-Hwa Kim, Corea</i> Nuestra misionera regresa a trabajar en su país, <i>Detlef Blöcher, Alemania</i>	437 441

Prólogo

Para Leer

Guillermo D. Taylor, Embajador Global, Alianza Evangélica Mundial

Para comenzar—demos unas pinceladas en un lienzo ancho

Bienvenido al volumen seis de nuestra serie única: «Globalización de las Misiones», otro ejemplo de un recurso para las misiones mundiales que tiene la huella de decenas de investigadores y escritores de muchas naciones—un libro verdaderamente globalizado.

Al fin de cuentas, en nuestro servicio global al Trino Dios misional, y como líderes, todos luchamos duro para equilibrar tres dimensiones y valores: la gente que se nos ha confiado, la tarea humana y espiritual que tenemos por delante y las organizaciones que reúnen a las primeras dos. En el movimiento misionero global y transcultural, esto quiere decir que invertimos en la gente y buscamos su bien máximo al creer en ellos y al desafiarlos hasta en los problemas de carácter difícil, y los soltamos para el ministerio, aún fuera de nuestra propia mezcla de dones, liderazgo y organización. Significa que la gente es central, tanto para la misión de Dios como para la nuestra, y que no los utilizamos para avanzar en nuestras propias estructuras, organizaciones o autoimagen. Este libro trata con las tres dimensiones—gente, tarea y organización—y nos llama a mantenerlas en la perspectiva correcta.

En este prólogo, al igual que en 1996, cuando comencé a editar *Demasiado Valioso para que Se Pierda: Exploración de las Causas y Curas del Retiro Misionero Anticipado* (Ed. por Guillermo D. Taylor, Alianza Evangélica Mundial [WEA], 1997), mi mente viajó por el globo, y le siguió la pista a algunos de nuestros amigos personales. Nuestro núcleo de amigos respetables comprometieron sus vidas con las misiones y dedicaron años al aprendizaje del idioma y la cultura, a medida que se ganaban la credibilidad por la Gran Historia que había que contar. Salieron con los sueños del plazo más largo posible. Un buen número de ellos todavía está allá, tal vez en contextos y tareas distintas, pero todavía en las misiones transculturales. La mayoría de ellos sirvió en las áreas «difíciles» del mundo—desde Europa al centro de China; desde el medio Oriente al Asia Central—y de manera creativa, bajo tremendas presiones. Todavía tengo pre-

sente sus nombres (hemos cambiado los nombres y los lugares para protegerlos) y sus caras esta noche de enero de 2007.

¿Dónde están ahora? ¿Todavía tienen un corazón apasionado por Dios y su Gran Misión Narrativa? Harold y Marion: nueve años en un contexto rusoparlante; trabajo excelente. Ahora están de regreso en su país natal (el de sus pasaportes) y se preparan para una carrera radicalmente distinta en economía internacional; pero ambos están comprometidos con el Dios vivo y su misión histórica. Magdalena: volvió de un período difícil de varios años; se casó; perdió el contacto con ella. Marcos y María: están de vuelta en su tierra natal, después de una crisis de salud y de un liderazgo abusivo tóxico, por parte de un ejecutivo que trataba a la gente como objetos. Se tardaron tres años en recuperarse y en volver a sentirse saludables, pero ahora sirven desde una perspectiva muy distinta, en el país que emitió sus pasaportes.

Mientras escribo este párrafo, estoy viendo la foto de Dorothy y Roger, que llevan doce años sirviendo en un contexto europeo francoparlante y musulmán. Su vida se caracteriza por un arduo trabajo y compromiso de largo plazo.

Al escribir este prólogo, con mi esposa Yvonne visitamos a unos amigos de mucho tiempo, Jack y Débora, que tienen una trayectoria de treinta y cinco años en uno de los grupos de gente más difíciles de Europa. Son plantadores de iglesias de largo plazo, tienen una comprensión poco común de su gente, pero también cuestionan los modelos existentes de iglesia para Europa. Recientemente a Débora se le diagnosticó un cáncer voraz, y ahora su futuro es incierto.

Tomás y Andrea recientemente pasaron medio día en nuestra casa. Tienen veintitantos años y afirman estar comprometidos con una «carrera en misiones» (una categoría que no se utiliza mucho en misiones) y con su deseo de ir a un difícil contexto africano. Pienso en Rubén y Sarita, latinoamericanos (yo los bauticé hace muchos años), que ahora están en la India a largo plazo. Observo el discipulado radical de una joven latinoamericana que es doctora en medicina y que está «perdida» en el interior de Mozambique. Recientemente me hizo recordar que fue después de que yo hablara en su iglesia en Centroamérica que se decidió por las misiones, y que, parcialmente, ¡yo era el responsable de su vida!

Tristemente, sé de muchos que salieron con grandes sueños y expectativas, algunos muy dotados y bien entrenados, otros con menos materia prima, que fueron enviados prematuramente por un pastor o grupo misionero; y que ahora están de regreso «en casa». Pero están distanciados de su vocación anterior, y algunos, hasta de sus amigos e iglesias; otros luchan con dudas espirituales profundas. Uno volvió a casa y se casó con alguien budista. Una pareja se desvió hacia el universalismo. ¿Qué fue lo que en realidad pasó aquí? ¿Enviamos a demasiadas personas, demasiado pronto, sin análisis, entrenamiento, apoyo y pastoreo apropiados? Sí, lo hacemos; seamos sinceros en esto.

Yvonne y yo recibimos alrededor de 110 cartas de oración y/o boletines al año. Las leemos todas. Apreciamos las cartas honestas que nos invitan a viajar,

detrás de las escenas, al corazón y a las batallas de salud, a las luchas por aprender el idioma y la cultura, al anhelo de ver que el Evangelio cobre vida y a los tiempos de alegría y dolor. Estamos cansados de las cartas triunfalistas que se dedican a probar lo que la gente está «haciendo» por Dios, con reportes interminables de niños altamente productivos, que se aclimatan a cada estación de la vida con excelencia. Realidad, sinceridad, autenticidad... eso es lo que se necesita.

La narrativa personal y humana es esencial para la realidad de este libro. Confiamos que usted, a medida que lo lea, llegue a discernir los corazones de los investigadores y escritores, que honestamente tratan los problemas difíciles del Retorno anticipado de misioneros, la retención y las mejores prácticas de los equipos enviados—agencias e iglesias. Tenemos que pensar que la gente es demasiado valiosa como para perderla, y que verdaderamente vale la pena conservarla. Pero, probablemente, tendremos que cambiar algunas de las maneras en que hemos estado llevando a cabo la misión y las misiones.

Demasiado Valiosos nos enseñó mucho en cuanto al Retorno anticipado de misioneros: evitable e inevitable, esperado y doloroso. También nos enteramos, en demasiados casos, del retiro que tenía que llevarse a cabo pero que no ocurrió, ¡para perjuicio de la iglesia nacional, la iglesia enviada, el ministerio y los colegas! La retención, en y por sí misma, no es la virtud principal. Lo que «vale la pena conservar» es la gente que debe quedarse en la misión transcultural, aún cuando su geografía y asignaciones cambien, aún cuando vuelva a casa para una «actualización» de habilidades y dones, para que pueda servir a Cristo, de manera más efectiva, en otras culturas y geografías.

Al contemplar este libro nuevo, la declaración de una cita del Capítulo 16 resume mucho de lo que me impulsa:

«No consideramos la reducción del Retorno anticipado misionero como un fin en sí mismo, ni tenemos el propósito de aumentar la retención de misioneros a cualquier costo. Los misioneros también pueden quedarse por demasiado tiempo e impedir la maduración de la iglesia nacional y el desarrollo del liderazgo local. Pero los lugares que se han endurecido al evangelio sólo serán alcanzados por medio de misioneros experimentados, dedicados y de largo plazo, que cuidadosamente han aprendido el idioma, que se han ajustado bien a la cultura, que tienen un estilo de vida sencillo y que mantienen relaciones de confianza; entre tanto que reciben el apoyo de una comunidad comprensiva y de una estructura organizacional, con una gestión ajustada y liderazgo efectivo. Esto reúne los dos temas bíblicos del pastoreo y la buena mayordomía».

Características únicas de este libro

Tiene en sus manos el reporte y los hallazgos de una gran cantidad de investigaciones y consideraciones. Es demasiado valioso como para perderlo. Vale la

pena conservarlo. Se requiere de un trabajo genuino para poder extraer su riqueza: discernir el significado de los números; entrar a las historias de la vida de los estudios de caso; comparar los resultados de investigación con los antiguos países enviados y los más recientes; aplicar los hallazgos a su iglesia, agencia o institución educativa. Este libro no es una lectura rápida sino una herramienta de trabajo que hay que apreciar y ponerle atención. Nos hemos enfocado en la fuerza misionera transcultural de medio a largo plazo, no en la de corto plazo, que requiere un proyecto de investigación bastante distinto.

Comencemos con la carátula, elocuente y provocativa. A algunos no nos gustó al principio, porque dijimos: «¡Un momento! ¡Los misioneros no son para el basurero! ¡Esto envía el mensaje equivocado!» No, no estamos tirando a los misioneros, pero debemos echar en el basurero algunos de los principios y prácticas establecidas (y hasta atesoradas) que no generan salud personal ni organizacional. Y este libro, como ningún otro, proporciona un mapa para identificar qué clase de filosofía y cultura misionera promueven las relaciones saludables que, permiten que nuestros colaboradores misioneros no sólo sobrevivan sino que prosperen—por el tiempo que el Espíritu soberano los mantenga allí.

La Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial, durante veinte años ha generado, a nivel internacional, publicaciones pertinentes, diseñadas para identificar y tratar con las necesidades locales y globales de la comunidad misionera. Algunos de nuestros libros surgen de consultas, como de las de entrenamiento misionero y Retorno anticipado. Otros surgen como resultado de un proyecto de investigación de largo plazo, pero otros son producidos por equipos misionológicos del Norte y Sur Globales, para ofrecer un recurso que sirva a la empresa misionera global. Nuestros equipos trabajan como «especialistas reflexivos». Son hombres y mujeres de acción y reflexión, hacedores y pensadores, comprometidos a servir y que, de maneras atentas, hacen preguntas bíblicas, teológicas y misionológicas. Nuestra meta es formar y transformar la manera en que ahora pensamos y hacemos misiones en el mundo. Oramos por que estos recursos leuden los corazones y mentes de los líderes misioneros de la iglesia y de cada país enviado del mundo.

Esta nueva publicación es el resultado de un equipo de investigación y proyecto de largo plazo (el proceso de investigación tomó dos años), que trabajan en veintidós países (con datos utilizables de veinte), y que representan al Norte y al Sur Globales. Es un hermano distinto de su predecesor: *Demasiado Valioso Como para que Se Pierda*, que analizó datos de catorce países del Sur y del Norte. En 1996 percibimos la necesidad futura de un proyecto de investigación de seguimiento, para evaluar los cambios en estos catorce países, pero queríamos ir más allá de los parámetros del Retorno anticipado. Afortunadamente, algunas de los participantes instrumentales de la década de 1990 le dieron forma, de manera significativa, al segundo estudio, particularmente el Dr. Jonathan Lewis y el Dr. Detlef Blöcher. Dios también llevó al equipo nuevo de colaboradores más jóvenes, como Valerie Lim, Jaap Ketelaar y Rob Hay. Sin la dedicación de Rob, no tendríamos el libro.

No existe ninguna otra publicación con esta clase de investigación internacional y transcultural que salga de una perspectiva y compromiso misional. Las investigaciones seculares y de las Naciones Unidas, como esta, requieren incontables millones de Euros y grandes números de investigadores profesionales. La Comisión de Misiones de la AEM completó el ReMAP II¹ principalmente con voluntarios dedicados—una inversión asombrosa para el reino. La Comisión de Misiones proporcionó el liderazgo inicial y fondos limitados, pero fue la combinación de nuestros colegas globales, junto con el Espíritu enviador de Dios, quienes lo llevaron a su realización.

Juntos, *Demasiado Valioso para que Se Pierda y Conservarlos... vale la pena* le dan la valiosa comparación que existe entre los APE y NPE—Antiguos (más antiguos) Países Enviadores y Nuevos (más nuevos) Países Enviadores. Valerie Lim nos proporciona una explicación más completa de estos términos en su capítulo excelente sobre el proceso del proyecto de investigación. La riqueza de los estudios de caso fortalece el libro con su calidad y diversidad; y este banquete lo espera, lector.

Se enterará de algunos retos misioneros singulares que surgen de contextos de los NPE: asuntos de piedad filial en Asia y algunos países africanos; del cuidado de padres ancianos en el presupuesto familiar misionero; de la importancia vital de la aprobación de la familia para las misiones; del papel que el supernaturalismo demoníaco y malo juega en las vidas de los candidatos a misioneros y cómo tratar con estas realidades.

Nuestros Lectores Principales

El propósito de este libro es servir y formar líderes de la iglesia y del movimiento misionero: pastores con corazón por las misiones; pastores de misiones; líderes de agencias misioneras—desde los niveles estratégicos más altos hasta los de operación y a lo largo de todo el rango de disciplinas: reclutamiento, personal, finanzas y proveedores de cuidado integral en las oficinas centrales o líderes de campo. Los movilizadores de misiones serán desafiados a rediseñar la manera en que debe hacerse la movilización. Los resultados también desafían a los que están comprometidos con la educación bíblica/teológica/de misiones porque muy frecuentemente el plan de estudios permanece como algo sacrosanto y no se ve afectado por las realidades globales del campo. Los instructores de misiones dedicados apreciarán totalmente *Conservarlos... vale la pena*. Los misioneros que están en el campo forman una gran familia de lectores, porque el libro los invita a evaluarse, no sólo a sí mismos sino a su agencia enviadora y al liderazgo. Nuestros amigos que se dedican al cuidado integral holístico descubrirán que sus voces se dejan oír en el libro. Nuestros colegas que se dedican a las misiones

¹ Nota de la traductora: Cómo Reducir el Retorno Anticipado de Misioneros (*Reducing Missionary Attrition Project—ReMAP II*, por sus siglas en inglés).

o que son siervos transculturales biocupacionales ahondarán en los recursos para mejorar esos modelos creativos de misiones.

Cómo leer una mina de oro

La manera en que usted se acerque al libro y cómo utilice la comprensión que obtenga depende de quién sea usted.

Pero he aquí algunas sugerencias para ayudarlo a leer el libro.

Primero, comience con la carátula, medite en ella y deje que ella se refleje en usted. ¿Qué dice? ¿Qué no dice? ¿Cómo podría malinterpretarse? ¿Qué carátula habría sugerido o creado para el libro?

Luego, estudie el contenido. Discierna la estructura del libro, y no se olvide de los recursos al final. Examine concienzudamente el índice para ver qué temas principales se discuten.

Tercero, lea cuidadosamente la Sección A, comenzando con el código de gráficas para ayudarlo a entender el libro. No se olvide de los íconos, y recuerde el significado de los «círculos de calificación». El capítulo profundo de Detlef Blöcher establece el fondo de ReMAP II, al resumir los principales hallazgos e impacto del ReMAP. Le indica a la gente que un estudio como este realmente afecta a las misiones de manera palpable. En el Capítulo 3, Valerie Lim presenta la metodología del proyecto ReMAP II, un ejemplo de investigación internacional cooperativa y de trabajo en equipo. Este capítulo perfila la manera muy innovadora en la que el proyecto se llevó a cabo, lo cual permitió que un estudio tan grande lograra resultados tan robustos.

Cuarto, está listo para ahondar en el resto del libro, ya sea por orden de capítulos o de acuerdo a sus intereses y necesidades selectos. Otros podrían hacer lo que yo hice, me abrí camino desde el principio hasta el final, y subrayé todo lo que sentí que era importante para mi situación personal.

Quinto, «base» su lectura de los datos más teóricos y estadísticos en la realidad que tienen los estudios de caso. A mí me hizo pensar en los diecisiete años que pasé en América Latina con una agencia misionera, trabajando en una clase de «equipo». Los estudios de caso sobre liderazgo, filosofía y/o cultura organizacional y cuidado integral fueron los más provocativos. Cuando mi esposa y yo salimos de América Latina, después de esos valiosos años de vida y ministerio fructíferos, sé que la agencia nos catalogó como un caso de retorno anticipado. Después de todo, nos fuimos; ¡retornamos! Pero la clave, como todos lo sabemos, no es la longevidad ni la lealtad a una organización, sino la mayordomía y el uso adecuado de una colección de habilidades y mezcla de dones, dentro del llamado constante del Espíritu viajero de Dios.

Sexto, asegúrese de examinar los sitios web que mencionamos, especialmente www.wearesources.org. Es un tesoro de otros hallazgos misionológicos de la AEM. Allí encontrará el reporte inicial y completo ReMAP II, donde se encuentran los veinte reportes nacionales y otras perspectivas, publicado en la

edición de junio de 2004 de *Connections*. Cárguela y léala gratuitamente en www.wearesources.org/publications.aspx. En este sitio encontrará los demás reportes de Detlef Blöcher sobre los datos del ReMAP II. Otro sitio valioso que se menciona muchas veces en este libro, es el que tiene el resto de la información del ReMAP II (y muchos otros materiales) es www.worthkeeping.info.

Séptimo, al final de los Capítulos 4-33 encontrará las preguntas para discusión, y una matriz para completarla. La iglesia y los líderes de capacitación y de agencias pueden utilizarlas y el libro puede utilizarse como un texto de curso.

Octavo, recuerde la sección de recursos al final, que incluye todo el instrumento de estudio, que en sí mismo es una piedra preciosa de investigación transcultural. Asegúrese de leer las notas al pie de página de este libro, porque podría sorprenderlo la cantidad de información que está metida en la letra pequeña.

Noveno, compare las reflexiones de su lectura. Si quiere revisar algo sobre el retorno anticipado misionero, entonces refiérase a *Demasiado Valioso para que Se Pierda*. Si lee algo que lo lleve a más recursos sobre el cuidado integral, examine *El Cuidado Integral del Misionero* (Kelly O'Donnell, COMIBAM Internacional, 2006). Los capacitadores misioneros querrán revisar otro libro nuevo, *Diseño y Evaluación de la Capacitación Ministerial Integral*, (eds. Robert Brynjolfson y Jonathan Lewis, William Carey Library, 2006).

Finalmente, no se pierda en el conglomerado de detalles, números, comparaciones y asuntos de investigación. Recuerde que el libro trata de personas, hombres y mujeres que muchos de nosotros conocemos, amamos y respetamos. Este libro es un regalo para la comunidad misionera global, con el deseo de que fortalezca nuestro ministerio y que recordemos a los que vale la pena conservar en estos ministerios hasta que el Espíritu diga otra cosa.

Presentamos a las personas instrumentales— investigadores y escritores principales

No sé cómo expresar de manera apropiada mi gratitud a los hombres y mujeres que dirigieron el proyecto de investigación y que produjeron este libro. En el equipo conceptual original estuvieron el coordinador del proyecto, Jonathan Lewis (Argentina /EUA), el investigador Detlef Blöcher (Alemania), junto con Joe Varela (EUA), Seth Anyomi (Ghana) y Jim Van Meter (EUA). La investigadora australiana, Barbara Griffin pronto se unió al equipo básico y desarrolló un anteproyecto vital del instrumento de estudio, previo a la primera reunión del equipo en Inglaterra en 2002. Jonathan Lewis trabajó con el personal de la Comisión de Misiones de 1992 a 2006. Fue el arquitecto de la investigación de 1994 a 1996 sobre el retorno anticipado de misioneros que produjo *Demasiado Valioso para que Se Pierda*. Nació en Argentina, es uno de ocho hijos y pertenece a la tercera generación de misioneros que, con su esposa Dawn, trabajó de 1976 a 1997 en Honduras, Perú, México y Argentina. El desarrollo de recursos y programas para la capacitación misionera ha sido el hilo predominante en

el ministerio de Lewis. Hemos dejado a Jon con su primer amor, la capacitación misionera, y trabaja con la Red Internacional de Capacitación Misionera de la Comisión de Misiones (IMTN por sus siglas en inglés). También es Consultor de Desarrollo de la Organización en la AEM y continúa como Asociado de la Comisión de Misiones.

El equipo del ReMAP II escuchó primero a líderes misioneros nacionales de todo el mundo y después seleccionó coordinadores nacionales del ReMAP II. Estos son los siervos del campo, provenientes de veinte países, que nos proporcionaron datos de investigación utilizables.

Coordinadores Nacionales del REMAP II

Argentina	<i>Daniel Bianchi</i>
Australia	<i>Barbara Griffin</i>
Brasil	<i>José Roberto Prado, Ted Limpic</i>
Canadá	<i>Laurel McAllister</i>
Costa Rica	<i>Marcos Padgett</i>
Alemania	<i>Detlef Blöcher</i>
Ghana	<i>Seth Anyomi, Sampson Dorkunor</i>
Holanda	<i>Jaap Ketelaar</i>
Hong Kong	<i>Vanessa Hung</i>
India	<i>Pramila Rajendran</i>
Corea	<i>Dong-Hwa Kim</i>
Malasia	<i>Philip Chang</i>
Nueva Zelandia	<i>Rachel Murray</i>
Nigeria	<i>Timothy Olonade</i>
Filipinas	<i>Rey Corpuz, Bob López</i>
Singapur	<i>Valerie Lim</i>
Sudáfrica	<i>Henkie Maritz</i>
Suecia	<i>Brigitta Johansson</i>
Reino Unido	<i>Rob Hay</i>
Estados Unidos	<i>Jim Van Meter</i>

Detlef Blöcher y Valerie Lim fueron nuestros genios de investigación. Nadie lee estadísticas mejor que Detlef; y su corazón tierno y pastoral es ejemplar. El trabajo callado y estelar de Valerie generó tres capítulos, además del recurso maravilloso de los cincuenta y ocho estudios de caso, sin los cuales el libro habría perdido su sabor humano. La investigadora Barbara Griffin (Australia) ayudó a Detlef antes de que se formara el equipo internacional. Barbara y Detlef ayudaron a los coordinadores nacionales a crear preguntas adecuadas, con las palabras apropiadas para el instrumento de estudio final ReMAP II. Expresamos nuestro agradecimiento también al investigador coreano, Dr. Steve Moon, que trabajó en el proyecto en sus etapas iniciales.

Autores de los Estudios de Caso en Conservarlos... vale la pena

El siguiente es el equipo global de Valerie, de escritores de estudios de caso. Su contribución es valiosísima y estamos en deuda con ellos por darle matiz a la realidad y a la gente de este libro. Algunos, como Bibien Limlingan, escribieron tres estudios de caso, con una perspicacia profunda.

Asia	<i>Fi McLachlan, Paul Bendor-Samuel</i>
Australia	<i>Barbara Griffin, Alan McMahon</i>
Brasil	<i>Márcia Tostes, Antonia L. van der Meer</i>
Canadá	<i>Dan Sheffield, Laurel McAllister</i>
Costa Rica	<i>Marcos Padgett</i>
Egipto	<i>Fayez Ishak</i>
Alemania	<i>Detlef Blöcher</i>
Ghana	<i>Albert Seth Ocran, Thomas Oduro, Bernard Ofori Atta</i>
Hong Kong	<i>Vanessa Hung</i>
India	<i>John Amalraj</i>
Kenya	<i>Duncan Olumbe</i>
Corea	<i>Dong-Hwa Kim</i>
Malasia	<i>Philip Chang</i>
Medio Oriente	<i>Bob, Nancy, David Milligan</i>
Moldova	<i>Rebecca Barnhart</i>
Nueva Zelandia	<i>Rachel Murray</i>
Nigeria	<i>Nathaniel Abimbola</i>
Filipinas	<i>Bibien Limlingan, Bob Lopez, Ana Gamez</i>
Senegal	<i>Ron Brown</i>
Singapur	<i>Stroma Beattie, David Wong, Ajit Hazra</i>
Sudáfrica	<i>Henkie Maritz</i>
España	<i>Terry Miller</i>
Reino Unido	<i>Paul Adams, Jonathan Ingleby, Alan Pain, David Lundy, Rob Hay</i>
EUA	<i>LeMei Littlefield, Paul Rhoads, Steve Hoke, Steve Richardson, Caryn Pederson, David Dougherty, Thomas Sanchez</i>

La producción del libro después pasó a manos de un equipo dirigido por Rob, Valerie y Jaap Ketelaar. Rob llevó a cabo en el libro una nueva forma de unir el material y Valerie revisó cada estudio de caso para asegurar el enfoque. Koe Pahlka (EUA) trabajó como nuestro editor, con vista aguda. Sus habilidades de publicación en una pantalla de monitor también formatearon el libro. Estamos agradecidos con Redcliffe College, del Reino Unido, por prestarnos a Rob para este proyecto. Finalmente, agradecemos a la Biblioteca William Carey, por arriesgarse a publicar, anunciar y distribuir otro libro de la Comisión de Misiones de la AEM. He aquí los perfiles biográficos de nuestros escritores.



Editor/escritor principal

Rob Hay es esposo de Sarah y padre de dos niños muy activos y creativos, Thomas y Jacob. Originalmente, Rob estudió para ser consultor en administración y trabajó como tal en organizaciones privadas y públicas, antes de trabajar en el extranjero como Director de Servicios de Salud con International Nepal Fellowship, en Nepal. Allí dirigió un equipo de cuarenta y cinco personas de quince países, que abarcaban trece áreas profesionales, y que se extendían por siete áreas geográficas. Sobrevivió con un equipo magnífico (y cortés) ¡y tomó cantidades abundantes de té nepalés! Ahora es Director de Desarrollo y Cooperación en Redcliffe College – Centro de Capacitación Misionera en Gloucester, Reino Unido (www.redcliffe.org). También dirige Generating Change, una organización que se dedica a la investigación e innovación de las misiones globales, y es Editor de *Encounters* (www.redcliffe.org/mission), una Revista de Misiones en línea que está diseñada para ser un «espacio para la reflexión misionológica en el Reino Unido». Es miembro del Institute of Directors y tiene una maestría en Asuntos Contemporáneos en Misiones Globales. Actualmente está trabajando en su tesis de doctorado sobre salud y toxicidad en las organizaciones. En www.generatingchange.info hay más información sobre el trabajo de Rob se y puede contactársele en rhay@redclife.org. Es Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la AEM.

Otros Escritores



Valerie Lim es investigadora de misiones en Singapur. Estudió para ser científico, tiene un Máster en Química y un diploma de postgrado en análisis de sistemas. A lo largo de los años, ha trabajado en investigación multidisciplinaria, administración de proyectos, desarrollo de personal y se preparó en la universidad y en algunas compañías multinacionales. Comenzó a trabajar en el campo de la investigación misionera como analista de investigación (1993-1996) en la base internacional de OMF International. Desde 1997, Valerie es Miembro Asociado de Global Mapping International (www.gmi.org). Representa a GMI en el Sureste de Asia, donde coopera con líderes misioneros y pastores en varios proyectos relacionados con la investigación, estudios misioneros y guías de oración. Un proyecto reciente fue una edición en CD-ROM de la guía de oración de *Peoples of the Buddhist World (Pueblos del Mundo Budista)* (de GMI y ediciones Piquant, 2006). De vez en cuando, conduce talleres de entrenamiento sobre metodología de investigación y cartografía misionera, en colaboración con agencias misioneras o instituciones de educación teológica. Valerie también es Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la AEM.



Detlef Blöcher nació en 1953 en Alemania. Está casado con la Dra. Elisabeth Blöcher y tienen tres hijos entre los 23 y 16 años. Con un doctorado en física, trabajó como científico investigador en Biofísica en GSF (1976-81) y en University Clinics Frankfurt (1981-1984). De 1976 a 1981 estudió teología en la Universidad de Frankfurt (medio tiempo) y luego Misionología en All Nations Christian College, Inglaterra (1984-85). La familia se unió a la Asociación Alemana Misionera (DMG por sus siglas en Alemán) y trabajó en el Medio Oriente con un rol biocupacional (investigación médica 1986-90) hasta que fue nombrado Director de Personal de su misión (1991-99), y más adelante Director Ejecutivo, en el año 2000. Desde 1996 también ha trabajado como Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial (WEA-MC por sus siglas en inglés), particularmente en el proyecto de investigación ReMAP I, y como coordinador internacional de investigación del ReMAP II. Actualmente, también dirige la Asociación Alemana Evangélica de Misiones (AEM), que representa alrededor de noventa y dos agencias misioneras evangélicas, con 3000 misioneros.



Jaap Ketelaar está casado con Alexandra y es padre de tres hijas: Thirza, Ruth y Anna. Después de terminar sus estudios en el Instituto Bíblico de Bélgica (ahora Facultad Teológica Evangélica), trabajó como pastor en dos iglesias locales durante once años. Después de eso, llegó a ser miembro del personal y después director interino de la Alianza Evangélica Misionera Holandesa, organización rectora de alrededor de setenta y cinco agencias misioneras y de socorro en Holanda (tres años). Por su experiencia de trabajo, ha visto la necesidad de desarrollo organizacional y de liderazgo que hay en las iglesias y organizaciones paraeclesísticas. Por eso, desde el año 2004 ha brindado sus servicios como capacitador, consultor e instructor en esa área. Con las iglesias practica esto como pastor interino intencional, y las ayuda especialmente en el cambio e innovación, capacitación e instrucción, reclutamiento y selección en épocas de transición. Con las organizaciones paraeclesísticas, ofrece programas de desarrollo para las organizaciones y el liderazgo, adaptados a sus necesidades, como colaborador de varias redes de capacitadores y consultores. Su impulso y enfoque es el llamado misionero colectivo de todos los cristianos, y a través de su trabajo quiere catalizar y facilitar la colaboración entre los diversos colaboradores que participan en el proceso misionero. Por eso es que también es colaborador de la Alianza Evangélica Misionera Holandesa y es Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial.



Sarah Hay está casada con Rob y es mamá a tiempo completo de Thomas (5 años) y Jacob (2 años). Es Miembro Colegiado del Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo. AH (¡antes de lo hijos!) trabajó por varios años en el campo de Recursos Humanos dentro del Servicio De Salud Nacional. Después de un año de estudios en el curso de Profesionales en las Misiones, en Redcliffe College, ella y Rob trabajaron en Nepal, donde fue Gerente de Personal en International Nepal Fellowship. Fue responsable de 200 misioneros extranjeros. Actualmente, Sarah hace una cantidad limitada de asesorías de personal en el

sector de organizaciones benéficas y es miembro del consejo de administración de Gloucester City Mission y de International Nepal Fellowship (Reino Unido). También hace trabajo voluntario en Redcliffe College, donde participa en el cuidado pastoral de estudiantes. ¡Cree apasionadamente en asegurar que los colaboradores de las misiones reciban cuidado integral, que se les anime y equipe bien! ¡Y nunca le diga que está cansado si no ha tomado vacaciones ni descanso en el año!



Jonathan Ingleby es Catedrático de Postgrado en Misiones en Redcliffe College, Gloucester, Reino Unido. Enseña materias de misionología y cristianismo mundial, a nivel de postgrado, y se especializa en la historia de las misiones y misionología, en globalización y postcolonialismo. Jonathan creció en Portugal con sus padres misioneros. Trabajó veinte años en la India como maestro y después como director, en Hebrón, una escuela para hijos de misioneros. El doctorado de Jonathan es de Open University. Tiene un título de Oxford en Historia y una Licenciatura en Divinidades de Serampore College en la India. Está casado y tiene dos hijos adultos y asiste a una iglesia bautista local. Jonathan también es el Coeditor de *Encounters Mission Ezine*—una revista en línea que se dedica a explorar asuntos de actualidad en las misiones.



Richard Tiplady es el Director Británico de Misión Cristiana Europea, una agencia misionera que planta iglesias con más de 150 misioneros que trabajan en diecinueve países europeos. También trabajó como asesor para varias organizaciones cristianas como Tearfund, con trabajos en Rusia, Afganistán y Pakistán. Fue Director Asociado de Global Connections, la red evangélica del Reino Unido para las misiones mundiales, de 1996 a 2002. Ha escrito o editado varios libros sobre misiones, entre los que están *One World or Many? The impact of globalization of mission* (*¿Un Mundo o Muchos? El impacto de la globalización de las misiones*) (William Carey Library, 2003), *World of Difference: Global mission at the pic'n'mix counter* (*Mundo de Diferencia: Misión global en el mostrador donde se puede elegir de todo un poco*) (Paternoster Press, 2003) y *Postmission: World mission by a postmodern generation* (*Las misiones mundiales por una generación postmoderna*) (Paternoster Press, 2002). Es Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la AEM y también está en la junta directiva del London School of Theology y del Consejo de Global Connections. Tiene una licenciatura de University of London y una maestría en Teología de la Misión de University of Nottingham. Su interés particular está en la contextualización del Evangelio, hacia el contexto occidental contemporáneo. Está casado con Irene, que trabaja para una organización benéfica de salud mental y tienen un hijo, Jamie.

Para Terminar

Por tres décadas he estado lidiando con el significado de terminar bien como hombre, esposo, padre y abuelo, como líder de misiones, como siervo narrador del Dios Altísimo. Conocemos la mayoría de las razones por las que los hombres y las mujeres en el ministerio no terminan bien: mala administración financie-

ra, crisis y/o colapso familiar, inmoralidad sexual, abuso de poder en el ministerio, orgullo y ambición, incapacidad de entregar el liderazgo, fracaso en las pruebas drásticas que vienen en las etapas de la media edad, desgaste, salida de la ortodoxia bíblica, supernaturalismo nefasto y caminar sin rumbo hasta el final.

Más bien, concuerdo con lo que escribí hace algunos años:

Terminar bien no quiere decir que alguien termine su carrera personal, sin importar su vocación, ya sea en el ministerio o no, «en la cúspide de la torre del éxito»; con la alabanza de todos por ser un gran ejemplo de producción en el ministerio moderno. Terminar bien no significa tener grandes banquetes para celebrar la jubilación, que se escriban biografías de usted, o asistir al último circuito de conferencias en el que comparte sus secretos del éxito, ni tener sus programas de video de diez pasos que deslumbran a millones. No significa que le den premios a los oradores cautivadores, escritores de libros de autoayuda, poderosos conferencistas motivacionales, celebridades evangélicas, a los dotados proféticamente, a los grandes intercesores públicos, a los movilizadores de misiones internacionales o misioneros legendarios. Tampoco significa la entrega de grandes premios a los padres que afirman: «Alabo a Dios porque todos mis hijos arden por Dios y lo sirven en...»

Entonces, ¿qué significa realmente terminar bien? Significa llegar al final de la carrera de la vida con integridad, no fama. Personalmente, tengo dos pasiones en la vida que se relacionan con terminar bien, y las mido sencillamente. Terminar bien para mí significa terminar con integridad para con mi esposa y mis hijos. En mi funeral, quiero que mi familia diga: «Papá amó apasionadamente a Mamá hasta el final, le fue totalmente fiel y no sacrificó a sus hijos en el altar ilegítimo de su ministerio viajero». Este es mi punto principal. La segunda pasión es simplemente hacer todo lo que pueda para llenar el cielo de creyentes. Los que me impulsan a terminar bien.

Terminar bien en el ministerio transcultural no significa que tiene que ser misionero por el resto de su vida, ni que debe permanecer en la misma geografía durante toda su vida, sin importar sus sueños, deseos, ni si está dotado en esa tarea. El misionero futuro servirá con mucha más movilidad, de acuerdo las necesidades locales y globales. Se basará en el conjunto de capacidades y mezcla de dones, buscará extender el Reino en las áreas difíciles no alcanzadas, y también estará comprometido con construir la iglesia de Cristo en donde sea. El verdadero significado de la Gran Comisión equilibra de igual manera la proclamación del Evangelio con la edificación de la Iglesia.

Terminar bien se hace mejor en comunidad. Eso incluye a nuestra familia extendida, a nuestra familia espiritual, a nuestra familia eclesíastica, a nuestros colegas de ministerio, a nuestros compañeros creyentes de diferentes países y culturas y, en particular, a aquellos a quienes les hemos confiado nuestra vida más profunda, a nuestros compañeros mentores e intercesores. Terminar bien además significa completar, de manera correcta, las distintas etapas de nuestro ministerio y trabajo, no sólo llegar a la Meta Final.

Send Me! Your Journey to the Nations (¡Envíame! Tu Viaje a las Naciones), Steve Hoke y William Taylor, William Carey Library, 1999, p. 101-102.

Terminar bien significa el camino descendiente de la cruz y no el camino ascendente del status social cristiano. Significa terminar nuestra vida con una fe viva en el único Dios verdadero y su Hijo, el Cristo, capacitados por el Espíritu de Dios. Significa que, al fin de cuentas, todavía estamos comprometidos con Dios y esa Metanarrativa Eterna que juzga a todas las demás historias, incluso nuestra propia historia, y que debe ser llevada a lo último de la tierra y hasta el final de nuestra historia.

A fin de cuentas, el mensaje esencial de *Conservarlos... vale la pena* es la gente—niños, jóvenes y adultos, mujeres y hombres, solteros y casados, todos creados a la imagen de Dios, llamados y enviados a las misiones. Ellos son nuestra responsabilidad suprema y los serviremos por el tiempo que podamos.

Que Dios guíe y bendiga su lectura, reflexión e implementación de las mejores prácticas de las misiones en su iglesia, programa de capacitación, estructura enviadora.

Austin, Texas, EUA
Febrero de 2007



Coordinadores Locales de ReMAP II, Londres, Reino Unido, 2002

Fila de atrás, de izquierda a derecha:

Jim Van Meter (EUA), Daniel Bianchi (Argentina), Jonathan Lewis* (Argentina, USA), Dong-Hwa Kim (Corea), Marcos Padgett (Costa Rica), Sampson Dorkunor (Ghana), Detlef Blöcher* (Alemania), Seth Anyomi* (Ghana), Joe Varela* (EUA), Henkie Maritz (Sudáfrica) con Nerina, Rob Hay (Reino Unido), Jaap Ketelaar (Holanda), Philip Chang (Malasia).

Fila de enfrente, de izquierda a derecha:

José Roberto Prado (Brasil), Barbara Griffin* (Australia), Laurel McAllister (Canadá), Rachel Murray (Nueva Zelandia), Valerie Lim (Singapur), Birgitta Johansson (Suecia), Pramila Rajendran (India), Vanessa Hung (Hong Kong), Rey Corpuz (Filipinas), Timothy Olonade (Nigeria).

*Miembros del Comité Directivo de ReMAP II

Reconocimientos

ReMAP II es el trabajo de investigación más grande que se haya hecho en el mundo de las misiones. Se completó solamente por un formidable equipo de gente dedicada y comprometida que compone el equipo del proyecto ReMAP II. Guillermo los ha nombrado a todos en el prefacio, pero aquí yo quiero reconocerlos y honrarlos. Fue un logro increíble, un acto de servicio para la comunidad global de misiones y, para mí, una de las experiencias más gratificantes de mi vida fue trabajar con todos ustedes en este proyecto.

Los estudios de caso, en sí mismos, son un esfuerzo de equipo: En primer lugar, los escritores de muchos estudios de caso—el libro va más allá de un texto y cobra vida con los estudios de caso—las historias que ustedes cuentan de todo el mundo, hacen que los asuntos sean reales. Cuando podemos hacerlo, los nombramos y reconocemos, pero todos ustedes merecen el crédito por su trabajo. En segundo lugar, una inmensa apreciación va para Valerie Lim quien, como coordinadora de estudios de caso, buscó estas historias y experiencias por todo el mundo y después trabajó con los escritores para refinar, enfocar y, en general, para darle vida esta parte vital del libro que le agrega tanto valor.

Kalun Lau, el joven increíblemente dotado que, así como diseñó los íconos e imágenes que hacen que la travesía sea más fácil, captó el libro en una imagen y diseñó una portada que confronta, intriga y captura al lector confiado.

Koe Pahlka, que como corrector de estilo tomó unos cuadros y gráficas de Excel y una carga de archivos Word y los transformó en algo que realmente parecía un libro—tus habilidades, paciencia y ánimo te convirtió en una parte valiosísima del equipo.

Mis tres hombres sabios fueron rocas indispensables y firmes, en toda la vida del proyecto: Guillermo Taylor, por tu confianza y ánimo que hizo que muchas personas de este proyecto nos atreviéramos a salir y asumir la responsabilidad—espero que hayamos correspondido a tu confianza. Jon Lewis; por tu visión, experiencia, sabiduría y guía. Y, finalmente, Detlef Blöcher—¿por dónde empiezo? Él ha sido el cerebro que está detrás de mucho del proyecto. Su sabiduría, experiencia y trabajo han sido superados únicamente por su ánimo, apoyo fiel, cortesía y paciencia. Todo el equipo y yo los apreciamos a los tres.

Jaap Ketelaar y Sara Hay (hablaré de ella más adelante) no sólo compartieron la carga al escribir partes significativas del libro sino, aún más, al viajar conmigo mientras escribíamos. Sus ideas, creatividad y deseo de comunicar, inspirar, retar y cambiar, hicieron que hiciera este viaje acompañado y no solo.

El director, miembros del consejo y mis colegas del Redcliffe Centre for Mission Training, donde trabajo como catedrático, han sido de apoyo. Me dieron ánimo y fueron corteses al soltarme para este proyecto. Los estudiantes de treinta países distintos, a quienes les he enseñado durante los últimos cuatro años, han sido corteses y un banco de pruebas paciente para las ideas y pensamientos que se expresan en mis escritos. De muchas maneras, este libro está dedicado a usted, con la esperanza en oración de que pueda ayudarlo en su ministerio, para que sea aún más efectivo en los años que tiene por delante, mientras busca servir al mundo y compartir a Jesucristo.

Muchas personas nos han apoyado financieramente y en oración a lo largo de la vida de este proyecto, particularmente tres iglesias: New Life Church de Libanus y Lees Chapel han caminado con nosotros por más de una década de ministerio—que el Señor les corresponda por su fidelidad.

Quiero apartar a Jonathan Ingleby, quien además de escribir un capítulo y de revisar todo el libro con su estilo minucioso usual, por diez años ha sido un mentor, consejero y amigo.

Y, finalmente, porque las personas más importantes vienen de último, Sarah, mi talentosa, paciente y comprensiva esposa, Tom y Jake, mis dos maravillosos hijos—ustedes tres llevan la vida más allá del servicio y hacen que sea una aventura emocionante.

Rob Hay
Gloucester, Reino Unido
Febrero de 2007

Sección A

Un vistazo del lugar:

La Sección A establece la escena, explica la composición del libro, proporciona ayuda para comenzar y presenta la historia y el origen del proyecto.

Vale la Pena Leerlo

El Anteproyecto

«En sus manos tiene el secreto del éxito...»

Un libro de autoayuda comenzaría con la frase de arriba, luego adoptaría alguna solución etérea para el problema apremiante ¡que usted ni siquiera sabía que tenía! A diferencia del gran número de libros de autoayuda que están a disposición, este libro se basa en hechos—y no sólo en hechos, sino en resultados estadísticos robustos del estudio de investigación más grande que alguna vez se haya hecho sobre las misiones mundiales.

¿Por qué leer este libro?

He aquí unas cuantas razones por las que vale la pena leer este estudio:

- ✓ El cuarenta por ciento de la fuerza misionera mundial está representado en el estudio.
- ✓ El estudio fue llevado a cabo por la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial, una red mundial de líderes eclesiásticos y de misiones que representan a los movimientos misioneros de más de setenta países.
- ✓ Están representados veintidós países, de seis continentes.
- ✓ Están representadas agencias denominacionales e interdenominacionales, así como iglesias que envían directamente al campo.
- ✓ Se descubrieron las diferencias más grandes que hay entre las mejores y las peores agencias misioneras.
- ✓ Hemos escrito con especialistas misioneros, líderes de iglesias y líderes de agencias misioneras en mente.
- ✓ Nuestro propósito es identificar las mejores prácticas, que marcan la diferencia entre tener misioneros de agencias que sirven efectivamente a largo plazo, y no ineficazmente a corto plazo.

Los misioneros de agencias con un índice alto de retención tienen un servicio promedio de 17 años—en las agencias con un bajo índice de retención ¡apenas tienen un promedio de siete años!

¿Por qué leer este capítulo?

Al empezar a escribir, nos dimos cuenta de que no es posible que alguien lea este libro de tapa a tapa, aparte de los escritores y editores, por lo tanto, ¿por qué escribirlo en ese estilo? En lugar de eso, nos propusimos escribir un libro de referencia que usted pueda hojear; un libro en el que usted pueda buscar la sección que trate algún asunto específico, que lo entienda y encuentre la ayuda que necesita para abordarlo en su organización. Está diseñado con un esquema claro que le ayude a orientarse... *pero*, para hacerlo de manera efectiva, tiene que leer este capítulo. Este capítulo es su anteproyecto.

Anteproyecto:

1. Un plan de acción detallado
2. Primera redacción sucinta de una ley, de un programa, etc.
3. Algo que tiene el propósito de ser una guía para hacer algo más; «el anteproyecto de una casa».

Un anteproyecto ayuda a saber cómo dos cosas encajan y a comenzar a construir lo que usted quiere que cobre existencia. Sin embargo... un anteproyecto no construye para usted, ni es el producto final los planos y dibujos de un anteproyecto, sino la casa, oficina o catedral. De la misma manera, este libro no está diseñado para ser un producto final, más bien para que sea una guía para buenos materiales y técnicas de construcción. Es necesario que usted identifique los bloques de construcción de mejores prácticas, apropiados para su organización y que los ensamble de una manera apropiada para su contexto

Cómo está organizado este Libro

Sección A – Un vistazo al lugar

Esta sección lo introduce al libro y le dice cómo usarlo, presenta el estudio preliminar (ReMAP)—lo que fue, lo que hizo y lo que logró—y después le da un vistazo general al estudio de seguimiento (ReMAP II), en el que se basa este libro, y resalta algunos de los hallazgos claves y sus implicaciones.

Sección B – Los componentes básicos

Esta sección constituye la mayor parte del libro. Cada capítulo cubre un asunto clave que es un componente básico de las mejores prácticas. En el caso de un asunto particularmente grande o complicado, hay subcapítulos que se enfocan en un aspecto en particular. Todos estos capítulos tienen el mismo esquema, señalado con íconos, que permiten una fácil travesía. Cada capítulo lo lleva por los datos claves, la información de apoyo, los hallazgos claves de la información, aplicación al mundo real y ejemplos de todo el mundo.

Sección C – Construcción... en el mundo real

Usted puede determinar que este estudio le da los componentes básicos para un código de mejores prácticas adecuado, que usted puede desarrollar en su propio contexto, ya sea a nivel organizacional o regional. Sin embargo, armar un código de mejores prácticas significativo y realizable requiere de cuidado, esfuerzo y habilidad. Richard Tidplady, que supervisó el desarrollo del Código de Mejores Prácticas para las Misiones de Corto Plazo en el Reino Unido, comparte conocimiento profundo y técnicas de cómo hacerlo. También hay una copia del cuestionario y un índice completo para facilidad de consulta.

Cómo obtener un vistazo general

La Calificación

Como parte de los títulos de los capítulos y cuadros de datos, una calificación gráfica sencilla indica buena o mala salud en un área, según los resultados del estudio. Más puntos blancos significan mejor salud, más puntos negros indican más enfermedad; o, para decirlo de otra manera, muchos puntos negros indican un área que necesita mejora.

Ejemplo:

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Diez puntos blancos indican salud excelente.
○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	Una puntuación intermedia indica un grado de salud o de enfermedad.
○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	Diez puntos negros indican enfermedad severa.

Íconos utilizados en este libro



Hechos Claves: este ícono indica los puntos claves del tema del capítulo.



Datos: un cuadro que muestra los resultados estadísticos en un estilo fácil de leer (ver la página 6 para más detalles).



Hallazgos claves: los detalles importantes de un tema o subtema, resumidos en forma de conceptos fundamentales para un vistazo rápido.



Lo que significa: aquí se discuten los datos—¿por qué es importante el asunto y qué efecto tiene al retener misioneros?



Estudio de Caso: un estudio de caso del mundo real de las misiones.



En el mundo Real: un cuadro que provee algunas maneras claras y prácti-

cas para poner en práctica los hallazgos de la investigación en su organización (para más detalles ver página 7).



Indicador de sitio web: una señal que ayuda a identificar rápidamente fuentes de más información (para más detalles ver la pág. 7).



Los Datos

Cada capítulo expone un cuadro de datos que contiene un resumen de respuestas a preguntas del cuestionario de ReMAP II. Tenemos dos categorías: Antiguos Países Enviadores (APE)—Australia, Europa y América del Norte; y Nuevos Países Enviadores (NPE)—África, Asia y América Latina, ya que con frecuencia las respuestas de estos dos grupos fueron significativamente distintas.

En la mayoría de capítulos de la Sección B, la Puntuación de Salud se derivó de la calificación promedio¹ en prácticas organizacionales y se le sumaron 5 puntos a cada calificación alta (5-6), se le restaron 2 puntos a cada calificación mediocre (3-4) y se le sustrajeron 5 puntos a cada calificación baja (0-2). Este número después se redujo al dígito total más bajo y se exhibe en el cuadro de datos como el número de puntos blancos. En unos cuantos capítulos (a saber: 6, 7 y 8), determinamos lo importante que es un factor para la selección de candidatos nuevos para las misiones, por lo que tenemos «Importancia de Selección» en lugar de «Puntuación Saludable».

El cuadro de datos también resalta qué factores se correlacionan fuertemente con la retención de misioneros—esto se indica con un signo de visto bueno.

El asunto por el que se hizo la pregunta y con el que se relaciona la calificación. Para ver el texto completo de la pregunta, busque el cuestionario en el Capítulo 35.

¿Cuál fue la calificación de los Antiguos Países Enviadores en este asunto?

¿Cuál fue la calificación de los Nuevos Países Enviadores en este asunto?

P. No.	Factor	APE	NPE		
		Punteo de Salud	✓	Punteo de Salud	✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero.	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>	✓
42	Hay un flujo de comunicación de doble vía con el liderazgo.	<input type="checkbox"/>	✓	<input type="checkbox"/>	✓
56	A los misioneros se les asignan papeles según sus dones y experiencia.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	✓

El número en el cuestionario.

¿Afecta significativamente la retención

¹ Para más detalles ver página 32.



En el mundo real – cuadros integrales

Cada capítulo termina con un cuadro integral. Los cuadros están diseñados para estimular la búsqueda de mejores prácticas por medio la colaboración. La pregunta que surge es: «¿Quién puede hacer qué y cuándo?»

Al ver el cuadro de arriba abajo, en la columna del extremo izquierdo están los niveles del proceso de envío. Sin embargo, la primera fila resalta las tareas que deberían hacerse siempre.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviadaora	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discipular y guiar a los miembros de la iglesia con la visión en las misiones. ➤ Permitir que «el ser llamado» suceda de manera natural. ➤ Tener una cultura de confirmar a la gente en sus dones y ministerios. ➤ Dar confianza y oportunidades diversas para la participación en el ministerio. ➤ Permitir que la agencia juegue un papel en los programas de educación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerar la confirmación del llamado como iglesia como algo fundamental 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerar la aprobación de la iglesia y del pastor como algo crucial. ➤ Dar aportes para los programas en la iglesia. ➤ Proporcionar oportunidades de alcance a corto plazo como una manera de comprobar el llamado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar en el desarrollo de programas de discipulado. ➤ Apoyar al proporcionar herramientas y criterios para la comprobación del llamado.
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar disponible como referencia para los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a tomar tiempo para dejar que otros tengan la convicción de un llamado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a la iglesia en la comprobación del llamado 	
en				

Arriba, de izquierda a derecha, ve a los colaboradores misioneros. ¿En quién podría pensar cuando ve las amplias categorías de colaboradores?

1. *Iglesia Enviadora:* La Iglesia Local, La Agencia Misionera de la Iglesia, El Comité de Apoyo Local, la Familia.
2. *El Misionero:* El Misionero, el Cónyuge, Los Hijos.
3. *Las agencias misioneras:* Agencia (Inter)Nacional, Agencia/Colaborador en el campo.
4. *Colaboradores externos:* Organizaciones Globales (por ejemplo la Comisión de

Misiones de la AEM o Movimientos Misioneros Nacionales), Especialistas (Cuidado Integral, etc.), Instituciones de Capacitación.

Los cuadros integrales proporcionan ejemplos—no pretenden ser una respuesta final y, desde luego, no están completos. De hecho, intencionalmente están incompletos, ya que esperamos que usted comience a pensar en lo que ya se ha estado haciendo y se le invita a que piense en más ideas, incluso ideas nuevas.

Por favor, escriba sus experiencias únicas y envíenos sus estudios de caso para que podamos ponerlos a disposición de otros por medio del sitio web, o en una posible reimpresión de este libro. Lo que realmente esperamos es que, a través de esfuerzos inteligentes, se fortalezca el vínculo que existe entre «el mundo misionero» y «la iglesia» y que el potencial completo de todos los colaboradores se utilice de maneras estratégicas.



El Sitio Web

Este libro se ha escrito para los líderes de agencias misioneras como lectores principales. No se escribió para los estadísticos que quieren analizar cantidades, sino para los líderes y especialistas que quieren utilizar los hallazgos para mejorar su efectividad, o la de sus organizaciones, al edificar el Reino de Dios. Así que, si la «desviación estándar» le suena como algo por lo que tendrían que arrestarlo—no busque más, este libro proporciona todo lo que usted necesita para utilizar los resultados del estudio. Su propósito es proporcionar información suficiente para entender los resultados, pero no tanto como para que usted se pierda en los detalles.

Sin embargo, el estudio se basa en investigación estadística extensa, y para los que quieran profundizar más, hay detalles técnicos en línea en www.worthkeeping.info. Por lo que, si los datos estadísticos le son importantes, por favor busque en línea. Hay muchos otros recursos y más estudios de caso disponibles en el sitio web, así como un espacio para que comparta sus propios ejemplos de mejores prácticas y para dialogar con otros alrededor del mundo que están leyendo *Conservarlos... vale la pena*.

La otra pieza del rompecabezas

En el sitio web también encontrará detalles de varios estudios que han sido, o que están siendo, conducidos para averiguar qué respuestas dan los misioneros cuando se les pregunta qué cosas podrían ocasionar, o han ocasionado, que se retiren del campo de misión. Para más detalles de esto y para participar, por favor visite www.worthkeeping.info/individuals.

Por dónde empezar

Si quiere saber más sobre el estudio y su origen, vaya directamente a los capítulos 2 y 3. Si ya está a punto de atrancarse con un tema en particular, vaya a uno de los capítulos tema 4-33, o si necesita más ayuda, conéctese en www.worthkeeping.info y pulse «Where to start (Por dónde empezar)».

Lo que el ReMAP I dijo, hizo y logró

Detlef Blöcher

Introducción

Todos los conocemos, los misioneros que se fueron de sus países con gran entusiasmo, convencidos de que el Señor los enviaba—que después de un corto tiempo regresaron, con el corazón roto, una visión desbaratada y ahora se enfrentan con una iglesia enviada decepcionada y patrocinadores confundidos. ¿Qué salió mal? ¿Qué pudo haberse hecho para prevenir estos trágicos sucesos?

En el Congreso Misionero Nacional de 1993, celebrado en Caxambu, Brasil, los participantes se impactaron por el reporte que dio un respetado líder misionero, de que el 75% de los misioneros transculturales de ese país renuncian durante los primeros cinco años de su período de servicio, o que no vuelven después de la primera salida temporal programada (STP). ¿Podría ser verídica una cifra del 20% de retorno anticipado? Ninguno de los participantes del congreso pudo confirmar ni refutar la cifra. Sencillamente no hubo datos confiables a disposición.

Sondeo

Esta fue la razón por la que la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial lanzó un exhaustivo proyecto de investigación, sobre el retorno anticipado de misioneros, que se llamó «Proyecto para la Reducción del Retorno Anticipado de los Misioneros (ReMAP I, por sus siglas en inglés)». ¿Cuántos misioneros en realidad regresan a su país y por qué razones? Además, los nuevos y vibrantes movimientos misioneros de Latinoamérica, África y Asia recientemente habían entrado en auge. ¿En qué se diferencian los nuevos países enviados (NPE) de los antiguos países enviados (APE) de Norteamérica, Euro-

pa y Australia?

El personal de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial (WEA-MC, por sus siglas en inglés) diseñó el proceso de estudio e inicialmente fue dirigido por Rodolfo Girón, Presidente del Movimiento Misionero Latinoamericano COMIBAM y miembro del Comité Ejecutivo de la Comisión de Misiones. Se seleccionaron catorce países representantes, cada uno con una fuerza misionera considerable y un movimiento misionero evangélico organizado para que pudiera esperarse datos confiables y una buena tasa de respuesta. Incluyó países de América del Norte (Estados Unidos y Canadá), América Latina (Costa Rica y Brasil), África (Ghana y Nigeria), Europa (Dinamarca, Alemania y Gran Bretaña), Asia (India, Filipinas, Singapur y Corea del Norte) y Australia. Se eligió un coordinador de cada país para que administrara el sondeo. Estos líderes se reunieron en Londres (febrero de 1995) e identificaron veintiséis causas específicas del retorno anticipado del misionero, que consideraron de mayor preocupación. Con estos asuntos en mente, se diseñó el instrumento de estudio.

Por razones prácticas y estratégicas, el estudio se dirigió a líderes misioneros y no a misioneros específicos, por las siguientes razones: (1) los que toman las decisiones en sus organizaciones son los que, en última instancia, implementan el cambio que se necesita, (2) los líderes misioneros tienen una buena visión global y podrían presentar una perspectiva más abarcadora y «total», (3) trabajar sólo con un ejecutivo de misiones de cada agencia permitió que el estudio fuera manejable y (4) podría esperarse una tasa de respuesta más alta. Los organizadores tenían entendido que un estudio de esa índole también podría estimular que los líderes reflexionaran, en oración, en las razones por las que estaban perdiendo gente valiosa en el campo, podrían incentivar sus pensamientos sobre asuntos cruciales y podría dárseles soluciones prácticas.

Los investigadores estaban conscientes de las diferentes perspectivas en cuanto a por qué un misionero decide discontinuar su ministerio. Algunas razones (llamadas «razones manifiestas») se explican en la carta de oración del misionero, entre tanto que las razones adicionales («razones personales») se revelan a sus amigos cercanos y familia. El misionero aún podría creer en otro grupo de razones que están en lo profundo de su corazón («razones secretas»). El equipo o líder de campo podría identificar las «razones del líder» pero sólo un subgrupo (las «razones registradas») se iría al archivo, el director de la base enviadora podría creer en otra serie de razones («razones sospechadas»), en la revista de la misión se podrían publicar las «razones socialmente aceptadas», y el consejero profesional del misionero podría identificar otras razones, entre tanto que las «razones verdaderas» podrían ser una combinación de todas esas—o hasta podrían ser distintas otra vez. De hecho, en la mayoría de los casos no es sólo una razón sino, frecuentemente, una gran gama de razones las que contribuyen para llegar a una decisión. Todas estas perspectivas son elementos genuinos para comprender, pero ninguno de ellos está completo sin los otros. El ReMAP I se enfocó en las «razones sospechadas» de los líderes, por los resultados impor-



tantes del proceso que se esperaban al involucrar al liderazgo ejecutivo. Los organizadores del estudio instaron al liderazgo de las agencias a que recopilaran información de los miembros de sus propias organizaciones de maneras que no fueran amenazantes y que pudieran ayudar a prevenir un retorno anticipado no deseado. Actualmente, se están llevando a cabo estudios adicionales para escuchar la historia de los misioneros y oír sus voces. (Para más detalles ver www.worthkeeping.info).

El ReMAP I fue diseñado para ayudar a los líderes misioneros a «poner los pies sobre la tierra» con sus agencias y con el retorno anticipado a nivel nacional y a que busquen soluciones creativas para este problema tan costoso. El éxito del proyecto tendría que ser medido por una reducción total en el retorno anticipado de misioneros, particularmente, entre las agencias misioneras que participaron en el estudio. Esto requería de un estudio de seguimiento.

El segundo estudio ReMAP (ReMAP II), efectivamente confirmó una mejora significativa en el retorno anticipado, particularmente en los movimientos misioneros de los Nuevos Países Enviadores (NPE)¹. Al igual que en el primer estudio, la información acerca del retiro prematuro se recopiló de todos los países participantes y se comparó, pero hubo algunas diferencias importantes en los dos estudios. Mientras que el estudio ReMAP I consideró principalmente las razones personales para el regreso de misioneros (desde la perspectiva de los ejecutivos del movimiento misionero), el estudio de seguimiento ReMAP II («Retención de Misioneros: Prácticas de la Agencia», por sus siglas en inglés) se enfocó (1) en la retención de misioneros y (2) en asuntos organizacionales: ¿qué estructuras y prácticas organizacionales mantienen a los misioneros en el servicio? ¿Qué hace que su ministerio sea fructífero?

El ReMAP II se hizo ocho años después del primer estudio, cuando el impacto de los cambios organizacionales, iniciados por el ReMAP I, se hubieran sentido. Mientras que esto nos anima a afirmar un poco de mérito por la mejora total en cuanto al retorno anticipado, en efecto, es imposible saber cuán significativa fue la influencia que el ReMAP I tuvo en la realidad. El segundo estudio no fue una «réplica» en el sentido clásico y esto empaña nuestra capacidad de determinar con precisión cualquier correlación entre la causa y el efecto. Sin embargo, sí sabemos que la publicación que surgió del estudio ReMAP I: *Demasiado Valioso para que Se Pierda: Exploración de las Causas y Curas del Retiro Misionero Anticipado*² se tradujo a cuatro idiomas y es utilizado ampliamente por las agencias al discutir el retorno anticipado. La evidencia anecdótica de la efectividad de esta investigación, guiada por un proceso, también es fuerte.

El cuestionario original del ReMAP I le preguntaba a los líderes de las agen-

¹ Detlef Blöcher, «El ReMAP II Afirma la Madurez del Movimiento Misionero más Joven del Sur», *Connections, La Revista de la Comisión de Misiones de la AEM*, (oct. 2003), p. 48-53.

² Ed. por Guillermo D. Taylor, *Demasiado Valioso para que Se Pierda: Exploración de las Causas y Curas del Retiro Misionero Anticipado* (Alianza Evangélica Mundial [WEA]/COMIBAM Internacional, 1997).

cias enviadoras sus prácticas y procedimientos, así como el número de sus misioneros que retornaron en los años 1992-94, y también les pedía que identificaran las «razones sospechadas» predominantes del regreso de sus misioneros. Cuatrocientas cincuenta agencias, con 23,000 misioneros a largo plazo, participaron en el estudio y reportaron 4,400 personas que volvieron en los años 1992-94—esta cantidad total ejemplifica el alcance del retorno anticipado de misioneros y la necesidad de trabajar en este asunto. El desglose nacional de las agencias que participaron fue así: Australia (44 agencias), Brasil (22), Canadá (13), Costa Rica (6), Dinamarca (10), Alemania (20), Ghana (52), Gran Bretaña (37), India (20), Nigeria (14), Filipinas (18), Singapur (7), Corea del Sur (54), EUA (114). Las agencias de los Nuevos Países Enviadores, África, Asia y América Latina (NPE), se analizaron en forma separada de las de los Antiguos Países Enviadores (APE), Europa y América del Norte. Las siglas APES y NPES hacen referencia a las agencias con un número bajo de retiros anticipados, por lo tanto, reciben una calificación de «S» de superior. APEP y NPEP hacen referencia a las agencias que tienen un alto número de retiros anticipados por lo que reciben una calificación de «P» de peor.

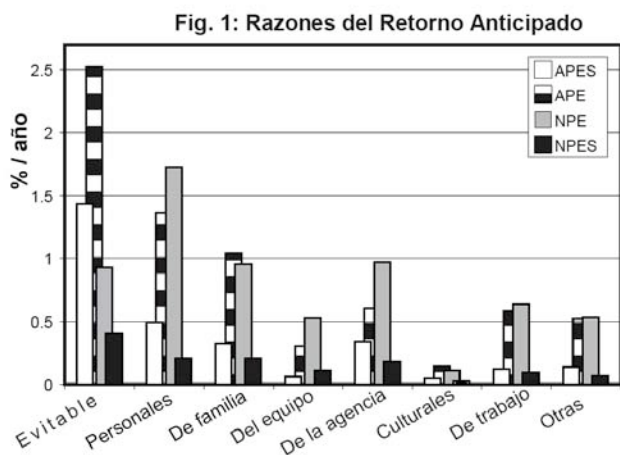
Causas del retorno anticipado

La tasa de retorno anticipado se calculó con el número anual de misioneros que retornan, dividido por el número de misioneros activos en el campo que tiene esta agencia³. En los APE, el $7.1 \pm 0.3\%$ de los misioneros activos⁴ (esto es siete de cada 100 misioneros activos) dejan su agencia cada año, que es cerca de uno de cada 14 misioneros. Este porcentaje es levemente más alto que en el nuevo y entusiasta movimiento misionero de los NPE, que pierde sólo el $6.4 \pm 0.4\%$ de su fuerza de trabajo cada año (uno de cada 16 misioneros). Como la meta del estudio era reducir el retorno anticipado misionero, hicimos una distinción entre las razones del «retorno inevitable prevenible» (por ejemplo: jubilación regular, muerte en el servicio, culminación de un proyecto) y las razones del «retorno potencialmente prevenible», personales (por ejemplo: problemas emocionales, estilo de vida inmoral), de familia (por ejemplo, educación de los hijos, problemas en el matrimonio), del equipo (por ejemplo: conflictos con compañeros misioneros), de la agencia (por ejemplo, problemas financieros, desacuerdo con el liderazgo), relacionadas con el trabajo (por ejemplo: insatisfacción personal, falta de rendimiento o entrenamiento), y culturales (por

³ La tasa de retorno anticipado no se ha corregido con el número de misioneros recién llegados que deberían sustraerse del número de misioneros activos. Por lo tanto, las agencias de crecimiento dinámico, con una tasa de porcentaje alto, desestima su tasa anual de retorno anticipado. Detlef Blöcher y Jonathan Lewis, «Más hallazgos en la información de investigación. Apéndice B: Corrección en las agencias de rápido crecimiento», Taylor, *Demasiado Valioso para que se pierda*, 1997, p. 122-123.

⁴ El número que sigue al símbolo «±» da el «error estándar» del promedio, debido a la naturaleza conjetural del retorno anticipado. El promedio es absolutamente preciso, pero surge la pregunta de cuál sería el número promedio si se hubiera considerado otro año, o si se hubieran añadido al estudio otras diez agencias, o 100 misioneros más. Esta incertidumbre del «verdadero promedio» se caracteriza por el error estándar (un intervalo del 67% de certeza).

ejemplo: ajuste cultural insatisfactorio, déficit en el aprendizaje del idioma)⁵. Obviamente, hay más retiros normales y culminaciones de proyectos en los APE. Su tasa de retorno anticipado inevitable (TRI) es casi tres veces más alta ($2.5 \pm 0.14\%$ al año) comparada con los NPE ($0.93 \pm 0.11\%$ al año). De esta manera, un tercio de los que regresan de los APE, vuelven por razones inevitables, mientras que dos tercios ($4.5 \pm 0.2\%$ al año) salen por razones potencialmente evitables. En los NPE, seis de cada siete misioneros que regresan, vuelven a sus países por razones potencialmente evitables, que asciende a un $5.5 \pm 0.3\%$ al año. La Figura 1 da el desglose de los grupos de razones de los APE y NPE, como lo identificaron sus líderes misioneros (las dos columnas centrales de cada grupo de barras). De acuerdo a la comprensión de los ejecutivos, las razones personales dominan entre las razones evitables, seguidas de las razones que se relacionan con la agencia y el trabajo. Las razones que se relacionan con la agencia y el equipo son más importantes en el movimiento misionero nuevo del Sur, ya que se sobreentiende que todavía está madurando sus políticas y estructuras misioneras.



Como la meta del estudio era de examinar el retiro misionero anticipado, las agencias se agruparon según su tasa de retorno anticipado potencialmente evitable (TRE) en tres bloques de números iguales de misioneros: retorno anticipado bajo (S-superior), mediano (M) o alto (P-peor)⁶. Estos subgrupos fueron comparados con la muestra completa para identificar patrones de excelencia. Las barras periféricas de la Figura 1 (APES, NPES), dan el porcentaje de misioneros que volvieron, de agencias con bajo índice de retorno anticipado. Su tasa total de retorno anticipado es de $3.0 \pm 0.2\%$ (APES), que es

sólo el 42% de eso en los APE, respectivamente $1.3 \pm 0.2\%$ en los NPES, que es sólo una quinta parte de eso en los APE. Ya que estas tasas de retorno anticipado están basadas en la interpretación real del cuantioso subgrupo de las agencias de bajo número de retiros anticipados (un tercio de los misioneros en la muestra total) y no en definiciones abstractas o circunstancias teóricas, los números indican el gran espacio que hay para mejoras organizacionales. En efecto, dos tercios del retorno anticipado posiblemente podría haberse evitado.

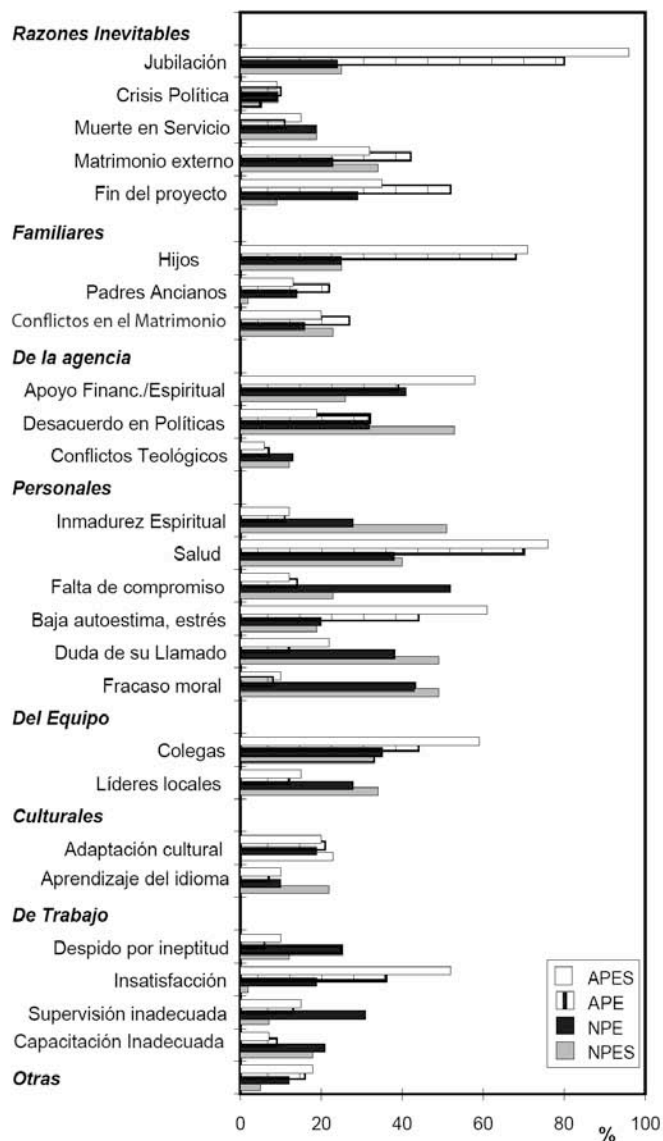
Para sorpresa nuestra, hasta la tasa del «retorno anticipado inevitable» (TRI)

⁵ Una lista completa de las razones (como las que se utilizaron en el cuestionario) se proporciona en la Fig. 2.

⁶ Este procedimiento se aplica solamente a las agencias que tienen más de 25 misioneros. Sólo ellas tuvieron un número suficiente de misioneros que volvieron en el período de tres años 1992-94, para calcular una tasa confiable de retorno anticipado. Los APE incluyeron 233 agencias, con 14,324 misioneros que proporcionaron información de retiro TRE < 2.83% al año); NPES (29 agencias con 2,000 misioneros, TRE < 2.14% al año).

baja. Al principio, este hecho parece ilógico, pero necesitamos tener en mente que la definición del retorno inevitable incluye razones como: culminación de contrato, finalización de proyecto, inestabilidad política y matrimonio con una persona fuera de la familia de la misión—y estas razones no son absolutamente alterables, pero pueden verse afectadas por un buen cuidado integral, estructuras efectivas de la misión y oportunidades de reasignación después de la culminación de algún proyecto. La figura 1 indica que las agencias con número bajo de retiros anticipados, en efecto, han reducido su «retiro inevitable» en un 50%.

Fig. 2: Razones consideradas como las más importantes del retiro anticipado



La reducción de retorno anticipado prevenible es aún mayor. La Figura 1 indica que el retiro por razones personales, de familia, del equipo, de la agencia y de trabajo se ha reducido en una quinta parte en los NPES (comparado con la muestra completa de los NPE) y en una tercera parte en los APE—pero el retiro que tiene que ver con la agencia es más resistente a la reducción en los APE⁷. Estos hechos impresionantes comprueban que la mayoría de los casos de retorno anticipado, efectivamente, podrían haberse evitado. La Figura 2 da las definiciones de los varios grupos de razones. También se les pidió a los ejecutivos de misiones que identificaran esos siete factores que consideraran más importantes para el regreso de su misionero, en la lista de 26 razones importantes.

La figura 2 da el porcentaje de todos los misioneros, de las muestras cuyos líderes habían marcado el asunto que se manifestó como una de las siete razones más importantes. El *retiro regular* de los APE, fue el factor que se consideró como primordial, seguido de *Problemas de salud, Hijos de misioneros y su educación, Culminación de proyectos, Baja autoestima,*

APES, y las razones familiares en los NPES.

con la agencia han adquirido un peso relativo en los

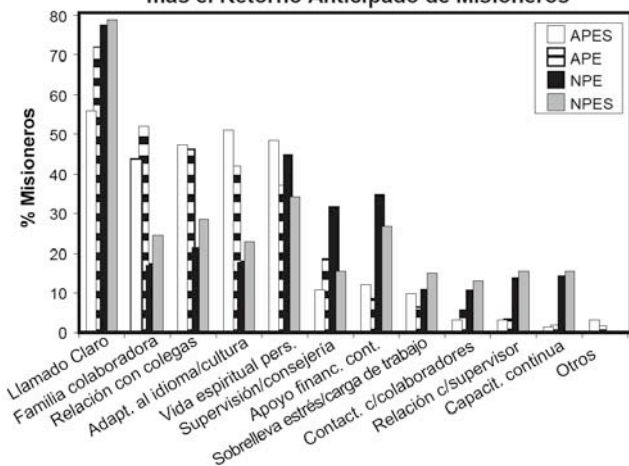
Conflictos con misioneros compañeros, Matrimonio fuera de la misión, Falta de apoyo espiritual o financiero, Falta de satisfacción en el trabajo, Desacuerdos en políticas y Problemas en el matrimonio. Estos factores necesitan de atención especial en los APE, cuando las agencias trabajan en sus políticas y prácticas. En las agencias con bajo número de retiros anticipados (APES), *Jubilación, Problemas de salud, Hijos de misioneros, Conflictos con compañeros misioneros, Baja autoestima, Falta de apoyo espiritual y financiero y Falta de satisfacción en el trabajo* han adquirido una importancia relativa, comparados con los APE, entre tanto que la *Culminación de proyecto, Matrimonio fuera de la misión, Desacuerdo en políticas, Problemas en el matrimonio y el Cuidado de padres ancianos* han perdido importancia. Se han atendido los asuntos que se mencionaron de último, por lo que no son factores considerables para el retorno anticipado.

En las agencias de los NPE, se consideró que la *Falta de compromiso del misionero* es la causa principal, seguida de *Fracaso moral, Falta de apoyo espiritual y financiero, Problemas de salud, Duda del llamado, Conflictos con los compañeros misioneros, Desacuerdos en las políticas, Falta de supervisión, Inmadurez espiritual y del proyecto, Problemas de relaciones con los líderes locales en el lugar de servicio, Despido por parte de la agencia, Hijos de misioneros, Jubilación normal y Matrimonio fuera de la misión.* Estos son los retos más grandes para los misioneros de los NPE y los líderes tienen que luchar con estos problemas. La lista es completamente distinta de la de los APE y principalmente expone una deficiente selección de candidatos y falta de apoyo personal. En las agencias de los NPE con bajo número de retiros anticipados, NPES, *Desacuerdo con las políticas, Inmadurez espiritual, Duda del llamado, Fracaso moral y Matrimonio fuera de la misión* adquirieron un peso relativo, entre tanto que *Falta de compromiso, Falta de apoyo espiritual y financiero, Falta de supervisión, Culminación de proyecto y Despido por parte de la agencia* perdieron importancia. Aparentemente, se han tratado bien los problemas organizacionales, de manera que los problemas personales han adquirido importancia, lo cual tiene que ver con una selección cuidadosa de candidatos y apoyo personal durante el servicio. Estos temas conducen al camino de la excelencia para las agencias de los NPE.

Cómo reducir más el retorno anticipado del misionero

Como estábamos interesados particularmente en cómo reducir el retorno anticipado del misionero, a los ejecutivos de misiones también se les entregó una lista de 12 problemas importantes (que se enumeran en la Figura 3) y se les pidió que: (a) seleccionaran los tres factores que consideraran como los más efectivos para reducir *más* sus retornos anticipados de misioneros, y (b) que identificaran los tres factores que consideraran como los menos importantes en la lista de 12 factores importantes. La Figura 3 da el porcentaje de misioneros de las muestras, cuyos líderes de misiones seleccionaron el factor que se menciona como uno de los tres factores principales que reducen más su retorno anticipado de misioneros.

Fig. 3: Factores Considerados como los que Reducen más el Retorno Anticipado de Misioneros



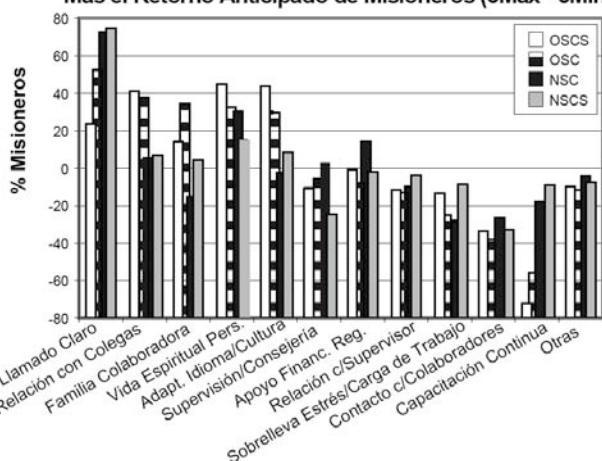
En los APE, un *sentido claro del llamado de Dios al servicio misionero* es considerado como el tema más importante, mencionado por los líderes de más del 70% de todos los misioneros de los APE del estudio. Lo sigue *Familia que apoya, Buenas relaciones con los compañeros misioneros, Capacidad para adaptarse a una cultura diferente y para aprender un idioma nuevo y Mantener una vida espiritual personal saludable*. En los subgrupos de bajo número de retornos anticipados APES, el *Llamado* todavía es el factor primordial, pero con un porcentaje menor (aparentemente se ha tratado

con efectividad y por lo tanto ha perdido importancia), entre tanto que *Capacidad de adaptarse a una cultura diferente y de aprender un nuevo idioma* y el *Mantenimiento de una vida espiritual personal* han adquirido importancia.

En las agencias de los NPE, un *Llamado claro* se considera como el más importante, seguido de *Mantenimiento de una vida espiritual personal, Apoyo financiero regular* y *Supervisión*. Le siguen *Buenas relaciones con colegas misioneros, Familia que apoya* y *Adaptación al idioma y cultura*, pero con una tasa mucho más baja que en los APE. En el subgrupo de bajo índice de retorno anticipado NPES, el *Llamado claro* ha recibido una tasa aún más alta, a expensas de *Mantenimiento de una vida espiritual personal, Apoyo financiero regular* y *Supervisión*. Aparentemente, se ha tratado bien con lo anterior en estas agencias. La calificación de los NPES parece inclinarse más hacia eso en los APE.

Para determinar con precisión los problemas más importantes, restamos el porcentaje de misioneros, cuyos líderes habían calificado un problema como uno de los tres problemas menos importantes de los 12 establecidos (3Min), de los

Fig. 4: Factores Considerados Como los que Reducen Más el Retorno Anticipado de Misioneros (3Máx - 3Mín)



porcentajes de 3 Max, que resultó en un porcentaje diferencial de misioneros (3Max-3Min) que va del 80% al -80%⁸. La Figura 4 da los resultados que determinan, con más precisión, el papel principal del *Llamado claro*, seguido de *Familia que apoya, relaciones con compañeros misioneros, Adaptación al idioma y cultura* y *Mantenimiento de una vida espiritual personal*. Estos son los

líderes de misiones lo consideraron como uno de los tres factores más importantes (3Max).

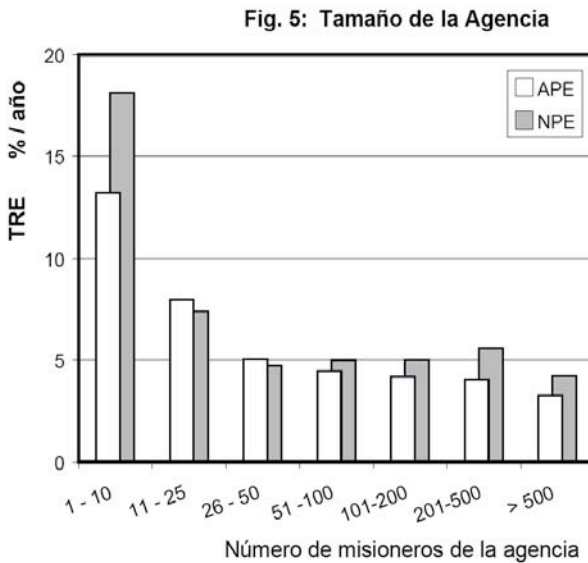
problemas más grandes en los APE, y también son los problemas más importantes en las agencias con bajo número de retiros anticipados de los APES, aunque en orden modificado. *Adaptación al idioma y cultura* y *Vida Espiritual Personal* han adquirido importancia a expensas de *Llamado* y *Familia que apoya*. Aparentemente, se ha tratado con el segundo tan bien que ya no producirá más reducción en el retorno anticipado de misioneros.

En las agencias de los NPE, el *Llamado* es aún más dominante, seguido por *Mantenimiento de una vida espiritual personal*, *Apoyo financiero regular*, *Buenas relaciones con colegas misioneros* y *Supervisión*. En el subgrupo de bajo número de retorno anticipado, NSCS, el *Mantenimiento de una vida espiritual personal*, *Supervisión* y *Apoyo financiero regular* aparentemente se han resuelto tan bien que una inversión adicional en estas áreas ya no reduciría su retorno anticipado de misioneros. Pero la *Familia que Apoya*, *Adaptación al idioma y cultura*, *Relaciones con sus superiores*, *Capacidad de enfrentar el estrés* y *Capacitación Continua* han adquirido un peso relativo. Estos problemas necesitan de una cuidadosa consideración, a medida que las agencias trabajan en su desarrollo organizacional.

Para reducir más el retorno anticipado de misioneros no deseado, exploramos las correlaciones que hay entre las diversas características de las agencias y el retorno anticipado evitable (TRE).

Tamaño de la Agencia

La Figura 5 da la tasa de retorno anticipado evitable (TRE), en función del tamaño de la agencia, e indica que las agencias pequeñas pierden un gran porcentaje de sus trabajadores⁹. El TRE descende con el tamaño de la agencia, y llega a sus valores iniciales cuando el tamaño de una agencia tiene 50 misioneros activos o más. Esta correlación se observa en los APE y NPE. Estudios adicionales han demostrado que las agencias pequeñas tienen menos estructura y experiencia, pero no al extremo de explicar esta enorme diferencia en la tasa de retorno anticipado. Parece que se requiere de una «multitud crucial» de misioneros para que sobrevivan en el campo, una mezcla equilibrada de dones y experiencia

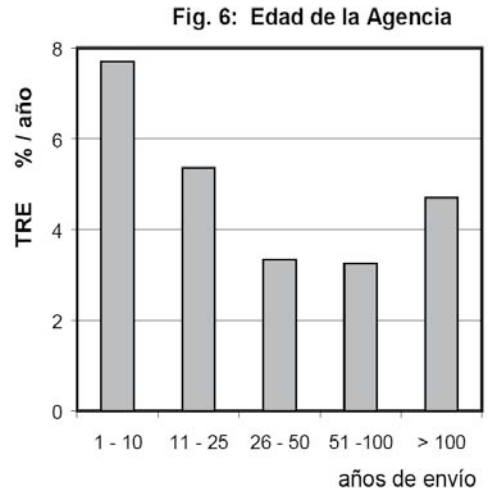


⁹ El retorno anticipado evitable de las agencias pequeñas también fue tres veces más alto que en las agencias grandes de los APE ($6.8 \pm 0.9\%$ vs. $2.4 \pm 0.1\%$) y en los NPE ($2.0 \pm 0.5\%$ vs. $0.8 \pm 0.1\%$), por lo que las agencias con menos de diez misioneros pierden una quinta parte de su fuerza laboral cada año.

en un equipo de ministerio y especialización en servicios en la oficina base para que sea efectiva. Creemos que este hecho impresionante nos lleva al concepto bíblico de cooperación y compañerismo en el ministerio que el Señor nos mandó (Juan 17:21, 1 Co. 12:4-6, Ef. 4:1-6, 1 Pe. 4:10).

Edad de la agencia

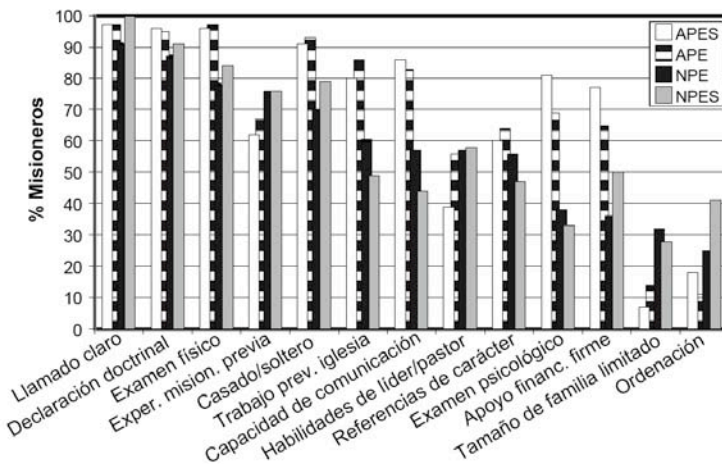
La figura 6 da la tasa de retorno anticipado evitable (TRE), en función de la edad de la agencia. Es evidente que las agencias jóvenes tienen una tasa aumentada de retorno anticipado, ya que carecen de experiencia y todavía no han desarrollado su forma de operación. La TRE baja a medida que la agencia madura, pero las agencias más antiguas (> 100 años) una vez más tienen una tasa aumentada de retorno anticipado, ya que pueden perder su visión, dinámica y entusiasmo originales.



Selección de Candidatos

Se pidió a las agencias los detalles de su procedimiento de selección de candidatos, particularmente se les preguntó si consideraban 13 áreas específicas de la vida (que se enumeran en la Figura 7). Este diagrama da el porcentaje de los misioneros de las muestras que se verificaron en este tema, durante su procedimiento de solicitud. El cuadro indica que la mayoría de las agencias consideran cosas básicas como *Llamado*, *Posición doctrinal*, *Examen físico*, *Aceptación del estado civil actual (matrimonio/soltería)*, *Experiencia previa en trabajo eclesiástico* y *Comunicación y habilidades para relacionarse*, pero algunas agencias tienen deficiencias en cuanto a *Referencias del Carácter*, *Pruebas de personalidad y psicológicas* y en *Habilidades para relacionarse*. Las Agencias de los APE tienen procedimientos un poco más rigurosos que las de los NPE, y las agencias con bajo número de retorno anticipado (APES, NPES) invierten significativamente más en su selección de candidatos que las

Fig. 7: Selección de Candidatos



completamente. Las Agencias de los APE tienen procedimientos un poco más rigurosos que las de los NPE, y las agencias con bajo número de retorno anticipado (APES, NPES) invierten significativamente más en su selección de candidatos que las

muestras totales.

Una selección cuidadosa de candidatos también probó ser una de las áreas decisivas para reducir el retorno anticipado de misioneros. La Figura 8 da la tasa promedio de retorno anticipado evitable (TRE), de las agencias que habían considerado (o no) el área mencionada de la vida, como parte

de su procedimiento de solicitud. El diagrama comprueba que el *Examen de salud*, el *Llamado misionero*, *Aceptación del estado civil actual (matrimonio/soltería)*, *Referencias del Carácter*, *Apoyo financiero firme de los patrocinadores/iglesia enviada* o una *Prueba psicológica o de personalidad* aplicada, son áreas críticas. Las agencias que no las marcaron experimentaron una tasa de retorno anticipado aumentada.

Este hecho también se indica en la Figura 9, que da la tasa promedio de retorno anticipado prevenible (TRAP), dependiendo del número de áreas que se cubren en el procedimiento de selección de la agencia. De nuevo indica la importancia de una selección cuidadosa de candidatos: las agencias con una selección pobre o descuidada experimentan enormemente un retorno anticipado prevenible.

Fig. 8: Retorno Anticipado Evitable y Selección de Candidatos

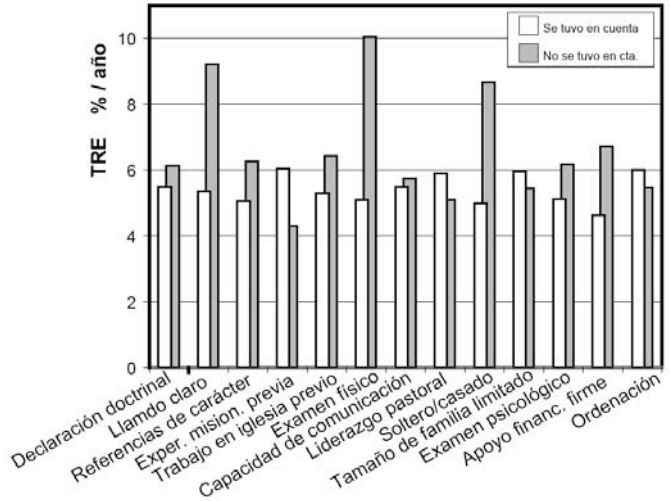
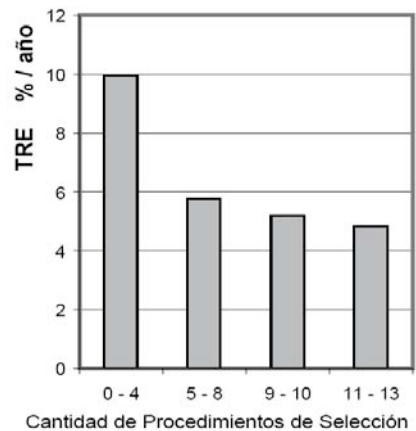
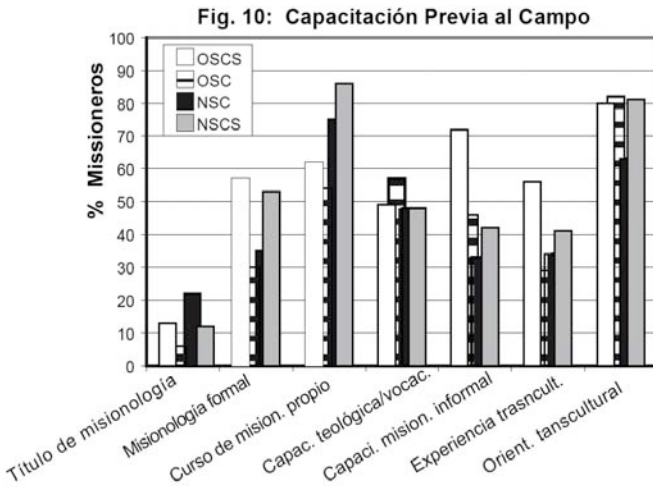


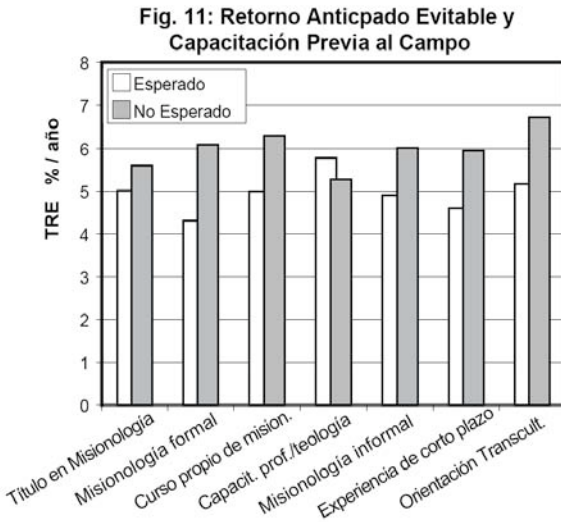
Fig. 9: Selección de Candidatos





Capacitación previa al campo

Otra área importante es la capacitación previa al campo de labor. La Figura 10 da el porcentaje de todos de los misioneros de las pruebas, cuyas agencias cuentan con la capacitación previa al campo de labor para la aceptación de misioneros nuevos¹⁰. La mayoría de las agencias proporcionan su *Propio curso misionológico*, así como un *Programa de orientación*, pero el entrenamiento misionológico no siempre se requiere. Es obvio que las agencias con bajo número de retiros anticipados tienen requisitos más altos, en cuanto a su capacitación misionológica. Se hace énfasis en esta evidencia, más adelante en la Figura 11, que da la tasa promedio del retorno anticipado evitable (TRE) de las agencias que no esperan este tipo de capacitación para sus misioneros nuevos. Los resultados indican que la capacitación misionológica y experiencia transcultural son de gran valor para la longevidad misionera. La Figura 12 muestra que el TRE depende del número total de unidades de capacitación (que se mencionan en la Figura 11),



que espera la agencia de sus misioneros nuevos y, una vez más, prueba la correlación que hay entre las normas altas de capacitación y el bajo número de retorno anticipado (estime un traslape en los módulos de capacitación de la Figura 10).

¹⁰ Para mí sigue siendo un misterio por qué se puso en un grupo la capacitación Teológica y Profesional.

El cuidado de los misioneros en el campo

La Figura 13 muestra el porcentaje de misioneros que están en el campo, de la muestra, a quienes se les proporciona ciertos servicios en el campo. La mayoría de los misioneros (nueve de diez) reciben *Supervisión en el campo*, pero no a todos se les otorgan todos los demás beneficios. *Salida anual*, *Equipo misionero efectivo*, *Escuela para*

los hijos de misioneros y *Cuidado integral por alguien que no sea el líder del campo*, son más importantes para las agencias de los APE, entre tanto que las agencias de los NPE ponen más énfasis en *Comunicación regular con las iglesias enviadoras*, *Conferencias en el campo* y *Visitas anuales de la oficina base*.

Fig. 12: Capacitación Previa al Campo

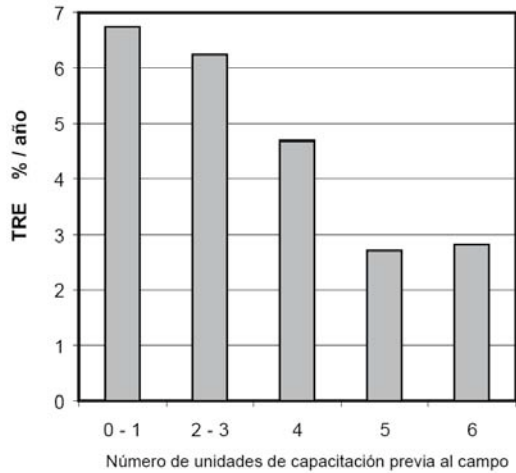
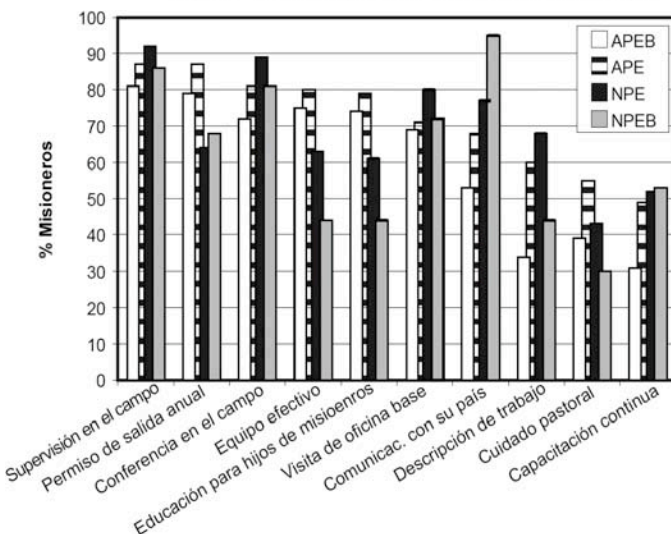


Fig. 13: Servicios para los misioneros en el campo

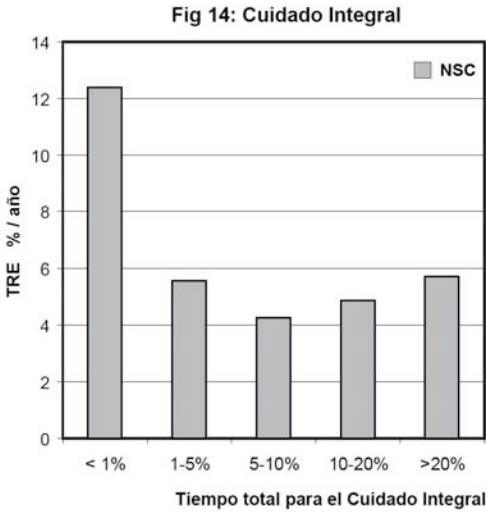


En general, las agencias de los NPE proporcionan la misma cantidad de servicios a sus misioneros, como las de los APE, y las agencias con bajo número de retornos anticipados, no proporcionan más que el grupo total. Parece que los servicios en el campo, por sí mismos, no mantienen a los misioneros en el ministerio, a menos que antes haya habido una cuidadosa selección de candidatos y capacitación previa al campo de labor.

El efecto del cuidado integral se indica en la Figura 14, que da la tasa de retorno anticipado evitable (TRE), que depende de la cantidad del tiempo total que el perso-

nal invierte en el cuidado integral para los NPE. Es obvio que las agencias con poco cuidado integral sufren de una alta cantidad de retiros anticipados. La TRE desciende hasta una vez con la inversión en el cuidado integral—8% del tiempo total de la organización (en casa o en el campo). Más allá de este valor, la TRE vuelve a subir. ¿Podría haber “demasiado” cuidado integral? Efectivamente,

si los equipos de misiones están demasiado preocupados en sus relaciones internas, a expensas de su ministerio y buscan sentimientos emocionales fuera de lo normal, hasta podrían ocasionar lo que esperan. Las agencias que se conocen por su cuidado integral intensivo también podrían ser contactadas por candidatos no aptos y su oficina base podría estar inclinada a aceptarlos, al confiar en el buen cuidado integral que tienen el campo, pero en la mayoría de los casos esa gentileza no surtirá efecto. Además, necesitamos mantener en mente que sólo consideramos la cantidad de cuidado integral, no su calidad.



Resumen

El Estudio ReMAP I ha sido uno de los primeros estudios globales sobre el retorno anticipado de misioneros, particularmente porque compara el movimiento misionero antiguo con el nuevo. Ha identificado una cantidad de áreas importantes en la selección de candidatos, capacitación previa al campo de labor, liderazgo, estructura organizacional y cuidado integral que tienen un tremendo impacto en el retorno anticipado de misioneros.

Las características de las agencias con tasas muy bajas de retorno pueden servir como modelo. Su ejemplo dirigirá el camino para reducir la pérdida no deseada de misioneros. El cuidado integral no es un departamento agregado a la administración, sino un rasgo característico que determina las operaciones en general: el corazón de un pastor.

Pero el retorno misionero anticipado sólo es la «punta del iceberg». Muchos misioneros más están acabados por preocupaciones personales, frustraciones y decepciones que consumen hasta lo último de su energía y gozo y reducen su efectividad—pero quizás no tengan el valor para enfrentar la realidad y volver a su país. Por lo tanto, los problemas que se mencionan más arriba tienen un alcance mucho más amplio que sólo el retorno anticipado de misioneros. Están relacionados con la efectividad de todos los misioneros.

Además, no consideramos la reducción del retorno anticipado de misioneros como un propósito en sí mismo, a menos que el misionero sea realmente pro-

ductivo en un ministerio vital. Los misioneros pueden estar mal colocados o no ser aptos para cierta tarea y pueden tener la necesidad de ser reasignados o que se les lleve a su país con cortesía y dignidad. Los misioneros que están heridos y cansados necesitan restauración y toda nuestra compasión. Los misioneros también pueden permanecer demasiado y, de esta manera, dificultar el desarrollo del liderazgo local, en lugar de trasladarse a un ministerio nuevo. Las agencias misioneras necesitan de criterios especiales para la culminación de un proyecto y una clara estrategia de salida, antes de siquiera iniciar un proyecto.

Lo que hizo el ReMAP I

Las estadísticas son de un valor incalculable. Sirven para proporcionar datos a quienes toman decisiones para que puedan hacer cambios y mejoras organizacionales. En el ejemplo que se dio en la introducción se necesitaba urgentemente de datos estadísticos, para clarificar lo que resultó ser la desinformación, que fue muy desalentadora. Para alivio de ellos, el ReMAP I le demostró a los líderes brasileños que su tasa nacional de retorno anticipado anual en realidad era del $8.5 \pm 0.9\%$ y no del 20%, como lo afirmó ese orador (algunas agencias efectivamente han perdido el 20% al año, pero esas son agencias individuales y/o años excepcionales). Aún así, la tasa nacional de retorno anticipado fue de gran preocupación, ya que su tasa de retorno anticipado prevenible, TRE, fue de un 50% más alta que el promedio global. El seguimiento del estudio animó a la agencia misionera, instituto bíblico y liderazgo de iglesia a discutir en oración sus procedimientos y prácticas y a implementar el cambio que se necesitaba. El resultado de poner el foco de atención en el retorno anticipado se encuentra en el estudio de seguimiento, ReMAP II, donde la tasa brasileña de retorno anticipado prevenible bajó al 2.6%, una tercera parte de lo que fue ocho años antes. Esta estadística señala las enormes mejoras—mejoras que están salvando las carreras misioneras de por lo menos 250 misioneros brasileños cada año. ReMAP I se atribuye un mérito modesto por estos resultados maravillosos.

El estudio ReMAP I desarrolló una herramienta de sondeo para estudios internos de retorno anticipado, utilizados por varias agencias para analizar dónde y cuándo perdieron a sus valiosos misioneros y para que procedieran de manera apropiada.

Sin duda alguna, el estudio ReMAP I llamó la atención al asunto clave del cuidado integral de la agencia misionera, y ha dado un tremendo empuje a los que están preocupados por estos asuntos alrededor del mundo. Se generó una Red de Cuidado Integral de la Comisión de Misiones (MemCa) con el desarrollo de varias redes de miembros nacionales e internacionales, y la publicación de numerosos recursos de cuidado integral. Su sitio de Internet (www.membercare.org) ofrece una cantidad de recursos. Esto ha sido posible únicamente al compartir mutuamente las técnicas.

De igual manera, los requisitos mínimos de las agencias de capacitación misionológica han crecido en los últimos ocho años, ya que el ReMAP I ha resaltado



la importancia de la capacitación misionera. En 1994 sólo se esperaba que el 6% de los misioneros de los APE tuvieran un grado académico en misionología. En 2002 ha aumentado a un 23%. Y el porcentaje de misioneros que se espera que tengan entrenamiento misionológico formal aumentó del 29% al 35%.

Los problemas del retorno anticipado han resaltado la necesidad de un entrenamiento misionero «integral», para la persona en su totalidad. Los conceptos del entrenamiento integral, de incluir entrenamiento misionero substancial, informal y práctico, se han desarrollado especialmente en los países enviados más nuevos. La atención internacional, que ha aumentado, se ha enfocado en esto a través de otro afiliado de la Comisión de Misiones, La Red Internacional de Entrenamiento Misionero (www.missionarytraining.com). El ReMAP I también ha fomentado el entrenamiento continuo de misioneros. Muchas instituciones misioneras de vanguardia han desarrollado programas a larga distancia de entrenamiento misionero práctico y académico, y unidades flexibles que se adaptan a las necesidades y marcos de tiempo de los misioneros. Los misioneros no han sido preparados de una vez para toda la vida, sino que desarrollan un estilo de vida de aprendizaje permanente.



El ReMAP II indica que los procedimientos de selección de candidatos han crecido tremendamente en los últimos ocho años, especialmente en los NPE. El porcentaje de misioneros a quienes se les ha pedido referencias de carácter ha crecido de un 54% al 99% en los últimos ocho años. El 92% (en lugar del 77% anterior) tiene exámenes físicos y el 64% (en lugar del 37%) recibió pruebas psicológicas. Evidencia similar se encuentra en las áreas del llamado, experiencia de ministerio en su iglesia enviada y aceptación del estado civil actual—y también para los APE. Los datos estadísticos ayudan a las agencias a entender las áreas cruciales que necesitan clarificarse, antes de la aceptación de un misionero nuevo.

Un beneficio real de estudios internacionales como el ReMAP I y II es el nivel de cooperación que debe provocar para llevarlo a cabo, tanto a una escala internacional como a una nacional. Estas relaciones no se terminan cuando se concluye el estudio. De esta manera, las alianzas nacionales se fortalecen, a medida que las agencias trabajan juntas. La Alianza Evangélica Misionera Alemana (AEM), por ejemplo, recientemente ha establecido servicios de pago de nóminas para las agencias misioneras más pequeñas, y proporcionar profesionalismo extenso para enfrentar los cambios constantes de las leyes laborales y seguridad social. Sin duda alguna, los dos estudios ReMAP han dado una cohesión significativa a los movimientos misioneros nacionales participantes.

Es difícil decir cuál de estas mejoras ha sido el resultado directo del proceso ReMAP pero, a final de cuentas, durante los últimos ocho años, la tasa de retorno anticipado en los NPE ha caído en un 50% y también a permanecido baja en los APE, a pesar de la tendencia global de nombramientos más cortos y frecuentes cambios de carrera. Este es un ejemplo de cómo la investigación que se enfoca en el proceso misionero puede llamar la atención a asuntos cruciales, estimular el desarrollo organizacional y, a la larga, auspiciar el cambio que lleve

a una mayor efectividad al extender el Reino de Dios. El ReMAP I sin duda alguna ha ayudado a mantener muchos más misioneros en el servicio y a hacer su ministerio aún más fructífero y, de esta manera, producir bendición a las naciones del mundo y honra a Dios.

ReMAP II

Metodología del Proyecto

Un ejemplo de investigación internacional en conjunto y trabajo de equipo

Valerie Lim¹, Singapur

Este capítulo describe la metodología del proyecto ReMAP II, que fue el esfuerzo conjunto de un equipo de investigadores que llevó a cabo un estudio misionero, simultáneamente, en veintidós países de seis continentes. El interés continuo e impacto positivo de los hallazgos del ReMAP II alrededor del mundo, en parte, se han debido a la metodología robusta del proyecto², que ha sido elogiada abiertamente por otros investigadores³.

El ReMAP y El ReMAP II

En 2002, la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial (WEA-MC, por sus siglas en inglés) autorizó el proyecto ReMAP II. Como el nombre

¹ Valerie Lim es Miembro Asociado de Investigación de Global Mapping International y Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial. Fue la coordinadora de Singapur para el proyecto ReMAP II. Valerie estudió ciencias y trabajó muchos años en la investigación multidisciplinaria, dirección de proyectos, desarrollo y capacitación de personal en la industria de la manufactura y en una universidad local. Por años ha participado en varios proyectos de cooperación con investigadores de varios países.

² El autor presentó un artículo sobre la metodología del ReMAP II durante la Cuarta Conferencia Internacional de Investigadores de Lausana que se llevó a cabo en Chipre, en abril de 2005. La sesión sobre el «Proceso de Investigación ReMAP II y Hallazgos Clave» estimuló la discusión animada entre los investigadores. Muchos elogiaron la cuidadosa planificación del proyecto ReMAP II y la cooperación de su equipo de investigación multinacional.

³ El Dr. Todd M. Johnson, Director del Centro para el Estudio del Cristianismo Global en El Seminario Teológico Gordon Conwell, estuvo en la conferencia. Él ha descrito el estudio ReMAP II como «uno de los estudios sobre misioneros más completos y cuidadosos que se haya hecho». Sugirió: «Los defensores de las misiones deberían esperar con expectación más resultados de investigación del estudio ReMAP II de la AEM». *International Journal of Frontier Missions*, Vol. 22:4, (oct-dic. 2005), p.151.

lo implica, el ReMAP II fue el segundo de dos proyectos.

El primer proyecto simplemente fue conocido como ReMAP, son las siglas en inglés de «Proyecto de Reducción del retorno anticipado de Misioneros» y sus objetivos principales eran:

- Identificar las causas esenciales del retorno anticipado de misioneros,
- Determinar la extensión y naturaleza del problema y
- Ofrecer productos y servicios a las agencias misioneras e iglesias de todo el mundo, que ayudarían a reducir el retorno anticipado no deseado.

El ReMAP implicó un estudio que se llevó a cabo en catorce países que enviaron misioneros entre 1994 y 1996. Se desarrolló un formulario de investigación común y se utilizó en cada país participante. En abril de 1996, se llevó a cabo un taller internacional sobre el retorno anticipado de misioneros en All Nations Christian College, en el Reino Unido, y se presentaron los hallazgos claves del ReMAP. Posteriormente, se publicó un libro⁴ en 1997, con muchos artículos sobre el retorno anticipado de misioneros y con muchas sugerencias útiles de cómo prevenir la pérdida evitable del personal misionero.

El estudio ReMAP fue diseñado como un estudio cualitativo, lo cual limitó su potencial para un análisis profundo de algunos problemas. Algunas preguntas quedaron sin responder, como:

- ¿Qué ayuda a los misioneros a crecer en un ministerio fructífero?
- ¿Qué ayuda a los misioneros a permanecer en el servicio a largo plazo, a pesar de circunstancias y necesidades cambiantes?
- ¿Qué estructuras y prácticas organizacionales proveen apoyo efectivo a los misioneros y les proporcionan el mejor ambiente para un ministerio productivo?
- ¿De qué se compone la eficacia en el ministerio?

Estas y otras preguntas estaban en muchas mentes cuando los líderes de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial se preparaban para el ReMAP II. Entre tanto que el estudio anterior ReMAP se había enfocado principalmente en el retorno anticipado y razones personales para el retorno anticipado de misioneros del campo⁵, el estudio nuevo ReMAP II se centraría en la retención de misioneros y prácticas de las agencias.

De allí el ReMAP II o «Retención de los Misioneros, Prácticas de las Agencias», cuyos objetivos principales serían:

⁴ Guillermo D. Taylor, ed., *Demasiado Valioso para que Se Pierda: Exploración de las Causas y Curas del Retiro Misionero Anticipado* (Alianza Evangélica Mundial [WEA]/COMIBAM Internacional, 1997).

⁵ Detlef Blöcher y Jonathan Lewis, «Más Hallazgos en la Información» en *Demasiado Valioso para que Se Pierda*.

- Identificar las «mejores prácticas de las agencias» que contribuyen a la retención de misioneros.
- Promover estas «buenas prácticas» en la comunidad misionera global, y
- Proveer de herramientas a las agencias misioneras para fortalecer la retención de misioneros.

Pero, ¿por qué estudiar la «retención de misioneros»? Jim Van Meter explica las razones así: «La retención del personal es cuestión de mayordomía. Se trata de retener a la gente por buenas razones. Se trata de la bendición de hacer cambios apropiados en las prácticas, por el bien del reino de Dios. Se trata de minimizar el cambio de personal por razones inapropiadas. Todo, con el propósito de cumplir el llamado de Dios a las personas así como a la organización. El proyecto (ReMAP II) resalta esas prácticas y servicios de las agencias misioneras, que contribuyen más a la retención de buena gente, entre tanto que minimiza el cambio evitable de personal»⁶.

Planificación preliminar del ReMAP II

Mucho antes de que se iniciara el proyecto ReMAP II, se hizo bastante planificación preliminar entre enero de 2001 y mayo de 2002.

En enero de 2001, el equipo de liderazgo de la Comisión de Misiones de la AEM (Dr. Guillermo Taylor, Dr. Jonathan Lewis y Dr. Bertil Ekström) se reunieron con el Dr. Jim Van Meter y bosquejaron la dirección de un estudio de seguimiento al ReMAP. Organizaron un comité directivo que estaba formado por el Dr. Seth Anyomi (Ghana), el Dr. Detlef Blöcher (Alemania), el Dr. Jonathan Lewis (Argentina), el Dr. Steve Moon (Korea) y el Dr. Jim Van Meter (EUA), y de esta manera representaban cinco continentes.

Los miembros del comité se comunicaron por correo electrónico durante varios meses. Después se reunieron por dos días durante la reunión de la Comisión de Misiones de la AEM en Port Dickson, Malaysia, del 2 al 3 de mayo de 2001, para desarrollar la estrategia del estudio y el enfoque. Después de esa reunión, la Dra. Barbara Griffin (Australia) se unió al equipo que ahora representa seis continentes.

El comité directivo desarrolló la siguiente estrategia y enfoque para el ReMAP II:

- El proyecto ReMAP II sería un estudio cuantitativo que estudiaría a las agencias misioneras (no misioneros individuales).
- El estudio se llevaría a cabo a través de movimientos misioneros evangélicos.

⁶ Jim Van Meter, «Distinctive Practices in High Retention USA Agencies (Prácticas Distintivas en Agencias de Alta Retención de los EUA)», en *Connections the Journal of the Mission Commission of the World Evangelical Alliance*, Vol. 3:2 (junio 2004), pp. 26-29.

cos nacionales (MMN) para lograr el máximo impacto. De esta manera, sólo aquellos países con un MMN activo y funcional podrían ser considerados como posibles países participantes.

- Al colaborar con el MMN de un país participante, la Comisión de Misiones de la AEM intentaba conseguir credibilidad para el estudio, así como una respuesta elevada al estudio. El MMN ayudaría en todo el proceso del estudio: al distribuir el cuestionario, al proveer clarificación de preguntas, al organizar la traducción del cuestionario (si era necesario), al hacerle seguimiento a los que no respondían, al revisar la compleción de respuestas, así como al ayudar en el ingreso de datos.
- En cada país representante, el estudio sería conducido por personas (coordinadores del país) que conocen a las agencias misioneras y su estructura organizacional. El coordinador nacional del país dirigiría entrevistas con los ejecutivos de las agencias misioneras enviadoras. Una herramienta para el estudio (cuestionario del ReMAP II) dirigiría la compilación de datos sobre las prácticas organizacionales existentes.
- La intención del ReMAP II no era simplemente dirigir un estudio. El proyecto ReMAP II también intentaba iniciar el cambio dentro de las agencias enviadoras de misioneros. Por lo tanto, los resultados del estudio se reportarían a cada agencia participante, para que los hallazgos pudieran estimular su desarrollo organizacional.
- En el ReMAP II, trabajaríamos desde una perspectiva del «Reino de Dios». No ensalzaríamos a ninguna agencia ni país por su desempeño excelente, ni avergonzaríamos a nadie por mal desempeño, sino que identificaríamos los valores o prácticas que contribuyen a la retención de misioneros. Los resultados del ReMAP II resaltarían las mejores prácticas en un grupo significativo de agencias con alta retención, en todos los países participantes.

Después de acordar la estrategia y enfoque del estudio, el comité directivo se puso en contacto con los movimientos misioneros nacionales, tanto en los Antiguos Países Enviadores (APE)⁷ como con los Nuevos Países Enviadores (NPE)⁸, para invitarlos a participar en el proyecto ReMAP II.

Para la selección de países participantes, el comité directivo decidió que:

- El estudio ReMAP II deliberadamente sería diseñado como un estudio verdaderamente internacional. Los países participantes vendrían de seis continentes, y se enviaría invitaciones a los MMN más antiguos y a los

⁷ Los Antiguos Países Enviadores (APE) son mayormente de Europa, América del Norte y Australia. Tienen un promedio de sesenta años de experiencia. Sudáfrica fue incluida en este grupo debido a su larga experiencia en el envío de misioneros.

⁸ Los Nuevos Países Enviadores (NPE) son mayormente de África, Asia y América Latina. Tienen menos de 30 años de experiencia.

que recientemente habían surgido.

- Buscaríamos mantener un equilibrio global. En lugar de aceptar un número máximo de países participantes en cada continente, seleccionaríamos países representantes.

El comité directivo finalmente seleccionó 22 países representantes de seis continentes. Los Antiguos Países Enviadores escogieron a Australia, Canadá, Alemania, Reino Unido, Holanda, Nueva Zelanda, Suecia, Estados Unidos y Sudáfrica. Los Nuevos Países Enviadores escogieron a Argentina, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Ghana, Guatemala, Hong Kong, India, Corea del Sur, Malasia, Nigeria, Filipinas y Singapur. A cada país participante se le pidió que nombrara un coordinador del país, alguien que fuera responsable de coordinar el proyecto ReMAP II en el país. En la mayoría de los casos, este coordinador del país fue nombrado con asesoramiento del MMN.

El proyecto ReMAP II real incluyó tres fases principales:

- La Fase I fue la Preparación del Estudio, de junio de 2002 a octubre de 2002.
- La Fase II fue la Investigación y el Análisis de datos, de noviembre de 2002 a mayo de 2003.
- La Fase III fue el Reporte y la Capacitación, de junio de 2003 en adelante.

Fase I: Preparación del Estudio

El comité directivo continuó trabajando, previo a la reunión del equipo del proyecto ReMAP II. Diseñaron un programa para una semana intensiva de discusiones, así como una orientación de nuestro equipo para los procedimientos administrativos del proyecto.

En octubre de 2002, los recién nombrados coordinadores nacionales de 20 de las 22 naciones, junto con cinco de los seis miembros del comité directivo, se reunieron por una semana en Londres, Reino Unido. Durante la semana (6-10 de octubre de 2002), el comité directivo llevó a cabo una serie de sesiones, durante las cuales los coordinadores nacionales discutieron la Preparación del Estudio, así como las fases posteriores del proyecto ReMAP II.

Esta reunión de coordinadores nacionales fue importante, porque marcó el inicio de los esfuerzos cooperativos del equipo del ReMAP II. A diferencia de otros proyectos, este comenzó con un fuerte compromiso hacia la colaboración internacional.

El liderazgo de servicio del comité directivo fue efectivo al promover el trabajo en equipo. El comité animó la comunicación abierta y un flujo libre de ideas, para que cada persona pudiera aprender de los demás. Al venir de distintas culturas, tuvimos que invertir tiempo para escuchar otros puntos de vista. Tu-

vimos que entender nuestras expectativas, prioridades, patrones naturales de trabajo, procesos de toma de decisiones y estilos de comunicación respectivos. A medida que nos conocíamos mutuamente, la confianza y el respeto mutuo se desarrolló entre las personas en el recién formado equipo de ReMAP II. Pronto, todos nos dimos cuenta de que podíamos aprovechar nuestras fortalezas individuales al trabajar de manera colectiva y con consenso.

Nuestras sesiones sobre preparación del estudio comenzaron con una presentación de la estrategia de investigación para el ReMAP II, que se discutió a fondo. Después de entender los objetivos del proyecto, el equipo estuvo listo para desarrollar conjuntamente la herramienta de estudio (el cuestionario de ReMAP II). Examinamos un borrador del cuestionario, preparado por un trabajo previo, empírico y teórico del comité directivo (Dr. Detlef Blöcher y Dra. Barbara Griffin). Se le dio mucha prioridad a la validez del constructo⁹ y a la validez del contenido¹⁰. Los puntos del borrador se basaron en el ReMAP y en otros hallazgos de la investigación acerca del retorno anticipado. El borrador tenía diez secciones (de la «A» a la «J») con preguntas sobre:

- A. La agencia y las prioridades de ministerio de los misioneros en el campo.
- B. Examen de candidatos previo al campo.
- C. Nivel de educación de los misioneros.
- D. Capacitación previa al campo de labor y otras capacitaciones.
- E. Cuidado integral y pastoral.
- F. Operación de la agencia (con subsecciones de comunicación, orientación y capacitación continua, ministerio, resultados del ministerio, cuidado personal y apoyo familiar, finanzas y oficina base).
- G. Factores que contribuyen a la efectividad en el campo.
- H. Factores que entorpecen la efectividad en el campo.
- I. Registro de duración del servicio¹¹.
- J. Registro de retención¹².

Preguntaríamos a los ejecutivos de misiones sobre su filosofía, prácticas del liderazgo y procedimientos del personal organizacional, y les pediríamos información acerca de su personal, sobre el envío de misioneros en un período de 20

⁹ Validez del Constructo es el punto al que una medida corresponde para la base teórica de fondo.

¹⁰ Validez del Contenido es la efectividad de una medida determinada que ha sido evaluada subjetivamente por un experto.

¹¹ La sección de *Registro de duración del servicio* obtendría información de la duración promedio de servicio de un grupo específico de misioneros que salieron de la agencia. (Después acordamos utilizar el período de dos años entre el 1 de enero de 2001 y el 31 de diciembre de 2002).

¹² El *Registro de retención* fue una solicitud de datos del personal. A cada agencia se le pidió que proporcionara información del envío de misioneros de los últimos 20 años. (Después acordamos utilizar el período de 1981 hasta 2000).

años. También les pediríamos que identificaran lo que consideraban como los factores que contribuyen más a la efectividad actual y los factores que más dificultan a los misioneros lograr sus objetivos en el campo. Estas preguntas indefinidas mirarían más allá de la evaluación de las prácticas actuales de la agencia, y buscaban la comprensión y sabiduría de los ejecutivos de misiones, en cuanto a cómo mejorar el movimiento misionero local y su propio desarrollo.

El borrador del cuestionario proporcionó el marco de referencia para nuestras consultas, en cuanto a la validez aparente e implicaciones transculturales de las preguntas. Por ejemplo, el trabajo anterior no había identificado «la aprobación/o bendición de la familia» como un factor clave en la retención de misioneros, especialmente donde la piedad filial y el respeto de los ancianos son valores culturales fuertes. De esta manera, incluimos una pregunta sobre este factor, bajo la evaluación previa al campo de labor de la mayoría de solicitantes. Con una inyección adicional por parte de los coordinadores nacionales, el borrador del cuestionario de ReMAP II aumentó a 148 preguntas. La mayoría sentía que esto era demasiado largo para asegurar una buena respuesta.

A través de un proceso largo de negociaciones, nos decidimos por una herramienta de estudio común que contenía 98 preguntas, en un documento de ocho páginas. Nuestro documento final (Cuestionario de ReMAP II¹³) reflejaba un consenso entre todas las partes. Fue una experiencia satisfactoria ver cómo todo el equipo del ReMAP II había logrado esto por medio de dar y recibir. Fuimos pacientes para considerar opiniones y asuntos distintos, y para evaluar nuestras opciones. Al final, todos consideramos que nuestra herramienta de estudio común sería igualmente significativa en nuestros distintos países y culturas, dentro de nuestros movimientos misioneros, con diferentes estados de desarrollo y necesidades respectivas.

Al seguir esto, el equipo invirtió tiempo discutiendo varios detalles para el proceso de investigación y la fase de análisis de datos, incluso las estrategias de traducción, administración y la tasa de aumento de respuesta. Además, consideramos algún material para el reporte y la fase de capacitación, que había sido preparada por el comité directivo (Dr. Jonathan Lewis y el Dr. Jim Van Meter).

Después de la reunión en Londres, cada coordinador nacional volvió a su país a producir el cuestionario de ReMAP II, a organizar la traducción de las preguntas al idioma local (si era necesario), y a reclutar voluntarios locales para que ayudaran a dirigir el estudio. En países donde se necesitaba traducir, se utilizó la estrategia de «volver a traducir», a través de lo cual cada cuestionario traducido se tradujo al inglés otra vez y se evaluó la claridad y el significado. En algunos casos, el borrador traducido era comprobado en la práctica real y se hicieron cambios adicionales.

¹³ El Cuestionario de ReMAP II se puede ver en el Capítulo 35.

El equipo de coordinadores nacionales del proyecto ReMAP II y el comité directivo continuaron comunicándose mutuamente. Un medio clave de comunicación fue un foro especial por correo electrónico llamado “remapii”, en los Grupos Yahoo. Se estimuló a cada coordinador a reportar el progreso del proyecto ReMAP II en su país. De vez en cuando, personas distintas intercambiaban consejos de cómo manejar cualquier problema asociado con el proceso de investigación. El equipo del ReMAP II siguió orando por el trabajo de cada uno durante muchos meses, a medida que se les informaba, por medio de noticias regulares y reportes que se colocaban en el foro.

Fase II: Investigación y análisis de datos

La Fase II comenzó a principios de 2003, con el lanzamiento simultáneo de los proyectos de investigación en 22 países alrededor del mundo. Los APE que participaron fueron Australia, Canadá, Alemania, Reino Unido, Holanda, Nueva Zelanda, Suecia, EUA y Sudáfrica. Los NPE que participaron fueron Argentina, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Ghana, Guatemala, Hong Kong, India, Corea del Sur, Malasia, Nigeria, Filipinas y Singapur.

El estudio se limitó a las agencias que envían misioneros¹⁴ transculturales¹⁵ por largo plazo¹⁶. Se envió un cuestionario de ReMAP II a todas las agencias misioneras evangélicas conocidas (o «bases enviadoras de misioneros») de cada país participante. Iba acompañado de la carta de un reconocido líder evangélico e información de contacto (como un número de asistencia telefónica), del coordinador local que estaba disponible para responder preguntas adicionales.

Todo el estudio ReMAP II se condujo con máxima confidencialidad, para proteger la identidad y las respuestas de las «bases enviadoras de misioneros»¹⁷. Para asegurar la confidencialidad, utilizamos un código de investigación que constaba de dos caracteres alpha¹⁸ y cuatro numerales¹⁹ en la carátula de cada cuestionario. El código de investigación nos permitió mantener un control de los cuestionarios a medida que eran enviados y determinar los que eran devueltos y los que no. En unos pocos países, la encuesta fue dirigida por la oficina de la alianza misionera, que asignó los códigos de investigación, distribuyó los cuestionarios e hizo seguimiento a los que no respondían. Todos los cuestionarios contestados se enviaron al coordinador nacional, que recibió los resultados

¹⁴ «Agencia» se refiere a una base enviadora que es una misión independiente, un departamento de misiones denominacional o una iglesia que envía misioneros sin la ayuda de otra organización.

¹⁵ Los Misioneros transculturales sirven en una cultura que no sea la propia. Normalmente aprenden otro idioma y/o hacen un ajuste cultural significativo. Pueden servir dentro de su país o en el extranjero.

¹⁶ Se espera que los misioneros de largo plazo, o de carrera, sirvan por lo menos 3 años.

¹⁷ Confidencialidad quería decir que ningún nombre de iglesia o agencia misionera apareció en el cuestionario de la investigación.

¹⁸ Los dos caracteres alpha que se usaron fueron el código ISO del país.

¹⁹ El primer dígito de los cuatro numerales codificados para el tipo de base enviadora: ya sea una agencia misionera denominacional (“1”), una agencia misionera interdenominacional (“2”), una iglesia local que envía misioneros independientemente de las agencias misioneras (“3”), o alguna clase de base enviadora del país. Los otros tres numerales fueron emitidos al azar de 001 en adelante, por lo que cada base enviadora tuvo un código único.

y códigos de investigación sin conocer la identidad de las agencias enviadoras. Nuestro énfasis en la confidencialidad estimuló respuestas sinceras a las preguntas.

Se revisaron los cuestionarios devueltos, para ver si estaban completos, si tenían errores obvios o resultados insólitos. La información de cada cuestionario produjo una base de datos (correspondiente a una agencia en particular e identificada por su código de investigación único), que fue cuidadosamente transcrita en una hoja de trabajo de Microsoft Excel²⁰.

Los conjuntos de datos de los 22 países finalmente se unieron y formaron una base de datos internacional²¹. Esta combinación de datos fue posible debido a nuestra metodología de estudio común. La extensa base de datos del ReMAP II, que se formó de las respuestas de 22 países, consistía de unas 600 agencias misioneras con casi 40,000 misioneros transculturales de largo plazo²².

El análisis de la información de la base de datos del ReMAP II fue posible, gracias a las herramientas estadísticas que están disponibles en las hojas de trabajo del software de Microsoft Excel. A continuación hay dos cálculos esenciales en este estudio: tasas de retención y promedios ponderados.

Tasas de Retención

El concepto principal del ReMAP II es la palabra «Retención», que se refiere al porcentaje de misioneros que todavía están en el servicio activo después de un período de tiempo “t” (es decir, años de servicio).

De la información del personal que está en el registro de retención²³, la Tasa de Retención Anual (TR) para cada agencia podría calcularse como sigue: Primero, calculamos la TR, que era el porcentaje de misioneros retenidos en cada año de envío misionero:

$$TR_t = 10^{((\log R_t) / t)}$$

se presume una probabilidad uniforme de regreso a su país²⁴, donde R_t mide el

²⁰ El ingreso de datos incluyó la transcripción de las respuestas de cada agencia en una hoja de trabajo Excel. El Dr. Detlef Blöcher preparó y distribuyó un formato (archivo de muestra Excel) entre los coordinadores nacionales.

²¹ Los conjuntos de datos de cada país fueron enviados al Dr. Detlef Blöcher a Alemania, quien después los unió para formar la base de datos internacional de ReMAP.

²² La tasa de respuesta fue entre el 50 y el 90% del total de la fuerza misionera nacional.

²³ Cada agencia proporcionó información sobre su envío de misioneros durante los últimos 20 años. Se proporcionó un cuadro con seis columnas (de la «A» a la «F») y cada fila representaba la información de un año. Las seis columnas eran: A = año de la primera salida, B = número de los misioneros nuevos de ese año, C = número de estos que todavía están en el servicio activo con la agencia al 31 de diciembre de 2002, D = número de estos que fueron trasladados a otra agencia, pero que todavía estaban trabajando en el campo al 31 de diciembre de 2002, E = número de estos que dejaron la agencia por razones inevitables, F = número de estos que se fueron por razones potencialmente evitables o que fueron despedidos.

²⁴ Estudios extensos realizados por Detlef Blöcher han comprobado que esta es una suposición razonable.

porcentaje de misioneros retenidos en el campo después de “t” año(s) de servicio. Entonces, los valores de TR se promediaron por todos los años de envío²⁵, y por lo tanto resultó en la Tasa de Retención Anual promedio (TR), la variable independiente con la que se relacionaron todos los factores organizacionales y prácticas de agencia.

Estos cálculos de la «Tasa de Retención» nos permitieron comparar a los misioneros que fueron comisionados en años distintos, así como a las distintas agencias misioneras en el largo plazo.

Por ejemplo, la agencia X tiene una tasa anual de retención TR de 0.97 (esto es 97 de cada 100 misioneros todavía estaban en servicio al final del año, entre tanto que tres habían retornado a sus países, esto es el 3% de retorno anticipado), lo cual podría parecer impresionante; mientras que la agencia Y tiene una TR de 0.90 (es decir, 90% de retención y 10% de retorno), lo cual no parecería tan malo. Sin embargo, si fuéramos a proyectar las tendencias de diez años, nos daríamos cuenta de una diferencia dramática. Si 100 misioneros fueran enviados por la agencia X en un año determinado y su tasa de retención hubiera permanecido alrededor de 0.97 por la década siguiente, entonces sólo 74 de sus misioneros originales todavía estarían en el servicio activo después de 10 años²⁶. Para la agencia Y, sólo 35 misioneros de sus 100 originales todavía estarían sirviendo después de diez años²⁷.

En el registro de retención, cada misionero que regresa fue colocado en una de tres categorías distintas:

1. Regreso por razones potencialmente evitables (cualquier razón debido a problemas personales, culturales, familiares, de equipo, de trabajo o con la agencia),
2. Regreso por razones inevitables (jubilación normal, muerte en el servicio, culminación del proyecto, culminación de la asignación), y
3. Traslado en armonía a otra organización, mientras que continúa sirviendo en el misma etnia. Los traslados en armonía no fueron considerados como sucesos negativos en este estudio, porque trabajamos desde una perspectiva del Reino de Dios. El traslado en armonía significó que el misionero había permanecido en el campo, pero estaba sirviendo con otra agencia.

Se hizo un énfasis especial en la primera categoría del proyecto ReMAP II, porque el retorno anticipado por razones potencialmente evitables posiblemente podría ser reducido por el desarrollo organizacional.

De estas categorías, pudimos calcular las siguientes tasas de retención:

- La TRT (o Tasa de retención total) se derivó de la tasa de retención

²⁵ No todas las agencias tuvieron información de envío de misioneros de veinte años.

²⁶ El cálculo para la agencia X es como sigue: $100 \text{ multiplicado por } 0.97^{10} = 74$.

²⁷ El cálculo para la agencia Y es como sigue: $100 \text{ multiplicado por } 0.9^{10} = 35$.

anual (TR), donde la T considera a todos los misioneros que todavía están sirviendo en el campo (ya sea con la agencia o con otra agencia, debido a un traslado en armonía).

- La TRE (o tasa de retención anual por el riesgo incrementado de retorno anticipado evitable) se obtiene de manera similar a la TR, pero la T considera la retención del retorno anticipado potencialmente evitable, y
- La TRI (o tasa de retención anual por el riesgo de retorno anticipado inevitable), se calcula de igual manera que la TR, pero la T considera la retención del retorno anticipado inevitable.

Después de calcular la TRT y la TRE de cada agencia que participó en el ReMAP II, agrupamos a las agencias en tres subgrupos iguales, según su Tasa de Retención: alta (A), mediana (M) y baja (B). Debido a las diferencias significativas en sus movimientos misioneros, dos análisis separados se hicieron para los Antiguos Países Enviadores y los Nuevos Países Enviadores. Los errores estándar fueron calculados para cada promedio, para indicar la ambigüedad del número debido a la fluctuación estadística. Para estos cálculos, también utilizamos las herramientas estadísticas que están disponibles en las hojas de trabajo del software de Microsoft Excel.

Promedios ponderados

En el ReMAP II queríamos establecer la relación que existe entre la «Retención de Misioneros» y las «Prácticas de las Agencias». Por lo tanto, diseñamos 48 preguntas sobre la operación de la agencia y solicitamos a los líderes misioneros que hicieran una autoevaluación de las prácticas de sus agencias²⁸. Sin embargo, las agencias misioneras difieren considerablemente en tamaño: algunas bases enviadoras eran agencias pequeñas, con menos de diez misioneros, mientras que otras eran organizaciones grandes, con miles de misioneros.

Por lo tanto, al analizar los datos recopilados, tuvimos que utilizar respuestas ponderadas. Esta es la única manera de obtener un promedio significativo de datos demográficos²⁹, datos del retorno anticipado³⁰ y datos de retención³¹. Los promedios ponderados también se utilizaron para las otras preguntas. Eso significó que cada respuesta de una agencia fue multiplicada por el número de misioneros activos de esa agencia. Consecuentemente, tomamos en cuenta el número de misioneros que actualmente sirven con las condiciones de trabajo de

²⁸ Como se evidencia por su tiempo, esfuerzo y efectividad, calificado a una escala Likert de 7 puntos de 1 (no muy bueno) a 6 (muy bueno). La escala de 7 puntos incluye el «0» (no aplica).

²⁹ La información demográfica se obtuvo de las preguntas 1 a la 10 y 26 a la 39 en el cuestionario del ReMAP II.

³⁰ La información de retorno anticipado de los años 2001 a 2002 se obtuvo de las preguntas 97 y 98 del cuestionario del ReMAP II.

³¹ El registro de retención se obtuvo de la Sección J del cuestionario del ReMAP. Este era un cuadro de información del personal sobre el envío de misioneros, retención en un período de 20 años (de 1981 a 2000).

la agencia, bajo su liderazgo de valores específicos o convicciones.

Fase Tres: Reporte y capacitación

La Fase III comenzó en junio de 2003 con un análisis inicial de los datos y discusión de nuestros primeros hallazgos. Los coordinadores nacionales se reunieron en Vancouver, en la conferencia «Canadá 2003», una reunión internacional de varios equipos de trabajo a cargo de la Comisión de Misiones de la Alianza evangélica Mundial. Se presentaron y se discutieron los resultados preliminares. Se siguió presentando y recopilando información adicional hasta diciembre de 2003. El análisis final se condujo a finales de 2003.

Los coordinadores nacionales recibieron los resultados analizados por correo electrónico. Esto incluía las tasas de retención de cada agencia participante (identificada por su código de investigación), análisis de cada país, región o continente, y los hallazgos globales.

He aquí un breve vistazo de nuestros hallazgos claves:

- Hubo una correlación fuerte y positiva entre la retención de misioneros y las prácticas de las agencias. Se identificaron unos cuarenta factores específicos de nuestro análisis de la base de datos internacional del RE-MAP II. Estos factores estaban en las áreas de selección de candidatos, visión y propósito, liderazgo, comunicación, apoyo personal, cuidado integral, prioridades de ministerio, resultados del ministerio, capacitación continua, finanzas y operaciones de la oficina base.
- La retención de misioneros implica una red compleja de factores, no uno ni unos cuantos factores. Las prácticas y procedimientos de la agencia se determinan generalmente por una mezcla de filosofía, valores y propósitos de la organización. El carácter y cosmovisión de una agencia se filtran en todos los aspectos de sus operaciones. Efectivamente, ciertos factores observados en los APE y NPE expresaron su historia, cultura, tradiciones eclesiológicas y expectativas de las iglesias colaboradoras.
- Aunque la retención de misioneros ha caído gradualmente en los últimos veinte años, no ha disminuido en el subgrupo de agencias de alta retención. Estas agencias han sido lo suficientemente flexibles como para cambiar con el tiempo y para mantener el compromiso, lealtad y visión de sus misioneros. De esta manera, las agencias que tienen alta retención continúan siendo bendecidas con personal de experiencia.
- Nuestros resultados sugieren que al adoptar las mejores prácticas del subgrupo de retención alta, se podría reducir el «retorno anticipado potencialmente evitable» tanto en los APE como en los NPE. Cuando tomamos como patrón el desempeño del subgrupo de retención alta (como un tercio de todas las agencias), entonces podría ser posible reducir el «retiro potencialmente evitable» en un 45% en los APE y un 65% en los

NPE.

- Además, al adoptar las mejores prácticas del grupo de retención alta, posiblemente se podría reducir lo que a menudo se considera como «retiro inevitable» en un porcentaje más grande. La reducción se calculó en un 55% en los APE y en un 75% en los NPE, por el desempeño inspirador de la mejor tercera parte de sus agencias misioneras.

Desde principios de 2004, los coordinadores nacionales han reportado estos hallazgos del ReMAP II, en uno o más talleres, a ejecutivos de misiones y líderes eclesiásticos en casi todos los países participantes. Durante estos talleres, a los líderes de misiones locales se les da la oportunidad de reflexionar en los hallazgos claves y de discutir esfuerzos específicos para fortalecer sus prácticas organizacionales, especialmente las que se relacionan con el envío de misioneros y cuidado integral. Los resultados del ReMAP II también se han presentado en unas cuantas conferencias regionales. Además, se han publicado varios reportes cortos de los países participantes en revistas fisiológicas, nacionales e internacionales³².

Se llevaron a cabo varios análisis de correlación sobre asuntos específicos que contenían: las tendencias que se observaron entre los movimientos misioneros más jóvenes³³, la correlación entre el cuidado integral y la retención de misioneros³⁴, y las tendencias del despliegue misionero evangélico entre los pueblos no alcanzados³⁵.

Pensamientos finales

El trabajo cooperativo, a través de fronteras internacionales, requiere de confianza mutua y buena comunicación, así como de disposición a aprender de los demás. En el proyecto ReMAP II, nuestros encuentros personales en Londres y Vancouver permitieron que los coordinadores nacionales y el comité directivo nos conociéramos mutuamente y entendiéramos cómo podríamos trabajar juntos en un significativo proyecto de investigación.

La colaboración es un acercamiento poderoso para fortalecer nuestra colaboración entre los movimientos misioneros nacionales de diferentes países. La capa-

³² Una colección importante de reportes fue el «ReMAP II—retención de largo plazo del personal de misiones», *Connections: the Journal of the WEA Missions Commission*, Vol. 3 No. 2, (junio 2004). Esta edición de *Connections* contenía 21 artículos sobre el ReMAP II: 2 editoriales, 6 estudios fundamentales que incluían una introducción determinante y 14 reportes cortos nacionales.

³³ Detlef Blöcher, «El ReMAP II afirma la maduración de los movimientos misioneros más jóvenes del Sur», en *Connections: the Journal of the WEA Missions Commission*, Vol. 2, pp. 48-53, octubre 2003.

³⁴ Detlef Blöcher, «El cuidado integral fortalece el desarrollo del personal de las misiones» uno de varios artículos del área organizacional que está disponible en el folder de ReMAP en el sitio web www.wearesources.org. Un folder similar está disponible en www.worthkeeping.info.

³⁵ Detlef Blöcher, «How shall they relieve? Evangelical missionary deployment vis-à-vis the least reached peoples (¿Y cómo crearán? Despliegue misionero evangélico frente a los pueblos menos alcanzados)», en *International Journal of Frontier Missions*, Vol. 22:4, pp. 147-150, oct-dic. 2005.

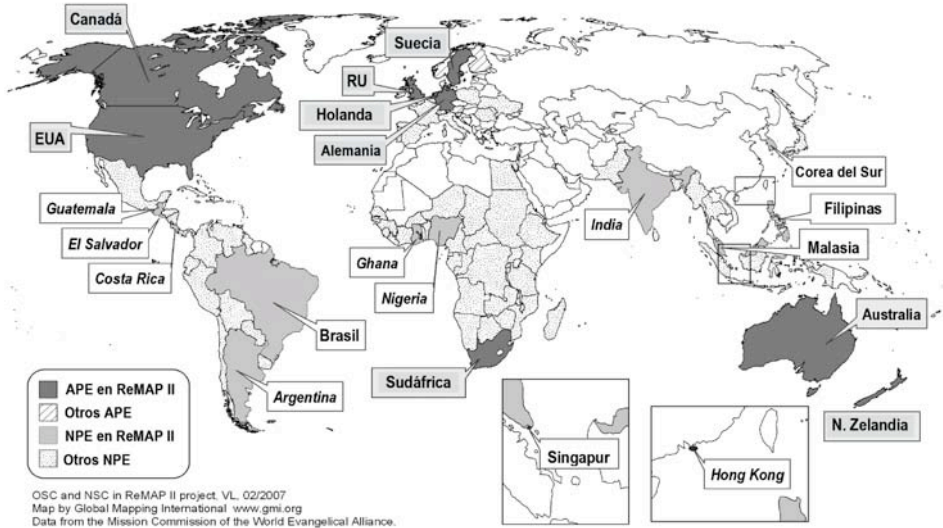
cidad colectiva de un equipo supera bastante a la de los líderes individuales. En el ReMAP II, nuestros hallazgos combinados de los 22 países participantes resultaron en una base de datos internacional, que era mucho más grande de lo que esperábamos.

A través de su participación en el proyecto ReMAP II, algunos coordinadores locales han iniciado una comunicación regular con sus movimientos misioneros nacionales respectivos. Esos vínculos son bienvenidos, porque darán ánimo mutuo y desarrollo dentro de la comunidad misionera global.

Reconocimientos

La autora quiere agradecer al Dr. Detlef Blöcher (Alemania), al Dr. Jonathan Lewis (EUA), al Dr. Jim Van Meter (USA), y a la Dra. Barbara Griffin (Australia), del comité directivo del ReMAP II, por su apoyo alentador y comentarios valiosos al revisar este artículo.

**Antiguos Países Enviadores (APE) y Nuevos Países Enviadores (NPE)
En el proyecto ReMAP II, por la Comisión de Misiones de la AEM**



País

1. Argentina
2. Australia
3. Brasil
4. Canadá
5. Costa Rica +
6. Alemania
7. Ghana
8. Hong Kong
9. India
10. Corea
11. Malasia
12. Holanda
13. Nueva Zelandia
14. Nigeria
15. Filipinas
16. Singapur
17. Sudáfrica
18. Suecia
19. Reino Unido
20. EUA

Coordinadores Nacionales

- Daniel Bianchi
 Barbara Griffin *
 José Roberto Prado, Ted Limpic
 Laurel McAllister
 Marcos Padgett
 Detlef Blöcher *
 Sampson Dorkunor, Seth Anyomi *
 Vanessa Hung
 Pramila Rajendran
 Dong-Hwa Kim
 Philip Chang
 Jaap Ketelaar
 Rachel Murray
 Timothy Olonade
 Rey Corpuz, Bob Lopez
 Valerie Lim
 Henkie Maritz
 Birgitta Johansson
 Rob Hay
 Jim Van Meter *

+ también El Salvador y Guatemala

* Miembros del Comité Directivo del ReMAP

Coordinador del Proyecto de la Comisión de Misiones: Jonathan Lewis* (Argentina, USA).

Sección B

Los elementos fundamentales:

La Sección B es la esencia del libro, pero también es una Sección de referencia. Estos capítulos están diseñados para consultarlos de manera selectiva, dependiendo del asunto que usted quiera tratar.

Es posible que usted ya estuviera luchando con algún problema cuando abrió este libro y sabe que necesita ayuda, o quizás quiere acceder la guía del facilitador (www.worthkeeping.info) y hacer la evaluación en línea para identificar las áreas que necesita revisar. Cualquier acercamiento que tome, cuando haya escogido los capítulos, debería ser fácil accederlos, ya que cada uno está diseñado en un formato común.

El Tamaño de la Agencia y Cooperación

«Las agencias pequeñas necesitan asociarse con otras»



Los hechos

Mientras más grande, mejor... por lo menos hasta cierto tamaño: 50, de hecho. El ReMAP II ha demostrado que las agencias misioneras muy pequeñas, a lo largo de los NPE y APE, pierden gente a una tasa alarmante del 33% al año. A las agencias más grandes les va mucho mejor, con la pérdida de sólo el 5% en los APE y 1.3% en los NPE.

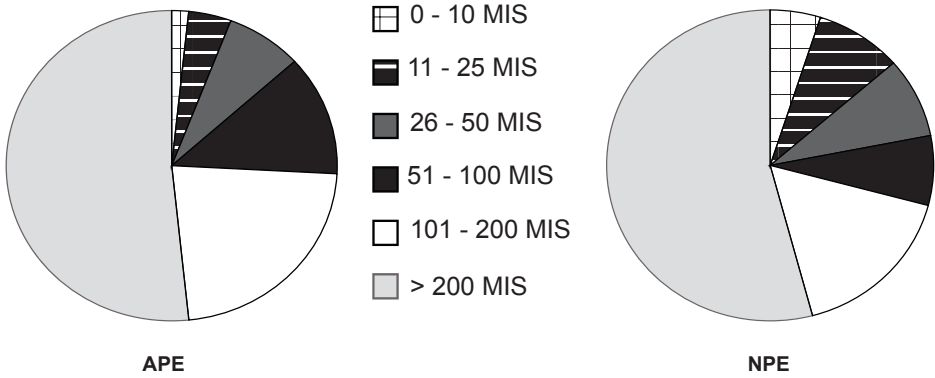
El tamaño parece darle a una agencia un panorama para reorganizar a la gente de manera más efectiva y, por lo tanto, evitar perderlos. También les da una muestra representativa de servicios de apoyo y ofrece un significativo ahorro en rentabilidad (sólo un empleado en la oficina base por cada diez misioneros activos en las agencias grandes, comparado a dos empleados por misionero activo en las agencias más pequeñas). Los líderes de las agencias pequeñas calificaron su desempeño mucho más bajo que los líderes de las agencias grandes, y esto fue a través de todo un espectro de áreas claves, entre las que están la capacitación misionológica previa al envío al campo, orientación, apoyo de equipo, cuidado integral y operación de la oficina base.

Los hallazgos del ReMAP II demandan alianzas estratégicas. La cooperación—una palabra que ha estado de moda en las misiones por algún tiempo—claramente es ahora una necesidad vital, específicamente para la salud y bienestar de los misioneros individuales y, generalmente, para la efectividad en la edificación del Reino.



Los Datos

Porcentaje de misioneros que sirven en agencias de este tamaño



Hallazgos claves

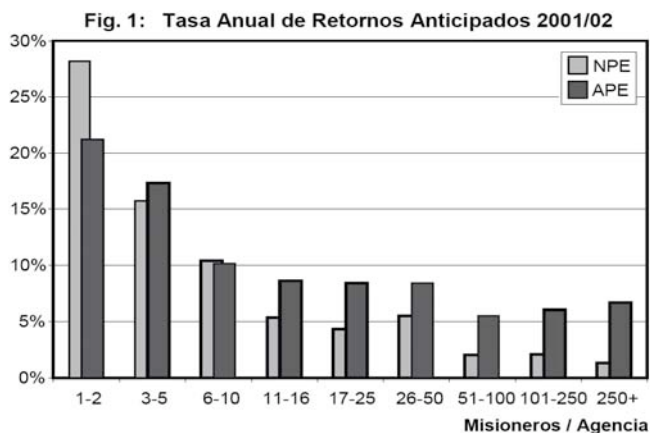
- ✓ Las agencias pequeñas tienen tasas de retención muy bajas y tasas altas de retorno anticipado.
- ✓ Las agencias pequeñas tienen un radio mucho más alto de personal en la oficina base por cada misionero activo.
- ✓ Las agencias pequeñas tienen significativamente menos estructura y menos prestaciones, pero estas limitaciones no explican las altas tasas de retorno anticipado.
- ✓ La retención baja de las agencias pequeñas se debe principalmente a su tamaño pequeño (sinergia y cooperación limitadas en la masa crítica).



Lo que significa

Detlef Blöcher

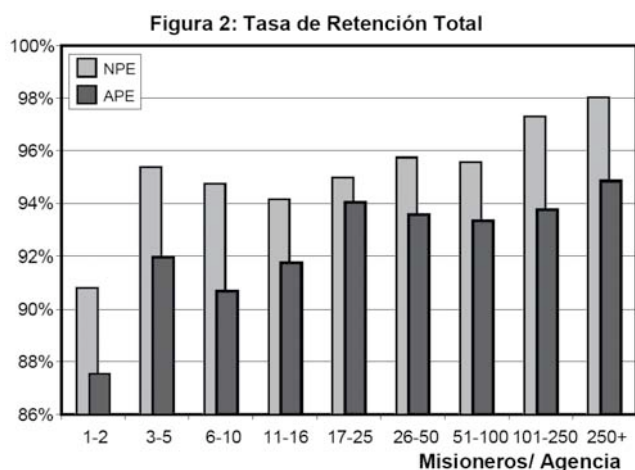
La Figura 1 da el porcentaje anual de los que regresaron en los años 2001/02. Revela una tasa muy alta de regreso en las agencias pequeñas: ¡pierden hasta un cuarto de su fuerza laboral al año (un grupo de 50 agencias misioneras, con dos misioneros cada una—que hace un total de 100 misioneros activos en conjunto—perderán 24 misioneros cada año)! Esta es una tremenda pérdida de recursos humanos, particularmente si tomamos en cuenta la naturaleza relacional de las sociedades de muchos de los países en los que están sirviendo. Es-



contrato, conclusión de proyectos, jubilación de misioneros, etc., por lo que su tasa de retorno es de 6.3% al año, un valor similar al que se encuentra en el

tas altas tasas de retorno se encontraron en los NPE y en los APE por igual¹. Las agencias grandes de los NPE, por otro lado, pierden sólo el 1.3% de su fuerza laboral al año. Este es un porcentaje bajo en extremo y mucho más bajo que el del 5.3% que apareció en el estudio ReMAP I, hace unos diez años², lo que comprueba la tremenda madurez de los movimientos misioneros nuevos del Sur global³. Las agencias de los APE han sido afectadas más por asuntos como culminación de contrato, conclusión de proyectos, jubilación de misioneros, etc., por lo que su tasa de retorno es de 6.3% al año, un valor similar al que se encuentra en el ReMAP I. Es evidente que la agencia más pequeña posible que puede minimizar la tasa de retorno es una organización que tiene 50 misioneros en el campo. Parece que esto permite un tamaño suficiente para una especialización significativa en la oficina base, así como cuidado mutuo y una diversidad de dones de los equipos de ministerio en el país de servicio⁴.

La Tasa de Retención (TRT)⁵ indica una dependencia similar en el tamaño de la agencia (Figura 2), que aumenta



¹ ...con diferencias nacionales considerables que se discutirán en otra parte.

² Detlef Blöcher y Jonathan Lewis, «Otros Hallazgos en lo Datos de Investigación, *Demasiado Valioso para que Se Pierda*, ed. por Guillermo Taylor (Alianza Evangélica Mundial [WEA]/COMIBAM Internacional, 1997). D. Blöcher, *Evangelikale Missiologie* 14 (1988), p. 93-100.

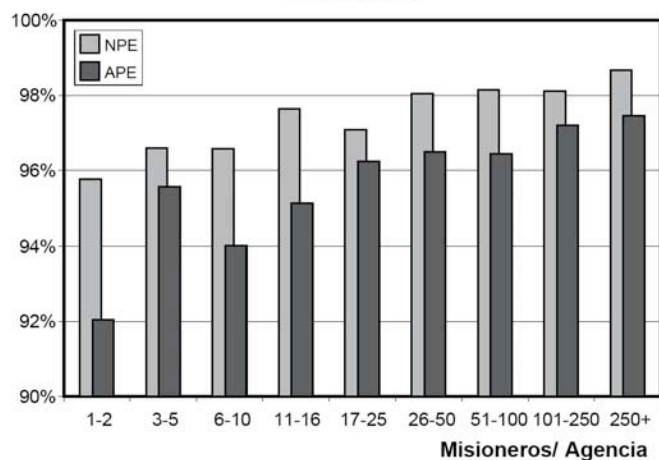
³ Detlef Blöcher, «el ReMAP II Afirma la Maduración del Movimiento Misionero Más Joven del Sur». *Connections: the Journal of the WEA Mission Commission*. (oct. 2003), p. 48-53.

⁴ El ReMAP II no investigó el tamaño del equipo que está en el campo, sino agencias más pequeñas que generalmente tienen varios equipos de ministerio más pequeños.

⁵ Las agencias reportaron sobre el número de misioneros nuevos en los años 1981-2001 y su destino desde entonces, ya fuera que (a) todavía estuvieran en servicio activo con su agencia al 31 de diciembre de 2002, (b) en el interín se hubieran trasladado a otra organización (por ejemplo, un traslado en armonía a otra agencia o iglesia, la unión de agencias o subcontratación para proyectos, etc.) pero que todavía están en servicio activo en el mismo país/grupo étnico, (c) hubiera vuelto a su país por razones inevitables (por ejemplo, culminación de un contrato predeterminado, finalización del proyecto, jubilación, enfermedad, vencimiento de visa, nombramiento para un puesto de liderazgo en la oficina base u oficina internacional de la agencia, muerte en el servicio) o (d) regresara por razones potencialmente evitables (por ejemplo, todas las razones personales o relacionadas con la familia, trabajo, agencia o que fuera despedido por la agencia. La Tasa de Retención Anual (TRT) se calculó del porcentaje R de los misioneros que todavía están activos (a y b) después de t años de servicio: $TR = 10^{\wedge}((\log R) / t)$ (si asumimos un riesgo uniforme de retorno, sin tomar en cuenta la duración del servicio—estudios extensos hechos por el autor mostraron que esto es una suposición razonable).

del 90.8% al 98.0% en los NPE. Todas estas tasas de retención se ven impresionantes y las diferencias que hay entre ellas parecen pequeñas pero,

Fig. 3: Tasa de Retención por Retorno Anticipado Inevitable TRI



después de diez años de servicio, la agencia que tiene una tasa de retención del 90.8%¹⁰ sólo tendría el 38% de sus misioneros aún en servicio activo, comparado al 82% de las agencias grandes de los NPE, con un 98.8%¹⁰ = 82% en las agencias grandes de los NPE. Esto significa que el 62% de misioneros de las agencias pequeñas dejaron el campo, comparado con sólo el 18% de las agencias grandes: un factor del 3.5⁶. En los APE, una tasa de retención del 87.5% se encontró en las agencias pequeñas y el 94.8% en las grandes. Esto quiere decir que

después de diez años de servicio, sólo el 26.4% de misioneros de las agencias pequeñas de los APE todavía está en servicio activo, comparado al 58.9% de las agencias grandes de los APE.

La Figura 3 da la tasa de retención del retorno anticipado inevitable (TRI)⁷. En los NPE aumenta del 95.7% (agencias muy pequeñas) al 98.6%, por lo que después de diez años de servicio, el 35% y el 12.5% respectivamente, han salido por causas inevitables, de nuevo, ¡un factor de tres! En los APE, la TRI aumentó con el tamaño de la agencia del 92.0% al 97.4% por lo que después de diez años de servicio, el 56% y el 23%, respectivamente, habían salido del campo por razones inevitables. Este aumento elevado de la TRI con el tamaño de la agencia es aún más sorprendente, ya que las agencias pequeñas son considerablemente más jóvenes (edad promedio—NPE, 31 años; APE, 96 años), por lo que asuntos como jubilación del misionero y retiro paulatino de proyectos tienen menos importancia. Aparentemente, muchas agencias pequeñas están enfocadas en un proyecto y/o país; no pueden (o no quieren) ofrecer oportunidades nuevas de servicio después de la finalización de un proyecto. Esto indica las limitaciones conceptuales y estructurales de las agencias pequeñas en el despliegue de personal y la retención de largo plazo.

La tasa de retención del retorno anticipado potencialmente evitable (TRE)⁸ (Figura 4) también aumenta con el tamaño de la agencia, de un 9% a un im-

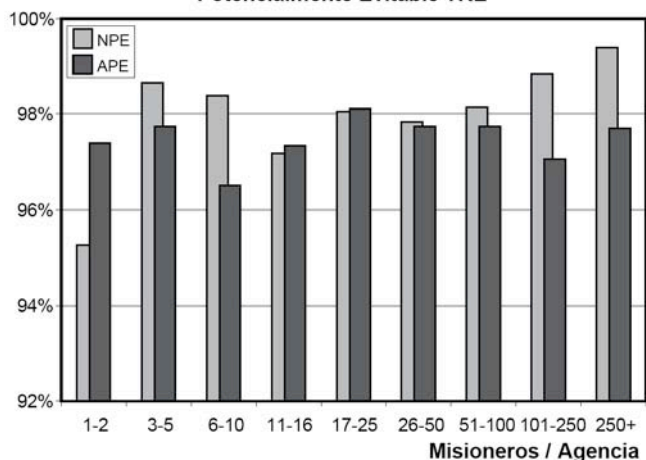
⁶ Las diferencias numéricas que hay entre las Figs. 1 y 2 surgen de los conceptos distintos del retorno anticipado (los que retornaron cierto año sin tomar en cuenta la duración de su servicio) y retención (porcentaje de misioneros que todavía están en el servicio después de cinco o diez años de servicio) así como los distintos períodos de tiempo que se consideraron (los que retornaron durante 2001/2002 versus la retención de misioneros nuevos de los años 1981-2001).

⁷ Definición en la nota al pie de pág. No. 5 (c).

⁸ Definición en la nota al pie de pág. No. 5 (d).

presionante 99.3% (NPE), por lo que después de diez años de servicio, el 38.9% de los misioneros de las agencias pequeñas y el 5.9% en las agencias grandes habían salido del campo por razones potencialmente evitables, ¡lo

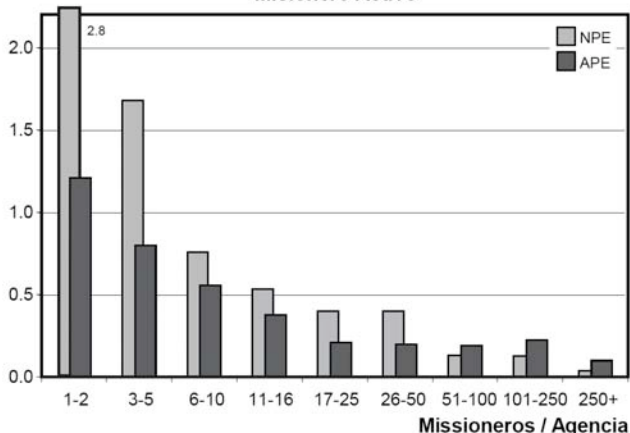
Fig. 4: Tasa de Retención por Retorno Anticipado Potencialmente Evitable TRE



cual resultó en un factor de casi siete! (En los APE, la TRT dependió menos del tamaño de la agencia, y osciló alrededor del 97.7%, por lo que la diferencia entre los NPE y APE es más pronunciada en las agencias grandes. De esta manera, las causas evitables, así como las inevitables, disminuyen con el tamaño de la agencia.

Las tasas altas de retorno en las agencias pequeñas son aún más inesperadas, ya que las agencias pequeñas tienen hasta 30 veces (!) más empleados por misionero activo (Figura 5) que trabajan en su oficina base, que las agencias grandes (0.1 empleados por misionero activo), y de esta manera proporcionan un cuidado muy personal a los misioneros que han enviado.

Fig. 5: Personal de la Oficina Base Por Misionero Activo

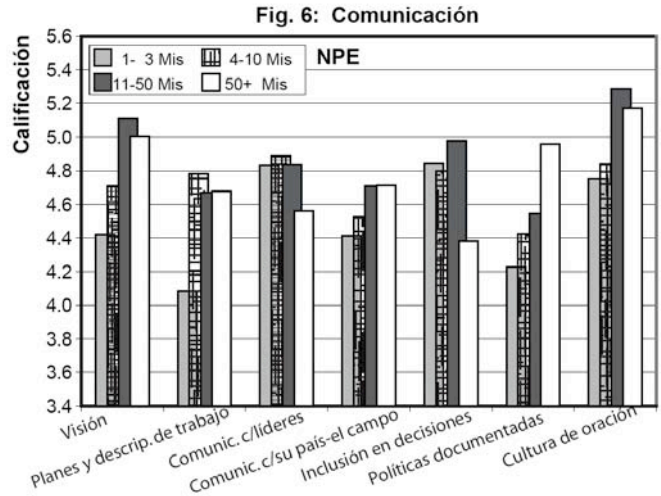


Los datos del ReMAP II también demostraron que las agencias pequeñas tienen tasas muy altas de reclutamiento anual: en los años 1999/2000 ascendió al 40% (NPE) de misioneros nuevos al año y al 21% (APE)—sin embargo, ¡uno de cada dos misioneros nuevos se fue de la agencia en tres años! Las agencias grandes (250+ misioneros), por otro lado, tuvieron tasas de reclutamiento mucho más pequeñas: solamente el 7.1% al año (NPE) y 6.56% (APE), de lo cual sólo uno de cada siete misioneros salió de la agencia en tres años. Las agencias pequeñas parece

que funcionan como una «puerta giratoria» con muchos misioneros nuevos que entran y luego se van. Esto parecería ser una tremenda pérdida de recursos humanos y financieros. Para el misionero está la gran inversión financiera de capacitación y el costo personal de dejar una carrera y su país, y para el proyecto está la experiencia de renuncia del personal antes de que el obrero haya llegado a ser efectivo, sin mencionar el desaliento de la iglesia enviada y que los patrocinadores se confunden en cuanto al llamado de Dios.

¿Cuáles son las razones para esta alta tasa de retorno anticipado, a pesar del carácter muy personal y familiar de las agencias pequeñas? Los datos del ReMAP II indican que los líderes de misiones de las agencias pequeñas dieron calificaciones significativamente bajas al desempeño de sus agencias (comparado con las calificaciones

dadas por los líderes de las agencias grandes), en cuanto al número de funciones vitales (las Figuras 6-9 son ejemplos de los NPE). Entre estas estaban: organización⁹, liderazgo¹⁰, requisitos mínimos de capacitación previa al campo de labor¹¹, orientación en el campo¹², cuidado personal en el campo¹³, normas de educación¹⁴, desarrollo del personal¹⁵, finanzas¹⁶ y manejo de la oficina base¹⁷.



⁹ NPE -89%; APE -109%. Los factores individuales fueron: Visión y propósito (NPE -12%; APE -8%), Planes y descripción del trabajo (NPE -13%; APE -6%), Políticas documentadas (NPE -15%; APE -8%), Evaluación anual del desempeño (NPE -1%; APE -20%), Manejo de quejas (NPE -26%; APE -30%), Capacitación continua de misioneros (NPE -10%; APE -14%), Cantidad apropiada de trabajo (NPE -99%; APE -6%), Oportunidad de ministerio para el cónyuge (NPE -13%; APE -13%), Apoyo mutuo en el equipo misionero (NPE -15%; APE -23%).

¹⁰ NPE -9%; APE -11%. Particularmente: ejemplo de los líderes (NPE -3%; APE -10%), Los líderes identifican los problemas y actúan (NPE -12%; APE -5%), Supervisión de misioneros en el campo (NPE -20%; APE -25%), Evaluación de riesgos (NPE -29%; APE -33%), pero la comunicación con el liderazgo (NPE +6%; APE +2%) y Misioneros incluidos en las decisiones importantes en el campo (NPE +11%; APE +5%) ya que son agencias pequeñas.

¹¹ NPE -16%; APE -16%; particularmente: Duración de la capacitación teológica (NPE -10%; APE -30%), Entrenamiento misionológico (NPE -41%; APE -71%), Capacitación práctica previo al campo (NPE +20%; APE +56%), Programa de orientación propio de la agencia (NPE -19%; APE +300%).

¹² NPE -21%; APE -32%; particularmente: Orientación en el campo (NPE -25%; APE -20%), Aprendizaje de un nuevo idioma por parte de los misioneros nuevos (NPE -15%; APE -41%), y Capacitación continua sobre cultura e idioma (NPE -15%; APE -30%).

¹³ NPE -18%; APE -14%. Especialmente: Cuidado integral (NPE -38%; APE -21%) y Cuidado integral preventivo (NPE -52%; APE -73%), apoyo administrativo y práctico en el campo (NPE -19%; APE -16%), Apoyo mutuo en el equipo misionero (NPE -15%; APE -23%), cuidado pastoral a nivel del campo (NPE -19%; APE -9%), Resolución de conflictos interpersonales (NPE -15%; APE -9%), Crecimiento de la vida espiritual del misionero (NPE -21%; APE -16%), Educación de hijos de misioneros (NPE -45%; APE -28%), Provisión de servicios de salud (NPE -23%; APE -0%); Vacaciones anuales (NPE -19%; APE -8%), Evaluación de riesgos y Planificación para eventualidades (NPE -29%; APE -33%), Capacitación continua de misioneros (NPE -10%; APE -14%), Programa de reingreso (NPE -20%; APE -30%).

¹⁴ Norma máxima de educación: Primer título universitario (NPE +25%; APE +160%); Maestría (NPE -42%; APE -50%); Doctorado (NPE +100%; APE -50%).

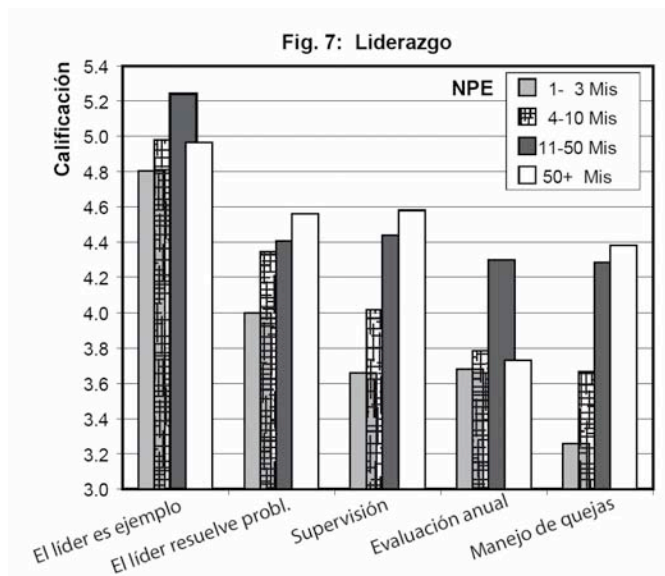
¹⁵ NPE -9%; APE -11%. Especialmente: Estudios en curso de idioma y cultura (NPE -15%; APE -31%), Desarrollo de nuevos dones y habilidades (NPE -10%; APE -14%).

¹⁶ NPE -5%; APE -10%; Apoyo financiero continuo (NPE -4%; APE -9%), sistema de respaldo para misioneros con apoyo financiero bajo (NPE -10%; APE -44%), Finanzas del proyecto utilizadas de manera efectiva (NPE -13%; APE -9%) y Transparencia de las finanzas de la agencia (NPE -14%; APE +3%)

Sin embargo, la selección de candidatos¹⁸ y el ministerio del misionero¹⁹ mostraron poca diferencia. Las variaciones más importantes en el tamaño de la agencia se encontraron en las áreas de capacitación previa a la salida al campo, orientación, apoyo del equipo, cuidado integral y funcionamiento de la oficina base. Esto llama nuestra atención hacia las limitaciones estructurales de las agencias pequeñas. Estas valoraciones más bajas son las más convincentes, ya que no fueron evaluaciones hechas desde afuera ni por investigadores críticos que aplican criterios idealistas, sino evaluaciones hechas por los mismos líderes de misiones.

Las limitaciones estructurales de las agencias pequeñas son significativas, pero no son tan graves como para explicar el tamaño relativamente enorme de sus tasas de retorno anticipado: por lo que necesitamos buscar otras explicaciones. Parece que las agencias misioneras se parecen a una fogata, donde los trozos en llamas se calientan mutuamente y, por lo tanto, mantienen el fuego ardiendo. Al estar separado, un leño se apagará pronto porque pierde más calor del que se produce y se recibe. De igual manera, las agencias misioneras necesitan de una «masa crítica» de obreros para asegurar una mezcla de dones y experiencia, para generar una atmósfera estimulante e inspiradora, para cubrir los diversos ministerios y funciones, para proveer apoyo mutuo y superar situaciones de crisis.

Este tamaño mínimo parece ser importante para el cuidado y la supervivencia espiritual del misionero. Por lo tanto, recomendamos que las agencias pequeñas se asocien con otras en el país de servicio. La cooperación con las iglesias locales u organizaciones y otras agencias misioneras que ya están establecidas parecería ser esencial, particularmente en la etapa inicial de un proyecto, cuando una agencia nueva todavía es pequeña en número y está adquiriendo experiencia del trabajo y



17%; APE -22%), Preparativos para el reingreso (NPE -21%; APE -30%), Rendición de informes durante estadía en su país (NPE -22%; APE -10%).

¹⁸ (-2%) con los siguientes factores significativos: Referencias de carácter (NPE +5%; APE -10%), Aprobación de la familia (NPE -10%; APE +12%), Experiencia de ministerio en la iglesia local (NPE +25%; APE -15%), Examen físico (NPE -12%; APE -10%), Evaluación psicológica (NPE -11%; APE -11%); Satisfacción con el estado civil actual (NPE -5%; APE -11%), pero la Experiencia transcultural previa (NPE +27%; APE +12%), Potencial para el apoyo financiero (NPE 3%; APE +45%) y el Potencial para el apoyo de oración (NPE +11%; APE +15%).

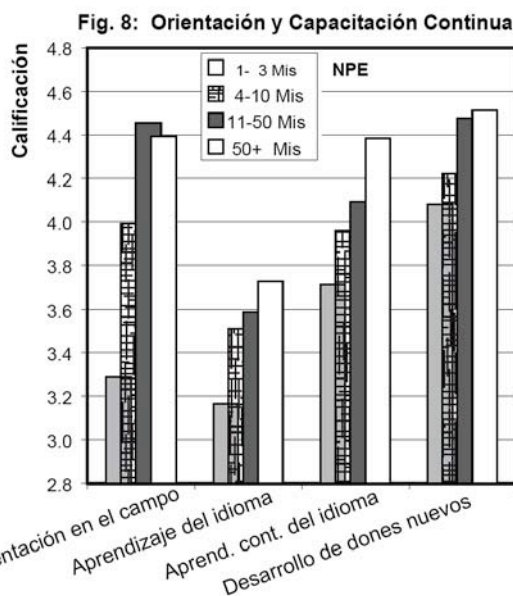
¹⁹ NPE -5%, APE -4%. Con cambios significativos en: Misionero sin exceso de trabajo (NPE -9%; APE -6%), Función ministerial del cónyuge (-21%) y el Apoyo administrativo y práctico en el campo (NPE -19%; APE -16%) tiene efectos significativos.

de la situación. En contraste, las organizaciones existentes ya han adquirido experiencia, han establecido un liderazgo efectivo y estructuras de apoyo y han construido relaciones de confianza con personas de autoridad. De igual manera, las agencias pequeñas necesitan de un equipo equilibrado en su oficina/base enviadora con una variedad de personalidades, dones y experiencia que se complementen. Esto les permitirá cubrir todos los aspectos de la selección y preparación de candidatos, así como proporcionar un mejor liderazgo, relaciones públicas, relaciones con los donantes y atención a los obreros en el campo, etc.

La Misión transcultural ha llegado a ser muy compleja en nuestro mundo moderno. Esto incluye las leyes laborales, reglamentos legales, transferencias bancarias internacionales, relaciones públicas, normas profesionales y asuntos misionológicos, que requieren un nivel alto de experiencia. Por esta razón, se necesita de cierto número de obreros para cubrir las diversas tareas, de una manera competente y eficiente y para crear sinergias. En muchos casos, esto va

más allá del alcance de las agencias misioneras, ya que requerirá de una inversión financiera muy grande y en personal, para mantenerse al día profesionalmente y para cubrir las distintas tareas con competencia y eficiencia. Por lo tanto, animamos a las pequeñas agencias a que compartan las instalaciones de oficina y la experiencia (por ejemplo, compartir los servicios del personal y de contabilidad, de consejería y otra clase de personal especializado) o, por supuesto, que se subcontraten estos servicios. En las misiones, al igual que en los negocios, hay una tendencia global hacia la fusión de organizaciones—no sólo de agencias misioneras pequeñas, sino de agencias grandes con cientos de misioneros—para que trabajen de manera efectiva y eficiente y para que utilicen sinergias. Juntos podemos lograr mucho más que cuando estamos solos.

Además, hay una tendencia global para las asociaciones, los proyectos estratégicos de colaboración en el país de servicio, la formación de grandes consorcios, a veces de hasta cientos de iglesias y agencias con metas comunes específicas²⁰.



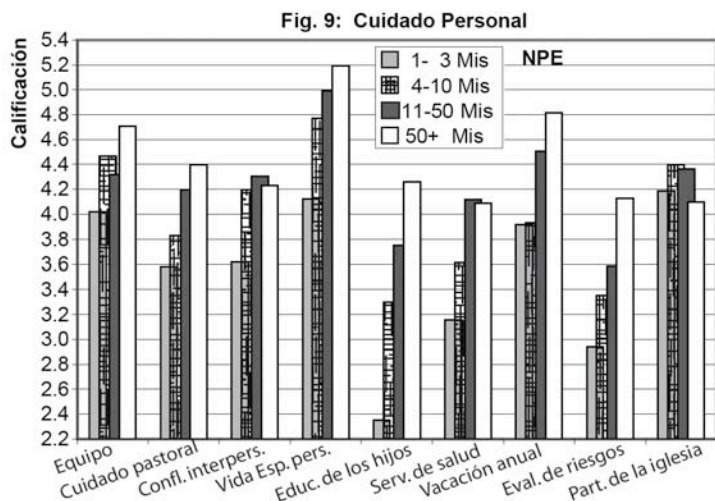
²⁰ William D. Taylor ed., *Kingdom Partnerships for Synergy in Missions (Cooperación del Reino para la Sinergia de las Misiones)*, (Pasadena, CA: William Carey Library, 1994).

Este proceso ha sido pionero en la agencia internacional INTERDEV, que ha sido instrumental en construir y facilitar muchas asociaciones regionales. Tam-

bién es la meta de la Comisión de Misiones de la AEM, con sus distintas unidades de operación y grupos de trabajo, que trabajan para reunir perspectivas globales y compartir recursos. La cooperación y asociación es el concepto clave de la época. Esto implica sacrificio de metas personales, planes e ideas favoritas y la disposición de someterse y de entregar cuentas mutuamente, pero sin pérdida de identidad. Esta es una buena mayordomía y servicio fiel—cualquier otra cosa es muy probable que sea un

pérdida de preciosos recursos humanos y financieros, una duplicación de proyectos que ya existen y descuido de los misioneros que han sido enviados. ¡Se trata de SU Reino, no del nuestro!

La necesidad de cooperación no sólo resulta de la convincente evidencia estadística que se presentó, de las limitaciones financieras de las agencias misioneras y de los conceptos pragmáticos de los estrategas de misiones—la necesidad de cooperación también fluye de un principio fundamental teológico y misionológico: Jesús siempre envió a sus discípulos en pares (Marcos 6:7), el apóstol Pablo usualmente trabajó en sus viajes misioneros en equipo (Hechos 13:13) y más de 50 de sus compañeros de trabajo se mencionan en el Nuevo Testamento por nombre. Además, Pablo cooperó con las iglesias en Antioquía, Filipos, Jerusalén y Roma. Jesús prometió muchas bendiciones por la oración en común (Mt. 18:18) y la unidad entre los creyentes (Mt. 18:19). De hecho, este fue el enfoque de la oración de Jesús (Juan 17:11-23). El Nuevo Testamento está lleno de palabras como: «juntos», «unos a otros», «unánimes», etc. (Juan 13:14, 34s; Ro.15:5-14; 1 Co. 1:10; Col. 3:13; 1 Tes. 3:12; 1 Tes. 5:11; 1 Pe. 4:10; 1 Pe. 5:5). Este es el llamado del Señor para la iglesia y las misiones, y es especialmente importante en la complejidad del siglo 21, con sus rápidos cambios políticos y diversa red de relaciones entre varias iglesias y agencias. Este concepto fundamental de cooperación en las misiones descubre su mandato con evidencia teológica y estadística clara. Es un llamado a una colaboración real para la honra de Dios.





DMG – Un modelo de cooperación en las misiones

Detlef Blöcher²¹, DMG, Alemania

Las investigación ha demostrado que las agencias pequeñas y jóvenes tienen un riesgo muy alto de perder a sus obreros. Su tasa de retorno anticipado es hasta diez veces más alta que la de las agencias grandes (de más de 50 obreros), debido a la falta de apoyo personal, administración profesional, y oportunidades de servicio. Al mismo tiempo, las agencias pequeñas necesitan hasta diez veces más de personal administrativo en su oficina base (por misionero activo en el campo). Esto se debe a que necesitan contratar personal para contabilidad, administración, empleo, asuntos legales, redacción y diseño de la revista de misiones. Casi es la misma cantidad de trabajo, ya sea que usted haga cada una de estas tareas para cinco o cincuenta misioneros.

Por lo tanto, el tamaño de la agencia es un asunto de efectividad y eficiencia, o para expresarlo con términos bíblicos, «buena mayordomía». Pero cada agencia nueva comienza pequeña. Por lo tanto, la pregunta es «¿Cómo puede sobrevivir una agencia sus primeros diez años sin perder su primera generación de misioneros?»

Un ejecutivo de misiones, de un país vecino, me llamó por teléfono recientemente. Me explicó que había aceptado una candidata nueva para las misiones de mi país (Alemania), que será enviada por su agencia. Están buscando la manera de canalizar su apoyo financiero. ¿Existe alguna manera de hacerlo sin que esto implique establecer una oficina de su organización en mi país con todo el trabajo legal, gastos de oficina, demandas de información, relaciones públicas, etc.? ¿Hay alguna manera de colaborar en misiones para llevar a cabo su llamado y su envío, de una manera eficiente y efectiva? Su solicitud me llamó la atención, porque su dilema era la razón de la existencia de DMG, nuestra agencia misionera.

DMG (Deutsche Missiongemeinschaft, o Asociación Misionera Alemana) cobró existencia con el propósito de ayudar a las iglesias alemanas a enviar y a apoyar a sus misioneros en un ministerio transcultural, al colaborar con las agencias misioneras (e iglesias) en el país de servicio. Cada misionero de DMG recibe el apoyo de una organización misionera receptora en el país de servicio, y en muchos casos, una organización misionera internacional que no tiene su propia oficina enviada en Alemania.

²¹ El Dr. Detlef Blöcher es físico profesional, y trabajó en la investigación médica en universidades alemanas y en el Medio Oriente. De 1991 a 1999, trabajó como Director de Personal de la Asociación Misionera Alemana (DMG, por sus siglas en alemán), y desde entonces como su Presidente. También es Presidente de la Alianza Evangélica Misionera Alemana y Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la AEM.

DMG fue fundada después de la Segunda Guerra Mundial, durante una época de gran escasez económica y necesidades sociales: enormes números de víctimas mortales, pueblos en ruinas, gran desempleo, extrema pobreza, influjo de 20 millones de refugiados en Alemania Occidental. Era una época de lamento nacional por las atrocidades de los Nazis y los horrores de la guerra, cuando había otras prioridades, antes que las misiones transculturales. Un número de agencias misioneras (principalmente de los Estados Unidos) comenzó a llegar a Europa Continental a proclamar el Evangelio. Entre estas estaban la Misión Greater Europe, Janz Team y Juventud para Cristo.

En esa época, el Instituto Bíblico Beatenberg de Suiza era el centro de capacitación misionera más destacado de la Europa Continental. También fue el lugar de reunión de una serie de conferencias misioneras. Los oradores hablaron de las oportunidades, sin precedentes, para las misiones en el Este de Asia y Europa. Incluso invitaron a los alemanes, sus anteriores enemigos de guerra, a unirse a sus equipos misioneros para aprovechar la oportunidad del momento.

Después de estas pláticas desafiantes, la Dra. Gertrud Wasserzug, la enérgica directora del Instituto Bíblico Beatenberg, tomó la iniciativa e instó a los asistentes alemanes a responder a este llamado con fe, al formar una agencia enviadaora alemana. Esto llevó a la fundación de DMG (Asociación Misionera Alemana, por sus siglas en alemán) al día siguiente, en 1951, en el centro de conferencias y siguió el modelo de SMG (Asociación Misionera Suiza, por sus siglas en inglés) que fuera iniciada por la misma dama el año anterior.

La cooperación en las misiones es la base de operación de las agencias enviadoras como DMG (Asociación Misionera Alemana), SMG (Asociación Misionera Suiza), y VDM (Ayuda Misionera de la Alemania Unida, por sus siglas en alemán). Estas agencias fueron fundadas para tender un puente sobre el vacío que había entre las iglesias enviadoras (en el país base) y las oportunidades de ministerio (en el país de servicio). Se tiene que hacer un gran esfuerzo para establecer una agencia enviadaora nueva, desarrollar un sistema administrativo en el país base para ganarse la confianza de las iglesias enviadoras, establecer una buena reputación y desarrollar estructuras y políticas efectivas. Se requiere de mucha experiencia y de recursos para formar equipos de ministerio efectivos en el país de servicio, para establecer relaciones con los oficiales del gobierno local y/o iglesias nacionales, para aprender la cultura y la manera local de hacer negocios, para establecer un proyecto pertinente y apropiado, para asegurar la continuidad del proyecto, para desarrollar una estrategia de plantar iglesias de una manera culturalmente pertinente (para evitar simplemente importar nuestras propias tradiciones eclesiológicas) y así sucesivamente.

Las agencias enviadoras que acaban de surgir (especialmente las de los nuevos países enviados) pueden seguir el ejemplo de DMG y SMG y colocar a sus propios misioneros en equipos de ministerio de agencias misioneras ya existentes. Sus misioneros, entonces, pueden enfocarse en el ministerio, mientras que

disfrutan del compañerismo y del apoyo de colegas de la agencia socia, sirven bajo su liderazgo y reciben supervisión, consejo y cuidado.

De igual manera, las agencias internacionales que quieren recibir misioneros de cierto país enviador (donde ellos no tienen oficinas) pueden optar por asociarse con una agencia enviadora nacional del país (por ejemplo DMG, si el país enviador es Alemania). La agencia enviadora local (como DMG) servirá como vínculo misionero base a las iglesias enviadoras del país enviador (en nuestro caso Alemania). Esta les proveerá de información acerca de las oportunidades misioneras, dirigirá entrenamiento previo al envío al campo, desarrollará apoyo de oración y financiero, ayudará a las iglesias enviadoras a especializarse y a desarrollar conocimiento, ayudará a seleccionar candidatos misioneros apropiados y a escoger trabajos apropiados. Recibe el apoyo financiero y mantiene las relaciones con los donantes, provee empleo y seguridad social para el misionero, se mantiene comunicada con los familiares, etc. La organización receptora proporcionará orientación del campo, aprendizaje del idioma, cuidado integral, asignación del trabajo, liderazgo, rendición de cuentas, períodos de descanso y refrigerio, etc.



Las respectivas expectativas están diseñadas en un acuerdo de cooperación escrito (se da un ejemplo en la página web: www.DMGint.de/dam). En otras palabras, a DMG se le considera la oficina enviadora alemana para las agencias misioneras internacionales que no tienen oficina en Alemania.

En el país natal, sólo la agencia enviadora local es visible, y las iglesias y el público en general conocerán esta agencia. Mientras tanto, varias agencias misioneras distintas pueden utilizar esta agencia como su base enviadora, para contratación de personal y levantamiento de fondos. Esto resulta en una estructura enviadora eficiente y eficaz.

DMG coopera ahora de esta manera con unas 400 iglesias locales en Alemania, que actualmente han enviado unos 330 misioneros de largo plazo (más 70 de corto plazo al año y un número creciente de acabadores) que sirven en setenta países bajo la coordinación de 102 agencias internacionales socias. Estas 102 agencias han reportado unos 4,000 puestos vacantes para el servicio misionero. DMG encajará a un candidato prospecto de misiones, con cierta visión para el ministerio, con una oportunidad de ministerio (lugar, ministerio, estructura de equipo, filosofía organizacional, postura teológica, etc.).

Después de algunos años, cuando esa agencia enviadora que acaba de surgir ha crecido en tamaño y experiencia, podría decidir establecer sus propios equipos y ministerios en un país de servicio, y podría hacerlo. Para entonces, la agencia enviadora ya habría pasado por una curva de aprendizaje empinada, y posiblemente salvó a la primera generación de sus obreros, y habría desarrollado su propio liderazgo de equipo.

Pero DMG, SMG y otras agencias enviadoras similares han aprendido a apreciar esas cooperaciones en las misiones y han decidido no establecer sus «propios» equipos o proyectos de misiones. Conscientemente, han decidido seguir

trabajando en colaboración con otras agencias misioneras en los países de servicio. Y esto es porque ven a esta manera de funcionar como la más efectiva y eficiente para ejercer la buena mayordomía al hacer misiones. Creen que la colaboración en las misiones es un mandato del Señor para su trabajo en las misiones globales.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las fortalezas del modelo de sinergia de DMG en las misiones? ¿Cuáles son las debilidades?
2. ¿Podría este ser un modelo apropiado de colaboración para las agencias misioneras nacientes de Europa Oriental y países del Sur? ¿Qué opina?
3. ¿Qué modelos de colaboración en las misiones existen en su país o región?
4. Si no hay asociaciones, ¿qué puede hacerse para establecer una o más asociaciones en su país o región?



Envío de obreros por equipos

*Bob Lopez*²² y *Bibien Limlingan*²³, *Asociación Misionera Filipina*²⁴, *Filipinas*

En las Filipinas, las congregaciones de las iglesias son pequeñas, con un promedio de cincuenta y ocho miembros en cada congregación. Nuestras agencias misioneras también son pequeñas, con un promedio de sólo veintiséis miembros en cada agencia. De hecho, más de dos tercios de nuestras bases enviadoras misioneras tienen menos de veinte misioneros.

En años recientes, hemos observado que cuando las agencias misioneras pequeñas trabajan en colaboración para enviar equipos de misioneros a alcanzar grupos étnicos, logran mucho para Dios. Esas asociaciones prosperan y pueden movilizar más gente para las misiones.

²² Bob Lopez es Director Nacional de la Asociación Misionera Filipina. También es miembro de la junta directiva del Tentmakers International Exchange, el brazo global del ministerio biocupacional del Comité de Lausana para la Evangelización del Mundo y de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial. Es miembro del Equipo de Liderazgo Global de la Red Internacional Filipina. Bob ha participado en la movilización, capacitación y desarrollo de las misiones desde 1995, cuando comenzó a trabajar con el Centro Asiático para las Misiones, y finalmente llegó a ser su Director Ejecutivo Principal. Está casado con Cristina. Tienen dos hijos adultos y tres nietos.

²³ Bibien Limlingan es Directora de Investigaciones de la Asociación Misionera Filipina. Bibien tiene una maestría en teología del Seminario Teológico Asiático. Acaba de concluir un estudio extenso sobre todos los grupos étnicos de las Filipinas. Está casada con el Pastor Jong Limlingan y tienen tres hijas.

²⁴ La Asociación Misionera Filipina es una organización de 23 años, que funciona como la comisión misionera del Concilio Filipino de Iglesias Evangélicas.

La colaboración no sólo es una práctica buena en las Filipinas, sino apropiada. Refleja un valor cultural muy importante, «bayanihan», que habla de la cooperación comunitaria para lograr algún proyecto.

Lo que sucedió en el pasado

Los primeros esfuerzos misioneros en las Filipinas fueron de naturaleza individualista por las divisiones territoriales. Históricamente, el país también estaba subdividido por las primeras denominaciones norteamericanas protestantes y evangélicas, después de que fuera liberado de los españoles, a inicios de 1900.

Los grupos étnicos que fueron ganados para el evangelio eran mayormente de los pueblos de las tierras bajas y de las tribus de la región montañosa de Luzon, Visayas y Mindanao. Eran los que estaban más preparados para un cambio religioso, y mostraron mucha receptividad al evangelio. Además, había una noción romántica de las misiones, que iban hacia las áreas más retrasadas y abatidas económicamente. Mucho esfuerzo se dirigió hacia las áreas más receptivas y tribus animistas.

Mientras tanto, algunos grupos étnicos de las Filipinas se resistieron a casi todos los esfuerzos que se hicieron para llevarles el evangelio. Despreciaban el legado espiritual del poder colonial. Ellos son los “grupos etnolingüísticos abandonados”, de los lugares más difíciles para plantar iglesias. Aunque ha habido una historia muy larga de esfuerzos misioneros individuales y de un ministerio celoso por llevar el evangelio a estos pueblos, esos esfuerzos han tenido muy poco éxito y sólo han afectado a la gente ligeramente. Muchos obreros que trabajaron, finalmente murieron sin ver el fruto de su labor.

Cómo comenzó la cooperación

La decepcionante falta de fruto llevó a los grupos misioneros, que querían alcanzar a los «grupos etnolingüísticos abandonados», a comenzar a explorar la opción de asociarse con otras agencias que tuvieran un enfoque similar al campo. Comenzaron las pláticas sobre un «consorcio» allá por 1984. El gran avance llegó en 1998, durante el Congreso Misionero del Centenario, donde el Cuerpo de Cristo celebró los primeros 100 años de la actividad misionera evangélica en las Filipinas. Durante esa reunión histórica, se formaron los núcleos de los primeros escasos participantes que se enfocaban en los grupos más resistentes al evangelio. Hemos logrado un progreso significativo desde entonces.

Con el paso de los años, los obreros de vanguardia, que estaban en los lugares más difíciles, comenzaron a organizar programas para animarse mutuamente. Empezaron a planificar una coalición evangelística unificada. Se propugnó y adoptó el concepto de movimientos de plantación de iglesias. Comenzaron a reunir sus recursos para los grupos étnicos resistentes específicos. En las muchas asociaciones que hemos formado, un programa de plantación de iglesias podría incluir uno o todos de los estos componentes:

- Evangelismo y discipulado
- Formación continua y programa de alfabetización
- Traducción de la Biblia
- Programa primordial de servicios de salud
- Programa de desarrollo de ocupaciones y habilidades
- Organización y fortalecimiento de la comunidad
- Infraestructura y servicios de apoyo
- Programas de alimentación
- Ministerio juvenil
- Ministerio preescolar
- Café Internet en las comunidades

Cómo se están desarrollando las asociaciones en las Filipinas y más allá

Ahora, hemos visto asociaciones misioneras que trabajan entre siete de los catorce «grupos etnolingüísticos abandonados». Durante los últimos diez años hemos visto grandes avances en el ministerio, y se han formado reuniones en casas de nuevos creyentes que están aumentando en número.

Una de estas siete asociaciones consta de más de veinte iglesias y organizaciones participantes. Juntos están involucrados en la intercesión, movilización o ayuda financiera, y ocho de ellas participan directamente en operaciones para alcanzar a un «grupo etnolingüístico abandonado» específico. Su equipo misionero combinado es muy unido y efectivo para proporcionar apoyo mutuo y ánimo. Dentro de esta asociación existe una fuerte atmósfera familiar. Han ganado un número significativo de almas en los últimos siete años. Otras asociaciones también han experimentado desarrollos alentadores. Uno de los indicadores más positivos de la plantación de iglesias es que estamos viendo que grupos étnicos, que anteriormente estaban abandonados, ahora ayudan a alcanzar a su propia gente.

Uno de los factores importantes para darle ímpetu a la formación de una asociación, y otras empresas de colaboración, es la reunión bienal de trabajadores de campo, que están en la región donde se concentran los grupos étnicos resistentes indicados. Durante las dos últimas décadas, este evento ha proporcionado un foro para la comunión, intercesión, compartimiento de buenas prácticas y nuevas iniciativas. Incluso, se puede ayudar a los que han estado sufriendo y/o han sido descuidados durante este tiempo.

En años recientes, los equipos de misioneros que trabajan dentro del mismo bloque religioso han comenzado a reunirse nacionalmente de manera regular

para animarse, fortalecerse y ayudarse mutuamente. Obreros de vanguardia, que están altamente comprometidos, han surgido como Defensores del Bloque Religioso para las secciones religiosas más importantes de las Filipinas, así como defensores para muchos de los grupos no alcanzados de Asia.

Las agencias misioneras enviadoras también están movilizando equipos para la obra misionera en el extranjero, particularmente para plantación de iglesias en los lugares más difíciles. Las agencias frecuentemente reclutarán un equipo de seis familias misioneras del mismo número de iglesias y las enviarán como equipo. Cuando están en el campo, los miembros del equipo, como grupo, se darán el cuidado integral mutuo necesario. Las agencias enviadoras organizarán regularmente conferencias regionales como parte de su cuidado misionero organizacional, mientras que las iglesias enviadoras en las Filipinas proveen de oración, apoyo misionero y otras formas de cuidado integral.

Al darse cuenta de que los filipinos que buscaban trabajo en el extranjero eran movilizados estratégicamente hacia la mayoría de los países menos evangelizados del mundo, docenas de organizaciones misioneras comenzaron a consultar, unas con otras, para explorar maneras de impulsar esta oportunidad que fue divinamente diseñada. Como resultado, estas agencias se organizaron para embarcarse en un proyecto sin precedentes de seis años, para reunir miles de obreros biocupacionales dotados y misioneros de largo plazo.

Se organizaron redes nuevas, enfocadas en la capacitación misionera, movilización de jóvenes e intercesión misionera, para expandir las otras redes existentes de cuidado integral y ministerio en áreas musulmanas y poder servir al Cuerpo de Cristo. Se han iniciado consultas con denominaciones, alianzas ministeriales y mega iglesias locales para ofrecer la posesión del Movimiento a tantos como sea posible. Muchas iglesias filipinas de las Regiones de la Capital Nacional, el Luzon Central, las Visayas Centrales y el Mindanao Oriental ahora son parte de este movimiento popular creciente.

Mientras tanto, los Filipinos que están en iglesias de la diáspora (fuera de las Filipinas) también han formado redes entre ellos mismos. Sabemos de redes filipinas internacionales en Europa, América del Norte, Asia, y el Medio Oriente. Ahora estamos tratando de colaborar para unir más nuestras redes. Si estas redes se pueden aprovechar apropiadamente, pueden originar una sinergia que nunca antes se ha materializado a una escala global.

Trabajar juntos en cooperación es altamente valorado por los filipinos. Nos hemos dado cuenta de que esto frena la práctica enfermiza de competencia entre iglesias y agencias. La colaboración es esencial para tener un impacto significativo y sostenido en los campos más difíciles. Además, afirma el valor de utilizar los dones que el Señor de la Cosecha le ha confiado a cada creyente, iglesia y organización misionera, en un espíritu de unidad. Que Dios bendiga nuestras asociaciones y redes para Su gloria.

Preguntas para discusión:

1. ¿Trabaja su organización o iglesia en cooperación con otras organizaciones o iglesias de su país, al movilizar o enviar misioneros jóvenes al campo misionero? ¿Qué factores han impedido que usted busque esa cooperación?
2. ¿Colaboran sus misioneros en el campo con misioneros de otras organizaciones o iglesias? ¿Cuál es la naturaleza de su cooperación, si la hay?
3. ¿Qué se puede hacer para animar o fortalecer la colaboración misionera en su país o región?
4. ¿Cómo podrían contribuir las asociaciones fuertes y redes efectivas a la retención de misioneros?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear una cultura de práctica de la cooperación, que ha sido modelada por los líderes ➤ Enseñar la cooperación en programas educativos para jóvenes y adultos. ➤ Tomar una decisión deliberada para participar en el proceso misionero. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimular la cooperación con los socios misioneros. ➤ Ser inclusivo e informativo. ➤ Tener un acercamiento de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar en cooperación con los socios (externos). ➤ Compartir necesidades y respuestas con otras agencias. ➤ Animar y dar oportunidades para que los misioneros colaboren en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suplir necesidades de los demás. ➤ Enseñar la cooperación. ➤ Cooperar a nivel internacional.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				

Educación

«La gente muy preparada se queda más tiempo»



Los hechos

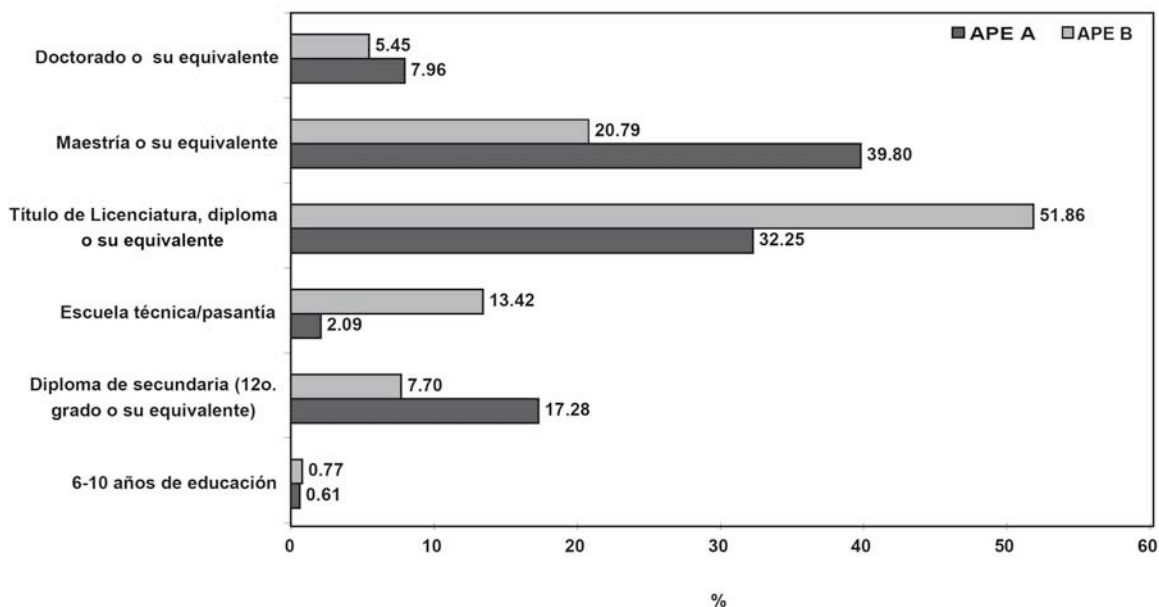
En palabras simples, la educación (equipamiento, capacitación) es muy útil para retener a los misioneros. Las agencias de alta retención tienen casi dos veces más misioneros con grados de maestría y doctorados. También tienen, en promedio, dos o tres veces más altos requisitos de capacitación misionológica formal. (El valor de la capacitación específicamente enfocada en misiones se discute detalladamente en el Capítulo 9). El personal muy preparado puede retenerse con más facilidad, ya que tiene más potencial para que se le ofrezcan, y complete con éxito, trabajos distintos dentro de la misma agencia.

A las agencias que tienen misioneros altamente preparados también les va mejor en las áreas de organización profesional, cuidado personal y liderazgo de estilo cooperativo, que (como se discutió en otros capítulos) es bueno para su tasa de retención y su capacidad de atraer profesionales de alta calidad para que trabajen con ellos. Los líderes de agencias con alta retención de los APE, resaltan la importancia de la capacitación continua para la longevidad misionera, al calificar su desempeño en esa área del 12 al 20% más alto que las agencias de baja retención.

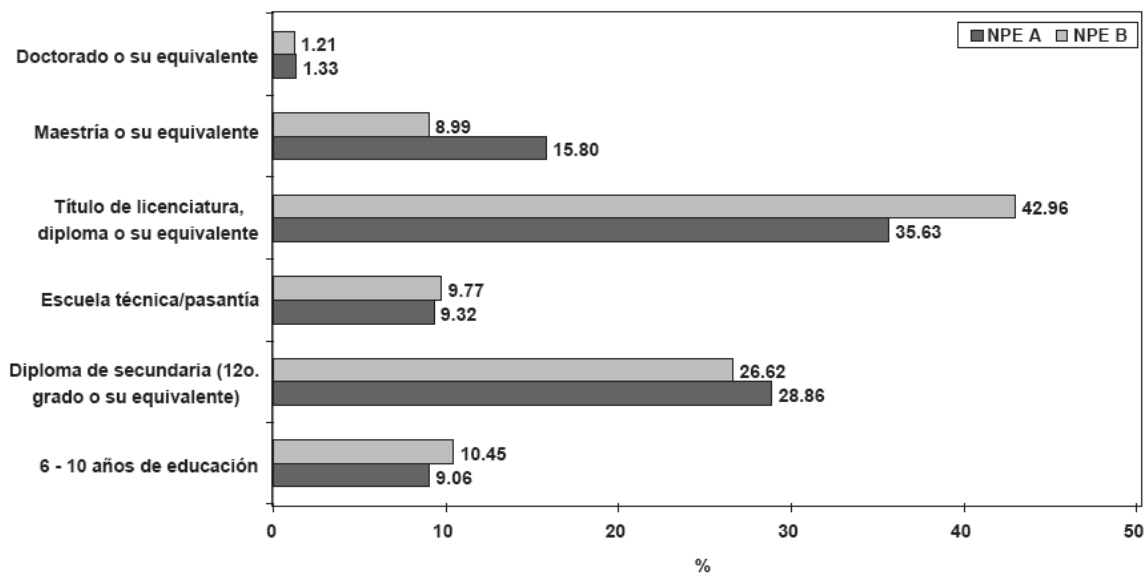


Los Datos

APE - Nivel Más Alto de Educación Alcanzado por Misionero



NPE - Nivel más alto de Educación Alcanzado por Misionero



B: denota una retención baja

A: denota una retención alta



Hallazgos claves

- ✓ La retención alta se correlaciona con el nivel alto de educación (Maestría, Doctorado, P31-32).
- ✓ En India y Nigeria hay un subgrupo de agencias con alta retención, aunque los misioneros generalmente tienen preparación al nivel de primaria o secundaria.



Lo que significa

Jaap Ketelaar

En un artículo de la revista de la Comisión de Misiones de la AEM, *Connections* (Vol. 4, No. 2, Verano de 2005), K. Rajendran, Secretario General de la Asociación Misionera de la India, resaltó la importancia de la preparación para los misioneros modernos. Las misiones están cambiando alrededor del mundo y esto afecta la manera en que se capacita a los misioneros. La siguiente lista es lo que él ve como los cambios grandes en la misión mundial:

1. El concepto del misionero está cambiando alrededor del mundo.

El concepto del misionero ha cambiado—de misioneros occidentales a una nueva categoría de misioneros locales que trabajan en su propia cultura, casta, etnicidad y familia. Desde el concepto “largo” de transcultural, que significa distancia que viajar, al transcultural “corto”, donde la distancia es limitada como para relacionarse con la gente que está muy cerca, pero que es distinta. De compartir el mensaje de una manera específica a compartirlo de muchas maneras para suplir necesidades distintas. De misioneros a tiempo completo a misioneros biocupacionales. De la predicación abierta que pretende “convertir” a la gente a un acercamiento más holístico.

2. Las lecciones aprendidas de los misioneros anteriores son importantes para bien o para mal.

Es importante relatar las buenas noticias de Dios de una manera actual, mientras que se retienen las buenas lecciones aprendidas.

3. Los retos de las misiones ahora son distintos a los del pasado.

Por ejemplo, el crecimiento acelerado de la población y el uso de los medios de comunicación masiva (visuales, impresos, de sonido y la Internet).

4. Las demandas para los misioneros ahora son más altas que nunca.

El mundo ya no es un mundo colonizado y cerrado a la información, donde se atrae a las personas con arrullos para que acepten cristianismo. En

la obra misionera, es más importante llevar a la gente a Cristo como «comunidades» y disciplinar a «toda una etnia» en lugar de cristianos esporádicos e individuales. Las necesidades de cuidado pastoral para los misioneros son grandes, ellos deben tratar de relacionarse con la sociedad en general y no vivir con un estilo de vida monástico.

5. La cantidad de misiones, las distintas visiones y la cantidad total de misioneros es asombrosa.

Las múltiples visiones para el servicio misionero son necesarias para el gran número de retos que hay alrededor del mundo.

¿Se había visto y percibido antes esta necesidad de capacitación continua actualizada? El contexto de las cifras crecientes de cambios importantes en el mundo sugiere que es importante. La información del ReMAP II claramente ha mostrado ahora que es una necesidad, no sólo importante sino vital. Al ver desde la perspectiva de la retención de misioneros, la respuesta es escueta y simple—¡un misionero altamente preparado tiene una oportunidad más fuerte de sobrevivir y prosperar en la obra del Reino de Dios!

¿Pero qué se piensa de esto? ¿Son las misiones sólo para la élite que tiene el talento y oportunidad de estudiar? Esto hace que surjan varias preguntas:

- ¿Qué de los «misioneros descalzos» de la India y Nigeria (ver los *Hallazgos claves* y *En el mundo real*)?
- ¿Cómo se relaciona esto con los hallazgos de Christian Schwarz en su Estudio del Desarrollo Natural de la Iglesia (1996), donde encontró que una educación teológica se correlaciona de manera negativa con el crecimiento de la iglesia en cantidad y calidad?
- ¿Qué del llamamiento del Señor a pescadores (Mateo 4:19) y de Pablo que les recuerda a los Corintios del estado en que estaban cuando fueron llamados («no sois muchos sabios según la carne», 1 Co. 1:26). ¿Cometió Jesús un error?

El peligro de enfocarse en la educación superior es que perdemos la visión necesaria del equilibrio. La Biblia muestra la importancia del conocimiento y la educación («mi pueblo fue destruido porque le faltó conocimiento», Oseas 4:6), pero Dios claramente usa «hombres sin letras y del vulgo» (Hechos 4:13). Dios usó a Pedro y a Juan, ambos eran pescadores sin educación formal, pero esto no implicó que ellos no le enseñarían a los creyentes (Hechos 2:42). Parece que Dios se glorifica a través de cada creyente, pero está la responsabilidad de que todos crezcan en conocimiento y que sean capacitados y preparados para el servicio de Dios («Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros», 2 Ti. 2:2). El

Señor le ha dado talentos a cada creyente (Mt. 25:15), quien es responsable de dar lo «mejor de sí para Su Gloria»¹. Esta perspectiva resalta el potencial de cada cristiano y anima a todos a ser buenos mayordomos y a que desarrollen más los dones y capacidades que Dios les dio (1 Pe. 4:10).



Temas a tratar

Entonces, ¿cómo debería llevarse a cabo esta capacitación?

Jonathan Lewis, líder de la Red Internacional de Capacitación Misionera (www.missionarytraining.com), utiliza una metáfora para describir la filosofía y el carácter de la capacitación para el ministerio: la metáfora del servicio.

«Una filosofía cristiana de capacitación tiene como propósito principal el desarrollo de siervos de Dios—capacitar y equipar al pueblo de Dios para dedicarse totalmente a “servir espiritualmente de manera racional” (Romanos 12:1). El medio es un proceso transformacional que requiere que se resistan a conformarse a los criterios y actitudes del mundo, que sean llenos del Espíritu de Dios, y a que tengan los pensamientos y actitudes correctos. Produce un estilo de vida que está centrado en el reino y decidido a servir. El resultado es un “sacrificio vivo” que es santo, agradable y aceptable a Dios para Su servicio»².

Lewis identifica diez principios de capacitación que están incluidos en esta metáfora:

1. La meta del proceso curricular es desarrollar cristianos a la imagen de Cristo y aumentar su utilidad para servirlo a Él y Sus propósitos.
2. El currículum es un proceso integrado que se centra en la necesidad de crecimiento en todas las áreas de la vida.
3. El proceso curricular entiende y emplea un amplio rango de métodos, medios y contextos distintos para lograr sus metas.
4. La capacitación intencional desarrolla habilidades específicas, actitudes correctas y comprensión esencial para la especialización del ministerio.
5. Los capacitadores son colegas, siervos/líderes, aptos para guiar el proceso de capacitación y están comprometidos para enseñar al aprendiz.

¹ Oswald Chambers, *My Utmost for His Highest (Lo Mejor de Mí para Su Gloria)*, (Nueva York: Dodd Mead & Co., 1935).

² Jonathan Lewis, «A Metaphor and a Model for Missionary Training (Metáfora y Modelo para la Capacitación Misionera)», *Connections*, Vol. 4, No. 2, (Verano 2005), p.14.

6. Dios tiene un diseño único para cada persona que los capacitadores perciben y ayudan a desarrollar.
7. El aprendizaje se lleva a cabo en la comunidad y depende de la interacción con los compañeros aprendices, así como de la aportación del maestro-guía.
8. El conocimiento no es un meta en sí mismo, pero cuando se combina con la obediencia y la práctica, contribuye al entendimiento, madurez y habilidades.
9. El aprendiz es responsable de su propio crecimiento, por medio de la obediencia a la voluntad de Dios y diligencia en práctica y servicio.
10. El programa de capacitación y las capacidades de los maestros-capacitadores son evaluados por el éxito de los aprendices como personas en su ministerio.

Estos principios resaltan la posición de que la capacitación no sólo es teórica, sino que la persona debe ser transformada en su totalidad. El desarrollo del carácter es un elemento necesario para el éxito de la capacitación y la base para un aprendizaje permanente³, que tanto se necesita en el campo misionero.

En su artículo «Un Modelo Integrado de Misiones»⁴, Rodolfo Girón, Presidente de COMIBAM, hace eco de la misma visión e identifica un modelo para el desarrollo del misionero. Él lo llama proceso de Formación Espiritual y comienza con el nacimiento de un persona:

1. El Nivel 1 o *Fundacional* rodea la *Base de la Vida*, la *Base Secular*, y la *Base Profesional* del misionero. La *Base de la Vida* describe el origen cultural, social y familiar, único de una persona. Dios tomó en cuenta el desarrollo de la vida cuando escogió a Pablo para que ministrara a los gentiles y a Pedro para que ministrara a los judíos. Luego, la *Base Secular* de una persona, que se ha formado con la Escuela Secundaria y la Universidad, llega a ser la base para los roles profesionales. Esta capacitación puede influir en el papel del misionero y hasta puede brindar oportunidades de trabajo como profesional en áreas restringidas. Finalmente, la *Base Profesional*—la experiencia profesional obtenida en el mundo secular le da al misionero una mejor apreciación de las realidades de la vida.
2. El Nivel 2 es el nivel *Eclesiástico* o capacitación de la iglesia. Este comienza con el discipulado en la iglesia local y es de naturaleza informal. Luego viene la capacitación bíblica, que también puede comenzar en la

³ Por favor ver el Capítulo 23 sobre «Desarrollo Personal» donde se discute más acerca del aprendizaje permanente.

⁴ Rodolfo Girón, «Un Modelo Integrado de Misiones», Guillermo D. Taylor, ed., *Demasiado Valioso para que Se Pierda: Exploración de las Causas y Curas del Retiro Misionero Anticipado* (Alianza Evangélica Mundial [WEA]/COMIBAM Internacional, 1997), pp. 39-58.

iglesia local y proporciona una base sólida para la vida y el trabajo. Después sigue la capacitación teológica o misionológica. La necesidad de un buen desarrollo equilibrado, a lo largo de las primeras etapas de la vida, parece obvia, y los resultados del ReMAP II indican que si esta es deficiente, será un gran obstáculo para la retención. Los mejores misioneros son los que han comprobado, en su propia cultura, que pueden ministrar a otros de una manera significativa.

3. Encima de este modelo integrado está el Nivel 3: el Nivel *Misionero*. Una buena experiencia transcultural o programa de capacitación ayuda al misionero y al socio enviado a saber si el misionero es capaz de adaptarse a otra cultura o comunidad, antes de salir al campo. Qué bueno sería que este programa pudiera llevarse a cabo en otro país, en otra cultura o en un ambiente de capacitación que tuviera una vida de comunidad multicultural, para que el misionero realmente pudiera experimentar sus retos antes de salir. Esos programas (escuela de idiomas, capacitación para la integración, etc.), en el mejor de los casos, se llevarían a cabo cerca de la cultura anfitriona, donde el misionero trabajará.

Finalmente, el misionero está listo para salir al campo. Esta preparación podría tomar bastante tiempo; sin embargo, el enfoque no debería ser en el éxito a corto plazo, sino que debería apuntar a calidad y fruto para el largo plazo.

Aprendizaje mutuo

- Los institutos de capacitación, tanto en los Antiguos Países Enviadores como en los Nuevos Países Enviadores, juntos podrían desarrollar programas, en su currículum, que incluyan un programa de intercambio.
- Las generaciones mayores podrían ofrecerse como mentores y profesores para las generaciones más jóvenes.
- Las organizaciones rectoras (nacionales, regionales y globales) podrían funcionar como catalizadores para unir a todos los socios. Cada socio podría exhibir una actitud que se enfoque en:
 - Un espíritu de colaboración
 - Una visión clara de las distintas funciones
 - Comunicación



¿Se requiere de educación superior para un trabajo misionero efectivo?

Nathaniel Y. Abimbola⁵, Ethnos Christian Missions⁶, Nigeria

Nota: algunos nombres en este estudio de caso se han cambiado para proteger la identidad de las personas que están trabajando en el campo.

A principios de 1980, algunos cristianos de Shield of Faith Ministries International (SFMI)⁷ de Oregon, EUA, llegaron a Nigeria. Llevaron a cabo capacitación de discipulado entre los jóvenes, muchos de los cuales sólo habían recibido educación primaria básica.

Algunos de esa primera generación de estudiantes todavía están siendo utilizados por el Señor ahora en Ethnos Christian Missions (ECM). Trabajamos para investigar tribus nuevas, capacitar obreros nuevos y establecer iglesias locales en áreas rurales. Por lo tanto, enseñamos lo que se nos ha enseñado y trabajamos en campos nuevos.

La historia de mi vida

Por la gracia de Dios, fui uno de los estudiantes que pasaron por la capacitación de discipulado. Permítanme compartir brevemente la historia de mi vida. Nací en la década de 1950, pero conocí a mi Salvador y Señor apenas el 14 de febrero de 1974. Antes de eso, mi vida había sido una manifestación espectacular de la gracia salvadora de Dios. Soy uno de tres hijos sobrevivientes de una familia de catorce hijos. Eso, por sí solo, cuenta una historia. Recibí la educación primaria básica y después fui a la escuela de comercio, que finalmente me preparó como supervisor técnico y trabajé en una importante cervecería. Cuando recibí el llamado para trabajar en las misiones a tiempo completo, renuncié. Desde entonces no me he arrepentido.

Después de completar la capacitación de discipulado dirigido por SFMI, me he quedado en las misiones a tiempo completo por casi veinte años. Actualmente trabajo con mi familia en una aldea que se llama Baaki, que tiene caseríos de más de cuatro tribus distintas de los vecinos de Nigeria. La gente tribal ha llegado aquí para trabajar en la agricultura. Son los Ditamamaris, Aja, Fon y Efe, de la república de Benin y de Ghana, y trabajan para los egba, que son los terratenientes. En la Babel de una época tan moderna, los conflictos ocurren fre-

⁵ Nathaniel Abimbola anteriormente fue Secretario de Campo y actualmente es el Director de Misiones de Ethnos Christian Missions. Nathaniel viaja frecuentemente para supervisar el ministerio en varios campos «porque el trabajo no se puede hacer desde lejos, y los misioneros sí necesitan de ánimo y visitas».

⁶ Ethnos Christian Mission es una agencia misionera autóctona de capacitación y envío, con base principalmente en Ibadan, estado Oyo, Nigeria.

⁷ Para información adicional de SFMI, por favor visite el sitio web www.sfmiousa.org.

cuentemente. A veces, los conflictos simplemente se deben a la falta de una comprensión adecuada y cooperación, asociado con un nivel abismal de analfabetismo. Pero Dios es bueno. Sabemos que Él perfeccionará la buena obra, así como la ha iniciado entre ellos.

Me da gozo servir en ECM. En el equipo de liderazgo están Moses Bola Osho (Director Ejecutivo) y Samuel Ola Deji (que dirige el Instituto de Capacitación Misionera y de Liderazgo Cristiano [CLAMTI, por sus siglas en inglés], el brazo capacitador de ECM). Junto con otras personas muy dedicadas, trabajamos para ondear la bandera de Jesús. De vez en cuando, los capacitadores de SFMI vienen para dirigir cursos de actualización que están a disposición de los hermanos de distintas iglesias locales y otras agencias.

«¿Qué tiene en sus manos? Venga con eso y el Señor obrará a través de usted, porque no es con ejército ni con fuerza, sino con el Espíritu». Esta declaración realmente refleja la manera en que el Señor ha estado trabajando en las vidas de los misioneros que Ethnos Christian Missions (ECM) ha capacitado. Todos los misioneros que Ethnos ha enviado son obreros a tiempo completo, han sido enviados por fe y no hay salarios entre nosotros. Pero el Señor siempre ha sido fiel para suplir nuestras muchas necesidades.

Muchos de los misioneros muy efectivos que Ethnos Christian Missions ha enviado tenían poca educación, aparte de la educación primaria básica y secundaria. Algunos de los misioneros finalmente han pasado por capacitación de liderazgo en CLAMTI, el instituto de capacitación misionera, brazo de nuestra organización. Hasta aquí, no hemos visto ninguna respuesta desfavorable en los resultados del ministerio en el campo como consecuencia de poca educación. En lugar de eso, la preocupación por educación superior, a veces, ha sido un obstáculo para el trabajo en el campo. Ilustraré al compartir acerca de algunos misioneros que trabajaron alguna vez en ECM.

El obrero rural

Bamidele era un joven misionero soltero que fue enviado al extranjero a trabajar entre la tribu local de un área rural. Trabajó duro porque sabía que Dios lo había llamado para servir a esta gente. Entonces, un día sintió que para hacer más en el campo necesitaba obtener su certificado de maestro Grado II, así como su N.C.E. (Certificado Normal de Educación, por sus siglas en inglés). Por lo que salió del campo y volvió a Nigeria. Por algunos años, Bamidele siguió sus estudios y finalmente obtuvo estos títulos de enseñanza.

Cuando Bamidele finalmente volvió al campo, llegó casado y su esposa acababa de dar a luz un bebé. Pronto descubrió que el trabajo que había iniciado unos años antes tenía que comenzarse de nuevo. Como familia, los retos que enfrentaron eran mucho más grandes que los que Bamidele había soportado cuando era soltero. Sus circunstancias ministeriales habían cambiado. Tenía que volver a superar los problemas de adaptación al nuevo entorno. Esto empeoró con el

hecho de que en el lugar donde vivían las tribus rurales, prácticamente no existían los servicios que él y su familia habían dado por sentado.

La maestra de la aldea

Adaobi era una estudiante que esperaba ser aceptada en la universidad. Ella veía la necesidad de una maestra residente y misionera en un campo cerca de su hogar, por lo que se ofreció para trabajar por un año. Durante el día, trabajaba en alfabetización de adultos y en clases de educación para niños. En las noches, Adaobi iba a otras aldeas del campo. Visitaba cada aldea una vez por semana y les llevaba estudios bíblicos y oraban. Cuando Adaobi completó el año, salió del campo. Mientras tanto, los padres de tres niños que habían participado en la enseñanza de Adaobi llevaron a sus hijos al pueblo. A los niños los ubicaron en la clase de Primaria Tres, que era dos años adelantados a su edad. Adaobi no había recibido un certificado que la capacitara como maestra, sin embargo, había sido efectiva en su ministerio.

Poco después de que Adaobi se fuera, Okon la suplió como maestro y misionero. Como tenía un certificado de N.C.E., todos esperaban mucho de Okon, pero no llenó las expectativas. Los aldeanos comenzaron a quejarse de que sus hijos ya no hablaban inglés muy bien, no como cuando la otra maestra (Adaobi) estaba con ellos. Las clases de estudio bíblico en las aldeas, que se habían iniciado, se suspendieron abruptamente porque el misionero nuevo no se quedaba lo suficiente en el campo como para dirigirlos. En un año, Okon se fue para trabajar en otra parte.

El plantador de iglesias

Wole estaba contento con la educación primaria básica que tenía. Cuando llegó a ECM recibió un poco de capacitación de CLAMTI, nuestro instituto de capacitación misionera. Entonces Wole inmediatamente dirigió sus esfuerzos hacia el aprendizaje del idioma de la tribu rural. Se tardó varios años para aprenderlo. Finalmente, Wole plantó algunas iglesias locales. Ahora, nos gozamos porque estas nuevas iglesias locales están enviando a sus propios líderes a la capacitación misionera de CLAMTI. Hasta aquí, dos misioneros de este pueblo tribal han completado su capacitación con éxito.

Lo que descubrimos

En resumen, en ECM hemos descubierto que la educación mínima esencial (la adquisición de la capacidad de leer y escribir) frecuentemente es suficiente para nuestros misioneros de campo. De hecho, hemos observado que la educación superior en Nigeria (excepto en las escuelas técnicas) frecuentemente no capacita a la gente para que solucionen problemas, sino simplemente para ser consumidores. En muchos casos, alguien con experiencia práctica en la indus-

tria agrícola, carpintería o mecánica, que puede leer y escribir, puede aprender otro idioma, al igual que un egresado de la universidad.

La persona que tiene experiencia práctica incluso puede funcionar mejor en el campo. Esto se debe a que podría utilizar sus manos o capacidades con destreza en el campo, por consiguiente, puede proveer de un medio para sostenerse. Además, nuestros estudiantes misioneros que reciben una capacitación corta, a cargo de agencias como la Cruz Roja (para adquirir conocimiento sobre primeros auxilios y prácticas básicas de salud), frecuentemente son más útiles para los aldeanos, en asuntos de salud, que los trabajadores sociales visitantes. Estos últimos quizás no diagnostiquen fácilmente los problemas de salud ocasionados por las condiciones peculiares del campo.

Sin embargo, la educación formal no se desecha. Los graduados lingüistas han sido de tremenda ayuda en la traducción de la Biblia y otros materiales del evangelio a distintos idiomas. La traducción de idiomas es a menudo una inversión de largo plazo. El material que se ha traducido a los idiomas locales asegurará el crecimiento firme y madurez de los creyentes locales. De otra manera, los creyentes locales tienen que depender de los intérpretes locales.

La preparación educativa de un posible misionero no tiene que ser una gran interrogante en cuanto a su aptitud. En cambio, la situación espiritual firme de una persona es más importante. No importa qué preparación educativa tenga una persona, la efectividad en el campo está garantizada si se cumplen otras condiciones que la permitan. Entre estas condiciones estaría el compromiso, la rendición total al Señor y la adaptación a la comunidad huésped, entre otras. Los Fariseos se maravillaron al ver a los discípulos de Jesús, porque no eran personas instruidas. De igual manera, Dios sigue usando a los que están totalmente en consonancia con Él, aunque relativamente sean incultos.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son los requisitos educacionales para los misioneros nuevos en su organización (agencia o iglesia)?
2. ¿Qué oportunidades de educación continua se ofrecen a sus misioneros?
3. ¿Qué experiencias de la vida, o habilidades, podrían reconocerse como equivalentes a (si no más importantes que) un nivel universitario de educación formal?



Capacitación misionológica informal: ¿funciona?

Duncan Olumbe⁸, Mission Together Africa (MTA)⁹, Kenya

Los lugares y los nombres de las personas de este caso se han cambiado para proteger la verdadera identidad de los participantes.

La capacitación para las misiones es indiscutiblemente un factor importante en la vida de los misioneros. La capacitación podría ser formal, informal, o una mezcla. Algunas personas tienen la opinión de que los buenos obreros misioneros deben tener una capacitación formal sólida; mientras más preparados estén, son mejores. Sin embargo, la triste realidad es que, a veces, tener obreros altamente capacitados ¡no necesariamente se traduce en servicio efectivo en el campo! Otros creen firmemente que la mejor capacitación misionera es informal, por medio del desarrollo de capacidades y experiencias en la escuela de la vida. Efectivamente, hay varios misioneros que se han capacitado informalmente y que han sido muy efectivos en el campo. Este estudio de caso explora la experiencia de una organización misionera africana que resalta el caso de la capacitación misionera informal.

Discipling Souls International (DSI) es una organización de discipulado en el Este de África que tiene una visión misionera global emergente. Con el paso de los años, DSI ha enviado más de cincuenta misioneros africanos, de corto plazo y plazo más largo, a toda África y algunas partes de Europa. ¿Cómo ha manejado DSI el tema de la capacitación misionera formal?

En efecto, todos los misioneros de DSI no han tenido capacitación misionera formal antes del envío. Principalmente se debe a que las solicitudes de misioneros de DSI han tendido a ser urgentes, de esta manera, hay poco tiempo para tener una capacitación formal. También está el hecho de que DSI no ha tenido fondos para dar un entrenamiento formal de largo plazo a sus potenciales misioneros. DSI también se desanimó por un número posible de misioneros que, al haber optado por la capacitación misionera formal antes de salir al campo, ter-

⁸ Duncan Olumbe es actualmente el Coordinador de Mission Together Africa (MTA). Duncan también es miembro del Equipo Principal del Grupo de Trabajo de Movilización de Misiones de la Comisión de Misiones de la AEM. Fue misionero keniano de corto plazo en el Reino Unido, donde trabajó con estudiantes internacionales en Oxford. Después trabajó como Director de Misiones de FOCUS Kenya (una organización estudiantil en Kenya, afiliada a IFES), donde fue el encargado de los misioneros de corto plazo y más largo plazo en países occidentales (Reino Unido y Noruega) y países africanos (Sudán, Tanzania, Uganda, Ruanda y partes remotas de Kenya). Fue el director de Commission 2004, una conferencia misionera organizada por FOCUS Kenya en diciembre de 2004, que reunió a 2,500 participantes de veintinueve países, mayormente del África Oriental y del Sur.

⁹ MTA es la asociación de un número de iglesias y organizaciones de África que están dispuestas a movilizar más africanos en las misiones globales. Por medio del trabajo en redes y del compartimiento de recursos, estamos buscando catalizar el movimiento misionero en África. Específicamente, nuestro objetivo son los jóvenes cristianos (para viajes misioneros de corto plazo), profesionales cristianos (para áreas de acceso creativo), líderes de misiones (para consultas de reflexión sobre nuevos paradigmas misioneros pertinentes al África), y empresarios cristianos (para las Misiones en los Negocios).

minaron en otros trabajos cristianos «codiciados» y no en su visión inicial de los campos misioneros «de vanguardia». Veamos algunos de los misioneros de DSI.

Silas fue enviado por DSI al África central, como respuesta al pedido de auxilio de una organización juvenil en el país anfitrión, que necesitaba ayuda urgente para ayudar a fortalecer su programa de discipulado. No hubo tiempo ni recursos para enviar a Silas a una capacitación misionera formal. Tenía alrededor de veinticinco años, había recibido nuestra capacitación informal, un curso corto de estudios bíblicos básicos, y un entrenamiento ministerial que hizo durante los dos años que trabajó en DSI. Un viaje corto a la organización anfitriona y una serie de reuniones de orientación por el personal misionero de DSI concluyeron su preparación. Aunque estaba aprehensivo al principio, Silas salió por fe al campo y hábilmente organizó un departamento de discipulado, completamente funcional, en la organización anfitriona. Al final de su trabajo, fielmente entregó el departamento a uno de los ciudadanos con quien se había identificado y a quien había capacitado para la tarea. Hay que reconocer que hubo ocasiones en que Silas deseaba tener más preparación misionera formal—especialmente para que lo ayudara a manejar los retos transculturales. Sin embargo, con el beneficio de la retrospectiva, está contento porque Dios lo llevó al extremo profundo de la experiencia misionera, donde aprendió a depender de Dios. Silas ahora está de regreso en DSI, todavía tiene que recibir capacitación teológica formal y espera que esto pronto sea posible.

Kassey era otro misionero de DSI en un país del oeste de África. Su trabajo era ayudar a mediar en un proceso de reconciliación y recuperación entre dos iglesias cristianas importantes, después de un tremendo período de intolerancia y limpieza étnica. Como era uno de los primeros misioneros de DSI, ¡había mucha emoción mezclada con aprehensión por la posibilidad de tener un misionero africano que trabajaba en otro país africano! DSI no tenía muchos modelos que copiar, o adaptarse, al preparar a Kassey. A la edad de unos treinta y cinco años, Kassey había trabajado en DSI por tres años y era un obrero cristiano comprometido. Por lo tanto, DSI lo eligió confiadamente por su experiencia. Había pasado por capacitación informal interna, por los rigores de organizar uno de los congresos más importantes de DSI y tuvo la experiencia de varios viajes de corto plazo. Mucha de su capacitación misionera realmente se llevó a cabo en el campo. Aunque terminó con un papel muy crucial en la reconciliación de dos iglesias, estaba muy decepcionado con el cuidado integral de DSI.

Otros misioneros son Kuzila y su familia de un hijo, la primera familia misionera de DSI. Una vez más, la solicitud de la familia Kuzila para salir a Europa y trabajar entre la juventud de los barrios urbanos era urgente y muy apresurada. ¡Su reclutamiento y proceso de nombramiento tardó menos de cinco meses! Para entonces, DSI tenía una política básica de que cualquiera de sus posibles misioneros tenía que ser gente que hubiera pasado por sus diversos programas de capacitación. Kuzila cumplió con los requisitos, en base a que había trabajado con DSI por casi seis años, que incluían un comisión misionera transcultural de corto plazo. Una vez más, no había fondos ni tiempo para una capacita-

ción misionera formal. En lugar de eso, DSI y la organización anfitriona les dio una orientación transcultural. La experiencia práctica probó ser muy conveniente en el ministerio de Kuzila, que resultó ser muy significativo en una Europa mayormente postmoderna.

Bakunda es un joven de unos veinte años, que actualmente trabaja como misionero de DSI en un estado en el sur de África. Su preparación resalta algunas leves variaciones y adiciones del acercamiento de DSI para la capacitación misionera. Al igual que otros misioneros de DSI, él no ha recibido capacitación misionera formal. Sin embargo, llenó los requisitos porque había trabajado con DSI por más de un año y de esta manera tenía mucha capacitación informal. Sin embargo, en su caso DSI estuvo dispuesta a ofrecerle un poco más de capacitación. Por ejemplo, lo inscribieron en una escuela de idiomas para que puliera su swahili (que había aprendido en la escuela, pero no había tenido oportunidades para practicarlo). También tuvo varias sesiones informales con algunos de los misioneros de DSI que habían vuelto, como Silas y Kuzila. Cuando finalmente aterrizó en el campo, se dio cuenta de que la preparación intensa (aunque informal) era muy útil para llevar a cabo su ministerio en un contexto muy difícil. Aunque a Bakunda le gustaría tener una capacitación misionera formal en el futuro, las posibilidades son limitadas ahora, por asuntos logísticos y prácticos.

En conclusión, las limitaciones financieras y de tiempo han hecho prácticamente imposible que los misioneros de DSI reciban una capacitación formal antes de su colocación. Sin embargo, su experiencia previa, especialmente por medio de la capacitación interna informal (que ocasionalmente se aumenta con cursos cortos formales), demostró que era muy valiosa. No obstante, la falta de puntos de referencia claros para medir fue una desventaja significativa. Y aunque los misioneros de DSI se han desempeñado bastante bien y se comparan favorablemente con misioneros que han tenido capacitación formal, ellos habrían apreciado un poco de capacitación misionera formal (o más capacitación informal intensa) antes de salir. La mayoría de misioneros ha pensado en tener capacitación misionera formal, después de por lo menos un período inicial en el campo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo pueden las organizaciones misioneras emergentes (de los Nuevos Países Enviadores) tratar de manera creativa con la falta de tiempo y fondos para la capacitación misionera formal? ¿Es suficiente la capacitación informal y experiencia ministerial para reemplazar la capacitación misionera formal?
2. Si un acercamiento de capacitación informal está disponible, ¿se ha pensado bien en el programa y se ha desarrollado bien como una alternativa similar y viable? ¿Quién debería evaluar la calidad de su capacitación informal?
3. ¿Cómo maneja su organización la crisis de la media vida, cuando los misioneros de media edad, de repente, se dan cuenta de que aunque tengan experiencia práctica en las misiones, les falta capacitación académica para defenderse el resto de sus vidas?
4. ¿Cómo podríamos crear una atmósfera donde los que han tenido capacitación formal no vean de menos a los que han tenido una informal?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviadora	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apreciar y estimular la educación general. ➤ Apreciar y estimular la educación misionera. ➤ Proporcionar capacitación bíblica y de discipulado. ➤ Ofrecer un lugar para experiencias de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprometerse con un aprendizaje permanente. 		
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la educación. ➤ Tener la educación como una prioridad. 	
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer la posibilidad de un aprendizaje «en casa». ➤ Apoyar financieramente las posibilidades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprometerse con los requisitos y oportunidades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear posibilidades para una capacitación transcultural previa al envío al campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar módulos y herramientas de capacitación. ➤ Ofrecer capacitación de carácter/aptitud.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar la capacitación continua.. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener como prioridad la capacitación continua. ➤ Ser responsable de su propio crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer capacitación en el trabajo. ➤ Estimular la educación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la educación. ➤ Tener la educación como una prioridad
Crisis				
STP		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Refrescar y actualizar la capacitación personal y ministerial. ➤ Involucrarse en la capacitación de candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar oportunidades para hacer capacitación adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar oportunidades de capacitación ➤ Facilitar oportunidades de capacitación.
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar la capacitación en un nuevo trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrarse en la capacitación de candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar misioneros para el trabajo nuevo. 	

Selección

APE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●



Los hechos

Los procedimientos de selección son vitalmente importantes para comisionar a personas que permanezcan en el trabajo. Este ha sido uno de los resultados más importantes del ReMAP I. En aquel entonces, una minoría significativa de agencias misioneras tenían insuficiencias en sus procedimientos de selección y el ReMAP I confrontó al mundo de las misiones con este hecho. Afortunadamente, el mundo de las misiones escuchó y, casi en todas las áreas de selección, los antiguos y nuevos países enviados ahora son rigurosos en sus procedimientos de evaluación, en la mayoría de las agencias. Aún así, los resultados de las Preguntas 22 y 18 [P22 cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de una evaluación psicológica] y [P18 tiene experiencia ministerial en una iglesia local] hacen surgir asuntos importantes que deben considerarse.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Punteo de Salud	✓	Punteo de Salud	✓
11	Expresa un llamado claro para el servicio misionero	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
12	Está de acuerdo con la declaración doctrinal de la agencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	
13	Conoce y está comprometido con los principios y prácticas de la agencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓
14	Demuestra un carácter cristiano maduro y disciplina.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓
15	Tiene buenas referencias de carácter	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	

16	Tiene un apoyo comprometido de su pastor/iglesia local para el servicio misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓
17	Cuenta con la aprobación de su familia.	○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
18	Tiene experiencia de ministerio en una iglesia local.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓
19	Tiene experiencia transcultural previa.	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●		● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	
20	Ha demostrado capacidad para sobrellevar bien el estrés experiencias negativas.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	
21	Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de un examen médico.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
22	Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de una evaluación psicológica.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	✓
23	Demuestra satisfacción con su estado civil actual (soltero, casado)	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓
24	Tiene buen potencial para el apoyo financiero.	○ ● ● ● ● ● ● ● ● ●		○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	✓
25	Tiene apoyo de oración firme/estable.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	
84	La evaluación previa a la salida evita que personas no aptas procedan al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La retención está muy correlacionada con la selección de candidatos en general.
- ✓ Los primeros seis criterios de selección (Llamado, P11; Declaración doctrinal, P12; Principios de la agencia, P13; Carácter cristiano maduro, P14; Referencias del carácter, P15; Apoyo del pastor, P16) fueron calificados como muy importantes en todas las subcategorías de los APE y NPE, pero especialmente por los APE y NPE que tienen una retención alta.
- ✓ El llamado (P11), la Declaración doctrinal (P12), los Principios de la agencia (P13), el Carácter cristiano maduro (P14), las Referencias del carácter (P15), y el Apoyo comprometido del pastor/iglesia enviada (P16) estuvieron correlacionadas con la retención en los APE (y NPE, pero algunos factores también recibieron una calificación muy alta en desempeño e importancia, por parte de los ejecutivos de misiones, de las agencias con baja retención de los NPE, lo cual limita el significado estadístico).

- ✓ La experiencia ministerial en la iglesia local (P18) se correlaciona con la retención en los APE, pero en los NPE en un menor grado.
- ✓ La aprobación de la familia (P17) recibió una calificación alta en los NPE y se correlacionó con la retención en los NPE, pero no en los APE.
- ✓ El Examen físico (P21), Evaluación psicológica (P22) y Satisfacción con el estado civil actual (P23) se correlacionaron con la retención en los APE y NPE; el Potencial para el apoyo (P24) y la Evaluación psicológica (P22) se correlacionaron en los NPE (un resultado inesperado) y el Apoyo firme de oración de los candidatos (P25) en los APE.
- ✓ La baja calificación de la Experiencia transcultural (P19) y Capacidades para sobrellevar el estrés (P20) y la ausencia de correlación significativa con la retención fueron inesperadas.

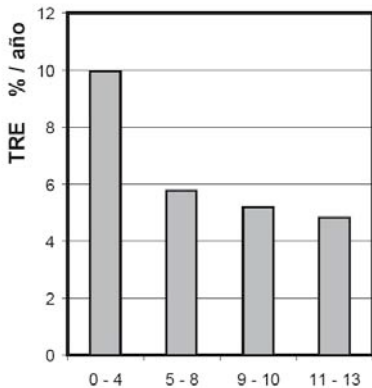


Lo que significa

Sarah Hay

Realizar una selección de manera apropiada es una responsabilidad para asegurar (tanto como sea posible, con un proceso tan subjetivo) que se escoja a la persona correcta. Esta responsabilidad es de la persona, de la agencia, del equipo en el campo, y de la iglesia, tanto en el país natal como en el campo. Una buena selección redundará en una persona próspera y efectiva y en un equipo próspero y exitoso. Estos factores dan lugar a una situación en la que el misionero actúa como un buen embajador de la agencia misionera, los miembros de la iglesia se estimulan para continuar apoyando las misiones y se promueve el Reino de Dios.

Fig. 1: Selección de Candidatos



Número de Procedimientos de Selección

En el área de la selección, la contribución inestimable del ReMAP I y el libro acerca de sus hallazgos, *Demasiado Valioso para que Se Pierda*¹ se demuestra claramente. Este estudio y análisis exploró extensivamente el proceso de selección como causa de retorno anticipado y demostró que mientras más evaluación se haga en la etapa de selección, la Tasa de Retorno Anticipado Evitable (TRE) será más baja, como se ven en la gráfica contigua. Casi todas las áreas distintas que se sugieren para analizar la evaluación (ver Taylor, 1997, p.141), presentaron el mensaje consistente de que al prestarles atención hubo menos retornos anticipados.

En el ReMAP II estas áreas se exploraron más y surgieron

¹ Guillermo D. Taylor, ed., *Demasiado Valioso para que Se Pierda: Exploración de las Causas y Curas del Retiro Misionero Anticipado* (Alianza Evangélica Mundial [WEA]/COMIBAM Internacional, 1997).

áreas de importancia similares. Entre estas estaban: acuerdo con la declaración doctrinal; llamado claro; carácter cristiano maduro, buenas referencias y apoyo de la iglesia local. Tanto los APE como los NPE pusieron mucho énfasis en estas áreas y, especialmente en los APE, estas áreas fueron factores significativos para retener colegas en las misiones. El estudio de caso de Henkie Maritz, más adelante en el capítulo, resalta algunas de estas áreas de mejores prácticas en la selección.

El estudio de caso «Piedad Filial y el Llamado Misionero» por Vanessa Hung, resalta que la aprobación de la familia [P17 Tiene la aprobación de su familia] aumenta las posibilidades del misionero de quedarse en el campo en los NPE. En las culturas donde la piedad filial (o un concepto similar) es importante, la aprobación de la familia tiene un impacto significativo en que los candidatos misioneros puedan cumplir su llamado o no. Por lo tanto, los procesos de selección tendrán que identificar problemas o posibles problemas en esta área y ayudar al candidato a encontrar una resolución apropiada, como las que se sugieren en el estudio de caso. Es más, ¡algunas agencias misioneras de los NPE requieren que el apoyo financiero que se recauda sea suficiente para proporcionar atención a los padres de los misioneros, así como para el sostenimiento de los misioneros!

Los ejecutivos de misiones de los APE no le dieron una calificación alta a la aprobación de la familia en importancia y desempeño, y no hubo correlación con la retención. Quizás se deba a que en el mundo occidental, tristemente, se le da menos énfasis a los vínculos familiares, y en esta villa global, entre tanto que la comunicación es mucho más fácil y une a la gente a través de la distancia, muchas personas, cada vez más, toman decisiones sin importar los deseos de su familia extensiva. Habiendo dicho esto, aún es necesario discutir los asuntos familiares en los APE durante la selección, ya que algunas familias sí permanecen cercanas y las responsabilidades en casa pueden ser un factor para la gente que retorna a su país.

En los APE, la educación de los hijos podría ser equivalente al valor de cuidar de los ancianos. Muchos padres que desean ser misioneros se preocupan por la educación—si tiene que ser en el mismo lugar, en internado, o en otro país, etc. La educación, frecuentemente, es un factor que menciona la familia que retorna a su país. De hecho, todo el asunto de educar a un hijo en el extranjero como Hijo de Tercera Cultura puede ser una gran preocupación para los padres y una causa para el retorno anticipado². Este también debería ser un punto a considerar durante la selección. Algunas agencias ahora aconsejan a las familias que tienen hijos adolescentes, que retrasen su salida hasta que todos los hijos se hayan ido de casa y que hayan comenzado la educación superior. Vale la pena investigar el tema a fondo, porque hay retos en cada selección.

² Ver D. Pollock, «¿Y Qué de los Hijos del Misionero y el Retorno?» en Taylor, *Demasiado Valioso para que Se Pierda*, 1997.

Se encontró una correlación alta en la retención, en los NPE y APE, al seleccionar personas que tuvieron la oportunidad de «practicar» el ministerio en sus iglesias locales [P18 Tiene experiencia de ministerio en una iglesia local]. Una razón para la correlación podría ser que los candidatos a misioneros pueden identificar sus propias fortalezas y debilidades cuando trabajan en su país y, de esta manera, identifican el área de ministerio en la que encajarían mejor en el campo. El proceso de selección puede ayudar al candidato a establecer (si todavía no lo sabe) dónde estaría mejor ubicado. Los NPE tuvieron una calificación más baja en desempeño e importancia en esta pregunta, lo que podría ser porque existen menos oportunidades para que participen personas jóvenes. Tal vez las iglesias necesitan de estímulo para dejar que estos futuros líderes exploren y asuman papeles de más liderazgo y responsabilidad. Naturalmente, si los candidatos son aceptados y tiene poco o nada de experiencia ministerial con sus iglesias (ya sea en los NPE o APE), debería animárseles a involucrarse como parte de su proceso de preparación.

Hubo dos resultados sorprendentes en el área de experiencia transcultural previa [P19 Tiene experiencia transcultural previa] y en la capacidad de sobrellevar bien el estrés y las circunstancias negativas [P20 Ha demostrado capacidad para sobrellevar bien el estrés y las experiencias negativas]. Estos no tuvieron correlación estadística significativa con la retención. Cualquiera que haya trabajado en el extranjero sabe que una cultura y lugar de trabajo distintos producen muchos retos y pueden ser extremadamente estresantes. Este hecho también se reitera con la calificación extrema de «sobrecarga de trabajo» (P61). Pero aquí estamos simplemente abordando la pregunta de si este asunto fue una parte importante del proceso de selección (y si se hizo bien), o de la capacitación u orientación previa a la salida al campo; y si tuvo, o no, un impacto importante en la aceptación o rechazo de un candidato en aquel entonces. La necesidad absoluta de la capacidad de sobrellevar el estrés en la vida y ministerio en el extranjero se expone más en el Capítulo 18, Equilibrio en la Vida/Trabajo.

Nuestro mundo, que cada vez es más cosmopolita y globalizado, requiere que se viva a diario en una comunidad transcultural, por lo que las agencias pudieron haber reflejado esto al darle una calificación baja a estas áreas, en importancia y desempeño, en cuanto a la selección. Aunque no haya ocurrido una experiencia transcultural específica, los candidatos quizás ya viven a la par de otras culturas.

Además, en una entrevista de solicitud es difícil evaluar si alguien ha sobrellevado bien el estrés y circunstancias negativas, y esto pudo haber ocasionado que las agencias minimizaran su importancia. ¿Tiene uno que vivir en comunidad con la persona para evaluar su capacidad de sobrellevar el estrés, o se puede confiar en las referencias de su carácter? ¿O quizás se asoció la pregunta con la evaluación psicológica? ¿Fue la «capacidad demostrada» un obstáculo demasiado grande?

Cualquiera que fuera la razón del resultado inesperado, se sabe que muchos misioneros se ven afectados severamente por el estrés en el campo misionero. Marjory Foyle, en *Herido con Honor*³, explora este asunto a fondo. Si hay una manera de descubrir las fortalezas y debilidades de un candidato al sobrellevar el estrés, valdría la pena invertir tiempo en eso. El ReMAP III (si alguna vez existe) debería investigar más estos asuntos.

Al discutir el estrés, es importante observar que cumplir con los requisitos de salud física [P21 Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través un examen físico] y de evaluación psicológica [P22 Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de una evaluación psicológica] se correlacionaron con la retención, aunque ninguna de las preguntas recibió una calificación muy alta. La selección necesita incluir la evaluación de salud, aunque se necesita mejorar para hacerlo de manera más efectiva (para una discusión adicional, ver el Capítulo 7).

No es de sorprenderse que la Pregunta 23 [P23 Demuestra satisfacción con su estado civil actual (soltero, casado)] recibiera una calificación bastante alta, tanto en los NPE como en los APE, y mostrara una correlación con la retención. Los misioneros deberían estar satisfechos con su estado civil, si quieren relacionarse bien con otros y ser efectivos en el ministerio. En una época, desde luego en Europa, donde la ley constantemente se fortalece en las áreas de discriminación, puede sentirse raro preguntarle a un candidato en cuanto a su soltería, pero es importante indagar. Frecuentemente se dice que la debilidad más grande de una persona se desarrolla cuando comienza a desempeñar una función en un ambiente transcultural, lejos de la protección del hogar. Si esa debilidad es su soltería, por ejemplo, podría llevar a la depresión, o incluso a una aventura amorosa, u otro comportamiento inapropiado, que tristemente no es raro. De igual manera, una pareja con un matrimonio débil podría darse cuenta de que las tensiones de vivir transculturalmente son suficientes para romper el matrimonio. Utilizar esta área como una herramienta en su proceso de selección es esencial, y es importante no sólo preguntar al/los candidato/s, sino también hacer preguntas específicas a los recomendantes, a las iglesias y durante la evaluación psicológica. Frecuentemente las referencias se relacionan con el trabajo, pero muchas organizaciones ahora piden referencias de un amigo varón, de una amiga, del pastor de la iglesia y de un jefe/colega del trabajo. Esto da un cuadro mucho más amplio del candidato y hace que las referencias sean más significativas.

Las finanzas casi siempre son un área de preocupación cuando se piensa en el trabajo misionero. Por lo tanto, quizás no sea sorprendente que tanto los APE como los NPE le dieran una calificación baja a la Pregunta 24 [P24 Tiene buen potencial para apoyo financiero] porque, en todos los niveles (con misio-

³ Marjory Foyle, *Honourably Wounded: Stress Among Christian Workers (Herido con Honor: Estrés Entre los Obreros Cristianos)*, (London: Monarch Books, 2001).

neros que se quedan y misioneros que se van), las finanzas frecuentemente comienzan como una preocupación. Qué interesante que para los APE, el potencial para el apoyo financiero no mostró una correlación con la retención, pero sí lo hizo en los NPE. Para los APE, la correlación podría explicarse con la existencia continua de las agencias misioneras denominacionales (donde el misionero tiene poca responsabilidad para recaudar su propio sostén), y el crecimiento de nuevos movimientos eclesiales que se ven a sí mismos como enviados y patrocinadores (de nuevo, se le deja poca responsabilidad a la persona para que recaude su sostén). Muchas agencias de los NPE no tienen la abundancia de las agencias denominacionales, totalmente provistas de fondos, y muchas de sus iglesias están comenzando desde abajo, tratando de levantar el perfil de las misiones y animan a la membresía de la iglesia (que generalmente es más pobre) a dar. Es posible que las agencias de los APE puedan asesorar y ayudar a los candidatos a buscar fondos, entre tanto que las agencias de los NPE no tienen esa experiencia, por lo que los candidatos están solos. Estas razones podrían explicar por qué el potencial para apoyo financiero está correlacionado con la retención en los NPE—si no puede encontrar el dinero, no vendrá de ninguna otra parte, de manera que no se va.

Por el contrario, el tema del apoyo de oración [P25 Tiene un apoyo de oración firme/estable] se correlacionó con la retención en los APE, pero no en los NPE. Quizás, esto también refleja influencias históricas. ¿Han estado protegidas las agencias de los APE con la riqueza de la población de la iglesia en general y, por lo tanto, la oración (y «orar por el dinero») es más importante en la selección, mientras que las agencias de los NPE no tienen esa protección y, por lo tanto, la dura realidad de que no hay dinero (y de esta manera no hay trabajo) invalida la necesidad de una firme base de oración en el país enviado? O quizás, ya que no sólo existe la ausencia de una correlación con la retención en los NPE sino también una baja calificación en este asunto, ¿comienzan a recaudar únicamente después de ser aceptados como misioneros nuevos, para que no sea una cuestión de selección de candidatos? ¿Es acaso tan importante el apoyo de oración y tan obvio para los NPE, que no le dan tanta prioridad en su proceso de selección? Y, de nuevo, por razones históricas y burocráticas, ¿tienen los APE la necesidad de grupos organizados de oración y promesas de oración mientras que los NPE son libres de ese bagaje pasado y simplemente asumen que la gente de todas formas orará por ellos? Esto sólo es una especulación, pero es una diferencia interesante. Sin embargo, no hay duda de que cualquier manera que se organice, la oración es absolutamente vital para prepararse y para llevar a cabo la obra de Dios.

En conclusión, los procedimientos de selección previos al envío al campo son vitales para reclutar personas aptas, que permanecerán en el campo. Como lo afirma el caso de Henkie, el proceso de selección frecuentemente dura seis meses o más, y los candidatos pueden frustrarse por este proceso largo. Pero hacer esto de manera exhaustiva es por su bien, así como el de la agencia, para resolver tantas dudas y asuntos como sea posible, para formar expectativas realistas

y compartidas y para preparar y luego permitir que un misionero apto y eficaz se quede en el campo.



Selección de aspirantes a misioneros

Henkie Maritz⁴, World Mission Centre⁵, Sudáfrica

Nota: los nombres que se utilizan en este estudio de caso son ficticios, para proteger la identidad de las personas que participan en estos eventos de la vida real.

Josh se quedó atónito cuando su solicitud para Serving in Mission South Africa (SIMSA) no fue aceptada. Josh sintió el llamado para trabajar como misionero en África. Tenía compasión por los niños que han quedado huérfanos a causa del VIH/SIDA y la guerra. Soñaba con construir un orfanato en un país específico. Sin embargo, SIMSA tenía claro el resultado: «Estamos de acuerdo con que Josh tiene una causa que vale la pena, pero construir un orfanato no encaja dentro de la visión que actualmente SIMSA tiene en ese país. Hemos recomendado a Josh que piense en otro país, donde SIMSA tiene a los huérfanos dentro de su visión o que se una a otra organización».

Susan es una cristiana ejemplar, con un sincero amor por las naciones. Sintió el llamado de Dios en su vida y envió una solicitud a la oficina de SIMSA. En su formulario de solicitud reveló que en el pasado había recibido consejería. Durante su entrevista de estilo de vida, el Dr. Louw le hizo preguntas más profundas sobre experiencias traumáticas pasadas, sobre su vida familiar y su niñez. Por primera vez en su vida, Susan comenzó a llorar y admitió que había sido violada cuando era adolescente. SIMSA llevó a Susan por un camino de recuperación, antes de avanzar más en su proceso de entrar al campo misionero.

Estos dos ejemplos enfatizan la importancia de un proceso de selección efectivo. Uno sólo puede imaginar los conflictos y problemas que podrían haber sucedido, si Josh o Susan hubieran sido enviados al campo, sin que estos problemas hubieran surgido durante la selección.

SIMSA considera la selección cuidadosa de candidatos misioneros como la razón principal de su efectividad en el campo. El proceso es muy largo pero minucioso. El tiempo que tarda, desde la solicitud hasta la aceptación, podría ser un mínimo de seis meses. Esto indica el proceso minucioso y profundo con el que SIMSA está comprometida.

La selección es un área de buenas prácticas en muchas agencias misioneras efectivas en Sudáfrica. Las siguientes son características comunes del proceso de selección de esas agencias:

⁴ Henkie Maritz es Ingeniero de Software. Desde el año 2000 ha trabajado parcialmente en el Centro de Misiones Mundiales en Sudáfrica. Además de ayudar a organizar ciertos eventos, fue Coordinador Nacional del estudio ReMAP II en Sudáfrica. El estudio le dio una apreciación profunda del envío de agencias misioneras enviadoras y de los retos que enfrentan.

⁵ El Centro de Misiones Mundiales es una organización de movilización misionera que moviliza a la iglesia local en Sudáfrica para las misiones.

1. Confirmación del llamado y visión del misionero

El liderazgo de misiones de la agencia confirmará que el aspirante a misionero tiene un llamado claro de Dios, y que su visión y metas encajan con la visión de la organización y del campo respectivo. La confirmación no es fácil de lograr y frecuentemente requiere de un proceso de entrevistas y tutoría, para ayudar al candidato a descubrir sus sueños y visiones. La iglesia local debe ayudar y resaltar de qué manera ha participado para determinar el llamado y la visión del candidato. En algunos casos, a los candidatos se les ha remitido a otras organizaciones, debido a una visión que no encaja con la de la organización original.

2. Educación y prerrequisitos de capacitación

La falta del prerrequisito de educación (por ejemplo, dos años en un instituto bíblico y capacitación misionera) no necesariamente lleva al fracaso de una solicitud. En la mayoría de los casos, la organización misionera seguirá el camino de preparación y capacitación con los solicitantes.

Las organizaciones misioneras se han dado cuenta de que al pedir educación adicional y capacitación se comprueba, de manera efectiva, el compromiso y determinación de los aspirantes a misioneros.

3. Apoyo de la iglesia local

Parte del proceso de selección implica el establecimiento de cooperación con la iglesia local del candidato. Operación Movilización de Sudáfrica (OMSA) es una organización misionera que está completamente comprometida con la iglesia local, y los involucra desde el primer día. Para OMSA, enviar misioneros implica una sociedad entre la persona, su iglesia local y la organización misionera. Si un candidato no pertenece a una iglesia local, no será aceptado.

4. Evaluación doctrinal

El proceso de selección de SIMSA proporciona una evaluación básica al principio, así como una evaluación más profunda después. Algunos candidatos han sido rechazados después de la evaluación doctrinal básica. En un caso, la candidata no estaba segura de su salvación. En otra oportunidad, la doctrina de la salvación del candidato era totalmente contradictoria a la doctrina que se estaba proclamando en el campo.

¿Por qué llevar a cabo evaluaciones doctrinales? El propósito es lograr unidad en la verdad que los misioneros de la organización viven y proclaman. La evaluación saca a luz la teología del candidato. Se utiliza para resaltar los asuntos doctrinales que deben tratarse y resolverse, antes de que el candidato pueda ser aceptado.

5. Evaluación psicológica

El ejemplo de Susan, que se mencionó antes, resalta la importancia de una evaluación psicológica apropiada, como parte de la selección. Algunas áreas que típicamente se cubren en esa evaluación son:

- Cuestiones de sexualidad en el pasado del candidato
- Experiencia de drogas
- Experiencias anteriores en actividades espirituales no cristianas
- Registros policíacos

El propósito de la evaluación psicológica es descubrir asuntos personales que deben tratarse antes de que el candidato pueda seguir con el proceso de selección. (Ver Capítulo 7)

6. Evaluación médica

El resultado positivo de una evaluación médica es de suma importancia, para prevenir que problemas de salud, de los que se tengan conocimiento, surjan cuando el misionero esté en el campo.

7. Referencias del carácter

Revisar las referencias del carácter del candidato es útil para confirmar y reforzar las razones por las que un candidato es aceptado o rechazado. Si un candidato es aceptado, también ayuda identificar sus fortalezas, debilidades, motivos y cómo se le considera en el trabajo y ambientes sociales.

Por último, el proceso de selección se trata de conocer al candidato en todas las áreas de su vida, para que la gente correcta sea enviada a los lugares correctos (organización misionera y campo), en el tiempo correcto (cuando la persona está lista y cuando Dios permite que salgan).

Para terminar, he aquí una afirmación de esta buena práctica, como la definen algunos líderes de misiones sudafricanos: «Ponemos normas altas de selección, pero seguimos siendo lo suficientemente flexibles para permitir la guía del Espíritu Santo».

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo lleva a cabo su organización la selección de sus aspirantes a misioneros?
2. ¿Qué áreas se cubren normalmente durante la selección? ¿Qué otras áreas incluiría en el futuro?
3. ¿Tiene su organización problemas en el campo que podrían haberse prevenido durante la selección? Si así es, ¿cuáles y cómo?
4. Si se descubrieran problemas durante la selección, ¿cuáles serían algunas buenas prácticas para resolverlos?

5. ¿Cuál es el papel de la iglesia enviada durante el tiempo que la persona resuelve sus problemas (antes de ser aceptado para el trabajo misionero, o a su retorno posterior al ministerio, ya sea en su país o en el campo)?



Piedad filial y llamado misionero

Vanessa Hung⁶, Asociación de Hong Kong para las Misiones Cristianas, Hong Kong

En la cultura china, la piedad filial es una virtud muy importante. Los hijos adultos tienen la obligación de quedarse en casa y cuidar de sus padres. Uno de los dichos de Confucio fue: «Siempre y cuando los padres de uno estén vivos, uno no debería irse de casa». De esta manera, los padres ancianos pueden ser un tropiezo para los que han recibido un llamado misionero de Dios. ¿Hay algo que la iglesia local pueda hacer para resolver ese dilema?

Mandy recibió el llamado de Dios, pero tiene una madre anciana. Ella es la única hija de la familia. Había cuidado de su madre toda su vida, después de la muerte de su padre, hacía ya muchos años. Sin embargo, ella tenía que responder a su llamado. ¿Qué podía hacer? Compartió su carga con la iglesia local. La solución fue formar un grupo de apoyo que constaba de algunos miembros de la iglesia que cuidarían de su madre. Mandy se sintió aliviada y salió al campo misionero. Desde que se fue, los miembros del grupo tomaron turnos para visitar a su madre. Continuaron con las rutinas de Mandy, como de sacar a su madre a una «dim sum» (comida china) una vez por semana. Aunque su única hija estaba en el extranjero, muchos hijos e hijas sustitutos cuidaban de ella. Mientras tanto, Mandy no tuvo que preocuparse por su madre, porque sabía que su familia eclesiástica estaba ocupándose de este asunto.

Tommy era el único hijo de su familia. Su padre murió cuando él era muy pequeño. Su madre había trabajado muy duro para educarlo. Él había vivido con su madre toda su vida, incluso después de que se casó. Cuando él recibió el llamado misionero, su madre ya era muy anciana, su salud no estaba muy bien, y no podía vivir sola. Era muy difícil para Tommy dejarla sola. ¿Qué podía hacer? Tommy compartió esta carga con su iglesia. Grace, miembro de la iglesia, amaba las misiones. El Señor no la llamó a las misiones, pero estaba decidida a ayudar a Tommy a seguir su sueño misionero. Decidió mudarse a la casa de Tommy y cuidar de su madre cuando él saliera al campo misionero. Eso resolvió el problema, y Tommy partió al campo misionero.

Chan era un oftalmólogo y su esposa Kwan era fisioterapeuta. Dios puso las misiones en sus corazones. Planificaron ir a Afganistán. En aquel entonces, Afga-

⁶ Vanessa Hung se graduó de Columbia International School en 1993 cuando recibió su Maestría en Misiones. Desde entonces, ha trabajado en la Asociación de Misiones Cristianas de Hong Kong, como investigadora de misiones. Ha llevado a cabo varios proyectos de investigación misionera en Hong Kong, y tiene una buena comprensión de las iglesias misioneras de Hong Kong y sus misioneros.

nistán estaba bajo control del Gobierno Talibán. Los líderes eran fundamentalistas y nacionalistas islámicos. Habían prohibido toda clase de televisión, música y deportes desde que habían llegado al poder. Cuando los padres de Chan y Kwan supieron que querían ser misioneros y que se iban a Afganistán, se quedaron perplejos. Después de mucha oración y súplica, finalmente sus padres accedieron a dejarlos ir. Los padres de ambos sabían qué clase de país era Afganistán, por lo que estaban muy preocupados por la seguridad de sus hijos. Ya que Afganistán era un país subdesarrollado en esa época, y el gobierno tendía a aislar al país del mundo exterior, era difícil que el mundo exterior se comunicara con la gente que viviera o trabajara en el país. ¿Qué podía hacer la iglesia para ayudar? En este caso, la iglesia de los misioneros contrató un servicio de teléfono satelital para los padres. Eso ayudó mucho y, en general, alivió la carga de los misioneros y sus padres.

Preguntas para discusión:

1. ¿Considera su agencia o iglesia los asuntos de piedad filial, durante la selección de aspirantes a misioneros, para trabajos en el extranjero? Si así es, ¿qué políticas o prácticas se han establecido para ayudar a los candidatos a resolver problemas relacionados con la piedad filial y/o aprobación familiar? Si no, ¿deberían considerarse esos asuntos en el futuro?
2. ¿Debería incluirse en el presupuesto de sostenimiento de los misioneros el costo financiero del cuidado de los padres?



En el mundo real

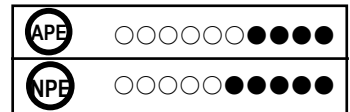
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviadora	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre				
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener la filosofía de identificar candidatos. ➤ Servir como referencia clara para las agencias. ➤ Proporcionar oportunidades de orientación previa al campo de labor en el país natal y en el campo. ➤ Proporcionar apoyo especial de oración, financiero, para asuntos mentales o familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar abierto a la retroalimentación y consejo (¿negativo?). ➤ Ser honesto y transparente. ➤ Estar dispuesto a tomar el tiempo para confirmar el llamado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser claras en cuanto a las expectativas de perfil y ministerio. ➤ Ser claras y honestas con los candidatos en cuanto a su agencia. ➤ Involucrar a la iglesia local. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar herramientas para evaluación. ➤ Estar disponibles para las evaluaciones.
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a los misioneros para movilizar y seleccionar candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar disponible para compartir experiencias. ➤ Estar disponible para consejo. ➤ Buscar candidatos misioneros potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar oportunidades para que los misioneros ayuden en la selección. 	
Reingreso				

Selección

Evaluación psicológica y de salud



Los hechos

La selección de misioneros apropiados es compleja, incluye componentes diversos y se correlaciona mucho con la retención. Parte el proceso de selección es el uso de evaluaciones físicas y psicológicas para determinar la aptitud de un candidato en salud física y mental. Estos dos tipos de evaluaciones se correlacionaron mucho con la retención, tanto en los APE como en los NPE.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Importancia para la Selección	✓	Importancia para la Selección	✓
21	Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de un examen físico	○○○○○○○●●●	✓	○○○○○○○●●●	✓
22	Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de un examen psicológico	○○○○○●●●●●	✓	○○●●●●●●●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La calificación de los exámenes físicos (P21) se correlacionó mucho con la alta retención en los NPE y APE.

- ✓ La evaluación psicológica (P22) recibió una calificación significativamente más baja que los exámenes de salud (P21) y demostró estar correlacionada con la retención, especialmente en los NPE.



Lo que significa

Sarah Hay

Los exámenes médicos han sido parte de la selección de candidatos por mucho tiempo, y se refleja por las calificaciones muy altas en desempeño e importancia, otorgadas por los ejecutivos de misiones, tanto en los APE como en los NPE. Más adelante en el capítulo, la Dra. Stroma Beattie, de OMF Internacional, esboza un ejemplo muy claro de «mejores prácticas», de cómo pueden llevarse a cabo los exámenes médicos y qué tipos de problemas y asuntos complejos pueden surgir. Como ella lo declara: «Nadie está inmune a las enfermedades». De esta manera, el propósito de estos exámenes no es de eliminar a cualquiera que esté en riesgo de enfermarse (porque potencialmente nadie podría salir) sino identificar el *nivel* de riesgo. La Dra. Beattie nos recuerda que: «es un asunto difícil ubicar a alguien con problemas de salud, de los que se tienen conocimiento, en una situación que agravaría su salud». Si se identifican los problemas posibles, se pueden examinar las soluciones y un misionero nuevo puede recibir guía para ubicarlo donde trabaje lo más efectivamente posible—siempre y cuando el riesgo de su salud no sea tan grande.

Aunque las calificaciones fueron bastante altas, sin duda hubo espacio para mejorar. Los NPE quizá tengan problemas para encontrar médicos expertos que estén conscientes de los problemas médicos que se enfrentan en el campo. Tanto en los APE como en los NPE, las personas comunes podrían tener dificultades para interpretar la opinión médica. Cuando se da el consejo médico, el personal de la agencia puede sentirse tentado a interpretarlo por ellos mismos, o posiblemente hasta no ponerle atención (que podría ser válido, pero es aconsejable conectar al misionero con un equipo de asesoría médica en el campo).

Parte de la clave del éxito del procedimiento médico de OMF Internacional es que hay comunicación entre la base y el campo. Los asesores médicos deben tener experiencia en la salud misionera. También deben estar en contacto con el personal médico pertinente en el campo, para establecer información adicional, como la capacidad de servicios de salud del país, así como la disponibilidad de medicamentos específicos. Un problema de salud particular quizás no pueda ser atendido en un país, pero sí en otro. Esto puede establecerse al estar bien informados y a través de la comunicación. Las mejores prácticas dictan que hay que escuchar el consejo médico y que se considere, de manera cuidadosa y confidencial, como parte del procedimiento de selección. Todos se ven afectados cuando se envía a alguien al campo y su salud lo pone en riesgo y agota recur-

sos, especialmente humanos, del equipo. Según nuestra experiencia—¡ignore el consejo médico bajo su propio riesgo!

Las evaluaciones psicológicas son un nuevo asunto en la selección misionera (aunque no en el mundo secular, donde se han utilizado por más de cincuenta años). La baja calificación de los NPE podría ser un reflejo de la relativamente reciente introducción de las evaluaciones psicológicas en algunas agencias, o de que otras agencias no las utilizan en absoluto. La calificación mediana que los APE dieron podría reflejar la realidad de que algunas organizaciones todavía no utilizan las evaluaciones psicológicas, o que no creen que estas provean la información necesaria para determinar si el candidato realmente cumple con los requisitos. En algunas regiones, todavía existe sospecha en cuanto a estas evaluaciones, en otras quizás haya ambivalencia. Algunas organizaciones sienten que hacer que un candidato viva con ellos en comunidad por algún tiempo, durante la orientación previa al campo de labor, es suficiente para formarse una opinión de los mecanismos que dicha persona utiliza para sobrellevar situaciones difíciles, y de su bienestar psicológico. Sin embargo, una experiencia así, aunque distinta de la vida normal, quizás no generará las mismas tensiones de mudarse, de vivir y trabajar en el campo. Es importante que un profesional con experiencia para tratar con asuntos psicológicos, y que esté consciente de las tensiones de trasladarse al extranjero, participe en la evaluación. Desde nuestra propia evidencia anecdótica, varias personas que sufren de estrés, desgaste u otros problemas psicológicos, eran personas que no recibieron una evaluación psicológica, porque su agencia las utilizaba o no las utilizaría.

Para aliviar un poco las sospechas y ayudar a los que no somos psicólogos/consejeros profesionales, es útil entender algo de las evaluaciones psicológicas. A la evaluación psicológica frecuentemente se le llama evaluación ocupacional o psicométrica, términos que se utilizan para describir herramientas que han sido diseñadas específicamente para medir áreas como la inteligencia, personalidad y habilidad. Las pruebas pueden utilizarse para diferentes situaciones como la selección o desarrollo de equipo. El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) del Reino Unido las describe así: «Las pruebas Psicológicas son pruebas que pueden calificarse y administrarse de manera sistemática, lo cual se utiliza para medir diferencias individuales (por ejemplo en personalidad, aptitud, habilidad, logros o inteligencia). Están apoyadas por un cuerpo de evidencia e información estadística que demuestra su validez y son utilizadas en un ambiente ocupacional».

Una organización debería establecer una política para el uso de pruebas, que toma en cuenta asuntos como: en qué momento deberían incorporarse las pruebas en el proceso de selección; quién llevará a cabo qué pruebas; qué peso se le dará a los resultados en función de la toma de decisiones; confidencialidad y archivo de datos; y quién dará qué retroalimentación. Una de las razones importantes para llevar a cabo las pruebas es ayudar al candidato a identificar sus propios problemas de desarrollo o capacitación (ver el estudio de caso de la Dra. Barbara Griffin), por lo que la manera en que se da la retroalimentación

es importante. Como ya se mencionó, estas pruebas únicamente deben ser administradas, calificadas y analizadas por gente preparada, por lo que, cuando se decida qué pruebas usar, una agencia debería buscar consejo de la persona u organización capacitada. CIPD aconseja el uso de más de una prueba (ver los ejemplos de pruebas en el estudio de caso). También hay que hacer énfasis (como resalta la Dra. Griffin en el estudio de caso) en que una decisión de selección no debe hacerse únicamente sobre la base de una evaluación psicológica. No hay respuesta correcta en una prueba de estas—por cierto, la gente frecuentemente se preocupa por fracasar en la prueba porque no tuvo tiempo para responder todas las preguntas, pero las pruebas a menudo están diseñadas para que no se completen. Las pruebas tienen la intención de ayudar a informar para la decisión de selección, cuando se utilizan junto con otras partes del proceso de selección, por ejemplo, la entrevista y las referencias. Una referencia y entrevista podrían mencionar que una persona prefiere trabajar sola y la prueba psicológica podría utilizarse para aclararlo. Entonces, podría identificarse un lugar apropiado, donde no se le requiera a la persona trabajar con un equipo grande.

Hay que decir unas cuantas palabras en cuanto a un desarrollo relativamente reciente—la prueba psicológica en línea. Actualmente en el Reino Unido, sólo el 5% de las compañías está utilizando este método, pero según CITP, es posible que aumente. Las pruebas en línea obviamente serían una opción atractiva para las organizaciones que no tienen acceso a un profesional preparado, u organización, que lleve a cabo las pruebas por ellos. Sin embargo, hay algunas preocupaciones, por lo menos, quién está realmente detrás de la prueba en línea y si fue llevada a cabo bajo condiciones de prueba. La Sociedad Psicológica Británica ha identificado tres condiciones principales, bajo las cuales se llevan a cabo las pruebas: sin control y sin supervisión (la persona que toma la prueba ingresa y hace la prueba en la Internet abierta); con control pero sin supervisión (la organización ingresa al candidato, y asegura su identidad, pero no supervisa la prueba, en cuanto al ambiente o al tiempo); y con control y con supervisión (un usuario capacitado ingresa al candidato y se asegura de que se cumpla con el tiempo adecuado y los requisitos de la prueba). La Comisión Internacional de Pruebas está produciendo Directrices Internacionales para Pruebas hechas en Computadora y Pruebas Suministradas por Internet. Mientras tanto, se aconseja utilizar esas pruebas solamente si no hay otra alternativa, y asegurar el control y supervisión, si es posible.

Algunas agencias también requieren que sus misioneros pasen por un examen físico y evaluación psicológica durante las visitas a sus países y para el retorno final. Esto es, en parte, para asegurar que la persona todavía esté en forma, física y psicológicamente, para volver. Las pruebas también ayudan a identificar el tratamiento médico que se necesita. Además, este procedimiento tiene el beneficio adicional de ayudar a una persona a identificar necesidades que pueda tener de más capacitación, o desarrollo. También lo ayuda a saber si necesita rendir más informes o recibir consejería que lo ayude a asimilar sus experiencias misioneras y a estar listo para volver al campo o a su país.

Las organizaciones deben asumir la responsabilidad moral y ética al enviar a una familia completa, porque no es suficiente que sólo el titular del cargo esté en forma! Guillermo Carey quizás fue el padre del movimiento misionero moderno, pero la salud de su familia y el estado psicológico de su primera esposa, Dorothy, fueron claramente un asunto secundario y su familia sufrió terriblemente. Si el cónyuge o hijo de un candidato está en riesgo, ya sea física o psicológicamente, eso debe tomarse en cuenta (ver Capítulo 6 y el capítulo de David Pollock en *Demasiado Valioso para que Se Pierda*). Varias organizaciones ahora llevan a cabo evaluaciones para toda la familia (por supuesto para los hijos mayores de siete años). Este es un gran paso adelante.

Algunos podrían estar leyendo este capítulo, porque quieren una respuesta a un dilema médico o psicológico específico: «Tengo un candidato que tiene 55 años y tiene la presión sanguínea alta—¿debería ser aceptado?» «¿Y qué de un candidato con un historial de anorexia, o un historial familiar de depresión?» Es imposible surgir con un listado marcado que diga a quién enviar o a quién rechazar, porque cada candidato tendrá factores distintos que afecten su salud, no sólo por su propio origen sino por el tipo de trabajo y lugar al que se le envíe. Únicamente al considerar todos los factores se puede tomar una decisión documentada¹.

Los excelentes estudios de caso que se dan abajo dan fe de la importancia de las evaluaciones física y psicológica. Si las agencias misioneros van a mejorar su registro de selección y retención, debe ponerse atención a esta área. Deben utilizarse evaluadores capacitados, y sus recomendaciones deben utilizarse como parte el proceso de selección para la aceptación de un candidato, identificación de su ubicación y trabajo.



Selección de candidatos y asuntos médicos

Stroma Beattie², OMF International, Singapur

OMF Internacional, que anteriormente era China Inland Mission, ha enviado misioneros a países de Asia Oriental durante 140 años. En los primeros años, la selección de candidatos era un asunto bastante sencillo, frecuentemente se basaba en las interacciones personales de los posibles reclutas nuevos con los líderes de la agencia, como el fundador visionario, Hudson Taylor.

¹ Para un vistazo general accesible y profundo de esos asuntos, ver *Honourably Wounded: Stress Among Christian Workers (Herido con Honor: Estrés entre los Obreros Cristianos)* de Marjory Foyle (London: Monarch Books, 2001).

² La Dra. Stroma Beattie tiene estudios de postgrado en medicina familiar y de viajes. Después de un año más en psiquiatría, se mudó a Corea del Sur con su esposo en 1991, como misioneros de OMF. Después del estudio del idioma a tiempo completo continuaron con el trabajo médico y misionero. Se mudó a Singapur en 1998 para trabajar como Asesora Médica Internacional de OMF.

Se cuenta la historia de Taylor que rechaza a un caballero escocés en dos ocasiones, aunque él intentó de convencer a Taylor de su llamado para servir en la China. En una tercera ocasión, cuando el escocés persistente lo atrapó en medio de una reunión, el hombre intentó impresionarlo, una vez más, con su sentir del llamado. El escocés citó a Isaías—«los cojos arrebatarán el botín». Taylor reconoció que había mucho «botín» en China en ese entonces (al utilizar esta metáfora gráfica para el evangelismo) y que el hombre, con su pierna de madera, realmente era lo suficientemente cojo. Por lo tanto, Taylor cedió y lo aceptó para el servicio. La historia termina con este comentario: «En aquellos días, todavía tenían que desarrollarse los comités de candidatos y los procesos de selección »³.

Ahora, los comités de candidatos y los procesos de selección están bien establecidos. Como agencia misionera enviada, OMF Internacional ha establecido políticas y prácticas para la evaluación de salud de todos los nuevos obreros y sus familias. En un año típico, OMF maneja más de 150 solicitudes para el trabajo misionero. (Esto no incluye a los que solicitan trabajo de menos de un año).

Los aspirantes a misioneros completan un cuestionario médico detallado como parte de su candidatura. Ellos y sus familias luego pasan por un examen médico completo, algunas investigaciones médicas de referencia y una evaluación psicológica. Dependiendo del país enviado, estas evaluaciones son efectuadas por los Asesores Médicos propios de OMF Internacional, o en colaboración con grupos que se especializan en salud misionera como Edinburgh International Health Centre (Reino Unido) o International Health Management de Toronto (Canadá). Con todas estas evaluaciones, los resultados no son vistos como exámenes «ganados/perdidos», sino como una parte de lo que un anterior Director de Personal de OMF Internacional ha descrito como «El arte dirigido por el Espíritu Santo para la selección de candidatos».

Los reportes y recomendaciones de las evaluaciones médicas del Asesor Médico de la base-país natal se envían a las Oficinas Centrales de OMF Internacional en Singapur. Allí, el Asesor Médico Internacional (AMI), un misionero de experiencia y médico a tiempo completo, hace una recomendación médica formal para los líderes de la agencia, en cuanto a la salud y competencia de cada candidato para trabajar en el país receptor⁴.

Para algunos, los historiales médicos son sencillos y las evaluaciones simplemente llevan a un consejo básico como vacunaciones antes de salir al campo. Para otros, se detectan nuevos problemas o salen a luz asuntos complicados:

³ A. J. Broomhal, *Hudson Taylor and China's Open Century (Hudson Taylor y el Siglo Abierto de China)*, Tomo Tres: «If I Had A Thousand Lives (Si Tuviera Mil Vidas)», (London: Hodder and Stoughton and Overseas Missionary Fellowship, 1982).

⁴ Para más detalles por favor ver el estudio de caso «Servicio de asesoría médica de OMF – un modelo para el cuidado médico del misionero» en el Capítulo 16 sobre Cuidado Integral.

- Un candidato toma medicinas regularmente. ¿Está disponible esta medicina en el país de trabajo o puede enviársele al país de manera legal y confiable?
- Una investigación de rutina ha revelado una anomalía, pero la causa subyacente es desconocida. ¿Debería la persona seguir adelante o esperar hasta que se le diagnostique completamente en su país? ¿Afectará al seguro médico del candidato la nueva condición? ¿Podría significar, el problema médico, que el seguro de evacuación médica de emergencia, que tanto se necesita, sea restringido?
- Una familia tiene un niño pequeño a quien le acaban de diagnosticar deficiencias de aprendizaje. ¿Debería enviárseles a una situación bilingüe durante los años críticos de aprendizaje de lenguaje del niño?

En esas situaciones, además de la interacción con el Asesor Médico del país natal para obtener más detalles, el AMI consulta con el Asesor Médico de Campo (AMC) correspondiente, otro misionero médico que usualmente vive y trabaja en el país específico, donde el candidato espera trabajar. Este AMC usualmente tiene un conocimiento mucho mayor y es conciente de las capacidades médicas, de los riesgos de salud locales y de las presiones diarias que enfrentan los nuevos obreros.

Entonces, el AMI aconseja al liderazgo de OMF en cuanto al estado físico de la persona para poder trabajar. Este es un juicio médico profesional, basado en varios factores. Entre ellos está el conocimiento de las condiciones médicas específicas que el candidato pueda tener; comprensión de las presiones transculturales que enfrentará; conocimiento de la situación específica en el campo y los ministerios posibles que estarán involucrados; una apreciación de la infraestructura de apoyo, si la hay, que los colegas podrían ofrecer; la naturaleza de las instalaciones médicas locales; evaluación de la posible necesidad de una evacuación médica o consideraciones particulares del seguro; la dinámica de esta pareja o familia para trabajar, así como una evaluación del nivel de riesgo que sería prudente correr.

Usualmente, la recomendación médica es positiva. A veces, la recomendación es reconsiderar el nombramiento, posiblemente trasladar a un posible obrero de un área remota, que tiene recursos médicos muy limitados, a otra que tenga algún cuidado médico de emergencia básico y que proveerá la clase de respaldo que el nuevo obrero necesita para sus problemas médicos específicos. En ocasiones más excepcionales, se percibe que la condición impide el servicio en el campo y que sería mejor que la persona o unidad familiar se enfocara en el ministerio en su país de origen.

Cualquiera que sea el consejo, los líderes de la agencia (tanto en los países enviados, como en los receptores), junto con la persona, orarán con la recomendación para discernir la guía del Señor y tomarán una decisión final en cuanto a la aceptación de cada candidato. Usualmente se sigue el consejo médico. Sin embargo, a veces, los líderes y el candidato deciden proceder, a pesar de la re-

comendación médica negativa. En esos casos, el equipo Médico Asesor tiene la tarea de proporcionar el cuidado apropiado para el nuevo obrero.

A veces, algunas personas consideran esta idea de involucrar la experiencia médica y el consejo profesional (podría llamársele pragmatismo o sentido común) en el proceso de discernimiento de un asunto espiritual, como el llamado misionero, como un entrometimiento potencial con la soberanía de Dios. Muchos lo ven como una mayordomía prudente. En OMF Internacional, vemos a los cristianos, que han sido llamados y que están dispuestos, como nuestro mejor recurso para la tarea de las misiones mundiales. Ningún equipo de trabajo colocaría en la línea de avanzada a miembros del equipo que no son aptos, donde serían sometidos a un estrés enorme y a una posible repatriación prematura evitable.

La meta de todo el proceso de evaluación médica y psicológica de candidatos es proveer de consejo médico profesional acertado, que servirá para el bien del candidato y, a su vez, a la agencia. Como beneficio secundario, la evaluación proporciona información básica sobre asuntos médicos y psicológicos que pueden usarse para ayudar al nuevo obrero, cuando surgen nuevos problemas de salud.

Nadie es inmune a las enfermedades. Todos en el campo están dispuestos a cuidar de colegas enfermos cuando surge la necesidad. Sin embargo, es un asunto distinto colocar a alguien con problemas de salud, que ya se conocen, en una situación que posiblemente agravará su enfermedad. Así como se les colocaría en un resigo personal significativo, también podría absorber tiempo y energía de colegas, y desviar a todos de sus ministerios, entre tanto que tratan de lidiar con una crisis de salud que, hasta cierto punto, fue predecible.

El proceso de análisis está diseñado para permitir que el nuevo obrero trabaje efectivamente en el área para la que fue llamado. Esto realza el ministerio local, protege el trabajo del equipo en el área y permite que la agencia mantenga un equipo de trabajo efectivo.

Resúmenes clínicos para discusión:

1. Un pastor jubilado de 66 años espera servir en un instituto bíblico remoto en las Filipinas. Tiene presión alta, diabetes y problemas renales. Ha tenido problemas cardíacos en el pasado. ¿Qué aconsejaría?
2. Una pareja sin hijos espera trabajar en Mongolia. Planean salir dentro de dos meses, pero acaban de darse cuenta de que la esposa está embarazada (ocho semanas). Ya tuvo un aborto espontáneo en el pasado. Tienen ocho años de casados. ¿Qué les aconsejaría?

En cada una de las situaciones anteriores, entre las preguntas están: ¿Dónde y por cuánto tiempo espera trabajar la persona? (Para un puesto de corto plazo, podría ser aceptable correr un riesgo más grande). ¿Cómo son las instalaciones

médicas del lugar? ¿Cómo son las condiciones de vida? ¿Cuáles son los posibles niveles de estrés que enfrentarían? ¿Qué nivel de ejercicio físico se exige? ¿Qué de sus ministerios? ¿Estarían aislados o serían parte de un equipo? ¿Estarían asegurados?

Para el embarazo: ¿Podría ser evacuada una madre embarazada? (Algunas líneas aéreas limitan el transporte de mujeres embarazadas). ¿Cómo son los servicios para el bebé si nace prematuramente?

Otras preguntas a considerar son las siguientes: ¿Qué nivel de riesgo es aceptable para ellos? ¿Para sus familias? ¿Para sus iglesias enviadoras? ¿Para su agencia? ¿Para sus colegas del país receptor? ¿Quién se hace responsable si algo sale mal? ¿Debería haber una evaluación médica más completa? ¿Deberían retardar su salida?



Selección de misioneros y evaluación psicológica

Barbara Griffin⁵, Universidad de Sydney, Australia

A principios de los años noventa, la «Agencia A», una organización de Australia, con enfoque en la plantación de iglesias, estaba entusiasmada con el rápido aumento en las solicitudes para el trabajo en el extranjero. En esa época su proceso de selección no incluía la evaluación psicológica. Sin embargo, los dos incidentes que siguen motivaron al Director a implementar su uso.

El perfil de David

David fue aceptado como obrero nuevo con la Agencia A, para un puesto en un equipo de plantación de iglesias, en un país cuya gente era conocida por su naturaleza extrovertida, ruidosa y «colectivista». En esta cultura, se le daba mucha importancia a pasar tiempo con la familia y los amigos, frecuentemente en conversaciones animadas y las emociones se expresaban con libertad. David, programador de computación, era un joven muy inteligente y tenía el don de enseñar/predicar. A los dieciocho meses de su período inicial de tres años, el Director Australiano de la Agencia A recibió una carta del líder de campo de David, en la que informaba del mal desempeño de David, con una aparente falta de capacidad para relacionarse con los ciudadanos, una actitud distante

⁵ La Dra. Barbara Griffin es psicóloga organizacional y trabaja en Sydney, Australia. Anteriormente, Barbara y su esposo fueron obreros a tiempo completo de WEC Internacional, durante 22 años. Actualmente es parte del personal académico de la Universidad de Sydney y también trabaja en consultoría privada. Barbara es catedrática de pruebas psicométricas y selección para el programa de licenciatura en psicología y para la unidad de preparación de psicología de la Universidad de Sydney, y da capacitación en varias agencias misioneras sobre el manejo del estrés, personalidad y diferencias generacionales. Barbara también lleva a cabo evaluaciones psicológicas de candidatos para viarias agencias misioneras y grupos denominacionales en Australia.

hacia sus compañeros de trabajo y una mala adaptación en general. Finalmente regresó a Australia y presentó su renuncia a la agencia. Un perfil posterior de su personalidad indicó que David era:

- Altamente reservado y que prefería trabajar solo
- Serio, prudente y moderado
- Muy confiado en sí mismo e individualista, con poca preferencia a las actividades de grupo y toma de decisiones

Preguntas para discusión:

1. Si se hubiera conocido el perfil de David antes de aceptarlo, ¿cuáles cree que son las opciones válidas al considerar su solicitud? ¿Por qué sí, por qué no?
 - No aceptar a David.
 - Remitirlo a un ministerio distinto.
 - Darle a David retroalimentación de sus resultados, resaltando las fortalezas, retos y diferencias con la personalidad nacional «típica».
 - Cuestionar más a sus referencias y a su pastor, sobre su capacidad para superar sus preferencias naturales e interactuar bien con los demás.
 - Pedirle que pasara un período de tiempo en el ambiente de su iglesia, para desarrollar sus habilidades interpersonales.
 - Organizar una tutoría personal formal, que estuviera disponible en el campo.
 - Aceptar a David y confiar en que su personalidad cambiaría una vez estuviera en el campo.
 - Aceptar a David pero advertir al Líder de Campo sobre su personalidad.

El Pasado de Miriam

Miriam, una joven inteligente, vivaz y extrovertida hizo una solicitud para trabajar transculturalmente con un equipo que ministra a los pobres de las zonas urbanas. Miriam quería trabajar en la guardería infantil, con niños que habían sido víctimas de abuso físico o sexual. El pastor habló muy bien de su ministerio de enseñanza en la escuela dominical y otras referencias generalmente fueron positivas, aunque uno mencionó que, a veces, Miriam podía ponerse de mal humor. Varios meses después de haber llegado al campo, Miriam se deprimió considerablemente, lloraba frecuentemente, se apartaba de sus colegas, a me-

nudo faltaba al trabajo, y según su compañera de casa, pasaba mucho tiempo en su habitación durmiendo. El Líder de Campo descubrió que Miriam había comenzado a tener comportamiento de autoagresión e hizo preparativos para su regreso inmediato a Australia. Al llegar, fue referida a un psicólogo que descubrió que Miriam había experimentado varios episodios de depresión en el pasado y que se había agredido a sí misma en varias ocasiones durante su adolescencia. Miriam reveló que había sido abusada sexualmente cuando era niña. Nunca antes había recibido ayuda profesional para sus problemas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué efecto pudo tener la experiencia de Miriam en el equipo misionero? ¿En los creyentes locales? ¿En su iglesia que la apoyaba? ¿En la agencia enviadora?
2. Si la Agencia A hubiera evaluado a Miriam antes de su aceptación inicial, ¿cuál cree que habría sido la mejor práctica para manejar su solicitud?

Tres objetivos principales:

El uso de la evaluación psicológica para la selección misionera tiene tres objetivos principales: (1) analizar la evidencia de síndromes clínicos/vulnerabilidad emocional, (2) ayudar a la agencia a maximizar el ajuste del misionero con su ubicación en el extranjero, y (3) proporcionar una oportunidad de desarrollo/capacitación para la persona. Estos objetivos se logran al utilizar pruebas psicométricas estandarizadas, junto con las entrevistas.

Las historias de Miriam y David ilustran cómo, al lograr los dos objetivos de la evaluación psicológica, se puede reducir el retorno misionero anticipado. Para una discusión de cómo la presencia de una psicopatología no tratada, o controlada de manera inadecuada, puede agravarse en condiciones de adaptación transcultural estresante ver Schubert⁶ y Richardson⁷. Igual de importante, la vinculación de las características de la personalidad con los comportamientos requeridos en el trabajo ayuda a evaluar cuán bien una persona «encajará» en una situación del campo (ver Allworth & Griffin⁸, Griffin & Hesketh⁹).

Sin embargo, hay que hacer énfasis en que es inapropiado tomar decisiones, en cuanto a un aspirante a misionero, únicamente sobre la base de la evaluación psicológica. El personal de la agencia debería considerar la información que proporciona un psicólogo capacitado en el contexto de todo el proceso de selección, que puede incluir evaluación de capacitación, doctrina, experiencia, referencias, llamado, etc.

Cuando se utiliza la evaluación psicológica, también es importante adherirse a una buena práctica ética. Por ejemplo, la agencia tiene que aclarar asuntos en

⁶ E. Schubert, «A suggested pre-field process for missionary candidates (Un proceso sugerido previo al campo para los candidatos a misioneros)», *Journal of Psychology and Theology*, 27, (1999), pp. 87-97.

⁷ J. Richardson, «Psychopathology in missionary personnel (Psicopatología en el personal misionero)», en K. O'Donnell, *Missionary Care: Counting the Cost for World Evangelisation (Cuidado Misionero: Consideración del Precio de la Evangelización Mundial)*, (Pasadena, CA: William Carey Library, 1992), pp. 89-109.

⁸ E. Allworth y B. Griffin, B, «The Application of psychological assesment to executive coaching (Aplicación de la evaluación psicológica a la formación ejecutiva)», en M. Cavanagh, A.M. Grant, and T. Kemp, T. Eds., *Evidence-based coaching: Contributions from the Behavioral Sciences (Formación basada en la Evidencia: Contribuciones de las Ciencias del Comportamiento) (Vol. 1)*, (Bowen Hills QLD: Australian Academic Press, 2005).

⁹ B. Griffin y B. Hesketh, «Counselling for work adjustment», en S. D. Brown & R. W. Lent eds., *Career Development and Counselling: Putting Theory and Research to Work (Desarrollo de una Carrera y Consejería: Teoría e Investigación a la Obra)*, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004)

cuanto a la confidencialidad de reportes, competencia del psicólogo, y retroalimentación de resultados con el candidato. Las evaluaciones que se realizan bajo condiciones de mejores prácticas pueden ser una experiencia de aprendizaje poderosa para el candidato, que incrementan su conocimiento de sí mismo y proporcionan metas para crecimiento y desarrollo futuros.



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre				
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar las evaluaciones física y psicológica. ➤ Estar disponible para información del cuadro global del historial del candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar abierto para la retroalimentación y consejo (¿negativo?). ➤ Ser honesto y transparente. ➤ Estar dispuesto a tomar el tiempo para confirmar el 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar evaluaciones físicas y psicológicas. ➤ Tener profesionales o buscarlos como socios. ➤ Tener buen ojo para ver el cuadro global. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar herramientas para evaluación. ➤ Estar disponibles para las evaluaciones.
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar las evaluaciones físicas y psicológicas ➤ Estar disponible para dar información del cuadro global. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar abierto para retroalimentación y consejo (¿negativo?). ➤ Ser honesto y transparente. ➤ Estar dispuesto a tomar el tiempo para confirmar el 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar evaluaciones físicas y psicológicas. ➤ Tener profesionales o buscarlos como socios. ➤ Tener buen ojo para ver el cuadro global. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar herramientas para evaluación. ➤ Estar disponibles para las evaluaciones.
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoya las evaluaciones físicas y psicológicas ➤ Está disponible para dar información del cuadro global. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está abierto a la retroalimentación y consejo (¿negativo?). ➤ Es honesto y transparente. ➤ Está dispuesto a tomar el tiempo para confirmar el llamado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar evaluaciones físicas y psicológicas. ➤ Tener profesionales o buscarlos como socios. ➤ Tener buen ojo para ver el cuadro global. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar herramientas para evaluación. ➤ Estar disponibles para las evaluaciones.

Selección

Llamado y Llamado Probado en el ministerio anterior

APE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●



Los hechos

El llamado al servicio misionero—esa base histórica sobre la cual mucho trabajo misionero pionero en el pasado parece haberse construido—es tan importante ahora, para mantener a los misioneros en el campo, como siempre lo ha sido. En los APE, las agencias misioneras exploran el llamado como una área prioritaria en la selección y su calificación tiene una correlación fuerte con la retención. En los NPE, al llamado también se le da mucha prioridad en la mayoría de las agencias (para una nota explicativa ver los Hallazgos claves). Además, probar el llamado en la iglesia local, a través de la aprobación del liderazgo, también recibió calificación alta, la experiencia en el ministerio recibió un poco menos. Ambos factores estuvieron correlacionados con la retención en los APE y los NPE por igual.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Importancia para la Selección	✓	Importancia para la Selección	✓
11	Expresa un llamado claro para el servicio misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
15	Tiene buenas referencias de carácter.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	
16	Tiene apoyo comprometido de su pastor/iglesia local para el servicio misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓
18	Tiene experiencia de ministerio en una iglesia local	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓
19	Tiene experiencia transcultural previa.	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●		● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	



Hallazgos claves

- ✓ El llamado (P11) recibió una calificación extremadamente alta, en importancia y desempeño, en los APE y NPE.
- ✓ Los ejecutivos de misiones de agencias con retención alta dieron una calificación aún mayor al llamado (Q11) en los APE (no es significativo en los NPE porque tres agencias de la India, con una retención muy alta, le dieron una calificación extremadamente baja al llamado, que arrastró con promedio hacia abajo y aumentó el error estándar de la muestra—de otra manera, habríamos encontrado una correlación positiva también en los NPE).
- ✓ La experiencia de ministerio en una iglesia local (P18) fue calificada significativamente más bajo que el llamado (P11).
- ✓ Las agencias de los NPE le dieron una calificación mucho más baja a la experiencia de ministerio en una iglesia local que las de los APE (¿a la gente joven no se le dio mucha oportunidad para ejercer sus dones en las iglesias de los NPE que tienen un liderazgo fuerte?).
- ✓ La calificación de la experiencia eclesial se correlacionó fuertemente con la retención en los APE y moderadamente en los NPE.



Lo que significa

Rob Hay

«El llamado ahora es obsoleto».

«El llamado no es tan importante como solía serlo, ¿verdad?»

Esta es la clase de comentarios que recibimos a medida que viajamos, pasamos tiempo con y escuchamos a misioneros, directores de personal, líderes de misiones y otros. Respondemos: «¿Fue importante para usted el sentido del llamado?» «Sí», responden. «Lo fue y es vital. Sin él, ya hace mucho que nos habríamos ido». Todavía nos falta conocer al misionero que no haya sentido ese llamado y que no tenga la sensación personal de que el llamado fue completamente vital para su propio viaje misionero. Todos piensan que el llamado, como concepto, ya no es amplio, pero todos creen que les es personalmente vital. Lo hemos agregado a nuestra creciente colección de mitos misioneros, junto con: «Ya nadie trabaja a largo plazo». El ReMAP II totalmente se llevó la idea de que el llamado es un concepto obsoleto y carente de importancia. En lugar de eso, el llamado es vital para la retención y es una prioridad en la mayoría de los procesos de selección de las agencias misioneras.

Sin embargo, saber lo que «el llamado» es confirma una pregunta que es mucho más difícil de responder. En el ReMAP II sólo preguntamos si un llamado era importante, no pedimos una definición. En otro estudio, que todavía no se ha publicado, se hizo la pregunta: «Describa lo que lo motivó a entrar a las misiones (si utiliza la palabra «llamado», por favor explique lo que significa para usted)». Al igual que en el ReMAP II, todos los entrevistados, después de completar el estudio en línea, dijeron lo importante que era la comprensión clara de que Dios los había guiado al campo para que permanecieran allí—especialmente en tiempos difíciles. Al responder esa pregunta, también dieron una muy clara comprensión de lo que constituye un llamado. En resumen, las respuestas fueron extensas y variadas, a menudo prácticas y espirituales. Por ejemplo: «Dios me habló a través de mis lecturas bíblicas... y mi iglesia confirmó el llamado y afirmó mis dones, habilidades y aptitud». Un llamado frecuentemente es una mezcla de cosas distintas—diferentes maneras en las que Dios ha estado hablando, diferentes enfoques. El llamado a un lugar geográfico, región o país es relativamente poco frecuente ahora. En lugar de eso, el llamado es más a menudo a un grupo étnico. El llamado, cada vez más, se relaciona con el uso de una habilidad o vocación, dones o experiencia en el servicio de Dios, no distinto a la parábola de los talentos (Mt. 25:14ss). Parece importar poco (en lo que a la retención se refiere) para qué es el llamado y de qué consiste. Lo que es importante para la retención es haber invertido tiempo (individualmente y con otros) y estar seguro del deseo de Dios de que usted haga algo y/o vaya a algún lugar, al grado de que pueda recordar la experiencia y aferrarse a ella durante las circunstancias difíciles.

Durante la selección, es importante pedirle al candidato que articule su llamado o que explique su motivación, pero también lo es verificar y comprobar ese llamado. En los APE, es común buscar referencias del carácter y la mayoría de las agencias lo hacen. Esto se correlaciona con la retención. En los NPE no lo es. Algunos colegas de los NPE han sugerido que las referencias tienen poco valor para ellos, porque la gente a menudo escribe lo que el candidato quiere que se escriba y no una evaluación exacta de su carácter. Adicionalmente, podría ser que en los NPE, la iglesia enviada tenga un papel más directo en la selección y envío de un misionero, por lo que un «apoyo por escrito» no puede tener esa importancia.

El apoyo de la iglesia enviada y del pastor del misionero [P16 *Tiene apoyo comprometido de su pastor/iglesia local para el servicio en el ministerio*] parece tener más valor en los NPE (y afecta a la retención tanto en los NPE como en los APE) y que el candidato realmente tenga experiencia ministerial en su iglesia local en su patria [P18 *Tiene experiencia de ministerio en una iglesia local*]. El apoyo comprometido del pastor y la iglesia local puede tener una contribución adicional para la retención, más allá de la confirmación del llamado del candidato. Si la iglesia y el pastor confirman el llamado a la agencia misionera, parece posible que la iglesia sentirá una mayor obligación o responsabilidad para apoyar en oración y financieramente. Desde luego, nuestro muy interesante estudio de

caso, de dos partes, sobre los Miller (al final de este capítulo) resalta lo sencillo que fue recaudar los fondos, cuando el servicio misionero fue visto como un desarrollo natural, después del ministerio anterior en la iglesia local.



Envío de una pareja de misioneros a España

Paul Adams¹, Banstead Baptist Church, Reino Unido

Terry y Christine Miller son nuestros misioneros en España. Aunque son misioneros de European Christian Mission (ECM) y viven a 973 millas de distancia, en línea recta, de Surrey (cerca de Londres, Reino Unido) también son Ministros Asistentes en Banstead Baptist Church (en Surrey), por lo que toda nuestra iglesia siente que participa en su trabajo. Pero, ¿cómo fue que los Miller se fueron a trabajar a España? La respuesta obvia es: «Dios los guió». Pero esa no es toda la historia.

Permítanme explicar cómo nuestra iglesia ve nuestras responsabilidades al entrenar y enviar misioneros. Creemos que los líderes eclesiásticos tienen la responsabilidad de guiar en el proceso misionero, y no siempre aceptar pasivamente lo que unos cuantos entusiastas por las misiones creen que deberían estar haciendo.

Vemos a nuestra iglesia en Banstead como una «iglesia de capacitación misionera». Segunda Timoteo 2:2 ha llegado a ser la declaración de nuestro propósito para capacitar: «Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros». Nuestra comunión creció de una convicción compartida en la importancia del evangelismo que se basa en la Biblia, el discipulado bíblico y la necesidad de equipar a una nueva generación de ministros del evangelio. En otras palabras, estamos aquí para compartir el Evangelio, hacer Discípulos y capacitarlos para que hagan lo mismo—en todas partes. No estamos interesados en construir una mega iglesia para nuestra autosatisfacción, pero sí queremos trabajar con el Señor en la construcción de una iglesia a nivel mundial para Su gloria, al capacitar a otros y enviarlos. Vemos a cada miembro que sirve y le damos oportunidades de discipulado y capacitación para el ministerio, y lo animamos para que no se quede estancado sino que siga creciendo en la fe y en el servicio. Este es un acercamiento intencional y que el liderazgo mantiene con vigor y entusiasmo.

Entonces, ¿cómo funcionó esto con Terry y Christine Miller? Ellos llegaron a nosotros como Ministros Asistentes. Era claro que los dos tenían compasión por los perdidos y tenían experiencia para guiar a personas, parejas y grupos pequeños a entender el Evangelio. Como otros miembros del Personal Asistente, llegaron con un contrato por tiempo limitado. En otras palabras, esperábamos

¹ El Dr. Paul Adams es el Ministro Principal de una iglesia creciente en Banstead y también es doctor en medicina. Es un comunicador bíblico animado, un capacitador profesional con amplia experiencia y el presidente de Beacon Light, donde también enseña.

que siguieran adelante, y queríamos que estuvieran mejor equipados para la siguiente oportunidad de ministerio y que estuvieran más preparados para capacitar a otros.

Terry y Christine estuvieron con nosotros seis años. Durante ese tiempo, fue evidente que su conjunto de dones/habilidades probablemente no serían apropiados para un ambiente tradicional de iglesia del Reino Unido, sino para un ambiente más pionero, donde la gente tuviera tiempo para construir relaciones. Ellos también pensaban incluir a sus hijos en un estilo de vida de ministerio familiar, que no es común en las iglesias del Reino Unido. A ellos les encantaba trabajar con grupos pequeños de gente, de forma individualizada y con familias jóvenes.

Había muchas oportunidades de ministerio de corto plazo en este país, pero la pregunta para nosotros como líderes era: «¿Existen oportunidades de largo plazo para los Miller en el Reino Unido o los está llamando Dios al extranjero?» Ellos ya habían trabajado a corto plazo en Albania y en Nepal—en ambos lugares Christine había terminado con problemas de salud, y creo que eso había empañado su visión para el trabajo en el extranjero. El único lugar a donde habían viajado fuera del país y que no había hecho que Christine se enfermara fue España. Su padre incluso había trabajado allá como ministro temporal en Barcelona, cuando Christine era adolescente. Les encantó el estilo de vida allá y la cultura callejera local relajada, que verdaderamente le venía bien a su estilo de relaciones. Aún así, el campo misionero realmente no había llegado a ser una posibilidad.

Después de seis años, los líderes de la iglesia sintieron la necesidad de enfocarse en el futuro de los Miller. El liderazgo oró y buscó al Señor en cuanto al siguiente paso a tomar en el ministerio. Los Miller oraron. Un domingo, un miembro Visitante del Personal de Misiones predicó un sermón que estimuló a la pareja. Christine buscó en la Internet y se impresionó con el acercamiento de European Christian Mission (ECM) a un estilo moderno de estrategia de plantación de iglesias; y España parecía atractivo. Yo también pensé en España—parecía ser precisamente la cultura natural donde ellos podrían sentirse en casa—y el estilo de plantación de iglesia basado en relaciones que se mostraba en el sitio web de ECM parecía el adecuado para ellos.

Cuando me reuní con Terry y Christine para una «plática en serio», la conclusión fue obvia y, posteriormente, el liderazgo los animó a seguir esta oportunidad. Pero como su Pastor Principal, yo también tenía responsabilidades. Tuve discusiones separadas con la misión en el Reino Unido y con el líder de campo. Quería asegurarme, tanto como pudiera, que esto sería lo apropiado para ellos y no un callejón sin salida. En cada giro parecía haber confirmación de una concordancia. Me invitaron a ayudar a la junta de selección y, posteriormente, visité el campo antes de que ellos salieran para España.

Mi viaje al campo me aseguró de que estaban preparados para hacer el trabajo, pero necesitaban aprender el idioma desde el principio. ¿Podrían hacerlo? Con-

tratamos a una experta en fonética en español, que pasó una semana con ellos en casa, y ella nos aseguró que pensaba que sí tenían aptitud para el idioma, que también fue muy animador para ellos. Todo el equipo del liderazgo estaba seguro de que ellos iban por el camino correcto.

Llegó la hora de partir. Entonces se le presentó a la iglesia el reto de apoyarlos. Simplemente podríamos haber transferido su salario de «personal local» al presupuesto del «personal misionero», pero necesitábamos remplazarlos en la iglesia. Entonces, para no hacerlo más largo, ¡en seis semanas hubo dinero suficiente, en efectivo y en promesas, para mantenerlos en el campo misionero durante tres años! Como ven, ellos eran conocidos, los amaban y respetaban. Su ministerio había hecho una diferencia para la gente en la iglesia local, aquí en Banstead; esto realmente animó a la gente a querer dar, orar y comunicarse con ellos...

Nosotros en Banstead hemos sido privilegiados por ser parte del camino de Terry y Christine hacia el campo misionero y ellos siguen siendo parte de nuestra vida de iglesia aquí. Nuestra experiencia con ellos, y con otra pareja que ahora está en Madagascar, es que la mejor manera de capacitar a un misionero es tenerlo en el personal de la iglesia enviadora. De hecho, ahora pensamos que si no estamos dispuestos a tenerlos como parte del personal local, ¡probablemente no deberíamos enviarlos! Pero hubo algo para lo que no los habíamos preparado—¡cucarachas! Eso requirió de una nueva provisión de gracia divina directamente para España.



El llamado a España

Terry Miller², España

A diferencia de muchos misioneros en el extranjero, nosotros no tuvimos un «llamado a España» inicial. Tampoco hubo un tiempo específico en que recibiéramos un versículo de la Biblia, ni otro medio de dirección, que de repente cambiara nuestra manera de pensar en cuanto a nuestro ministerio futuro.

Nuestro sentido de «llamado a España» surgió de convicciones teológicas y el deseo, combinado con experiencias de la gracia de Dios, en nuestras vidas. A medida que seguimos adelante y buscamos la sabiduría de Dios, España se convirtió en una puerta que cada vez se abría más.

Si todo suena muy espiritual, quizás sería útil darle un poco de cuerpo...

² Terry y Christine Miller trabajan en Córdoba, en el Sur de España, estableciendo iglesias con European Christian Mission. Antes de trasladarse a España, su capacitación implicó dos años de trabajo en escuelas cristianas, diez años de trabajo eclesiástico en Inglaterra, en varios puestos, el curso de Plantación de Iglesias y Evangelismo en Spurgeon College y el Cornhill Bible Training Course.

Poco después de que nos conociéramos como pareja, fue claro de que compartíamos una convicción importante: que Dios se glorifica más cuando la gente pone su confianza en Jesús. Esta convicción creció a medida que experimentamos la gracia de Dios en nosotros—al trabajar en escuelas de secundaria en Kingston-upon-Thames y en la obra de la iglesia en Cranleigh, donde vimos a muchos adolescentes y adultos transformados por el evangelio y el poder del Espíritu Santo.

El curso de «Plantación de iglesias y Evangelismo» en Spurgeon College añadió el deseo de establecer iglesias donde no había testimonio efectivo. Sin embargo, durante nuestro tiempo en Cranleigh y Banstead no hubo ninguna puerta abierta para un ministerio así, por lo que nos quedamos con la pregunta: «¿Cuándo nos utilizará Dios para plantar iglesias?»

Durante diez años de ministerio cristiano, sentimos que Dios nos estaba preparando para algo diferente a largo plazo. Sospechamos que involucraría alguna clase de ministerio pionero: estábamos cada vez más conscientes de nuestra capacidad para comenzar cosas bien, a una pequeña escala, y luego entregarla a otros, a medida que el ministerio se desarrolla.

Sin embargo, casi habíamos descartado las misiones en el extranjero, aunque nuestros dos viajes de corto plazo habían dado buen fruto. ¿Hacia dónde nos estaba guiando Dios? No lo sabíamos. Por raro que parezca, no estábamos preocupados, porque sabíamos que fuera lo que fuera, sería precisamente lo apropiado para nosotros y también para la gente a la que serviríamos. Teníamos suficiente experiencia de la hora perfecta de Dios y su provisión para saber que estábamos seguros en sus manos.

¿Y cómo llegamos a España?

Paul Adams nos relata muchos de los detalles, pero para nosotros, la idea de España surgió primero por un comentario divertido que se hizo en una conversación informal acerca de a dónde iríamos, si alguna vez fuéramos al extranjero como misioneros. Ese comentario permaneció entre nosotros y España llegó a ser cada vez más grande en nuestro horizonte. Entonces Dios nos desestabilizó la idea de quedarnos en Inglaterra, al llenar nuestros corazones y mentes con España, y lo hizo, como siempre, de una manera creativa.

Primero, El Directorio de Misiones al Exterior (que enumera oportunidades para servicio misionero en el extranjero) nos hizo ver a gritos la necesidad de plantadores de iglesias en cada área del trabajo misionero en España. Entonces, de manera independiente, buscamos en los sitios web las distintas organizaciones que se mencionaban, y a los dos nos atrajo European Christian Mission (ECM). Nos gustó su equipo que se centraba en el acercamiento al ministerio en España, ¡y parecía que la descripción del trabajo se había escrito para nosotros!

Como nunca antes habíamos oído de ECM, entonces descubrimos que familiares y amigos conocían a misioneros que estaban en España. Después pudimos

visitar a una pareja que precisamente, «de casualidad», estaba en STP de Inglaterra (¡nuestros líderes de equipo!) Organizamos unas vacaciones familiares en España para visitar a un misionero en la provincia de Córdoba (en la aldea en que vivimos ahora); y un año después volvimos a visitar a cada uno de los cinco puntos misioneros de la provincia.

En cada paso del camino recibimos el apoyo y sabiduría de nuestros compañeros y líderes de la iglesia en Banstead, y continuamente le pedíamos a Dios que cerrara la puerta si estábamos en el camino equivocado. Pero en lugar de eso, ¡la puerta se abría más y más! Recordamos manejar por las montañas que están entre dos de los puntos misioneros con mariposas en el estómago—sabíamos que Dios verdaderamente nos quería en España. Tampoco nos sorprendió cuando Dios proveyó del apoyo financiero que necesitábamos, en un corto período de tiempo.

Cuando llegamos a España a hacerle frente al idioma y a la adaptación cultural un año más tarde, sabíamos que Dios nos había estado preparando para un tiempo largo, a través de la fiel aportación de mentores y líderes cristianos en Inglaterra. Sabíamos que Él sólo esperaba de nosotros lo que había esperado en cada etapa de nuestro viaje hasta ese punto: que estuviéramos dispuestos a ser la gente que Él nos llama a ser—en el lugar que Él ha preparado para nosotros—que supliéramos las necesidades que Él nos presentaba y que hiciéramos discípulos de Jesús.

Por lo que aquí estamos...



Programa de capacitación desafía a posibles misioneros

Rebecca Barnhart³, Operación Movilización Internacional⁴, Moldavia

Nota: Este caso fue adaptado del artículo que se titula «Programa de capacitación de Moldova desafía a posibles misioneros» del sitio web de Operación Movilización Internacional. Utilizado con permiso.

Nueve personas se meten en el viejo bus desvencijado para el viaje hacia las pequeñas aldeas inhóspitas. Diseñado para transportar «cómodamente» a cuarenta personas en una sociedad occidental, el bus carga por lo menos el doble de esa cantidad en Europa Oriental. Mientras los extranjeros parecen un poco intranquilos y cautelosos, las mujeres mayores moldavas van de pie, inaltera-

³ Desde 2001, Rebecca Barnhart ha trabajado como escritora misionera con Operación Movilización en Europa Central/Oriental y en los Balcanes. Ha viajado por toda esta área, trabajando con equipos de OM y escribiendo historias acerca de lo que el Señor está haciendo en esta parte del mundo.

⁴ Operación Movilización es una organización de misiones globales con equipos en más de 100 países.

bles, y conversan mientras el bus da brincos en el camino, haciendo que sus ocupantes se sacudan de atrás para adelante. Treinta minutos después, el equipo de Operación Movilización sale a apretones del bus.

El equipo comienza su alcance de dos semanas, parte del programa de capacitación «Reto a las Misiones» (CIM, por sus siglas en inglés) de OM en Moldavia. Los jóvenes moldavos, ucranianos y un estadounidense están listos para compartir el Evangelio de Jesucristo en Ustea y Ocrita rarâ, villas habitadas principalmente por moldavos mayores, que han vivido a través de los estragos del comunismo y no son muy abiertos al cristianismo.

En grupos de dos y de tres, el equipo pasa de casa a casa, impávido por las barreras físicas y espirituales, para compartir a Jesús con extraños, sin saber qué reacción o respuesta recibirán. Una moldava analfabeta lloró a medida que le leían del amor de Dios en las Escrituras. No experimentó eso de sus propios hijos que la abusan física y verbalmente, según lo explicó. En el camino, tres hombres y mujeres ancianos fueron muy hostiles por la «hipocresía» de los cristianos que habían presenciado durante y después del comunismo. Sin embargo, por treinta minutos escucharon a Tania, una creyente Moldova de 21 años, hablarles de la realidad de la oferta de salvación de Cristo, a pesar de lo que habían visto y experimentado antes.

Desde el año 2000, OM en Moldova ha estado capacitando a cristianos jóvenes moldavos y extranjeros para las misiones mundiales, a través de su programa CIM. Ahora que se lleva a cabo dos veces al año (primavera y otoño), los participantes, que oscilan entre las edades de dieciocho a treinta años, memorizan las Escrituras, reciben enseñanza bíblica y evangelística pertinente, así como oportunidades de alcance prácticas dentro y fuera de Moldavia. Durante las semanas de alcance, que son experiencias misioneras reales, pioneras y prácticas, los equipos trabajan con las iglesias locales haciendo trabajo físico, tableros de dibujo y obras de teatro, ministerio en hospitales, evangelismo de puerta en puerta y trabajan con niños y jóvenes.

CIM es un programa intensivo de capacitación misionera. Está dividido en dos niveles: Nivel 1: los participantes son los que llegan por primera vez; Nivel 2: los estudiantes vuelven porque están interesados en seguir el trabajo de servicio cristiano a tiempo completo, ya sea en misiones o con sus iglesias. Los estudiantes del segundo nivel también adquieren más responsabilidades durante el CIM, trabajan como líderes de grupo en los alcances y enseñan durante la capacitación en clase. También reciben capacitación adicional y más avanzada.

Matthew Skirton, líder de campo de OM en Moldavia dijo que el programa de tres meses de CIM es parte de la adaptación a la cultura y al idioma y de la capacitación misionera para los miembros, de dos años, de Acción Global. Entre los participantes de la primavera de 2003, del programa CIM, estaban dos reclutas nuevos que recientemente se habían unido al equipo de OM de Moldavia, a través del programa de Acción Global.

Nicole, una estadounidense de veinte años, trabajó primero con el Equipo Coordinador Internacional de Carlisle, durante nueve meses con SportsLink, antes de unirse al equipo de Moldavia. Llegó una semana antes de que el equipo saliera al alcance, pero ya estaba aprendiendo un poco del idioma rumano y los miembros de su equipo moldavo la habían recibido. Otros participantes de CIM están en su viaje personal para descubrir el plan de Dios para sus vidas.

Vlad, un nativo moldavo, es un estudiante del segundo nivel que ha madurado profundamente en su caminar con el Señor, después de su primera experiencia en CIM. De hecho, su iglesia local estuvo tan impresionada con el cambio tan notable de Vlad que hospedaron al equipo de alcance en Orhei, como a unos cuarenta kilómetros al norte de Chisinau. «Después de que Vlad volvió de CIM, pude ver el cambio en él y me sentí muy emocionada», dijo Lillia, miembro de su iglesia. «Entonces quise que nos involucráramos». Ser uno de los líderes de CIM ha desafiado a Vlad, aún más, por la responsabilidad mayor. También lo está preparando para su ministerio del próximo verano, trabajar en un campamento para niños. «No tengo experiencia con niños, pero después de CIM estaré listo», dijo el joven de veintiún años. Vlad espera utilizar su experiencia para prepararse para más oportunidades misioneras, posiblemente en África. «Me gustaría ir a las misiones a tiempo completo, pero no sé si es la voluntad de Dios».

Matthew dijo que CIM también ayuda a desarrollar y a establecer relaciones entre OM y las iglesias moldavas. Se invita a pastores de algunos de los estudiantes moldavos a compartir durante los devocionales de la mañana y durante las capacitaciones en clase. Además, los equipos de alcance son enviados a las aldeas donde se encuentra una iglesia que apoya. «De esta manera, la iglesia ve que su joven participa y esto tiene un impacto en sus vidas», dijo Matthew. «Estimula al pastor, a la iglesia y a otros jóvenes a que quieran participar en CIM en el futuro, y ayuda a su visión de que la misión crezca».

Mientras que la mayoría de los participantes de CIM, desde el año 2000, han sido moldavos, Matthew dijo que CIM está abierto para cualquier persona que pueda hablar inglés, ruso o rumano (el lenguaje oficial de Moldavia). Todas las sesiones de capacitación se traducen a los idiomas necesarios, dependiendo de la composición del grupo, pero si más extranjeros se unieran, Matthew dijo que el curso CIM podría modificarse para incluir clases en los idiomas específicos. «El idioma no debería detener a nadie para que venga».

El costo total para que cada participante asista a CIM incluye comida, viaje de y a los alcances distintos y hospedaje. OM en Moldavia recauda cerca del 75% de lo que se requiere y cada participante recauda el resto. Para algunos estudiantes, esto es una dificultad, porque sus familias quizás vienen de aldeas pobres y no tienen trabajo. (La tasa de desempleo en Moldavia es probablemente la más alta de Europa).

La experiencia de Vlad a través de CIM también le ha mostrado cómo es el trabajo misionero práctico. Durante un alcance distinto, esta vez en Rumania,

Vlad y su equipo trabajaron con misioneros que están involucrados en el ministerio con gitanos. «Aprendí mucho del valor de los misioneros que se adaptan a la cultura en la que trabajan», dijo Vlad. «Estar dispuesto a aceptar la forma de vida de otra cultura puede abrir tantas puertas para compartir el evangelio».

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué aprendió del llamado y del llamado probado de los estudios de caso anteriores?
2. ¿Cómo prueba generalmente su organización el llamado de un posible misionero?
3. ¿Cómo podrían los líderes de la iglesia enviada evaluar el llamado de una persona para las misiones a largo plazo?
4. ¿Qué podrían hacer las agencias misioneras para ayudar a las iglesias a evaluar el llamado de posibles misioneros?



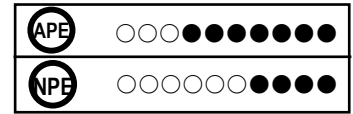
En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discipular e instruir a los miembros de la iglesia en la visión para las misiones. ➤ Dejar que «el ser llamado» sea un suceso natural. ➤ Tener la filosofía de confirmar a las personas en sus dones y ministerio. ➤ Dar confianza y oportunidades diversas para participar en el ministerio. ➤ Dejar que la agencia tenga un papel en los programas de educación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ver la confirmación del llamado por parte de la iglesia como algo fundamental. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ver el apoyo de la iglesia y el pastor como algo importante. ➤ Aportar para los programas de la iglesia. ➤ Proporcionar oportunidades de alcance a corto plazo como una manera de probar el llamado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar en el desarrollo de los programas de discipulado. ➤ Apoyar proveyendo herramientas como normas para probar el llamado.
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar disponible como referencia para los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a tomar el tiempo para dejar que otros estén convencidos de su llamado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a la iglesia para probar el llamado. 	
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a los misioneros para probar el llamado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a trabajar en comprobación del llamado como experto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a los misioneros para probar el llamado. 	
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a los misioneros para probar el llamado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a servir en probar el llamado como un experto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrar a los misioneros para probar el llamado. 	

Tiempo de Preparación



Los hechos

La investigación del ReMAP II trató de determinar la efectividad de la preparación misionera previa al campo de labor y, especialmente, su contribución para la retención de misioneros. Los resultados indican que la preparación previa al campo de labor, especialmente la misionológica, contribuye significativamente a la capacidad de los misioneros de perseverar y, al final, prosperar.

Pero hay muchas preguntas adicionales enterradas en toda esta investigación, como requisitos de tiempo, clase de capacitación, etc., que a menudo son difíciles de definir. Se le pidió a las agencias que comunicaran sus requisitos mínimos de capacitación, pero este requisito podría ser superado, con regularidad, en la realidad. Adicionalmente, las agencias cada vez más se alejan de un requisito general de capacitación, lo cual hace que un requisito mínimo sea difícil de definir.

Los resultados también reflejaron claramente que hay espacio para mejorar. Desafortunadamente, muchas agencias de los APE no han hecho de la capacitación misionera práctica y/o período de capacitación misionera transcultural un requisito absoluto para su capacitación previa al campo de labor, aunque su beneficio se ha comprobado en otros estudios. Los que sí llevaron a cabo la capacitación, hicieron demasiado énfasis en la educación bíblica y teológica, y no hubo suficiente enfoque en la capacitación misionera. Se descuidó la preparación práctica. Sin embargo, las agencias de los NPE están comenzando a valorar y a utilizar períodos de capacitación u oportunidades de aprendizaje.



Los Datos

P. No.	Factor	APE Indicador de Salud		NPE Indicador de Salud	
			✓		✓
32	Preparación en instituto bíblico o seminario.	○○○○●●●●●●	✓	○○●●●●●●●●	✓
33	Preparación misionológica académica formal.	○○●●●●●●●●	✓	○●●●●●●●●●	✓
34	Capacitación práctica misionera previa al campo de labor.	○○○●●●●●●●		○●●●●●●●●●	
35	Práctica estructural o aprendizaje misionero transcultural.	●●●●●●●●●●		○○○●●●●●●●	✓
36	Orientación propia de la agencia misionera.	○○●●●●●●●●		○○○○○●●●●●	



Hallazgos claves

- ✓ Se hizo este grupo de preguntas a las agencias acerca de sus requisitos mínimos de capacitación, previos al trabajo con la agencia. Sus actuales normas de capacitación podrían ser mucho más altas.
- ✓ La duración total de la capacitación previa al campo de labor está muy correlacionada con la retención total en los APE y NPE.
- ✓ Las agencias con alta retención esperan más capacitación misionológica (P33) que las agencias de baja retención.
- ✓ Las agencias de alta retención (por el retorno anticipado total) esperan el doble de capacitación teológica (P32) que las agencias de retención baja, aunque no hay correlación con el retorno anticipado evitable (TRE).
- ✓ La capacitación misionológica (P33) parece ser más beneficiosa que la capacitación teológica, como también se indica en el ReMAP I.
- ✓ La capacitación misionera práctica (P34) y las prácticas transculturales (P35) todavía se requieren muy poco, por lo que no se pudo obtener evidencia estadística de su efectividad.



Lo que significa

Jonathan Ingleby

¿Cuánto tiempo se dedica típicamente a la preparación para el trabajo misionero en el campo? Nuestros datos nos indican que, tanto en los NPE como en los APE, la mayor parte del tiempo de preparación formal (capacitación previa al campo de labor) se pasa en un instituto bíblico o universidad. Sin embargo, debemos evaluar si esta es *la clase de preparación adecuada*. La capacitación de instituto bíblico puede ser buena, pero la proporción de tiempo dedicado a ella parece desequilibrada, por razones que explicaremos. Junto con la clase de preparación adecuada, ¿de qué forma debería variar la capacitación, según las necesidades del misionero en cuestión? Por ejemplo, alguien que se prepara para un trabajo de relativamente corto plazo tiene ciertas necesidades de capacitación, y los misioneros de largo plazo que cumplen una función específica, como la educación teológica, tendrán otras necesidades.

Debido a que el tiempo de preparación es frecuentemente limitado, el enfoque debería estar en lo esencial. La misionología formal [O33 *Preparación misionológica académica formal*] demostró ser una preparación mucho más efectiva (que se correlacionó con la retención) que la capacitación de una institución bíblica, por lo tanto, debería dársele una fuerte consideración a este acercamiento.

Además, la preparación previa al campo de labor debería considerar qué tipo de trabajo hará el misionero. Los antecedentes educativos que el misionero ya tiene cuando entra a la agencia influyen en la capacitación necesaria adicional. Por ejemplo, los médicos u otros profesionales ya tienen muchos años de educación y experiencia. Claramente necesitan preparación para las misiones, pero no tanta, y quizás de diferente clase que alguien que está iniciando su carrera en misiones. Más misioneros de los APE de Europa participan en el «trabajo social», de esta manera, es más posible que sean los misioneros que se acaban de mencionar. Los NPE están invirtiendo más en la capacitación de los institutos bíblicos o seminarios, lo cual puede explicarse por el alto número de misioneros que están comenzado sus carreras o capacitación. Ellos, por lo tanto, necesitan tareas de capacitación que impliquen conocer gente, evangelismo, plantación de iglesias y el aprendizaje de cómo echar raíces.

Por lo tanto, los capacitadores deben pensar ampliamente en cómo pueden ofrecer una capacitación *apropiada*. Deben hacer la pregunta teológica—¿cuál es la meta, el propósito final?—o, en otras palabras, deben comenzar con la meta en mente. Después de determinar de qué situación esperan que el aprendizaje sea parte, y a la que contribuya, deberían preguntar qué clase de preparación es necesaria para asegurar la efectividad. Esto suena sencillo pero, en la práctica, los programas de capacitación muy frecuentemente presentan un menú preparado, que cuando se consume resulta en una dieta inferior a la apropiada.

Por ejemplo, «Saber lo que la Biblia enseña»—una introducción bíblica de todo

propósito—podría no ser tan útil como suena. Oímos la queja lo suficientemente seguido de que «los jóvenes ahora no conocen sus Biblias». Una preocupación mucho más seria es que aún cuando no conocen sus Biblias (tienen un poco de capacitación bíblica formal), quizá no tengan idea de cómo podría aplicarse en una situación misionera determinada. Recuerdo haber ido a un estudio bíblico en Katmandú, donde conocí a un grupo de veinticinco misioneros. Salí con la impresión de que, en lo que a ellos respectaba, la Biblia tenía poco que decir en cuanto al trabajo que estaban realizando entonces. Los datos de la sección educativa del estudio indican que la capacitación académica tuvo una correlación muy fuerte con la retención—¿resalta esto la utilidad de la reflexión en la práctica diaria?

Como se mencionó, la capacitación *misionera* formal es una buena inversión para los misioneros futuros. Parece probable que debería dársele más atención al elemento práctico dentro de la capacitación (aunque este es un argumento *ex silentio* en lo que a los datos respecta). Aún así, la capacitación misionera y eclesiástica en Occidente (que se ha explorado globalmente) ha sido generalizada como una tradición particular de formación ministerial, que se remonta a la Edad Media. Esta tradición incluye Biblia, teología, ética, historia eclesiástica, religiones, y luego unos estudios «prácticos» como homilética y evangelización. Las escuelas de capacitación misionera frecuentemente descubren que también han heredado esta clase de currículo. Puede debatirse el hecho de que este acercamiento tradicional sea una preparación apropiada para el líder de una iglesia en los Estados Unidos o en Europa Occidental, pero absolutamente no es una capacitación adecuada para alguien que está a punto de emprender un viaje hacia las misiones transculturales. Por ejemplo, ¿dónde están los cursos sobre liderazgo, tendencias mundiales, ciencias sociales, teoría de la comunicación, estudios de desarrollo, globalización, religiones del mundo, animismo, contextualización, comunicación transcultural y aprendizaje de idiomas?

La capacitación de los misioneros debe estar enfocada en las misiones y tiene que ser transcultural y práctica, en el sentido de que involucre alguna clase de aprendizaje práctico efectivo.

- a) *Con enfoque en las misiones* quiere decir que las misiones no son algo con lo que podemos andar torpemente, sin reflexionar. A un grado alarmante, uno todavía se encuentra con misioneros que están profundamente involucrados en el trabajo misionero y que apenas han pensado en lo que están haciendo. Durante una experiencia misionera de largo plazo, constantemente me encontré con compañeros misioneros que hubieran querido haber tenido más capacitación y entendimiento (en retrospectiva) que les habría ayudado a ser más determinados en cuanto a la misionología de su trabajo y ministerio. Efectivamente, en cuanto a la Pregunta 55 [P55 *A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades*], cuando los misioneros tienen acceso a oportunidades de aprendizaje continuo, vemos una correlación con la retención. Esto se discute con más detalles en el Capí-

tulo 25.

- b) *La preparación transcultural* sencillamente no es un suplemento opcional. Claro que sabemos que el evangelio tiene que ser contextualizado y que los misioneros tienen que aprender a vivir transculturalmente, con las enormes demandas que esto tiene en cuanto a comunicación (aprendizaje de idioma, conciencia cultural) e identidad personal (¿a qué debo renunciar sin dejar de ser yo?). ¡Pero el aspecto transcultural es aún más desafiante que eso! Los misioneros también trabajan frecuentemente en equipos transculturales. Estos equipos, según las agencias misioneras, son el reto contemporáneo número uno¹. Estos equipos llegarán a ser una experiencia más frecuente, a medida que las misiones son cada vez más globalizadas. ¿Estamos listos para eso? ¿Nos ha dado nuestra preparación las capacidades necesarias?
- c) Finalmente, nuestra capacitación incluye un *aprendizaje más práctico*. El pequeño círculo de aprendizaje, amado por los teólogos de la liberación, *experiencia-reflexión-acción*, ahora se ha convertido en una parte importante de la teoría del aprendizaje en todas partes, y con toda razón. Aun los misioneros que están en capacitación deben tener alguna experiencia en la cual reflexionar, algo que se pone de manifiesto en el estudio de caso adjunto de Dan Sheffield. Debe corregirse la ausencia de una práctica misionera, o aprendizaje transcultural estructurado, como parte de la preparación en los APE. La capacitación misionera *práctica*, previa al campo de labor necesita un perfil mucho más alto. Los NPE están experimentando con nuevas formas de capacitación, incluso una capacitación que se lleva a cabo mientras se trabaja, pero como esto no es obligatorio, no pudimos evaluarlos a una medida significativa. De igual manera, el programa práctico, entre tanto que está incluido, en gran parte fue único en los Estados Unidos y aunque es útil allí, no pudo compararse con otros países.

Las conclusiones tienen implicaciones prácticas fuertes. Las gente que ha sido bien preparada se desempeñó mejor y se quedó más tiempo en el trabajo. ¿Cuál es la mejor clase de preparación? La evidencia sugiere que necesitamos una capacitación misionera más enfocada y que hemos heredado formas de capacitación que no siempre son útiles. Necesitamos oportunidades para un aprendizaje reflexivo, capacitación continua y preparación transcultural. Necesitamos que se incluya más aprendizaje práctico en nuestros programas de preparación, especialmente en los APE.

¹ Investigación dirigida por el Equipo de Mercadeo de Redcliffe College, Gloucester, Reino Unido, llevada a cabo por medio entrevistas telefónicas con Gerentes de Personal del Reino Unido, durante 2005.



Cómo preparar bien a la gente

Jonathan Ingleby², Redcliffe College, UK

Esta es una historia real—se han cambiado los nombres.

Cuando conocí a Alan Chalmers, él era un hombre relativamente joven, que ya había sido nombrado líder «interino» (pronto se le daría el trabajo de manera permanente) de un gran grupo misionero en algún lugar del Sur de Asia. Era responsable de un grupo de casi 800 personas, compuesto de nacionales y misioneros y participaba en varios ministerios holísticos. Era una tarea difícil. El ambiente local, que alguna vez fue amigable, cada vez era más hostil. La guerra civil era una amenaza. El gobierno no podía decidir si quería a los misioneros o no. A la gente se le pidió que se fuera, de manera inesperada, y fue difícil encontrar reemplazos a buen tiempo. El equipo en sí era muy mixto—no sólo nacionales y emigrantes, sino compañeros misioneros de todo el mundo. Así como diferencias culturales, también habían desacuerdos teológicos usuales y choques de personalidad. Mientras tanto, la misión necesitaba mantener la alta calidad que siempre había establecido.

Alan compartió conmigo algunas de sus preocupaciones. No menos importante eran sus dudas en cuanto a si tenía la capacidad necesaria para hacer el trabajo al que se había entregado. Yo traté de tranquilizarlo. Claramente, él era un líder nato y entendía bien la magnitud y complejidad de la tarea que tenía por delante.

Hablamos un rato de su preparación para el trabajo. Admitió que, formalmente, no tenía ninguna. Había asistido a una institución misionera por dos años, y sentía que el tiempo que estuvo allí había valido la pena. Sin embargo, había una laguna obvia. No había tenido preparación para el trabajo que en realidad hacía. Había aprendido bastante teología y se le había preparado para algunas de las dimensiones transculturales de su vida misionera. Había reflexionado mucho en el evangelismo y plantación de iglesias y había profundizado en su propia vida espiritual. Estaba agradecido por todas estas cosas. Lo que no había recibido era una capacitación para liderazgo. Aparte de lo que había aprendido hasta aquí por observación, «en el trabajo», nunca había pensado en serio en dirigir un equipo—guiar, seleccionar, evaluar, capacitar, construir equipo, resolver conflictos y todo lo demás. Nunca había pensado en las bases bíblicas del liderazgo como tales, en las implicaciones éticas del liderazgo, ni en las deman-

² Jonathan fue Director de Estudios Misioneros en Redcliffe College, Gloucester, Reino Unido durante quince años, hasta su «jubilación» en el verano de 2006. Sigue enseñando materias de misionología y cristianismo global a nivel de postgrado y es experto en la historia de las misiones y misionología, y en globalización y postcolonialismo. Jonathan creció en Portugal con sus padres misioneros. Trabajó durante veinte años en India, en Hebrón, una escuela para hijos de misioneros, como maestro y luego fue el director. El doctorado de Jonathan es de Open University e investigó las maneras en que la educación se utilizaba como una herramienta misionera en India, durante el largo siglo diecinueve (c. 1789-1914).

das particulares de dirigir un equipo transcultural. Cuando digo que nunca había pensado en eso, no quiero decir que Alan no conocía ni comprendía nada de estos temas, sino que nunca se le dio la oportunidad de reflexionar en ellos, de una manera ordenada y sistemática, ni de recurrir a la sabiduría más extensa de otros que sí lo hubieran hecho.

Mi historia tiene un final feliz. Alan, sin lugar a dudas, se enfrentó al reto que se le presentó. Lo hizo tan bien que pone en duda todo el espíritu de esta historia. Su habilidad innata, combinada con la experiencia de su vida fueron suficientes. ¿Fue este un caso en que no se necesitó de capacitación para liderazgo? Tal vez, o tal vez habría sido mejor líder si hubiera tenido la oportunidad de estudiar. Además, no todos somos como Alan. Algunos necesitamos toda la ayuda que podamos obtener, para poder hacer un trabajo medio decente en los puestos de liderazgo en que resultamos metidos.



Preparación adecuada

Dan Sheffield³, Free Methodist Church, Canadá

Durante varios años he trabajado en un puesto de liderazgo con Free Methodist Church, en Canadá, como Director de Ministerios Globales e Interculturales. Buscamos poner una base para las iniciativas misioneras canadienses, que implica entrar a campos nuevos y enviar a nuestros propios misioneros.

Uno de los primeros documentos de políticas que desarrollamos tiene que ver con la Preparación Apropriada del personal para el ministerio transcultural de largo plazo. Hemos estructurado una política que se enfoca en poner bases apropiadas en pocas personas, en lugar de reclutar y desarrollar a muchas. Las lecciones que he aprendido con el paso de los años, como lo describiré, son centrales para nuestra política y práctica.

Cuando comencé a pensar seriamente en el ministerio transcultural, como adulto joven, a principios de los años ochenta, naturalmente quería que sucediera rápidamente. Por lo tanto, hice un año de práctica misionera con *The Shantymen*, una agencia misionera canadiense donde viví y trabajé, entre pescadores y leñadores, en la costa occidental de la Isla de Vancouver. Esta experiencia creó varias impresiones: la gente común está buscando significado y respuestas para sus vidas, entender el ministerio y contexto hace la diferencia, y

³ Dan Sheffield es Director de Ministerios Globales e Interculturales de Free Methodist Church de Canadá. De 1983 a 1990, Dan fue misionero con WEC Internacional, y participó en educación y reclutamiento misionera, así como en la educación teológica en Egipto y Sudáfrica. Después trabajó tres años como pastor asociado de evangelismo y discipulado en una iglesia de Canadá. De 1994 a 1999, él y su familia plantaron una congregación multicultural urbana en Sudáfrica, con Free Methodist World Missions (FMWM, USA). Dan trabajó como Facilitador Internacional de Ministerio Urbano con FMWM desde 2001 y como director de misiones de FMC en Canadá desde 2003. Dan ve el desarrollo de obreros transculturales competentes como una de sus prioridades más significativas.

estar preparado apropiadamente es, por lo menos, la mitad del trabajo.

Después de esta experiencia, hice una pasantía en diseño gráfico de más o menos un año, antes de ofrecerme a WEC (Evangelización Mundial para Cristo, por sus siglas en inglés). Por alguna razón, dejaron entrar a alguien de veintiún años en su curso de seis meses de Orientación para Candidatos. En aquel entonces, la mayoría de las agencias misioneras podrían haber despachado a un joven adulto, soltero, no probado e inducto a una comisión de corto plazo, pero no en su programa de largo plazo.

Pero WEC me tomó donde yo estaba y trabajó conmigo. Durante el curso extenso de orientación, los líderes de WEC cubrieron temas como la guerra espiritual, comunicaciones transculturales, investigación de pueblos no alcanzados, evangelismo y plantación de iglesias, y también nos involucraron en la filosofía y estructuras de la organización en un ambiente comunitario. Al final de los seis meses me convertí en miembro de WEC.

Entonces el director de WEC, Ken Getty, me sentó y me dijo: «Dan, si realmente quieres ser muy útil en el ministerio, creemos que deberías ir a un instituto bíblico antes de salir al extranjero».

Entonces fui a Winnipeg Bible College (que ahora es Providence College) y me senté a los pies del profesor de misiones, Jon Bonk, por dos años. Se colocó una base en habilidades de estudio y conocimiento bíblico, teología, teoría y práctica del ministerio, historia eclesiástica, antropología cultural y misionología. Mi experiencia de ministerio transcultural también fue fundamental. Pasé nueve veranos trabajando en campamentos cristianos como mandadero, consejero, director de programas y líder de jóvenes en la iglesia. Hice un trabajo de corto plazo en México con Operación Movilización. Me casé. Mi esposa es enfermera, ex obrera asociada de Navigator y se graduó del programa de candidatos de WEC. Entonces nos fuimos a Egipto con un hijo de dos años.

¿Cuáles fueron algunas de las Buenas Prácticas de WEC?

1. Interactuaron con las personas y su llamado con un paradigma relacional y no organizacional. El misionero se siente como parte de una familia y se le valora por su contribución.
2. Quisieron evidencia de espiritualidad y carácter, a través de la evaluación en un ambiente comunitario.
3. Enseñaron las destrezas del idioma y cultura y las demandaron de misioneros competentes.
4. Requirieron destrezas bíblicas y teológicas firmes.

Después de ocho años con WEC, que implicó experiencia en Egipto y Sudáfrica, la situación de la salud de mi esposa nos llevó a renunciar de WEC. Yo acepté un puesto pastoral en Canadá con Free Methodist Church. En algún momento nos preguntamos si éramos otra estadística en la lista de retorno anticipado.

Entonces, cuatro años después (en 1994), recibí una llamada de Free Methodist Mission de Indianápolis. Nos invitaban a considerar un trabajo de plantación de iglesias/desarrollo comunitario en Sudáfrica.

Nuestro retiro del ministerio transcultural activo se debió a la salud de mi esposa y mi necesidad de tener experiencia práctica de ministerio pastoral. Ahora, mi esposa se sentía capaz de tomar otro trabajo en el extranjero y yo había adquirido cuatro años de experiencia pastoral. Entonces respondimos positivamente. Además de la solicitud normal y proceso de análisis, nos dieron cuatro días de orientación y nos enviaron a Sudáfrica.

Nuestra retención (mía y de mi esposa) en el ministerio transcultural hasta el día de hoy (2005) ha tenido poco que ver con los procedimientos de personal de Free Methodist Church⁴. Tiene mucho que ver con la preparación adecuada que recibimos a través del proceso de WEC. Sabíamos «el por qué, el qué y el cómo» de la tarea misionera, desde los primeros fundamentos que habíamos recibido. Entendíamos el significado de la inmersión en la cultura y el idioma, así como las señales, y los pasos hacia, un choque cultural⁵. Debo admitir que aprendí el camino a través del «choque ministerial» en el trabajo pastoral.

¿Qué hemos aprendido de la preparación adecuada y de la retención con el paso de los años?

1. Comenzar con la persona y crear un proceso de desarrollo, en lugar de ofrecer un proceso general establecido.
2. Los líderes deben identificar y afirmar la espiritualidad y el carácter en un contexto de iglesia local.
3. Se requiere de experiencia en el ministerio práctico, en el propio contexto cultural.
4. Se requiere de armonía con la filosofía, base de valores y acercamientos operacionales de la iglesia o misión.
5. Se requiere de base bíblica y teológica.
6. Se requiere de una base en las ciencias sociales y comunicación intercultural.
7. Se requiere de por lo menos un año de experiencia transcultural e intercultural antes de hacer un compromiso de largo plazo.
8. Se requiere que los posibles plantadores de iglesias tengan experiencia pastoral en su propio contexto cultural.

⁴ En la década de 1990, Free Methodist Church tenía una tasa de retorno anticipado del 50%.

⁵ Dan Sheffield y Joyce Bellous, 2003, «Learning to Be a Missionary: The Dreyfus Model of Skill Acquisition applied to the development of cross-cultural ministry practitioners (Cómo ser Misionero: El Modelo Dreyfus de Adquisición de Destrezas, aplicado al desarrollo de profesionales del ministerio transcultural)», Recursos de AEM: www.rearesources.org/publications.

Actualmente estamos buscando desarrollar estas buenas prácticas para la preparación adecuada de nuestro personal misionero canadiense de Free Methodist. En lugar de sentirnos inadecuados para el trabajo, nuestros misioneros desarrollarán destrezas en el ministerio transcultural que considero como factor importante para la retención misionera.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son algunas de las mejores prácticas para una preparación adecuada que se mencionan en este estudio de caso?
2. ¿Cómo prepara actualmente su organización a los nuevos misioneros? ¿Preparan y capacitan a los nuevos misioneros los que tienen una conciencia y conocimiento personal de las presiones y retos del ministerio transcultural? Si no es así, ¿qué puede hacerse para aumentar la conciencia en los capacitadores de las destrezas prácticas que se requieren para el ministerio transcultural efectivo?
3. Debido a la naturaleza cambiante de la obra misionera en muchos lugares, ¿cómo evalúa su organización la preparación total de los nuevos misioneros, para asegurar que la preparación sea equilibrada y pertinente para cada campo? ¿Quién hace la evaluación, y cómo podría adaptarse el proceso de preparación para las necesidades cambiantes del campo?



Cómo cambiar nuestra capacitación para obtener compromiso durante la preparación

Alan Pain⁶, BMS International Mission Centre, Reino Unido

En agosto de 1999, BMS World Mission, conocida entonces como Sociedad Bautista Misionera, efectuó la compra del Salón St. Andrew en Selly Oak, Birmingham. La intención de BMS era restaurar las instalaciones y desarrollar su propio centro de misiones, que llamaron Centro Internacional de Misiones (IMC, por sus siglas en inglés).

BMS tenía la creciente necesidad de tomar control de su capacitación misionera, que había llegado a estar cada vez más fragmentada. La capacitación del futuro personal misionero se hacía por períodos cortos de tiempo y en diversos lugares. Además de una falta de claridad en cuanto a las normas, había poca oportunidad para que sus candidatos elegidos se «integraran» a BMS durante

⁶ Alan Pain es director de IMC (por sus siglas en inglés), el Centro Internacional de Misiones de BMS World Mission del Reino Unido, que capacita a personas para la misión transcultural. Alan se especializa en estudios bíblicos y misionología.

su capacitación. La visión original de IMC expresaba la esperanza de proporcionar «capacitación apropiada, efectiva y adaptable» a todos los que servirían en el extranjero con BMS: obreros de largo plazo, Equipos de Acción (un programa bien establecido para el año sabático), otros equipos de corto plazo y un número creciente de voluntarios solitarios. La palabra «flexibilidad» resumía lo que los líderes de BMS tenían en mente para la nueva empresa de capacitación misionera.

Nuestro centro nuevo de capacitación

Inevitablemente, el establecimiento de un centro nuevo de capacitación misionera no ocurrió sin controversias. Sin embargo, en BMS prevaleció la opinión de que no podía permitirse que su capacitación misionera continuara en la misma situación. Hubo una fuerte convicción de que la disponibilidad de las instalaciones del Salón St. Andrews ofrecía una oportunidad única que no debía perderse.

Ahora, ya bien remodelado, IMC puede alojar de 65 a 70 personas y espera ser un centro residencial de alta calidad, que suple las necesidades de BMS para su capacitación misionera, y para eventos de selección y otras comisiones. El tamaño de las instalaciones también implica que IMC recibe a grupos que no pertenezcan a BMS, grandes y pequeños, que las usan para impartir su propia capacitación misionera o para compartir los cursos de IMC, lo cual ayuda a formar y a refrescar su cultura corporativa.

Lo que incluye la capacitación

A inicios de 2006, la ocupación esencial de IMC sigue siendo la capacitación de los que van a trabajar en las misiones transculturales con BMS. Por ejemplo, la capacitación incluye:

- Un curso básico de un año en estudios misioneros, para obreros de largo plazo recién aceptados. Esto incluye dos proyectos personales importantes y una asignación en febrero, que la mayoría hace en el extranjero.
- Capacitación de un mes, en septiembre, así como una semana de selección, previo a los seis meses en el extranjero, para nuestros Equipos de Acción.
- Dos meses de información y capacitación, en abril, para los Equipos de Acción, antes de un viaje de ocho semanas a las iglesias británicas. También hay un par de días de celebración final en junio y un fin de semana de reunión, justo antes de la Navidad.
- Tres Semanas de Preparación de Voluntarios, diseñado para las diversas y altamente calificadas personas que ofrecen trabajo de corto plazo a BMS, por un máximo de dos años.

- Fines de semana de selección, capacitación e información/reflexión para los Equipos de Verano, Equipos Eclesiásticos y Equipos Médicos.
- El programa nuevo de BMS para voluntarios de medio plazo (2-4 años) es el último reto, para lo que un período de tres meses posiblemente se convertirá en el período normal de capacitación.

El centro nuevo de misiones y BMS

Todavía es demasiado pronto para evaluar la efectividad de largo plazo de IMC para la capacitación misionera, pero se han observado varios aspectos de su existencia:

- IMC es BMS, y toda clase de gente llega a considerarlo como su hogar. Esto hace una gran diferencia en su compromiso con BMS y ha comenzado a influir en algunos obreros de corto plazo para el servicio de plazo más largo. Esperamos, con el tiempo, que también aumente el período promedio de servicio del personal misionero de largo plazo (de carrera).
- La capacitación de IMC está construida expresamente para las necesidades de BMS. Sus cursos se preparan con la única meta de proporcionar preparación efectiva a los que van a trabajar con BMS. Los miembros del personal directivo de la oficina internacional de BMS en Didcot, Oxfordshire, Reino Unido, hace visitas regulares para enseñar y dar asesoría, lo cual ha llegado a ser un suplemento importante en el año.
- Con IMC, en efecto, podemos estar seguros de que todos los que están trabajando en el extranjero habrán sido capacitados en asuntos como protección infantil, salud y seguridad. También podemos abordar áreas de particular interés para BMS.
- La capacitación de IMC se evalúa regularmente y se hacen cambios a la luz de la evaluación, sin las restricciones de acreditación externa o autoridades de alguna institución alejada. El reto de IMC es alcanzar la visión original: «...un centro de excelencia para la formación de obreros misioneros». Esto es parte de la razón por la que preferimos hablar de un «Centro», de «Director», de «Personal Misionero», y no usar el lenguaje académico de «Universidad», «Rector» y «Estudiante».
- Los tutores de IMC son colegas de los que se están capacitando, con total interés en su progreso y futuro. Las relaciones que se establecen en IMC pueden ser extremadamente útiles en los primeros días de servicio en el extranjero, especialmente cuando el progreso es difícil para el personal misionero recién llegado.
- El año de capacitación proporciona una oportunidad única para desarrollar relaciones con el personal de la sede de BMS, que en su mayoría trabajan en la oficina central de Didcot. Es muy reconfortante para ellos trasladarse al extranjero, sabiendo que ahora son mucho más que nom-

bres para los que tienen la responsabilidad administrativa, financiera y pastoral con ellos.

- Cuando los nuevos misioneros se trasladan a sus lugares, ya han establecido relaciones fuertes con su Secretario Regional de BMS. Esta cooperación de responsabilidades ya ha comprobado su valor y puede ser decisiva para la supervivencia de largo plazo del personal misionero, especialmente si los primeros meses de servicio son inesperadamente difíciles.

Por ejemplo: En noviembre de 2002, una joven estadounidense obrera de OM, Bonnie, fue asesinada en Sidón, Líbano. El efecto de su muerte fue particularmente dramático para un pequeño grupo de cristianos que trabajaba en Sidón. Un joven de BMS era parte de este grupo. Becky (pseudónimo) estaba en Sidón para aprender el idioma, antes de tomar posesión de un puesto en Beirut. Se había unido al grupo hacía apenas dos meses y había desarrollado una amistad cercana con Bonnie. Poco después de la muerte de Bonnie, Becky se reubicó en Beirut y diecinueve meses después volvió al Reino Unido para estar con su padre que tenía una enfermedad terminal.

Becky había llegado a ser una parte integral de BMS, principalmente a través de su año de capacitación en IMC, y esto hizo una gran diferencia en la forma que BMS pudo cooperar con su iglesia enviadora al cuidar de ella durante dos años muy difíciles. IMC ha sido de apoyo para Becky, y ella ha podido trabajar con colegas en otras circunstancias por la comprensión y el ánimo de los ex «estudiantes» (¡nunca usamos la palabra!).

Ahora Becky está de vuelta en el sur del Centro de Asia, con BMS, donde ha tenido un comienzo extremadamente positivo, en un país nuevo y con el desafío nuevo del idioma, la cultura y la gente.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué hizo esta organización (BMS) para mejorar su preparación de nuevos misioneros?
2. ¿Qué cambios podrían ser útiles dentro de su organización o iglesia, para que los nuevos misioneros estén mejor preparados para el ministerio transcultural?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviadora	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar y afirmar la necesidad de destrezas y habilidades espirituales y de carácter. ➤ Ofrecer experiencia práctica, pastoral y de ministerio. ➤ Proporcionar una base bíblica y teológica. ➤ Crear una cultura y práctica de tutoría y adiestramiento. 			
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informar a los candidatos sobre los requisitos de preparación 	
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar un Comité de Apoyo Interno que apoye a los misioneros ampliamente. ➤ Apoyar la preparación práctica. ➤ Desarrollar relaciones con la familia que se queda. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a invertir tiempo en la preparación adecuada. ➤ Trabajar en un Comité de Apoyo Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener un acercamiento personal y relacional. ➤ Usar programas que encajan con la persona. ➤ Usar herramientas para desarrollar la capacidad, y destrezas espirituales y de carácter. ➤ Ofrecer orientación a la agencia misionera. ➤ Incluir a los hijos de misioneros en la preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar herramientas prácticas y apropiadas para utilizarlas. ➤ Ofrecer un ambiente comunitario para preparar a los candidatos. ➤ Ofrecer capacitación teológica y misionológica. ➤ Ofrecer capacitación específica para el trabajo. ➤ Desarrollar herramientas para la preparación de hijos de misioneros.
En el campo				
Crisis				
STP		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar en la preparación de candidatos 		
Reingreso		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a servir, como experto, para probar el llamado. 		

Orientación y Capacitación Continua

APE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●



Los hechos

Normalmente se piensa que la orientación es la parte más importante de la preparación, aún así, en los APE, el aprendizaje del idioma y la cultura superó con creces a la orientación al correlacionarse con la retención. Existe una diferencia significativa entre los NPE y los APE, muy posiblemente porque los misioneros de los NPE frecuentemente son enviados a culturas cercanas, donde parece que se requiere menos aprendizaje del idioma y cultura. Parece que en los APE, la capacitación continua y desarrollo de nuevas habilidades está correlacionado fuertemente con la retención, aunque también se encuentra una correlación en los NPE.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
52	Hay una orientación efectiva en el campo para los nuevos misioneros.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
53	Se hacen preparativos para el aprendizaje del idioma que permita que los nuevos misioneros aprendan bien el idioma local.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	
54	Se estimula activamente el aprendizaje continuo del idioma y la cultura.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
55	A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación y desarrollo continuo de dones y hab	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓

85	La orientación previa al campo de labor prepara a los misioneros para la adaptación a la vida y ministerio transcultural.	○○○○○○○●●●		○○○○○○○●●●	
----	---	------------	--	------------	--



Hallazgos claves

- ✓ La orientación en el campo para nuevos misioneros (P52) se correlacionó de manera positiva con la retención en los APE y NPE, pero la correlación no fue tan fuerte como se esperaba (usualmente se considera como algo sumamente importante).
- ✓ El aprendizaje inicial del idioma y la cultura (P53) recibió una calificación aún más alta que la orientación (P52) en los APE, en desempeño e importancia, y se correlaciona claramente con la retención alta (por el retiro evitable TRE—pero no tanto por el retiro total, TRT).
- ✓ Los ejecutivos de misiones de los NPE le dieron una calificación mucho más baja al Aprendizaje inicial del idioma y cultura (P53) que los de los APE, probablemente porque muchas agencias de los NPE están trabajando en culturas cercanas, donde el aprendizaje del idioma no es importante.
- ✓ En los NPE, el Aprendizaje inicial del idioma y cultura (P53) se relaciona más de manera negativa con la retención (se asume que las agencias de los NPE están trabajando en una cultura cercana, donde el aprendizaje del idioma no es tan importante, y tienen tasas de retención más altas que las que realmente están trabajando transculturalmente).
- ✓ En los APE, los estudios continuos del idioma y la cultura (P54) obtuvieron la calificación más alta en este bloque de preguntas, y se correlacionó altamente con la retención por el retiro anticipado evitable.
- ✓ En los NPE, los Estudios continuos del idioma y cultura (P54) de nuevo se correlaciona de manera negativa con la retención (ya que muchas agencias están trabajando en culturas cercanas).
- ✓ La capacitación continua y desarrollo de nuevos dones y habilidades (P55) recibió una calificación alta y demostró estar correlacionada con la retención, especialmente en los APE, y particularmente en cuanto al retorno evitable, TRE en los APE.



Lo que significa

Sarah Hay

La orientación en el campo se correlaciona de manera positiva con la retención. Sin embargo, la correlación no fue tan fuerte como se anticipaba y la orientación previa al campo de labor, por parte de la agencia, no mostró ninguna correlación con la retención. La meta en general es preparar personas para que aprendan el idioma local (cuando sea necesario), para que sobrevivan al choque cultural y para que se establezcan en el país o cultura anfitriona, de manera que puedan vivir y trabajar de manera efectiva y sin estrés excesivo.

El método, ocasión y contenido de la orientación variará pero, generalmente, la agencia misionera lo llevará a cabo. El estudio de caso de Rachel Murray (ver el estudio de caso que sigue—Orientación Cooperativa en Nueva Zelanda) da un ejemplo interesante de un grupo de agencias que llevan a cabo la orientación juntas. Este es un buen uso de los recursos y proporciona profundidad y extensión a los asuntos que se cubren. Sin embargo, no debería confundirse la orientación con la capacitación misionera, o bíblica, que se lleva a cabo en una institución (ver Capítulo 9).

Si consideramos la orientación en dos categorías distintas, previa al campo de labor y en el campo, es interesante ver los resultados del ReMAP II. La P85 [P85 *Orientación previa al campo de labor prepara a los misioneros para la adaptación a la vida y ministerio transcultural*] indica que, a pesar de que los ejecutivos de los APE y de los NPE creen que hacen la orientación previa al campo de labor razonablemente bien (aunque hay espacio para mejoras), no encontramos ninguna correlación con la retención. Por lo tanto, tenemos que asumir que hay poca diferencia en la orientación previa al campo de labor entre las agencias de alta retención y las de baja—las calificaciones indican que todas las agencias tienen que hacer esto de manera razonable—por lo menos en la opinión del líder. Es un resultado interesante, porque frecuentemente nos enfrentamos con personas para quienes una piedra de tropiezo importante ha sido una expectativa equivocada, como resultado de una mala preparación y orientación previas al campo de labor. Parece muy común que la gente luche a su llegada con la gran diferencia que hay entre sus expectativas y la realidad. (Como observación personal, nosotros (Rob y Sarah) no tuvimos este problema cuando fuimos a Nepal porque esperábamos que fuera terriblemente difícil. Por lo tanto, ¡fue de gozo que solamente fuera difícil!). A pesar de la falta de correlación, las calificaciones y los testimonios con los que nos hemos encontrado sugerirían que hay espacio para mejorar y hacer una mejor preparación. Quizás los líderes de las bases enviadoras necesitan comprender mejor la vastedad de este asunto.

Para poder formar las expectativas antes de la partida, no hay nada más simple que visitar el campo propuesto para dar un vistazo. El costo es un factor, y muchos no pueden darse el lujo de una visita así (especialmente en algunas agen-

cias de los NPE). Pero una visita es valiosísima, si es posible. Cuando estábamos pensando hacer la solicitud para ir a Nepal, International Nepal Fellowship (INF) nos sugirió una visita, ya que ninguno de nosotros había estado en Asia antes. Las finanzas nos dijeron que sólo uno de los dos iría, pero Rob pudo visitar, trabajar un par de semanas y adquirir una buena idea—no sólo de Nepal, sino de INF. Al planificar la salida después, estábamos tranquilos porque sabíamos dónde viviríamos los primeros tres meses, quién nos recibiría y unas cuantas cosas importantes de Nepal (por ejemplo, las almohadas nepalíes son como piedras, ¡así que llévese la suya!). Unos amigos recientemente habían preparado una vista «para echar un vistazo» con toda su familia en el Medio Oriente. La visita fue especialmente útil para los niños, que pudieron ver su futura escuela, prepararse y emocionarse, en lugar de asustarse por lo desconocido. Sin embargo, una visita corta (especialmente durante una época adversa) puede también dar impresiones falsas, ya que el cuerpo de uno no tiene el tiempo suficiente para adaptarse al clima, la comida, los gérmenes, la cultura huésped, etc. Un lugar que podría parecer insoportable, en efecto, podría llegar a ser razonable con el tiempo.

Otra herramienta útil en la orientación previa al campo de labor es conectar a los futuros misioneros con ex misioneros que están en el país natal y con la gente que está en el campo actualmente. Estos vínculos proporcionan una fuente vital de consejo. Si es posible, vincule gente con otros que estén pasando circunstancias similares, por ejemplo de familia a familia, para que haya similitudes. Los posibles misioneros se animan al saber que otros, al igual que ellos, han podido sobrellevar las circunstancias y al poder hacerles preguntas específicas. A veces, es más fácil preguntarle a alguien en esa calidad y no a alguien en el departamento de recursos humanos de la agencia. Recuerdo querer preguntar sobre la disponibilidad de electricidad y agua caliente, pero me sentía tonta. Cuando finalmente pregunté, fue bueno saber que había electricidad (la mayor parte del tiempo) y agua caliente (¡siempre y cuando brillara el sol!). No se señaló que en el invierno, cuando se necesita una regadera caliente para calentarse y no una fría para aguantar el monzón caliente, el sol solía esconderse en las nubes ¡entonces el panel solar no daba agua caliente! (¡Quizás haya algo en ser un poco selectivo...!)

Comunicarse con alguien en el campo es otra actividad muy útil, porque automáticamente le da al misionero alguien conocido al llegar. Antes de la salida, se puede comunicar con los misioneros que están en el campo, con preguntas de disponibilidad de artículos y de qué empacar o llevar. En Nepal, la disponibilidad cambiaba casi cada mes, y las cosas que originalmente necesitábamos llevar ya estaban disponibles cuando salimos. Estos vínculos hacen conexiones importantes y hacen que el trayecto del país natal al campo sea más llano.

Cuando la persona llega al campo, la agencia normalmente proporciona un período intenso de orientación. La duración de este varía ampliamente, especialmente si se incluye el aprendizaje del idioma. Los APE y NPE obtuvieron la misma calificación en la orientación en el campo y ambos se correlacionaron

con la retención. Sin embargo, a pesar de esta correlación, las calificaciones fueron bajas, e indican que hay mucho espacio para mejoras. A los misioneros debe dárseles buena orientación para que sean efectivos en el ministerio y si van a quedarse en el campo. Las calificaciones deberían ser más altas en lo que, seguramente, es un objetivo obvio para mejorar la retención: preparar a la gente para la tarea y el lugar.

Deberíamos decir algo sobre el tipo de asuntos que deben cubrirse durante la orientación previa al campo de labor y en el campo. Esto varía entre las agencias y no hay una regla firme y severa (ver los siguientes casos de estudio). La agencia debe considerar lo que los misioneros nuevos enfrentarán y qué necesitarán saber. Revise y evalúe la orientación actual con misioneros bastante nuevos y pídale que señalen las áreas que falten o que sean superfluas. Las sugerencias de abajo son simplemente sugerencias y no una lista exhaustiva. No es importante si se cubre cada sugerencia antes de salir al campo o en el campo, sino que se cubra en algún momento:

Previo al campo de labor

- Adquisición de destrezas para el idioma (preparación para aprender otro idioma)
- Asuntos culturales como trabajar con un equipo internacional, con colegas nacionales y la iglesia nacional (preparación para el choque cultural)
- Presentación a la agencia
- Asuntos médicos/de salud para las personas y sus familias, que incluyan temas como soltería, matrimonio y educación
- Proceso de solicitudes de visa, cronología, etc.
- Cosas para llevar
- Recaudación de fondos—finanzas y oración

En el campo

- Aprendizaje del idioma
- Prácticas y normas culturales específicas
- Creencias religiosas y prácticas locales
- Asuntos de la agencia en el país y/o asuntos de la iglesia nacional
- Contextualización del evangelio
- Desarrollo de la fe y espiritualidad personal
- La mayoría de estos asuntos no requieren de explicación. Sin embargo, de acuerdo a los datos, el aprendizaje del idioma no tiene correlación con la

retención en los NPE ni recibe una calificación alta, mientras que en los APE, el caso es contrario. Muchos asumen que la mayoría de misioneros de los NPE van a los grupos étnicos cercanos, donde podría haber similitudes de idioma y prácticas culturales, por ejemplo, el misionero de una misión de la India que trabaja en otro lugar de la India. Van a una cultura cercana y no a una muy distinta. En estas situaciones, el aprendizaje del idioma sería innecesario. El factor de la cultura cercana podría permitir que se formaran buenas relaciones, sin importar el idioma. Por otro lado, la cultura cercana aún es distinta a la cultura propia y estas diferencias deben reconocerse. Los ajustes podrían llegar de manera inesperada y hasta causar un choque cultural.

Los misioneros de los APE usualmente están cruzando las líneas de cultura en lugares donde no hay similitud entre el idioma y práctica cultural. Entonces, en este caso, la preparación para el aprendizaje del idioma es vital. Esto se sustenta con calificaciones más altas y una correlación positiva. Todavía hay espacio para mejoras en el aprendizaje de idioma y cultura.

Una clave para aprender un idioma es identificar el estilo de aprendizaje de cada uno y aprender el idioma como corresponde. Para una persona disléxica, aprender un idioma leyendo el texto podría ser difícil e innecesario. A mí (Sarah) me gusta aprender un idioma a través de la gramática, deletreo y escritura y tener una oración perfecta antes de abrir la boca. Rob, por otro lado, prefiere intentar una conversación de inmediato, sin importar la gramática correcta ni el tiempo verbal, ¡y a ver a dónde lo lleva!

El aprendizaje de idiomas no debería apresurarse. Los misioneros se ven tentados a comenzar su papel inmediatamente y descuidan el estudio del idioma, pero luego se enfrentan con problemas del idioma después. No tener destrezas adecuadas en el idioma fue una frustración principal para mí, particularmente porque yo trabajaba en un ambiente donde se hablaba el inglés y no tuve mucha oportunidad para practicar como otros. Por otro lado, la gente que pasa un largo período aprendiendo el idioma (a menudo más de dos años para el árabe o japonés) sufre la frustración de sentirse como un niño e inútil (por que no están «trabajando»). Sin embargo, estas frustraciones son superadas y valen la pena si el resultado es una fluidez relativa en el idioma, que le permita a la persona ser más efectiva en el ministerio.

Esperemos que la importancia de la orientación, en cuanto a asuntos culturales, creencias y prácticas religiosas, sea obvia. Es de mucha importancia aprender no sólo de la cultura nacional (aunque es vital), sino también de las culturas de los miembros del equipo, que podrían tener distintas nacionalidades, y de los retos que surgen como resultado. Se ha escrito mucho sobre esto (por

ejemplo: *When Cultures Collide (Cuando las Culturas Chocan)* de Richard D. Lewis¹) y su importancia no debe subestimarse (ver Capítulo 15).

Atender los problemas de estrés en las personas, parejas y familias sirve para resaltar un factor importante que afecta a todos los misioneros. La gente debe echarse un vistazo y estar consciente de sus debilidades, que aumentan especialmente durante situaciones estresantes, cuando la gente está lejos de sus redes de apoyo usuales (como se mencionó previamente en el Capítulo 7 en Evaluaciones de Salud y Psicológicas). De esta manera, si una persona soltera siente que su soltería es un asunto emocional estresante, tiene que tener previsto cómo desarrollará estrategias para enfrentarlo, antes de que el asunto se agrave con otro factor estresante en el campo. A las personas solteras les será útil entender las presiones que las familias tienen, y viceversa, para que los equipos puedan apoyarse mutuamente.

También es útil que se estimule a la gente a desarrollar maneras en las que puedan alimentarse espiritualmente y cuidar de sí mismos. En un ambiente distinto, donde no se conoce el lenguaje eclesiástico y quizás los estilos de adoración son distintos, los misioneros a menudo tendrán dificultades para alimentarse espiritualmente, hasta que hayan estado en el campo por algún tiempo. En efecto, los misioneros frecuentemente llegan a una meseta (o incluso a un valle) en sus vidas espirituales mientras están en el campo. Ayudar a la gente a aprender a mantener y edificar su vida espiritual es un aspecto vital de la orientación y podría incluir establecer estructuras de mentoría o de rendición de cuentas.

Un estudio llevado a cabo por Andrea Thomas, Directora de Orientación de International Nepal Fellowship, demostró el valor y beneficio que hay al dar oportunidades a los misioneros de continuar con su orientación. Aparte de los beneficios obvios, de seguir preparando a la gente para el servicio, la capacitación continua también da un sentido de valor, aprecio y, por lo tanto, motivación. La orientación sigue para construir afiliación con la agencia, para que los nuevos misioneros puedan sentirse rápidamente parte de algo (¡no aparte de!) (que especialmente es un problema de la Generación X y más allá).

Los NPE no consideraron que el aprendizaje del idioma y la cultura estuviera muy vinculado a la retención, pero esto no quiere decir que no necesiten mejorar. Entre tanto que el elemento del idioma puede ser menos importante, todavía existe la necesidad de capacitación cultural continua, para despertar motivación y también para resaltar asuntos donde la práctica podría ser similar, pero aún distinta, por lo que es importante ponerle atención para llegar a ser más efectivos. Tanto los APE como los NPE tuvieron una calificación mediocre en oportunidades para que los misioneros tengan una capacitación continua y desarrollo de dones y destrezas. Aún así, ambas áreas se correlacionaron con

¹ Richard D. Lewis, *When Cultures Collide (Cuando las Culturas Chocan)*, (London: Nicholas Brealey Publishing, 2000).

la retención. La necesidad de capacitación continua y orientación es importante (ver Capítulos 23 y 25 que cubren Valoración y Desarrollo Continuo).

Vale la pena reiterar que la orientación es una herramienta muy importante en el kit de la retención misionera. Los datos indican que hay espacio suficiente para mejoras. Por lo tanto, se espera que este capítulo y estudios de caso proporcionen una base para volver a consultar su programa de orientación y hacer algunas mejoras significativas. No tener un buen programa de orientación es como admitir que sólo se está dispuesto a hacer la mitad del trabajo. Como una vez dijo un compañero estudiante del idioma en nuestra clase: «¿Tengo que aprender el tiempo futuro? ¿No puedo quedarme sólo con el presente?» Asegúrese de ver al futuro y déle a los misioneros toda la orientación que necesiten.



Orientación cooperativa en Nueva Zelanda

Rachel Murray², Nueva Zelanda

La orientación es una parte vital e importante en la preparación de los candidatos misioneros para el trabajo transcultural. La forma en que se lleve a cabo la orientación, y lo que se incluya, tendrán implicaciones en la adaptación inicial, en el aprendizaje continuo y en el servicio de largo plazo de la persona y/o familia.

Muchas agencias utilizarán sus propios recursos para preparar a su personal misionero para el servicio. Son lo suficientemente grandes para hacerlo y no tienen necesidad de pedir la ayuda de otros. Sin embargo, en un país que tiene una población pequeña, o donde hay varias agencias pequeñas en una región, tendría más sentido y sería más provechoso unir los recursos para orientar a los misioneros nuevos.

En Nueva Zelanda, cuatro agencias misioneras han combinado su tiempo, talentos y recursos para ofrecer orientación, en el país de origen, a los posibles misioneros. El programa, conocido como Descubrimiento, fue desarrollado a finales de los años noventa.

El primer programa se basó en el programa de Orientación normal de seis semanas que originalmente era dirigido por Wycliffe. Descubrimiento se llevaba a cabo como un programa residencial de dos semanas, usualmente en un am-

² Rachel Murray fue la coordinadora de Nueva Zelanda del proyecto ReMAP II. Anteriormente fue coordinadora de misiones a corto plazo en Interserve (NZ), una agencia que hace posible que las personas obtengan trabajos relacionados con su preparación profesional, de 1 a 12 meses en toda Asia y el Medio Oriente. En su trabajo en Interserve (NZ), Rachel trabajó con personas que solicitaban información en cuanto al servicio con la agencia. Esto implicaba orientación y preparación para trabajo de corto plazo, y muchas de estas personas continuaron como misioneros de largo plazo. Dos de sus colegas de Interserve están muy involucrados con Descubrimiento, el curso de orientación. Rachel actualmente es Asistente Ejecutiva en Carey Baptist College en Auckland, Nueva Zelanda. En su nuevo puesto, ayuda al Director en el liderazgo de una institución bíblica creciente, donde se capacita a la gente para las misiones y ministerio en el comercio.

biente de campamento cristiano. Aunque lo dirigía Wycliffe, otras organizaciones comenzaron a utilizar el curso. Por ejemplo, SIM requería que sus candidatos asistieran a Descubrimiento. Con el tiempo, el personal de SIM se involucró en la dirección del programa, junto con Wycliffe. Después se unieron Interserve (NZ) y OMF (NZ).

Ahora cada agencia contribuye con personal clave para enseñar el curso, y cada capacitador le agrega valor por medio de su experiencia personal y experiencia, en varias secciones de la orientación. Entre los que asisten a Descubrimiento hay candidatos misioneros que se preparan para salir pronto, los que están solicitando y los que todavía están en las primeras etapas de reflexión en su llamado al servicio misionero. Los participantes tienen una variedad de intereses ministeriales: algunos salen a plantar iglesias y a evangelizar, mientras que otros buscan trabajar como misioneros biocupacionales en sus profesiones.

En los primeros años, un gran componente del curso de orientación fue el aprendizaje del idioma. En dos semanas, a los participantes se les requería que entendieran, por lo menos, lo básico del idioma. Sin embargo, con el paso de los años se agregaron otros factores a la estructura del curso.

Ahora, el programa Descubrimiento consta de un acercamiento de tres hilos: idioma, cultura y misiones y crecimiento personal. Hay sesiones diarias que cubren estas tres áreas después de un tiempo de adoración y enseñanza bíblica.

1. Idioma

Al principio, el enfoque estaba en los estilos personales de aprendizaje y en lingüística. Más recientemente, el enfoque ha cambiado. En lugar de perfeccionar lo básico de un idioma, los participantes descubren cómo aprender un idioma. Esta capacitación da lugar a la flexibilidad, estilo y variedad de familias de lenguas a los que podrían estar expuestos los nuevos misioneros.

2. Cultura y misiones

El enfoque está en trabajar con equipos internacionales, con colegas nacionales y la iglesia nacional, con la contextualización del evangelio, con obreros biocupacionales, con asuntos médicos/de salud para las personas y sus familias y con educación.

3. Crecimiento personal

Esto se enfoca en temas de fe y espiritualidad, guerra espiritual, matrimonio, familia, soltería y tipos de personalidad (que incluye tomar una prueba de personalidad como la de Myers Briggs).

Como es un curso residencial, hay cuidadores que se encargan de los niños durante las sesiones. Esto inmediatamente envía el mensaje de que se aceptan a los niños y se los valora. La naturaleza residencial del curso significa que los asistentes llegan a conocerse mutuamente y comienzan a aprender cómo sería ser parte de un equipo unido en el campo.

A principios de 2005, Descubrimiento tuvo que modificar su estructura para acomodar la naturaleza cambiante de la sociedad en Nueva Zelanda. El programa de dos semanas se ha convertido en un programa de una semana. Aunque este cambio requirió de cierta consolidación en las sesiones, los componentes básicos permanecieron. Este programa más corto es más apropiado para los profesionales que tenían que tomar un permiso anual de su ambiente de trabajo. Otras razones que explican el curso más corto son: los trabajadores voluntarios para el programa infantil y el abastecimiento de comida y bebida escasearon y los costos totales para un curso residencial son prohibitivos para algunos.

Es posible en el año 2006 Descubrimiento sea modificado otra vez para convertirse en un curso intensivo de fin de semana, en el que los componentes del idioma y cultura, citados anteriormente, serían el enfoque. Este curso nuevo incluiría la visita a una iglesia, de un grupo étnico distinto, el domingo por la mañana.

Preguntas para discusión:

1. ¿Hay agencias o iglesias en su región, o país, que podrían trabajar en cooperación con su organización para ofrecer un programa de orientación a los misioneros nuevos? ¿Qué obstáculos habría que superar para que las distintas agencias organizaran un curso de orientación común?
2. ¿Qué aspectos particulares del curso Descubrimiento de dos semanas de Nueva Zelanda es más posible que contribuyan a la retención misionera?
3. ¿Cuál sería una duración apropiada para un curso de orientación para su país y cultura local? ¿Cuáles son las desventajas de un programa de orientación corto? ¿Qué otros temas podrían incluirse si un curso de orientación fuera de más de dos semanas?



La orientación contribuye a la retención misionera

Albert Seth Ocran³, Torchbearers Mission Inc., Ghana

Torchbearers Mission Inc. es una organización misionera enviada interdenominacional que comenzó en 1988, en Accra, Ghana. La visión de los seis padres fundadores era de formar cristianos comprometidos, capacitarlos y enviarlos a grupos étnicos no alcanzados. Esta visión fue impulsada a través de la oración regular y retiros de ayuno que se llevaron a cabo cada mes. El Señor escuchó nuestras oraciones y comenzó a guiarnos hacia viajes misioneros a la Región Alto Oriental de Ghana.

En 1990 reclutamos a nuestro primer misionero, el Pastor James Abedingo, de Bolga. Se le llevó por un programa de orientación de seis meses en Accra y se le ubicó en el campo el mismo año, específicamente para trabajar entre su propio pueblo (los Kusasi), en su aldea Apodabogo, de Bawku, Distrito Occidental de la Región Alto Oriental. El hecho de que el Pastor James Abedingo, desde entonces ha sido fiel al llamado y ha estado en el campo durante los últimos quince años demuestra lo mucho que Dios ha ayudado a los Torchbearers desde el principio.

Después del Pastor James, se reclutaron otros misioneros y también han permanecido en sus estaciones. No hemos perdido ningún misionero de su estación, por lo que podemos decir que tenemos un 100% de retención misionera. ¡Alabado sea Dios! Nuestra fuerza misionera actual incluye a seis parejas (a tiempo completo), a una pareja de misioneros biocupacionales en Ghana y a una pareja en Malawi. Esto excluye al personal de oficina a tiempo completo, que también son considerados misioneros.

Entre los factores que contribuyen a nuestra Retención Misionera están:

1. Oración

Hemos dependido mucho de la oración porque creemos en la estrategia de Lucas 10:2b: «Por tanto, rogad al Señor de la mies que envíe obreros a su mies». Oramos por que el Señor envíe obreros al campo de la mies y él responde al enviarnos unos cuantos. Oramos por el sustento de los misioneros en el campo.

³ Albert Seth Ocran es el Director General de Torchbearers Mission Incorporated en Ghana. Ha trabajado en misiones durante los últimos dieciocho años. Anteriormente, Albert fue Catedrático y Jefe del Departamento de Agricultura General, Universidad de Agricultura, Maiduguri, Nigeria. Estudió misiones en las oficinas centrales de WEC en el Reino Unido. Albert es miembro ejecutivo fundador de Torchbearers Mission y formuló su constitución, política financiera y otras. En este trabajo actual como Director General, Albert supervisa a los misioneros y personal de oficina, preside y dirige el comité ejecutivo y lleva a cabo la capacitación y enseñanza para posibles misioneros. Albert también es miembro ejecutivo fundador de Asociación Evangélica Misionera de Ghana.

2. Aceptación de misioneros

Todo el que ha sido reclutado como misionero ha sido recomendado muy bien como cristiano fiel y comprometido y tiene un poco de experiencia y participación en el evangelismo. Tenemos una Directiva muy competente que entrevista a cada solicitante. Cuando algún solicitante carece de ciertas destrezas, se hace una recomendación para el desarrollo de más habilidades, para asegurarse de que la persona adquiera el conocimiento requerido.

3. Orientación y capacitación

Todos nuestros misioneros pasan por un período de seis meses de orientación y capacitación. Completarán ya sea:

- Seis meses del Programa de Orientación Misionera (MOP por sus siglas en inglés), o
- Seis meses de la Escuela Internacional de Misiones y Desarrollo de Liderazgo (ISOMALD, por sus siglas en inglés), donde aprenden varios temas dentro de seis cursos: Estudios Bíblicos, Liderazgo y Estudios de Administración, Estudios de Misiones, Estudios Transculturales, Estudios de Comunicación y Destrezas Ministeriales.

Varios catedráticos de experiencia traen su conocimiento y experiencia para tratarlos con estos nuevos misioneros y de esa manera los forman para un ministerio efectivo y duradero en el campo. Durante el entrenamiento, los nuevos misioneros también tienen talleres misioneros prácticos para que demuestren su conocimiento y lo pongan en práctica.

Una razón por la que nuestros misioneros han permanecido en el campo es que los seis meses de orientación y capacitación son como un tiempo de observación, tanto para la organización como para los misioneros. Cualquier observación negativa que haga la organización podría llevar a que se le pida al posible misionero que repita el programa, de otra manera, se impedirá que sea comisionado y que salga al campo. Este período de orientación y capacitación ha sido nuestra etapa de eliminación y hemos tenido casos de candidatos que se retiran de manera voluntaria.

4. Nombramiento y envío

La celebración libre y pública del nombramiento de los misioneros también anima a los misioneros a su salida y permanencia en el campo. Otro factor que ha animado a nuestros misioneros a permanecer en el campo es el hecho de que los candidatos son enviados a lugares a donde creen que han sido llamados por Dios.

5. Compañerismo y hermandad

Durante el programa de orientación y capacitación en la oficina de la organización, los estudiantes y candidatos tienen compañerismo con el per-

sonal y miembros de la organización. Algunos de ellos hasta se hospedan con los miembros de la organización. El compañerismo provoca unión y conocimiento de la gente que está dentro de la organización y también saca a luz cualquier aspereza en la vida del posible misionero que pueda limarse.

6. Madurez espiritual

Nuestros misioneros han conocido al Señor por un número considerable de años, por lo que han desarrollado una vida devocional regular y consistente. Esto les permite capacitar y discipular, de manera efectiva, a los convertidos que tengan en el campo.

7. Vida familiar

A cada misionero se le anima a tener una buena vida familiar. Aunque la mayoría de nuestros misioneros fueron reclutados como solteros, se les anima a que se casen. Actualmente, todos están casados. Las esposas también han sido aceptadas como misioneras y pasan por una orientación y capacitación similar. Esto hace que la pareja, especialmente las mujeres (que quizás no estaban familiarizadas con la organización antes del matrimonio), entiendan que están involucradas en el campo misionero y cómo será su vida allí.

Ya que nuestras parejas de misioneros son jóvenes, también tienen niños pequeños (menores de 21 años) que están con ellos en el campo. Tuvimos una ocasión en que una pareja de misioneros tuvo que trasladarse de una aldea a un pueblo más grande cercano, para buscar una buena educación para sus hijos. Todavía siguen ministrando en la aldea y otras aldeas desde su nueva base.

Por nuestra experiencia, la orientación y capacitación juega un papel importante en la retención de misioneros en nuestro ministerio. Si se recluta al personal correcto, se le da una orientación y capacitación adecuadas, se les envía a lugares a donde creen que Dios los ha llamado y se les da el apoyo y cuidado adecuados, entonces, el retorno anticipado puede minimizarse y tendremos muchos trabajadores que se quedan en el campo para cumplir con la Gran Comisión.

Preguntas para discusión:

1. Actualmente, ¿qué tipo de orientación y capacitación proporciona su organización (agencia o iglesia) a sus nuevos misioneros?
2. ¿Qué aspectos del programa de orientación podrían mejorarse? ¿Cómo haría esto?



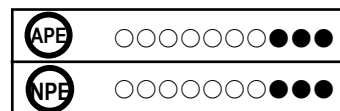
En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre				
Reclutamiento				
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Apoyar la idea de orientación previa al campo de labor. ➢ Hacer que la orientación previa al campo de labor sea financieramente posible. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tomar el tiempo para orientarse con anticipación. ➢ Ser honesto en cuanto a las experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Usar la orientación previa al campo de labor como manera de probar el llamado. ➢ Ser sinceros en cuanto a lo que los misioneros pueden esperar. ➢ Proporcionar tanta información práctica como sea posible. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Catalizar la cooperación en la orientación. ➢ Unir a los colaboradores
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Orar para que se sientan en casa en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tomar el tiempo para la orientación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Proporcionar capacitación lingüística. ➢ Presentar las prácticas, culturales, normas y creencias religiosas locales. ➢ Presentar los asuntos de la agencia en el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Proporcionar herramientas para capacitación. ➢ Proporcionar ayuda práctica para comenzar a vivir en un contexto nuevo.
Crisis				
STP				
Reingreso				

Vida Espiritual



Los hechos

Como es lógico, una vida espiritual saludable es esencial para los misioneros y organizaciones misioneras. El comportamiento total de la calificación relacionada con la vida espiritual fue el más alto de todos los grupos de preguntas, tanto en los NPE como en los APE. En los APE muestran una clara correlación con la retención. Al considerar las preguntas individuales, la evaluación de la madurez de la vida espiritual de un candidato y el énfasis en el mantenimiento y crecimiento de esa vida espiritual, específicamente, tuvieron una calificación alta en desempeño e importancia y se correlacionan con la retención. Se valora mucho la cultura de oración en toda la agencia misionera (que se demuestra con la oración regular por los misioneros), y en los APE está muy correlacionado con la retención. A la oración, y a la colección total de espiritualidad personal, se le dio mucha prioridad en casi todas las agencias de los NPE, por lo que hay poca diferencia distinguible entre los grupos de alta retención y los de baja.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
14	Demuestra un carácter cristiano maduro y disciplina (vida devocional y de oración).	○○○○○○○○○●	✓	○○○○○○○○○●	✓
25	Tiene un apoyo de oración firme/estable.	○○○●●●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	

46	Se promueve activamente una cultura de oración dentro de la agencia.	○○○○○○○●●●	✓	○○○○○○○●●	
47	La mayoría de los líderes es un buen ejemplo de las creencias y valores de la agencia.	○○○○○○○○○●	✓	○○○○○○○○○●●	
58	Los misioneros saben cómo manejar la guerra espiritual.	○○○○○●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	✓
74	Se le da énfasis al mantenimiento y crecimiento de la vida espiritual personal.	○○○○○○○●●●	✓	○○○○○○○○○●●	✓
86	El personal en la oficina base ora regularmente por los misioneros.	○○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○○○●	



Hallazgos claves

- ✓ Los asuntos de vida espiritual recibieron la calificación más alta en todos los grupos de preguntas en los APE y NPE.
- ✓ En los APE, la vida espiritual fuerte estuvo muy correlacionada con la retención. En los NPE recibieron una calificación muy alta en desempeño e importancia aún en las agencias de baja retención, por lo que no se encontró ninguna correlación.
- ✓ La cultura de oración en toda la agencia (P46) recibió calificación muy alta en desempeño e importancia por parte de los ejecutivos de misiones y está muy correlacionada con la retención en los APE; en los NPE esta pregunta recibió una calificación alta por parte de todas las agencias.
- ✓ El énfasis elevado en el mantenimiento y crecimiento de la vida espiritual personal del misionero (P74) recibió una calificación muy alta y estuvo correlacionada con la retención.
- ✓ La evaluación de la vida espiritual madura de los candidatos (P14) fue calificada muy alta y se correlaciona bastante con la retención en los APE y NPE.
- ✓ La experiencia con la guerra espiritual (P58) tuvo una calificación promedio y estuvo correlacionada moderadamente con la alta retención.
- ✓ La gente de la cultura anfitriona se está convirtiendo en seguidores de Cristo (P67) calificó bastante alto en los NPE y se correlacionó con la retención alta.
- ✓ El personal de la oficina base ora por sus misioneros (P86) recibió calificación muy alta, aún en las agencias con baja retención (en los APE fue excepcionalmente alta y se correlacionó con la retención).



Lo que significa

Jaap Ketelaar

El hecho de que los asuntos de la vida espiritual sean los que recibieron las calificaciones más altas en todos los subgrupos de preguntas no debería sorprendernos. Esto refleja la importancia que la Palabra de Dios coloca en este tema. La correlación clara con la retención muestra el valor de la práctica espiritual en la vida y ministerio de los misioneros.

Cuando Moisés murió, Dios llamó a Josué para que fuera el líder de Israel. A medida que iniciaba su liderazgo, el Señor le habló muy directamente. Confirmó a Josué en su nuevo puesto y le prometió Su apoyo. Llamó a Josué para que meditara en la Ley de día y de noche y que hiciera estrictamente lo que se ordenaba en ella (Josué 1:8), entonces Josué tendría éxito y tendría una vida y ministerio bendecidos.

En Juan 15, el Señor Jesús enseña a sus discípulos que sin él no pueden hacer nada (Juan 15:5). A Jesús se le da toda la autoridad y el poder y él estará con ellos siempre cuando salgan a cumplir la gran comisión (Mateo 28:19-20), pero es crucial que estén cerca de él, así como lo está el pámpano de la vid. Esto significa caminar de cerca y en obediencia al Señor, conexión con su Palabra que purifica y da dirección, y comunicación por medio de la oración, para experimentar su presencia y para mover montañas en nuestro ministerio.

Al saber esto, Daniel tenía la costumbre de orar tres veces al día con su cara hacia Jerusalén. En su vida ocupada, con grandes responsabilidades, tomaba tiempo para buscar el rostro del Señor y encontrar valor para las tensiones con las que se enfrentaba (Daniel 6:11). La iglesia en Jerusalén (Hechos 2:42) tenía la disciplina de permanecer fiel al estudiar la Palabra, orando, celebrando la cena del Señor y participando juntos en comunidad. No cabe duda que este fundamento fue esencial cuando llegó la persecución (Hechos 4-5).

En el ministerio, uno experimenta mucho estrés y muchas situaciones desafiantes; de esta manera, la comunión continua con el Señor es esencial para tener paz interna y autoridad para conquistar a Satanás en la batalla espiritual. Un discípulo de Cristo nunca puede estar «Demasiado Ocupado como para No Orar»¹. Además, tienen una responsabilidad moral para vivir la doctrina que propugnan. En su libro, «A Reilient Life (Una vida Fuerte)», Gordon MacDonald escribe que le debía a la gente que servía en su iglesia «un alma llena»:

«Ya fuera que se tropezaran conmigo en el púlpito o en las calles de nuestra comunidad durante la semana, tenían que saber que si sólo hubiera un ser humano en su mundo que tuviera un poco de

¹ Bill Hybels, *Too Busy Not to Pray (Demasiado Ocupado como para No Orar)*, (Downers Grove, IL: InterVarsity, 1988).

experiencia en la presencia del Señor («¡Dios nos libre!», yo tenía que ser ese hombre»²).

Temas a tratar

Pero, ¿es una práctica fácil mantener una vida espiritual fuerte? Aparentemente no, según el estudio: «¿Qué tan espirituales son los misioneros?» en *Helping Missionaries Grow: Readings in Mental Health and Missions (Cómo Ayudar a los Misioneros a Crecer: Lecturas de Salud Mental y Misiones)*³. Preguntas sobre oración y lectura de la Biblia, cómo conciliamos a Dios con el sufrimiento, relaciones en las misiones, fidelidad teológica, depresión, santidad (incluso la sexualidad) y la experiencia carismática lleva a Phill Parshall a hacer reflexiones serias y recomendaciones:

«¿Son espirituales los misioneros? La pregunta debería causar una cantidad no pequeña de investigación e introspección. Quizás es hora de tener seminarios en el campo sobre el tema. Frecuentemente, un amigo cercano o colega puede ser un catalizador entre nosotros y el Señor. Los misioneros perciben las necesidades en sus tiempos de oración y estudio bíblico. Los retiros anuales de vida espiritual deberían programarse de manera las agendas no sean un obstáculo. Las misiones quizás quieran considerar el nombramiento de un capellán en el campo, cuya única tarea sea ministrar a los misioneros. Varias misiones pequeñas podrían compartir a esta persona. La tensión y la depresión continúan siendo problemas serios. Los líderes misioneros deberían esforzarse para aliviar los puntos de presión continuos. Las vacaciones regulares y cambios de rutina son vitales. Este estudio indica estancamiento intelectual por parte de muchos. La lectura de programas, seminarios de equipo y el estudio durante el tiempo de STP deberían estar incorporados en el flujo normal de la vida misionera, así como la provisión de revistas misioneras pertinentes y accesibles como *Connections*⁴ y *Encounters*⁵, que están dirigidas a los profesionales de las misiones y no a académicos de armario. Hay revistas disponibles en otros idiomas—para más detalles ver el sitio web de *Conservarlos... vale la pena* en el Capítulo 11. No debería permitirse que el

² Gordon MacDonald, *A Resilient Life: You can Move Ahead No Matter What (Una Vida Fuerte: Puedes Avanzar A Pesar de Todo)* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), p. 191.

³ Kelly S. O'Donnell y Michele Lewis O'Donnell, *Helping Missionaries Grow Readings in Mental Health and Missions (Cómo Ayudar a los Misioneros a Crecer Lecturas de Salud Mental y Misiones)* (Pasadena, CA: William Carey Library, 1988).

⁴ Para más detalles ver www.worldevangelical.org/commissions/missions.htm.

⁵ Ver www.redcliffe.org/mission para acceder a esta revista gratuita en línea.

estar siempre ocupados sea una excusa par descuidar el propio crecimiento personal»⁶.

El estar siempre ocupado y las presiones del ministerio son un peligro serio y una amenaza para debilitar la fortaleza de los misioneros y su ministerio. En *El Cuidado Misionero*, Kelly O'Donnell hace un énfasis más fuerte en la importancia de una relación personal con Dios. Al examinar la vida de Abraham y Sara, mira cinco asuntos esenciales para los misioneros y concluye:

«La relación del misionero con Dios es el asunto preeminente. Es importante estar consciente de los diversos retos de la vida misionera y asegurarse de que los misioneros tengan apoyo a medida que los enfrentan. Pero, a la larga, estos son problemas secundarios, que deben entenderse a la luz de la necesidad de obediencia, perseverancia, confianza, perspectiva y evaluación por parte del misionero. Esto hace que fortalecer y estimular la relación de una persona con Dios sea el componente central de cualquier programa de cuidado integral»⁷.

¿Cómo se hace esto? ¿Cómo puede un misionero mantener su vida espiritual, de manera que crezca y que esté «En la misión con Dios» como lo ponen Avery T. Willis, Jr. Y Henry T. Blackaby en su desafiante libro del mismo nombre?⁸

El factor clave es desarrollar disciplina. Un discípulo necesita disciplina y un misionero es un discípulo. Debido a todas las presiones que tiene, quizás el misionero necesita disciplina aun más que un cristiano que se queda trabajando en su propia Jerusalén. Esto significa hacer decisiones y ceñirse a las prioridades. Pasar tiempo con Jesús, estudiar la Palabra y pedirle a Dios santificación, ayuda para tratar con la gente desafiante y la habilidad de obedecer su voluntad, etc., son puntos cruciales. Gordon MacDonald describe la manera en que practica estos elementos diariamente:

«Trato de levantarme temprano y busco el corazón de Dios. ¿Y cómo se usa ese tiempo? Adoro y, ocasionalmente, escribo oraciones de alabanza y exaltación. Leo (las Escrituras y literatura de meditación). Oro. Doy gracias. Reflexiono en los sucesos del día anterior y finalmente, trato de enfocarme en lo que Dios está diciendo acerca del uso de las horas del día y escribo mis intenciones»⁹.

Los líderes de agencias misioneras tienen la responsabilidad de ayudar al misionero a mantener una vida espiritual fuerte (ver la cita de Phil Parshall). Un

⁶ O'Donnell y O'Donnell, *Helping Missionaries Grow (Cómo Ayudar a los Misioneros a Crecer)* p.81.

⁷ Kelly O'Donnell, ed., *Missionary Care: Counting the Cost for World Evangelization (Cuidado Misionero: Consideración del Costo de la Evangelización Misionera)*, p. 44.

⁸ Avery T. Willis, Jr. Y Henry T. Blackaby, *On Mission with God: Living God's Purpose for His Glory (En la Misión con Dios: Cómo Vivir el Propósito de Dios para Su Gloria)*, Nashville, TN:Broadman & Holman, 2002).

⁹ MacDonald, *A Resilient Life (Una Vida Fuerte)*.

misionero puede y debería trabajar en la disciplina personal, pero recibir apoyo y ánimo de la agencia misionera—para que la disciplina espiritual personal sea una expectativa—marcaría una diferencia tremenda. Claramente, las agencias ven la importancia de orar por el misionero. Esto es de ánimo y hay una correlación clara con la retención. Junto con esto, las agencias juegan un papel muy importante al crear un ambiente y cultura que ayuda a los misioneros a hacer que la vida espiritual personal sea una prioridad. Aarón y Hur levantaron las manos de Moisés (Éxodo 17:12) para que pudiera orar, pero también le encontraron un piedra para que se pudiera sentar. Sólo orar no es suficiente; simplificar las circunstancias para que un misionero funcione y crezca bien, también es integral. (Para más discusión, ver Capítulo 18, *Equilibrio Entre el Trabajo y la Vida*).

Aprendizaje mutuo

- ¿Es este un tema del que los APE pueden aprender de los NPE, al considerar el hecho de que hasta las agencias con baja retención de los NPE subrayan la importancia de tener y mantener la vida espiritual de uno?
- ¿Y qué de las diferencias generacionales (de Occidente) que hay entre los Tradicionalistas, *Baby Boomers*, los de la Generaciones X y Y? La forma puede cambiar, pero los principios siguen siendo los mismos. No podemos prescindir de caminar con el Señor de cerca.
- Los esposos/esposas, padres/hijos pueden ayudar y apoyarse mutuamente por medio del ánimo y dar oportunidades y tiempo para que el otro pase tiempo con el Maestro. Los solteros podrían buscar «almas gemelas» o compañeros para rendición de cuentas. ¿Qué pueden aprender con esto los hombres de las mujeres y viceversa?



Desarrollo en la vida espiritual de una misionera soltera

*Rachel Murray*¹⁰, *Nueva Zelanda*

Así como crecemos y nuestra vida física se desarrolla, nuestro crecimiento cristiano es importante para extender la comprensión de nuestra fe. Se nos exhorta

¹⁰ Rachel Murray fue la coordinadora para Nueva Zelanda del proyecto ReMAP II. Anteriormente fue coordinadora de misiones a corto plazo en Interserve (NZ), una agencia que hace posible que las personas obtengan trabajos relacionados con su preparación profesional, de 1 a 12 meses en toda Asia y el Medio Oriente. En su trabajo en Interserve (NZ), Rachel trabajó con personas que solicitaban información en cuanto al servicio con la agencia. Rachel actualmente es Asistente Ejecutiva en Carey Baptist College en Auckland, New Zealand. En su nuevo puesto, ayuda al Director en el liderazgo de una institución bíblica creciente donde se capacita a la gente para las misiones y ministerio en el comercio.

a que pasemos de la inmadurez espiritual, de los principios básicos, a una madurez y entendimiento más sólidos (Hebreos 5:12-6:3). Sin excepción alguna, a *todos* se nos anima a crecer. Sin embargo, para los que están en el liderazgo cristiano, el crecimiento espiritual es una responsabilidad, y a menudo las expectativas son más altas. No importa la clase de liderazgo, generalmente hay un entendimiento aceptado de que el líder no sólo debe tener las habilidades necesarias para la función, sino que debe estar en una posición espiritual para moldear, guiar, animar y dirigir a otros hacia su propia madurez espiritual.

Por su naturaleza, la misión transcultural existe no sólo para expandir las Buenas Nuevas de Cristo a través de la proclamación y el ejemplo, sino también para animar al crecimiento espiritual y desarrollo de aquellos que han escuchado y aceptado a Cristo como su Salvador. A los misioneros se les comisiona para que hagan precisamente estas cosas en todas las esquinas de la tierra, ya sea que participen haciendo trabajo de beneficencia y desarrollo, pastoreando una iglesia, evangelismo o educación. Sin embargo, si ellos mismos no están creciendo espiritualmente, entonces se ha puesto en peligro un factor importante y base de su participación en este trabajo.

Michelle¹¹ vivió en un país asiático por diecisiete años. Como trabajaba con una agencia internacional, estaba involucrada en educación teológica de mujeres; inicialmente como maestra y luego en el liderazgo de la institución. Se le asignaba trabajo en su patria por seis meses cada tres años, y por un año después de haber estado diez años en el campo. Desde entonces se jubiló en su país natal.

Al trabajar en el ambiente de una institución que se «basaba en la fe», donde la gente compartía valores similares, fácilmente se supondría que mantener la vida espiritual de uno sería algo fácil. Pero el contexto islámico y la cultura más amplia donde estaba Michelle, presentaban sus propios retos. Sin haberse casado nunca, Michelle vivió en un país que era de naturaleza patriarcal y donde el matrimonio y la vida proporcionaban status y seguridad. En el marco político, había alzamientos que creaban incertidumbre e inestabilidad. Simplemente, vivir donde ella vivía no siempre era sencillo.

Ajustarse a estas diferencias, sobrellevar las dificultades, y llegar a acostumbrarse a la diversidad de la cultura era algo desafiante. Aprender a ser abierto y apreciar las formas distintas de «hacer»; reexaminar y expandir las expectativas y límites, a menudo sin estructuras de apoyo—todas estas cosas implicaron que Michelle tuviera que desarrollar una fe personal más fuerte que la que habría desarrollado en su país natal. A través de una conciencia creciente de esta cultura nueva y sus costumbres, que era muy distinta a la propia, Michelle aprendió a apreciar las fortalezas y debilidades de ambas culturas que ahora eran parte de su vida, incluso los aspectos que se aproximaban, o no, a las normas

¹¹ Se ha cambiado el nombre de la misionera.

cristianas. Tuvo que pensar en lo que realmente significaba ser más semejante a Cristo y vivir como Cristo lo habría hecho en estas situaciones.

Michelle asistía a las comunidades eclesíásticas que se comunicaban en el idioma local. Sólo esto era un reto, hasta que adquirió la suficiente fluidez en la lengua vernácula. Estas congregaciones habían sido influenciadas por las iglesias que las habían fundado. Por lo tanto, los estilos de adoración no eran totalmente distintos a la comunidad eclesíástica de Michelle en su país natal, pero las combinaciones de prácticas culturales mixtas, y la formalidad, a menudo ahogaban su crecimiento espiritual. Desafortunadamente, las sesiones de orientación en su cultura anfitriona no tuvieron impacto en la manera en que ella podría ajustarse a las nuevas prácticas de iglesia y comunión.

Ocasionalmente, el liderazgo local de su iglesia organizaba retiros. Con poca aportación bíblica, Michelle sentía que estos servían más como «descanso» que una oportunidad para crecer espiritualmente a través de una sólida enseñanza. Sus propias iniciativas de retiros personales en centros locales le dieron más oportunidades memorables de desarrollo. Podían estar programadas y enfocadas en sus propias necesidades y relación con Dios—una ocasión personalizada, no una en grupo que no tan fácilmente nutre a la persona.

El trabajo de Michelle la puso en contacto a diario con la gente, con problemas y la cultura—y todo la desafiaba a pensar en cómo ella se presentaba a los demás. Después de todo, estuvo en este país como «obrero misionera» y sus acciones representarían sus creencias y al Dios que servía. Los retos que enfrentó a través de interacciones con otros, y los problemas de la vida diaria en ese contexto, llegaron a ser unos de los factores que más influyeron en su crecimiento como persona. Por lo tanto, para Michelle, mucho de su crecimiento surgió de las circunstancias y presiones que experimentó en su contexto del extranjero.

La situación política inestable del país era continua y podía crear un sentido de desconfianza, aun entre amigos cercanos. Michelle actuó como confidente en varias ocasiones, debido a la suposición de que los extranjeros entendían y respetaban asuntos confidenciales. Aunque le era difícil, Michelle llegó a ver que esas conversaciones con la gente local ayudaron a su propio crecimiento espiritual. Ella tuvo la oportunidad de oír, pensar y tratar asuntos que, bajo otras circunstancias, ella habría tratado.

Al paso de los años que Michelle estuvo en Asia, los retiros, la guía espiritual y prácticas más eclécticas llegaron a ser más comunes. Aunque que tener «descanso» para orar no era algo desconocido, no era algo que se practicara ampliamente. Ahora Michelle ve un poco de beneficio en los retiros, durante el tiempo de trabajo en el país natal o en el campo, pero también observa dos peligros: a) una mentalidad de «talla única» que puede introducirse, y b) una suposición básica de que los misioneros tienen problemas psicológicos profundos debido a su tiempo en el campo.

Michelle no estuvo bajo ningún director espiritual en el campo ni ahora que se ha jubilado del servicio transcultural. Para ella, haber establecido prácticas

espirituales personales antes de salir al Asia la ayudó a continuar con lo que era mejor para suplir sus necesidades y para su relación con Dios. Este fundamento significó que ella no tuvo que comenzar algo en un contexto que ya requería una gran cantidad de energía para adaptarse y que fue un reto en los años iniciales. Una característica clave para Michelle fue su jarilla de té... Apartaba tiempo para estar con Dios en oración, leía las Escrituras y reflexionaba, mientras tomaba tres tazas de té: una práctica establecida y probada que funcionó para la personalidad y situación de Michelle. Además, la capacitación previa a su salida en un Instituto Bíblico durante dos años ayudó a Michelle a formar y desarrollar su pensamiento espiritual, mientras que reforzó las prácticas y creencias antes de salir al campo de labor.

Las relaciones con otros fueron vitales para la vida espiritual de Michelle. Los compañeros de oración fueron una parte importante para su mantenimiento y crecimiento. Sin embargo, como es común en el trabajo transcultural, la naturaleza transitoria de la comunidad misionera significó que los cambios regulares interrumpían patrones y prácticas establecidas. Las amistades con colegas nacionales se fundaban sobre una fe compartida y proveían de oportunidades de oración y discusión donde todos aprendían. El trabajo de Michelle en el instituto donde trabajaba incluía la tutoría del personal más joven. Compartir y animarse mutuamente en sus vidas, para Michelle fue un punto de crecimiento personal.

En la situación de Michelle, mucho de su crecimiento espiritual se basó en sus propias iniciativas y no a través de las personas de la agencia con quienes estaba. Sabía lo que funcionaría mejor para ella en su relación con Dios. Las prácticas que ella estableció antes de su salida a Asia formaron la base de su crecimiento mientras estuvo en el extranjero. También estuvo dispuesta a permitir que los problemas y situaciones de otros le enseñaran, y por lo tanto desarrollaran su propia vida espiritual. Estos elementos penetraron en ella durante los diecisiete años de servicio misionero positivo, y más allá de eso.

Preguntas para discusión:

1. Michelle no vio el desarrollo espiritual como algo distinto a nuestro crecimiento como personas integrales. ¿Es este un comentario aceptable? Si así es, ¿cómo aseguramos que nuestra espiritualidad no se convierta en una entidad separada?
2. ¿Quién tiene la responsabilidad de asegurar que el crecimiento espiritual se lleve a cabo en el campo o en «casa»? ¿Cómo pueden las agencias servir de mejor manera a los misioneros en su crecimiento espiritual, en sus distintos contextos, con personalidades distintas y situaciones familiares, de acuerdo a sus propias necesidades? ¿Cómo evitamos el acercamiento de «talla única»?



En el mundo real

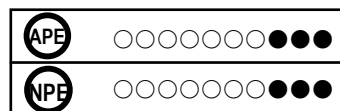
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar discipulado a una temprana edad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprometerse con el discipulado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar información específica sobre las misiones en el discipulado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar el desarrollo del discipulado.
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detectar la vida espiritual madura. 	
Preparación				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar discipulado a los misioneros como parte de la capacitación teológica.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar apoyo pastoral (visita, pastor por Internet). ➤ Interceder regularmente en oración. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprometerse a tener una disciplina con el equilibrio del trabajo/vida (espiritual). ➤ Comunicar las necesidades/respuestas de oración. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un ambiente apropiado para hacer que la vida espiritual sea una prioridad. ➤ Orar desde la oficina base. ➤ Proporcionan un tutor/mentor personal. 	
Crisis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interceder en oración. ➤ Proporcionar apoyo pastoral. 			
STP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar el enfoque en la renovación espiritual. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistir a un retiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proteger la agenda personal/de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar conferencias para los misioneros que están de STP.
Reingreso			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendir informes (internamente). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendir informes (externamente).

Vida Espiritual

Guerra Espiritual



Los hechos

La vida espiritual en general quizás obtuvo la calificación más alta de todas las áreas extensas estudiadas, pero el área específica de la guerra espiritual recibió una calificación significativamente más baja. Las agencias de alta retención califican más alto la importancia de cómo tratar con la guerra espiritual que las agencias de baja retención, en los APE y NPE por igual. Sin embargo, los NPE le dieron una calificación más alta a la guerra espiritual que los APE.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
58	Los misioneros saben cómo manejar la guerra espiritual.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ Los misioneros saben cómo manejar la guerra espiritual (P58) recibió una calificación significativamente más baja que otras preguntas de este bloque, tanto en los NPE como en los APE.
- ✓ La guerra espiritual (P58) se correlacionó moderadamente con la retención en los NPE y APE.



Lo que significa

Jaap Ketelaar

Los NPE califican la guerra espiritual más alto que los APE, que no es sorprendente, a la luz del tratamiento histórico que se le da a Satanás en cada región y su comprensión del animismo en sus muchas formas. En los NPE, el poder de las fuerzas satánicas se experimenta en la vida diaria, y las agencias misioneras conocen su relevancia. En contraste, los evangélicos en los APE, históricamente, se han esforzado por entender la realidad diaria de Satanás. Después del período de la Ilustración, la creencia en los poderes espirituales que tienen personalidades y un líder, Satanás, o «el diablo», como era conocido, fue minimizado o hasta ridiculizado. Estas actitudes han continuado hasta el día de hoy y quizás esa es la razón por la que esta área recibe sólo una calificación moderada. O, quizás la calificación es un reconocimiento de los líderes de misiones de los APE que sus misioneros tienen demasiado poca experiencia para contrarrestar la guerra espiritual y necesitan darles mejor preparación.

En Holanda, alguien hizo una comparación entre varias universidades teológicas, y dijo que en una universidad (liberal) Satanás caminaba con zapatos holandeses de madera, por lo que su presencia era muy clara. En otra, caminaba con elegantes zapatos italianos y en la tercera, caminaba en calcetines. En el último caso, estaba allí, pero apenas lo podían escuchar y parecía que los estudiantes se olvidaban de él. En los APE, parecería que camina en calcetines. Sin embargo, es peligroso cuando los cristianos le restan importancia a Satanás. Descuidar su verdad bíblica y práctica tiene consecuencias, una de las cuales se muestra en la tasa reducida de retención de las agencias. Los que tienen una alta tasa de retención ven la importancia de la guerra espiritual, mientras que las agencias de baja retención le dan una calificación más baja a este tema.

La sorpresa en los datos fue que, tanto en los APE como en los NPE, la guerra espiritual tiene calificaciones más bajas que otros temas del ministerio. ¿Por qué será esto? En Efesios 6, Pablo llama nuestra atención a la realidad espiritual de la que somos parte y a la importancia de pelear la batalla espiritual. ¿Quizás los misioneros en el campo ven el tema de manera diferente? ¿Quizás los ejecutivos de misiones se dan cuenta de la importancia de este tema, pero reconocen la falta de preparación y experiencia de sus misioneros, o los límites de su trato pragmático? Parece que los APE no sólo pueden aprender de los NPE, sino que ambos pueden aprender de las Escrituras y de la realidad popular de las fuerzas diabólicas que está en acción ahora, en todos los círculos y naciones. ¿Crecería nuestra tasa de retención total, global si radicalmente entendemos la realidad de la guerra espiritual e integramos esta realidad a nuestras políticas y prácticas?

Temas a tratar

Es fundamental que haya un equilibrio adecuado entre los marcos bíblico y teológico de esta área y la práctica diaria en el campo. Se requiere Un combinación de ambos, como lo articula Paul Hiebert en su capítulo de *Global Missiology for the 21st Century on «Spiritual Warfare and Worldview»* (*Misionología Global para el Siglo 21 sobre «La Guerra Espiritual y Cosmovisión»*):

«Se ha escrito bastante literatura sobre la guerra espiritual, por misioneros que se ven forzados a cuestionar su negación occidental de las realidades espirituales de este mundo, a través de encuentros con brujería, espiritismo y posesión demoníaca, que basan sus estudios en experiencia y buscan textos bíblicos para justificar sus opiniones. Estos estudios generalmente carecen de reflexión sólida, exhaustiva y teológica del tema. Los estudiosos que buscan formular un marco teológico para entender la guerra espiritual exponen un segundo punto de vista, pero carecen de comprensión profunda de la complicada colección de creencias en realidades espirituales que se encuentran en las religiones alrededor del mundo. Por consiguiente, es difícil aplicar sus hallazgos en contextos específicos donde ocurre el ministerio»¹.

En este capítulo, queremos enfatizar la importancia de este tema y la necesidad de desarrollar nuestra comprensión de la guerra espiritual en nuestra vida personal y ministerio. Tres puntos de conocimiento son fundamentales:

1. Tenemos que conocer al (del) enemigo

Pablo, en Efesios 6:10-20, enseña lo que Daniel escuchó en Daniel 10:13, 20-21: vivimos en una realidad espiritual. Lucifer, un ángel destacado, llamado a llevar la luz de Dios, en desobediencia hacia su Creador, está tratando de arruinar la creación de Dios y a la gente que quiere seguirlo. En su ministerio, Pablo está conciente de este hecho (2 Corintios 2:11). Esa es la razón por la que él ve las cosas desde una perspectiva espiritual y responde de manera adecuada a cualquier cosa que hace en su ministerio. En un artículo sobre «Oración Estratégica», John D. Robb pone la estrategia de nuestro enemigo en las siguientes palabras, que se aplican tanto para los Nuevos Países Enviadores, como para los Antiguos Países Enviadores.

«Tanto Satanás como sus poderes están dedicados a destruir a los seres humanos que están hechos a la imagen de Dios. Satanás es el principal engañador, el autor de la idolatría, que busca dominar el mundo al desacreditar la fe en Dios, al torcer los valores y al promover ideologías falsas.

¹ William D. Taylor, *Global Missiology for the 21st Century: The Iguazu Dialogue, Globalisation of Mission Series* (*Misionología Global para el Siglo 21: El Diálogo del Iguazu, Globalización de las Series Misioneras*), (Grand Rapids, Mich: Baker Academic, 2000), p.163.

Se filtra en instituciones, gobiernos, medios de comunicación, sistemas educativos y cuerpos religiosos y los utiliza para seducir a la humanidad hacia la adoración del dinero, la fama, el éxito, el poder, el placer, la ciencia, el arte, la política y los ídolos religiosos. Las fuerzas socioespirituales del mal agarran con fuerza a las sociedades, con un agarre oscuro y destructivo de dos maneras que se relacionan. La primera es con pactos abiertamente idólatras y rituales y la segunda es a través de patrones falsos de pensamiento que enceguecen a la gente para que no vea la realidad de Dios y la esperanza que Él da»².

Si esto es correcto, ¡todas las partes de la misión integral o holística necesitan apoyo espiritual!

2. Tenemos que conocernos a nosotros mismos

En esta batalla espiritual, sólo hay una manera de sobrevivir: permanecer firmes en la fe. 1 Pedro 5:9 dice: «...sabiendo que los mismos padecimientos se van cumpliendo en vuestros hermanos *en todo el mundo*» (el énfasis es mío). El Dr. Neil T. Anderson, en *Victory Over The Darknes (Victoria Sobre la Oscuridad)*³, hace énfasis en saber quién eres en Cristo como tu fortaleza. Esto requiere de disciplina diaria (1 Corintios 10:12) y un caminar de cerca con el Señor.

3. Tenemos que conocer a nuestro Dios

Jesús prometió a su iglesia que él estaría siempre con ellos, hasta el fin del mundo (Mateo 28:20). A Jesús se le ha dado toda autoridad en el cielo y en la tierra (Mateo 28:18). Con sus recursos y promesa, la Iglesia es capaz de triunfar, personalmente y en su ministerio. En Efesios 6:10-20, Pablo escribe sobre la importancia de la armadura espiritual y observa que sólo hay un arma ofensiva: la espada que es la Palabra de Dios (cf. Mateo 4, Jesús se involucra en la guerra espiritual). Lo interesante de esto es que se nos llama a no pelear con Satanás como nuestro objetivo principal, sino a vivir y trabajar para Dios y cuando Satanás se atraviesa en nuestro camino, nos encargamos de él. Sin embargo, esto no significa que las cosas siempre saldrán a nuestra manera. En estos días de tensión entre el «ahora» y el «todavía no», la iglesia debe involucrarse con el sufrimiento (ver los ejemplos de triunfo y persecución en el libro de Hechos). Por lo tanto, es crucial que los santos perseveren y que le sean fieles a su Señor.

² Ralph D. Winter y Steven C. Hawthorne, eds., *Perspectives on the World Christian Movement: A Reader (Perspectivas sobre el Movimiento Cristiano Mundial: El Lector)*, 3ª. ed., (Pasadena: William Carey Library, 1999), p. 146.

³ Neil T. Anderson, *Victory Over the Darkness: With Study Guide (Victoria Sobre la Oscuridad: Con Guía de Estudio)* (London: Monarch, 2002).



Encuentros personales con la guerra espiritual

Alan McMahon⁴, Operación Movilización, Australia

Se me enseñó en el instituto teológico que los demonios no existen, que Jesús se había encargado de ellos en la tierra y también la iglesia primitiva. Entonces me fui a trabajar a mi primera parroquia que estaba en el desierto interior de Australia, como en la época en que el libro «El Exorcista»⁵ se publicó. Yo tenía curiosidad. Si no hay demonios, entonces ¿qué saca el sacerdote? Por lo que compré el libro, lo leí y luego lo hice a un lado. Se me había enseñado algo distinto, por lo que me pregunté si esto era simplemente otra equivocación del catolicismo.

Unas semanas después, mientras dormía en una habitación a la par de mi cocina, de repente me desperté por el ruido de alguien que destrozaba los muebles de la cocina. Como estaba solo en la casa, me aterroricé y pretendí estar muerto, para que cualquiera que estuviera allí, si entraba a mi habitación, pensara que estaba muerto. Cuando se acabó el ruido y mi corazón comenzó a latir normalmente, me salí de la cama para evaluar los daños. No había nada fuera de lugar. Revisé cada una de las trece habitaciones, debajo de todas las camas, en los gabinetes, revisé los seguros de las puertas y ventanas—todo estaba en orden.

Regresé a mi cama y otra vez comenzaron los destrozos. Salté de la cama. Pero al momento en que entraba a la cocina, el ruido se detenía. Entonces pensé en el libro «El Exorcista». Volví a la cama, me senté a esperar, y el ruido volvió. Inmediatamente, como en el libro, dije: «Demonios, en el nombre de Jesús salgan de esta casa y no vuelvan nunca». Me dormí y nunca más me molestaron en la casa.

En el barco Doulos, constantemente advertíamos a nuestra tripulación para que *no* coleccionaran souvenirs de madera de África e India, porque la costumbre generalmente es que el brujo ore en la madera antes o después de tallarla. Pero, por supuesto, «los occidentales no creen en estas cosas». Los miembros de la tripulación, de vez en cuando, volvían con objetos de madera. Entonces el capitán, junto con otros, tenían que ir al cuarto de máquinas de la tripulación

⁴ Alan McMahon es un australiano que pasó 12 años trabajando en el barco Doulos, un ministerio de Operación Movilización. Ha enseñado de la Guerra Espiritual en cada puerto que el Doulos ha visitado, así como en otras situaciones. Según Alan, la ignorancia de la presencia demoníaca y su actividad es una causa importante por la que obreros cristianos retornen del campo.

⁵ El exorcista es una novela de terror escrita por William Peter Blatty que se publicó por primera vez en 1971. Se basa en un supuesto exorcismo genuino en 1949, del que Blatty se enteró cuando era estudiante en la clase de 1950 de la Universidad de Georgetown, una institución Jesuita y Católica.

para sacar los demonios que oprimían a los hombres que dormían, inmovilizándolos y tratando de ahogarlos. Los hombres no podían hacer nada por sí mismos. Siempre teníamos que tirar por la borda todos los souvenirs de madera para una victoria constante.

Una noche, después de hablar en un conferencia sobre Guerra Espiritual en Malasia, una pareja de la India se acercó y me preguntó si podía orar por su hija, que de vez en cuando la molestaba un demonio. Muchos pastores habían orado por ella, pero no había alivio. Dije que lo haría, pero les expliqué que no tenía la autoridad espiritual en esta área. Ellos tendrían que llevar a su pastor que tuviera esa autoridad espiritual local. El domingo por la tarde volvieron con la hija y el pastor. Hice preguntas a los padres y a la chica. Mientras hablamos, la niña estuvo bastante normal y relajada.

Esta era su historia. Había ido al cementerio a buscar a su primo que era sepulturero. Cuando lo encontró, acababa de terminar de cavar una tumba y le sugirió que fuera a una tumba vecina a buscar a una familia europea de cinco personas. Todos habían muerto en un accidente automovilístico. Cuando ella vio la tumba, su corazón se identificó con el niño de cinco años que había muerto en el accidente. Mencionó a este niño unas cuantas veces en nuestra conversación. Esa era la pista que yo había omitido. Oramos por ella, luego se fueron sin ningún alivio.

Más tarde esa noche, antes de dormirme oré: «Señor, ¿por qué no tuvimos victoria? ¿Qué demonio es ese?» El espíritu Santo me lo reveló: «Es el espíritu familiar del niño, que entró en ella cuando vio lo triste que ella se puso por el muchacho». Inmediatamente, llamé al pastor y le dije lo que era, que ella necesitaba renunciar al demonio, entonces tenían que tomar la autoridad y sacarlo por su nombre. Seis meses después, cuando volví a ese pueblo a una visita de seguimiento, busqué al pastor y supe que ella había sido liberada después de haber orado como lo sugerí.

Una pareja de los Estados Unidos fue transferida por su compañía a trabajar a Malasia. El hombre había trabajado anteriormente como diácono en una iglesia grande. La pareja vio las iglesias de aquella ciudad y se unió a una que no tenía pastor y aceptaron una invitación de los ancianos para una función de liderazgo. Mucho después, la madre del esposo murió en los Estados Unidos. Entonces, toda la familia fue a su país para el funeral. Él tenía una relación cercana con su madre y le dolió mucho la pérdida.

De vuelta en Malasia, cuando fue a visitar a su peluquera de siempre, derramó su dolor. Ella le aplicó en la cabeza «aceite de magia negra» que le había comprado a un curandero malayo. Poco después dejó de asistir al grupo de estudio bíblico. Después ya no fue a la iglesia, ¡decía que estaba «ocupado en el trabajo»! Pero realmente tenía una aventura con su peluquera. Mientras tanto, su esposa pensaba que necesitaba tiempo para superar el dolor.

Unos meses después, cuando su esposa y sus hijos estaban en los Estados Unidos por vacaciones de la escuela, la peluquera se mudó a su casa y plantó «acei-

tes de magia negra». Cuando ellos volvieron, la esposa descubrió la aventura amorosa de su esposo. Aunque el hombre amaba a su esposa e hijos, se sentía inútil en cuanto a su relación con su peluquera. Su esposa discutió el asunto con los ancianos de la iglesia. Ellos le dijeron que «buscara en su casa artículos de magia negra». Su respuesta fue: «nosotros no creemos en esa basura». A lo cual ellos le dijeron: «será mejor que lo crea. Vaya a casa y busque». Pero ella los ignoró.

Entonces, un día, cuando estaba limpiando la casa de muñecas de su hija, vio una caja de fósforos y adentro había dos frasquitos pequeños con aceite. Al recordar lo que los ancianos le habían dicho, la esposa se los mostró a un criado de la India de la casa vecina—un creyente—que dijo: «Eso es magia negra. Debe destruirlo o le arruinará su matrimonio». Ella llevó la caja de fósforos a los ancianos que le dijeron lo mismo. Ellos la destruyeron y le dijeron que fuera a buscar más. Ella buscó y encontró una jarra de aceite en el baño. Cuando se la mostró a los ancianos, todos concordaron con que era magia negra y tenía que destruirla. Tristemente, lo que hicieron no fue suficiente. Al final, el matrimonio terminó y el hombre siguió viviendo con su peluquera.

Cuando viví en Singapur, una vez fui a pasear con un amigo filipino que visitaba desde Manila. Entre los lugares que visitamos estaba el templo más antiguo, donde el demonio del «dios mono» tiene su domicilio. Fui directamente al complejo, pero mi amigo no me siguió. Se había detenido a dar una donación al templo y a firmar el libro de visitas. Yo lo reprendí por apoyar el templo. Cuando estábamos parados frente a la entrada del templo del dios mono, de repente sentí una palmada fuerte en mi hombro izquierdo. Miré por todos lados, pero no había nadie. Le dije a mi amigo: «Creo que deberíamos salir de aquí». Su respuesta fue: «Sí, la presencia del mal es muy fuerte, precisamente aquí».

Salimos del templo y nos fuimos a una granja de cocodrilos. Cinco minutos después de haber llegado, mi amigo dijo: «Me siento mal. ¿Podrías llevarme al hotel?» Lo llevé y me fui a casa a terminar mi mensaje del domingo. Pronto, también me sentí muy mal. Mi doctor me trató por cólera durante muchas semanas, pero la medicina no hizo que mejorara nada. Finalmente me autorizó regresar a Australia, donde, por tres semanas, muchos oraron por mí. Finalmente, después de orar en un servicio de sanidad en Sydney, el líder oró por mí y el demonio salió y yo sané. Cuando volví a mi grupo célula en Singapur y les compartí, la esposa del obispo dijo: «Alan, ¿usted vive y aprende de la manera difícil, verdad!» Le pregunté: «¿Qué quiere decir?» Ella respondió que ningún cristiano local se atrevería a ir a un templo pagano. «Si nuestros visitantes quieren visitar un templo, les advertimos y los dejamos en la puerta».

Esos fueron algunos de mis encuentros. Para terminar, me gustaría animarlo a recordar que Jesús es Señor. Por lo tanto, no deberíamos andar por allí buscando o culpando a los demonios por sucesos anómalos. Aunque a veces quizás Dios permita ataques espirituales, nuestro enfoque siempre debería permane-

cer en Jesús. Deberíamos enfocarnos en lo que Dios ha hecho por nosotros en Cristo, y el hecho de que «Fiel es el Señor, que os afirmará y guardará del mal» (2 Tesalonicenses 3:3). Dios sí da Su sabiduría y conocimiento cuando confiamos en él.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué aprendió de la guerra espiritual con estas historias?
2. ¿Cómo podemos ayudar a los nuevos misioneros a estar mejor preparados para manejar la guerra espiritual?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enseñar la realidad de la guerra espiritual a jóvenes y adultos. ➤ Ser obediente al seguir al Señor. ➤ Ser una iglesia que se basa en la Biblia, fiel al Señor. ➤ Ser una iglesia que ora. ➤ Enseñar y practicar la liberación del mal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser fiel y vivir santificado. ➤ Saber cómo manejar la guerra espiritual en la vida personal y ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser una agencia que ora. ➤ Tener comprensión de la dinámica espiritual del ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar el ministerio a través de la educación y capacitación para manejar la guerra espiritual. ➤ Ofrecer oportunidades de descanso después de la guerra espiritual: retiros, etc. ➤ Ofrecer el ministerio de oración para los trabajadores del reino.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				

Cuidado Personal

APE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●



Los hechos

El cuidado personal cubre un gran rango de asuntos con relación a la habilidad de las personas de trabajar bien y desempeñar su función en el ministerio al que fueron llamados. Esto incluye asuntos familiares, necesidades sociales y espirituales, consideraciones de salud y seguridad.

El área del cuidado personal es muy importante, y tiene una correlación fuerte con la retención, tanto en los APE como en los NPE. Esta correlación atraviesa la mayoría de factores (nueve de catorce preguntas del estudio en los APE y diez en los NPE), aunque hubo diferencias interesantes en las respuestas entre los APE y NPE.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	
62	Se dan oportunidades de ministerio/trabajo para el cónyuge.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
63	Los misioneros tienen un adecuado apoyo administrativo y práctico en el campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
71	Los equipos misioneros son efectivos al darse apoyo mutuo.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓

72	Existe cuidado pastoral efectivo a un nivel del campo (preventivo y durante crisis)	○●●●●●●●●		○○○○○●●●●●	✓
73	Los conflictos interpersonales se resuelven de una manera oportuna y apropiada.	○○○●●●●●●●		○○○○●●●●●●	✓
74	Se hace énfasis en el mantenimiento y crecimiento de la vida espiritual personal.	○○○○○○○●●●	✓	○○○○○○○○●●	✓
75	Hay oportunidades de educación satisfactorias para los hijos de misioneros.	○○○○○○●●●●		○○○○●●●●●●	✓
76	Los servicios de salud para los misioneros/familias misioneras son satisfactorios	○○○○○○○●●●		○○○○●●●●●●	✓
77	Se da tiempo para vacaciones anuales o descanso.	○○○○○○○○○●	✓	○○○○○○○●●●	✓
78	Hay evaluación de riesgos y planificación de contingencia en todos los campos.	○○○○○○○●●●	✓	○○○○●●●●●●	✓
79	Se anima a la iglesia enviada a participar en la vida y ministerio de su misionero.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○●●●●●	✓
87	Se hacen preparativos/planes de reingreso para los misioneros que iniciarán una STP.	○○○○○●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	
88	Se lleva a cabra rendición de reportes durante la STP.	○○○○○○○●●●	✓	○○○●●●●●●●	



Hallazgos claves

- ✓ En general, los asuntos sobre cuidado personal se correlacionaron mucho con la retención en los NPE y APE.
- ✓ Equipos efectivos (P71), Cuidado pastoral a nivel del campo (P72) y Resolución de conflictos interpersonales (P73) estuvieron correlacionadas con la retención en los NPE, pero no tanto en los APE (resultado inesperado). En los APE, este grupo de preguntas también fue calificado significativamente más bajo que en los NPE (¿cultura individualista?)
- ✓ El tiempo para las vacaciones anuales (Q77) fue calificado extremadamente alto y se correlacionó con la retención alta.
- ✓ La participación de la iglesia enviada en la vida del misionero (P79) obtuvo una calificación muy alta en los APE y se correlacionó con la retención (paradigma misionológico actual en los APE); fue calificado significa-

tivamente más bajo en los NPE y tuvo sólo una correlación leve con la retención (TRE) en los NPE (¿limitaciones de logística y financieras en los NPE?)

- ✓ Evaluación de riesgo y planificación de contingencia (P78) se correlacionó claramente con la retención, en los NPE aún más que en los APE.
- ✓ Acceso a Servicios de Salud (P76) fue calificada significativamente más alto en los APE que en los NPE, pero en los NPE encontramos una correlación más fuerte con la retención.
- ✓ Oportunidades de educación para los hijos de misioneros (P75) fue calificada más alto en los APE y se correlacionó con la retención (por el retorno anticipado evitable TRE) en los NPE, pero no en los APE (¿se da por sentado en los APE?).
- ✓ Apoyo administrativo y práctico (P63) recibió una calificación muy alta en los NPE y se correlacionó moderadamente con la retención alta en los NPE y APE.



Lo que significa

Rob Hay

El área del cuidado personal cubre factores que tienen que ver con el apoyo y bienestar del misionero, de su cónyuge y de su familia. El hecho de que las necesidades funcionales estén suplidas y que las relaciones sean saludables y solidarias permite que la gente funcione bien como personas y ministros. La Jerarquía de las Necesidades de Maslow es una teoría de motivación ampliamente aceptada, que podría ayudar a ilustrar estos resultados. Para decirlo de manera sencilla, Maslow identifica cinco niveles de necesidades que deberían suplirse para permitir que una persona funcione bastante bien (resumido por Peter K. Gerlach):

Nivel 1: Primero reduzca las incomodidades físicas: hambre, sed, dolor, aire, calor o sombra, olores, equilibrio, ruido, luz y descanso (sueño). Cuando esto se haya satisfecho, entonces...

Nivel 2: Tratamos de llenar nuestra necesidad de sentirnos seguros en el futuro cercano. La seguridad llega al confiar que nuestras necesidades del nivel uno y protección de los peligros locales se suplirán con seguridad en los días y semanas venideros (nuestra zona de seguridad). En nuestra sociedad, esto se traduce en creer que tendremos una fuente de dinero confiable para comprar esos valores. La zona de seguridad es corta para algunos, más larga para los que tienen temor (heridos). Maslow sugiere que cuando nos

sentimos lo suficientemente cómodos y seguros, entonces tratamos de suplir...

Nivel 3: Nuestra necesidad de compañía—nuestra necesidad (básica) de sentirnos aceptado por, y parte de, un grupo de otras personas. Necesitamos sentir que pertenecemos a (o somos aceptados por) una familia, tribu, grupo o clan. La alternativa es sentir que estamos solos en el mundo, que no sólo es soledad, sino menos seguros. ...entonces nos enfocamos en suplir...

Nivel 4: Nuestra necesidad de que nuestro grupo nos reconozca como alguien especial y valioso. Necesitamos ser más que sólo una cara sin rasgos en la multitud, necesitamos que se nos conozca y aprecie. ...entonces tenemos la libertad de alcanzar...

Nivel 5: La necesidad de autorrealizarnos. Una razón por la que gente valora las ideas de Maslow es el anhelo universal de ser totalmente nosotros mismos. Eso implica que cada uno de nosotros tiene talentos y habilidades únicos, que anhelamos desarrollar y usar para beneficiar al mundo, si todos los demás niveles de necesidad están suplidos lo suficientemente bien y con suficiente frecuencia. Entonces podemos llegar a ser creativos, energéticos, centrados, enfocados y productivos y vivir «a nuestro potencial personal más alto»¹ (o en términos cristianos, tan completos como podamos estar en este lado de toda la reconstrucción y renovación de Cristo).

El quinto nivel de la Jerarquía de Maslow se relaciona con el trabajo o la creatividad, pero la jerarquía sugiere que usted no puede funcionar bien al Nivel 5 si no se han suplido las necesidades de los niveles más bajos. El cuidado personal toca los niveles más bajos, pero sirve como el fundamento que permite que uno trabaje/ministre bien.

Los datos de las preguntas del cuidado personal parecen afirmar la teoría de Maslow. Los factores en el cuidado personal se correlacionaron con la retención en los APE o NPE. Sin embargo, mientras algunas preguntas del estudio recibieron una calificación razonable de prioridad, muchas no—la calificación total de cuatro y cinco para los APE y NPE respectivamente, fue una de las áreas que se examinaron escasamente.

Algunas áreas se discutirán con más detalle en capítulos posteriores. Para los APE, el reingreso [P87 *se hacen preparativos/programas para el reingreso del misionero que inicia una STP en su país natal*] y rendición de informes [P88 *Se lleva a cabo una rendición de reportes durante la STP*] son importantes para la retención y

¹ De Peter K. Gerlach, «What Causes your Behaviour? Building on Dr. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs (¿Qué Ocasiona Tu Comportamiento? Cómo edificar sobre la Jerarquía de Necesidades del Dr. Abraham Maslow), del sitio web Stepfamily in Formation, <http://sfhelp.org&02/needlevels.htm>, accedido por última vez en diciembre de 2006.

una área en la que se necesita más trabajo. Esta área específica se discute en el Capítulo 33.

Los APE y NPE comparten correlaciones fuertes con la retención en estructuras de apoyo [P63 *Los misioneros tienen apoyo administrativo y práctico adecuado en el campo*], y vida espiritual [P74 *Se da énfasis en el mantenimiento y crecimiento de la vida espiritual personal*], en provisión de descanso/vacaciones [P77 *Se da tiempo para vacaciones anuales o descansos*], seguridad [P78 *Hay evaluación de riesgos y planificación de contingencia en todos los campos*] y participación de la iglesia enviada [P79 *Se anima a la iglesia enviada a que participen en la vida y ministerio de su misionero*].

Dadas las dificultades que hay en el equilibrio del trabajo/vida que discutimos en detalle en el Capítulo 18, no es sorprendente que la presencia o falta de apoyo práctico o administrativo en el campo (P63) [P63 *Los misioneros tienen apoyo administrativo y práctico adecuado en el campo*] se correlacionara fuertemente con la retención. Muchos misioneros también se ven a sí mismos, cada vez más, como especialistas que desean hacer el mejor uso de sus habilidades y, por lo tanto, perciben la administración como una distracción. La baja calificación en los APE o NPE sugiere que las oficinas base (fueron las que respondieron en el ReMAP II) se sienten frustradas o limitadas en su capacidad de proveer el apoyo que les gustaría o que perciben necesario.

Tiempo para vacaciones anuales recibió una calificación muy alta y se correlacionó con la retención alta. Sin embargo, cuando se ve a la luz de la calificación que se le dio a la Pregunta 61 [P61 *Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen*] (se discute completamente en el Capítulo 18) quizás deberíamos haber hecho la pregunta adicional: ¿Utilizan los misioneros toda la asignación de descanso/vacaciones que se les proporciona?

Las calificaciones y correlación para las Preguntas 71, 72 y 73 [P71 *Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo*], [P72 *Existe cuidado pastoral efectivo al nivel del campo (preventivo y durante crisis)*] y [P73 *Los conflictos interpersonales se resuelven de una manera oportuna y apropiada*], fueron algo sorprendentes, por lo que se discuten en detalle en los dos capítulos siguientes.

Tal vez explicable, pero también sorprendente, la Pregunta 76 [P76 *Los servicios de salud para los misioneros/familias misioneras son satisfactorios*] recibió calificación alta por parte de los APE y aún así se correlacionó mucho con la retención en los NPE. Esto podría sugerir que a lo largo de la mayoría de las agencias de los APE hay un nivel aceptable/factible de acceso a servicios de salud. En años recientes, las compañías de seguro en los APE han estado requiriendo acceso de servicios de salud o Medevac (evacuación médica) como un prerrequisito para cualquier cobertura de seguro. Con la provisión de seguro, que es menos general en los NPE, cualquier falta de acceso local a servicios de salud podría resultar en el retorno (y a menudo retorno permanente) al país enviado—la única opción. Efectivamente, el acceso a servicios de salud parece haberse dado por sentado en los APE, mientras que el acceso no parece ser la norma en los

NPE y, por lo tanto, donde está presente, puede marcar una gran diferencia para la retención. La Pregunta 75 [P75 *Hay oportunidades de educación satisfactorias para los hijos de los misioneros*] tuvo un resultado similar y, de nuevo, parece ser una «norma esperada» en las agencias de los APE.



El cuidado personal de nuestros misioneros

Antonia Leonora van der Meer², Centro Evangélico de Misiones, Brasil

En Brasil hay una comprensión creciente de las necesidades de cuidado personal de nuestros misioneros. Más agencias e iglesias se esfuerzan por cuidar y escuchar a sus misioneros. A pesar de nuestros recursos limitados, nos anima que los misioneros brasileños estén recibiendo mejor cuidado integral del que recibían hace diez años.

Al haber trabajado como misionera anteriormente, tengo un considerable interés en el cuidado personal de los misioneros. Fui misionera brasileña en Angola entre 1984 y 1995, cuando ese país estaba en guerra y bajo el marxismo. Cinco misioneros más estaban en Angola cuando yo llegué. Esa cantidad creció a unos treinta, unos diez años más tarde.

Durante ese tiempo, las visitas pastorales eran algo que rara vez experimentábamos. En 1991, el padre de un misionero nos hizo una visita pastoral. Todos esperábamos con expectación su visita, y se organizó un retiro para los misioneros brasileños. El retiro fue la primera vez en que los misioneros brasileños que trabajaban en Angola pudieron compartir sus temores, frustraciones y preguntas, en una atmósfera de confianza y estímulo mutuo.

Al final, volví a Brasil para trabajar al Centro Evangélico de Misiones. Propuse que se organizaran retiros para los misioneros que estuvieran de STP o después del reingreso, para ofrecerles restauración y renovación. Un pastor y psicólogo brasileño compartía la misma visión, por lo que en 1996 comenzamos los retiros. Después, en 1999, se fundó la Asociación Brasileña de Cuidado Integral para servir a los misioneros de otras diversas maneras.

Misioneros de una diversidad de agencias y denominaciones, con experiencia de campo en todos los continentes, han participado en los Retiros de Cuidado Personal. Algunos de estos misioneros fueron enviados por líderes de agencias e iglesias que reconocían el valor de esos retiros; otros iban por su propia cuenta.

² Antonia Leonora van der Meer trabajó en Angola entre 1984 y 1995, donde vio mucho sufrimiento entre la gente local y los misioneros. Ha estado trabajando en el Centro Evangélico de Misiones por diez años. Actualmente es la Directora del Programa de Capacitación Misionera y una de las líderes de la Asociación del Cuidado Integral Brasileño. Acaba de terminar su doctorado y su tesis fue sobre «Comprensión y Respuesta a las Necesidades de los Misioneros Brasileños que Trabajan en el Contexto del Sufrimiento».

Los retiros duran una semana, con un programa que se construye alrededor de la necesidad de renovar su caminar personal con el Señor. Cada retiro tiene una agenda flexible y no está llena. Es un tiempo para considerar asuntos como: reevaluación nuestro llamado, el dolor del reingreso; cuidado físico y emocional de las familias misioneras; cómo encontrar el ritmo entre el trabajo y el descanso; y las luchas específicas de las parejas y de los solteros. Los retiros han sido una experiencia sanadora para que los misioneros estén juntos, para que sean escuchados por gente que entiende y para que tengan un tiempo relajado juntos, sin altas demandas ni expectativas, para ver cuán similares son sus experiencias, y para sentirse con la libertad de llorar.

La mayoría de misioneros se van del retiro sintiéndose restaurados y renovados. Algunos abren sus corazones en la primera oportunidad, mientras que otros sólo el último día. Para los que tienen problemas más serios, les pediremos permiso para involucrar a su agencia, o algún profesional, para que reciba más ayuda.

También hemos podido organizar algunos Retiros de Cuidado Personal en Angola y Mozambique para los misioneros brasileños que están en el campo.

Permítanme compartir algunas lecciones que hemos aprendido en los retiros y de nuestra interacción con los misioneros.

Cuidado especial para solteros y para familias

Los solteros necesitan cuidado pastoral especial. Necesitan conocer y entender la realidad de la vida en el campo, tanto los peligros como los retos. Necesitan ayuda para integrarse bien en los equipos, donde todos pueden contribuir y ser respetados como socios en el ministerio. Los misioneros solteros frecuentemente se sienten solos, pero pueden aprender a apoyarse mutuamente.

STP y reingreso

Durante la STP, el tiempo que se pasa en el país de origen no es fácil para muchos misioneros. No esperan tener problemas para adaptarse de nuevo en casa, pero muchos se darán cuenta de cuán extranjeros e inseguros se sienten, y que muy pocos entienden sus luchas.

Los misioneros generalmente llegan a casa sintiéndose muy cansados de su trabajo en el campo. Esperan descansar y renovarse, pero no todas las iglesias entienden estas expectativas. Algunas iglesias les cortarían el apoyo, mientras que otras organizarán una agenda apretada. Estas iglesias no se dan cuenta de lo importante que es continuar apoyando a sus misioneros y ofrecerles tiempo para descanso y reducción del estrés.

Sin embargo, otras iglesias y agencias reciben bien a sus misioneros. Atienden de manera especial sus necesidades y le dan atención especial a sus hijos. Mu-

chos misioneros necesitan ayuda en su proceso de reintegración. Las iglesias pueden dar ayuda práctica (como para las compras y operaciones bancarias) para hacer que el choque cultural reverso sea menos doloroso.

Los misioneros también podrían volver a casa con mucho sufrimiento con el cual tratar. Buscarán la oportunidad de platicar con su iglesia local y su liderazgo (pero, ¡por supuesto que no el día de su llegada!). Los líderes de su iglesia y agencia enviadaora deberían estar preparados para ofrecer cuidado pastoral. Necesitan escuchar a los misioneros, averiguar luchas individuales y sufrimientos y determinar la clase de ayuda que debería darse.

Vida en el campo misionero

Mientras nuestros misioneros están en el campo, es necesario ofrecerles cuidado pastoral para que puedan superar cualquier dificultad que surja. El noventa por ciento de los misioneros brasileños se sienten confiados de que reciben apoyo de oración regular. También es importante para cada misionero recibir visitas pastorales y esto está llegando a ser una práctica más común en años recientes.

Preguntas para discusión:

1. De qué maneras responde su organización a la necesidad de renovación espiritual y descanso de sus misioneros:
 - a. ¿En su país durante las STP y después del reingreso?
 - b. ¿Mientras trabajan en el campo misionero?
2. ¿Sería posible que las distintas agencias misioneras enviadaoras de su país trabajaran en cooperación para mejorar los servicios de cuidado pastoral a los misioneros? Si así es, ¿qué podría hacerse para proporcionar un mejor cuidado personal a los misioneros de su país que trabajan en el mismo campo?



El cuidado de la familia misionera

Márcia Tostes³, Misión Antioquía⁴, Brasil

Laurindo y su esposa Andreia fueron enviados a África Occidental en 2001, con sus dos niñas (de tres y dos años). Dos años después, cerca de la época de Navidad, estaban pasando un tiempo difícil con su hija mayor Ada. Trataron de explicarle que el apoyo financiero de su país no había sido suficiente. Por esa razón, no pudieron comprar regalos de Navidad. Ada estaba muy decepcionada. Preguntó: «¿Ningún regalo para Navidad? ¿Ni siquiera de la Tía Antioquía?» Ada realmente se refería al regalo especial de la Misión Antioquía que se enviaba a cada hijo de misionero (que todavía no había llegado). ¡Se siente tan íntimamente relacionada con la agencia misionera de sus padres que con cariño se refiere a nuestra agencia como si fuera una persona!

Tristemente, no siempre ha sido así en la Misión Antioquía. Algunas familias han sufrido las consecuencias de ser misioneros pioneros en nuestros primeros años, debido a los recursos y apoyo mínimos.

Por la experiencia y conocimiento que hemos recibido de grupos externos de cuidado integral, la Misión Antioquía ha desarrollado el programa «Cuidado de la Familia» que incluye:

1. Capacitación Familiar: En nuestro Curso de Capacitación Misionera⁵, tenemos un tema especial sobre la familia misionera. El curso cubre temas como Ciclo de la vida familiar⁶, Ciclo de la vida misionera⁷ y sus implicaciones, enfoque en la familia como un todo, enfoque en los hijos, y cómo mantener los vínculos con la familia en el país enviador. Pasamos un fin de semana especial con miembros adolescentes de la familia, para tratar con asuntos como pérdida y cambio, adaptación cultural, etc.
2. Sugerencias para el Dilema del Modelo de Educación: Es importante que la familia entienda las ventajas y desventajas de los distintos modelos de educación, para que puedan tomar las mejores decisiones para sus hijos. Una familia misionera necesita entender que estas decisiones afectan el futuro, por lo que la planificación de educación debería comenzar

³ Márcia Tostes ha trabajado como misionera con la Misión Antioquía durante los últimos veinte años. Actualmente es Directora de Capacitación y Cuidado Pastoral. Ella y su esposo, Silas, estudiaron en All Nations Christian College en Inglaterra, donde ella adquirió la visión del cuidado pastoral. Desde entonces, se ha especializado en la Terapia Familiar.

⁴ La Misión Antioquía es una agencia misionera brasileña interdenominacional. Fue fundada en 1976.

⁵ El Curso de Capacitación Misionera es el curso de orientación para misioneros nuevos.

⁶ El Ciclo de la vida familiar se refiere a las etapas por las que pasa una familia: un pareja de recién casados, un pareja con niños pequeños, una pareja con adolescentes, una pareja con hijos que van a la universidad, etc.

⁷ El Ciclo de la vida misionera se refiere a las etapas por las que pasa un misionero con el paso de los años de la vida misionera: desde la capacitación y selección, envío al campo, STP, segundo período en el campo, STP, etc.

en los primeros años. Si no se toman decisiones sabias, las familias retornarán antes.

3. **Información y rendición de informes sobre la familia:** Mientras la familia se prepara para salir al campo misionero, se les llama para que den un informe. Incluimos algunos ejercicios para ayudarlos a prepararse para el dolor de la partida. Por ejemplo, a cada persona se le pide que escriba lo que le gustaría llevarse al país-campo. Para los niños pequeños que no saben escribir, se les pide que dibujen el objeto. Después hablamos de las cosas que identificaron. Cuando hay algo identificado que no es posible llevar, se le hacen preguntas, de manera creativa, de cómo se las arreglarán y qué alternativas hay para eso. En una ocasión, un niño dijo que le gustaría llevarse a la iglesia local al campo. Al hablar de eso, se dio cuenta de que era imposible llevar toda la loza, ventanas, bancas, etc. Al hablar un poco más, se aclaró que lo que realmente iba a extrañar eran los servicios de adoración y los cantos en portugués. Entonces se dio cuenta de que si llevaba algunos CD, y si la iglesia le enviaba más durante el año, tendría una transición más fácil.
4. **Terapeuta Familiar:** Un terapeuta calificado, dispuesto a escuchar a toda la familia es importante. Esta persona se mantiene en contacto con los candidatos, desde el tiempo de su capacitación hasta que llegan al campo. Se comunican por correo electrónico o llamadas telefónicas.
5. **Historia Familiar:** Durante el Curso de Capacitación Misionera, a todos los candidatos se les invita a explorar su historia familiar, solteros y casados. Muchos vienen de hogares rotos y tienen asuntos que deben tratarse. Preguntamos acerca de la salud matrimonial y cómo los niños se enfrentan a los cambios, a medida que la familia se prepara para embarcarse en el trabajo misionero.
6. **Creatividad:** Cuando se trabaja en un contexto misionero más pobre, uno tiene que ser muy creativo para ofrecer cuidados. A través del cuidado creativo de los hijos de misioneros, esperamos llevar un sentido de pertenencia a una gran familia cariñosa, dentro de la Misión Antioquía.
 - Para Navidad, la Misión Antioquía envía un regalo especial a cada hijo de misionero. Nuestra cooperación con iglesias y organizaciones cristianas nos permite organizar eventos especiales para recolectar fondos, como bazares para vender cosas de segunda mano, durante nuestra conferencia misionera anual. Todas las ganancias de los eventos especiales se utilizan para comprar regalos como CD para niños y libros, para los hijos de nuestros misioneros que están alrededor del mundo. Los regalos de Navidad transmiten un mensaje muy importante a estos niños: ellos son importantes y alguien los quiere.
 - También hemos desarrollado una «revista» para los niños, que reciben cada tres meses. Cada número tiene la foto de un hijo de misioneros, con información del lugar donde viven, lo que les gusta, etc.

Como chicos de una tercera cultura, los hijos de misioneros se relacionan mejor con la gente que ha pasado por experiencias similares. Cuando reciben la revista, pueden leer acerca de otros niños que están en similar situación a la de ellos.

Preguntamos a nuestros misioneros que fueron enviados al África Occidental cómo se sentían en cuanto al programa «Cuidado de la Familia», y dijeron: «La filosofía de la Misión Antioquía es de ser una familia, por lo que sentimos que tenemos amigos al otro lado. Nuestros hijos se consideran parte de la misión. No es algo que le pertenece a Papá y a Mamá. Tienen su pequeña revista, su regalo especial para Navidad, etc. Cuando visitan la base de la misión, se sienten en casa. Sienten que son importantes, no por ser hijos de misioneros sino por ser ellos mismos.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son algunos problemas que enfrentan las familias misioneras en el campo, que podrían prevenirse con un mejor cuidado integral dirigido hacia la familia misionera?
2. ¿Tiene su organización cuidado integral para la familia misionera? ¿Qué áreas se cubren normalmente en este programa? ¿Qué otras áreas incluiría en el futuro?



Cuidado pastoral para misioneros costarricenses

Marcos Padgett⁸, Seminario ESEPA, Costa Rica

Nota: Se han cambiado los nombres de este estudio de caso para proteger la identidad de las personas y agencias misioneras que participan.

En septiembre de 2005, el pastor costarricense David Sánchez, y su esposa, viajaron al Asia Central para dar cuidado pastoral a los misioneros costarricenses. Lo siguiente es un reporte breve de por qué lo hicieron, cómo lo hicieron y lo que hicieron.

⁸ Marcos Padgett es catedrático del Seminario ESEPA, en San José, Costa Rica, donde ha trabajado por quince años. Actualmente es el director del programa de Ministerios Transculturales. Marcos fue el coordinador local del ReMAP II en Costa Rica.

¿Por qué visitar a los misioneros en el campo?

El movimiento misionero de América Latina (que incluye a Costa Rica) es una fuerza relativamente joven. Los primeros misioneros que salieron de Costa Rica fueron enviados hace unos veinticinco años. Mucho se ha aprendido de las pruebas y errores. Dos sucesos claves hicieron que una agencia misionera costarricense comenzara un programa de cuidado pastoral.

El primer suceso tuvo que ver con una pareja de misioneros y violencia doméstica. La pareja volvió del campo a su país, pero el problema no se resolvió hasta que la esposa buscó una agencia gubernamental, donde pudo recibir consejería y protección para ella y los niños. El director de la agencia misionera, Carlo Constanza, expresó la frustración que sentía porque la iglesia no había podido ayudar a resolver este dilema.

El segundo suceso tuvo que ver con una pareja que había sido enviada por una de las mega iglesias. Con el tiempo, la familia volvió a Costa Rica por problemas de salud, pero no encontraron apoyo en su iglesia enviadora porque pocos miembros los conocían.

Los sucesos mencionados anteriormente fueron los catalizadores para un proyecto nuevo de un programa de cuidado pastoral que incluye:

- Cuidado preventivo (entrevistas previas al envío al campo y consejería).
- Cuidado correctivo (se requiere de un centro misionero que proporcionará hospedaje a los misioneros que están de STP, con consejería y tratamiento médico).
- Cuidado activo (visitas pastorales en el campo y seguimiento).
- Cuidado de reingreso, para ayudar a los misioneros que vuelven del campo, para que se ajusten a su cultura natal.

Este proyecto todavía está en la etapa de recaudación de fondos. Se está preparando una propuesta para presentarlo a una fundación y algunas personas han donado fondos. Algunos profesionales también están dando cuidados médicos y de consejería, ya sea gratis o a un costo bastante reducido.

Llegada al campo

David y su esposa salieron de Costa Rica hacia el país de Asia Central, sin la visa requerida. Intentaron cinco veces antes de salir, pero no pudieron obtenerla. El día de su salida, David casi había perdido las esperanzas, pero perseveró en la fe. Como respuesta a la oración, un fax llegó a menos de tres horas antes de que salieran para el aeropuerto. En el fax se le informaba a David que tenían que ir a la embajada de un país vecino a recoger la visa.

Los fondos que se requerían para hacer esta visita pastoral eran más de US \$5,000. Cuando uno piensa que un profesional bien pagado en Costa Rica sólo

gana alrededor de US \$1,000 al mes, puede entender por qué el costo del viaje era un gran obstáculo. La cantidad total se recaudó finalmente, a través de donaciones que personas hicieron con mucho sacrificio, de iglesias que tenían misioneros en el campo y un evento llamado Café Misionero. Se vendieron las enteradas, se sirvió café y se presentó el proyecto a los asistentes: se recaudaron más de \$800 en el evento.

¿Qué hicieron en el campo?

David y su esposa llevaron a cabo un seminario de tres días y utilizaron el material del *Pacificador* de Ken Sande. Originalmente, esta actividad fue planificada solamente para los misioneros costarricenses. Sin embargo, debido a la gran necesidad, otros misioneros de América Latina también fueron invitados y muchos asistieron al seminario. Se llevó a cabo en un lugar céntrico, en un hotel que administraba un cristiano, que les permitió utilizar las instalaciones sin costo alguno.

Después del seminario, David y su esposa visitaron los hogares de cada familia misionera costarricense y pasaron tres días con cada una. No estaban allí para supervisar o inspeccionar el ministerio del misionero. Su propósito era averiguar cómo estaba el misionero y ayudarlo a tratar con asuntos y problemas personales. Este viaje ha confirmado la necesidad urgente del cuidado pastoral en el campo.

Recomendaciones para un viaje de cuidado pastoral

1. Recuerde, el propósito del cuidado pastoral es ver cómo está cada misionero como persona. No es para medir los resultados del ministerio.
2. Sea compasivo y pastoral. Un pastor cuida de sus ovejas, aunque tenga que reprender o corregir.
3. Asígnale suficiente tiempo al cuidado pastoral.
4. No escatime los recursos: invierta lo que se necesita para dar un buen cuidado pastoral.
5. El visitante necesita tener el don pastoral.
6. Haga que el ministerio y cuidado pastoral del misionero sean la prioridad; no vaya como turista.
7. Tenga las herramientas necesarias, o esté consciente de dónde encontrarlas, para ministrar de manera efectiva.
8. Prepárese bien antes de irse.
9. Obtenga mucho apoyo de oración y prepárese para perseverar a través de las dificultades.

10. Lleve dinero adicional. Vaya preparado para poder gestionar un vuelo atrasado, un cobro extra, o cualquier otra emergencia.

Preguntas para discusión:

1. ¿Podrían algunas iglesias u organizaciones de su país compartir recursos y trabajar en cooperación para proporcionar un mejor cuidado pastoral a los misioneros que trabajan en el mismo campo?
2. ¿Cuáles son las ventajas de una visita pastoral para los misioneros en el campo? ¿Qué tan seguido debería hacerse una visita pastoral? ¿Quién debería hacer la visita? ¿Qué podría hacerse en preparación para y durante una visita pastoral? ¿Qué seguimiento podría requerirse después de una visita pastoral?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre				
Reclutamiento				
Preparación			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poner atención a toda la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener un servicio de terapeuta a disposición de las familias. ➤ Facilitar la cooperación al compartir conocimiento y recursos.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar apoyo financiero y material ➤ Proporcionar apoyo mental. ➤ Proporcionar apoyo pastoral, comunicación regular o visitas. ➤ Proporcionar apoyo de oración. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuidar del equilibrio en el trabajo/la vida. ➤ Ser sincero en cuanto a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una política de no dar exceso de trabajo a los misioneros. 	
Crisis				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar oportunidades para rendir informes.
STP				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar consejería y tratamiento médico en el centro misionero. ➤ Dar oportunidades para rendir informes. ➤ Organizar retiros.
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar práctica y pastoralmente. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar oportunidades para rendición de informes.

Cuidado Personal

Establecimiento y Funcionamiento del Equipo

APE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●



Los hechos

El equipo misionero es considerado una norma operativa en gran parte del mundo misionero, aún así, observamos que la efectividad de esos equipos es cuestionable. Los APE demuestran individualismo y menos consideración al apoyo mutuo y resolución de conflictos que los NPE, y la efectividad de los equipos no está fuertemente vinculada con la retención. En los NPE, la efectividad en los equipos está vinculada mucho más fuertemente. En general, los resultados sí muestran que los APE y NPE luchan con los mismos problemas y comparten las mismas luchas y debilidades en el establecimiento y funcionamiento del equipo.



Los Datos

P. No.	Factor	APE Indicador de Salud		NPE Indicador de Salud	
			✓		✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	
57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
63	Los misioneros tienen un adecuado apoyo administrativo y práctico en el campo.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
71	Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
73	Los conflictos interpersonales se resuelven de una manera oportuna y apropiada.	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La calificación de los Equipos misioneros efectivos (P71) indicó una correlación débil con la retención en los APE y una más fuerte e los NPE (sociedad orientada a la comunidad).
- ✓ En los NPE, la calificación de la resolución de conflictos interpersonales (P73) se correlacionó con la retención.
- ✓ A los misioneros que se les da espacio para formar su ministerio (P57) recibió una calificación muy alta y se correlacionó con la retención alta.
- ✓ A los misioneros que se les da apoyo administrativo y práctico en el campo (P63) recibió una calificación muy alta en los NPE y se correlacionó con la retención alta en los APE y NPE.



Lo que significa

Rob Hay

«Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidos con un propósito común, con grupo de metas de desempeño y con un acercamiento para el cual cada uno se hace responsable». Katzenbach et al. (1992)¹

Un equipo se distingue por un número relativamente pequeño de personas (3-12) que comparten:

- Un meta común
- Recompensas y responsabilidades
- Una meta en equipo (tiene prioridad ante las metas individuales)
- Necesidades como equipo (que tienen prioridad ante las necesidades individuales).

La meta del equipo debería tener prioridad. Esto es vital, sin embargo, frecuentemente los misioneros son el peor material para la formación de un equipo tradicional. Los misioneros a menudo responden a un llamado individualizado y tienen ejemplos, de misioneros pioneros (a menudo solitarios), a seguir. Para permitir que las necesidades del equipo tengan prioridad, tenemos que

¹ J.R. Katzenbach y D. K. Smith, *The Discipline of Teams: A mindbook-workbook for delivering small Group performance (La Disciplina de los Equipos: Un libro de trabajo para producir rendimiento en grupos pequeños)*, (New York; Chichester, Wiley, 2001).

entrenar a los misioneros en cuanto a cómo sucede esto, enseñarles sobre el sacrificio, y estimularlos durante la capacitación para ver cómo reaccionarán. Deben darse cuenta de que sus propios gustos frecuentemente serán desafiados y frustrados cuando los del equipo se satisfacen.

Dentro del área de establecimiento de equipo vemos similitudes y diferencias entre los APE y NPE. Ambos indicaron una correlación con la retención, en la habilidad de los misioneros de formar sus propios ministerios [P57 *A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio*]. Esta pregunta recibió una buena calificación en los APE y NPE. De igual manera, el apoyo administrativo y práctico en el campo [P63 *Los misioneros tienen apoyo administrativo y práctico adecuado en el campo*] se correlacionó con la retención y obtuvo una calificación casi igual de alta.

Un énfasis distinto surgió en el área de comunicación con el liderazgo [P42 *Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con liderazgo*] donde se correlacionó con la retención en los APE, pero no con los NPE. Ambos le dieron una calificación bastante buena a esto, y quizás en las comunidades que son altamente relacionales de los NPE, la comunicación sucede en la mayoría de las agencias, por lo tanto explicaría por qué no vimos una diferencia significativa en la retención entre las agencias de alta retención y las de baja.

Otra área donde la cultura relacional podría ayudar a explicar algunos resultados es en las Preguntas 71 [P71 *Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo*] y 73 [P73 *Los conflictos interpersonales se resuelven de una manera oportuna y apropiada*]. Ninguna de estas se correlacionó con la retención en los APE y esto podría deberse a la naturaleza altamente individualista de esas sociedades. La gente de los APE a menudo es individualista en extremo, es reacia para contar con otros, y muchos son de naturaleza muy emprendedora. Esto, con seguridad, comenzará a explicar la calificación significativamente más baja que recibió en los APE, comparado con los NPE.

Sin embargo, este resultado sí resulta ser contradictorio con la investigación sobre asuntos generacionales, que sugiere que la generación *Boomer* occidental (que nació entre 1946 y 1965) es muy orientada al trabajo en equipo, y que demanda que se le permita funcionar en ambientes de equipo². Sin embargo, el mismo estudio también sugiere que el mismo cohorte generacional también se enfoca mucho en resultados. Quizás este factor, particularmente cuando se combina con la fuerte ética de trabajo protestante, domina la prioridad del funcionamiento en equipo en la búsqueda de buen desempeño y satisfacción de metas personales, aspiraciones y autoestima. Naturalmente, las generaciones posteriores también se hacen notar por tener la necesidad de trabajo relacional, pero quizás con un énfasis distinto (como lo discute el estudio de caso de Richardson más adelante en este capítulo). Una pregunta que no hicimos fue la

² Richard Tiplady, *PostMission: World Mission by a Postmodern Generation (Después de la Misión: Las Misiones Mundiales de una Generación Postmoderna)*, (Carlisle, Paternoster Press, 2003).

edad promedio de los misioneros de cada una de las agencias estudiadas. Esto sería un área útil para explorar en investigaciones adicionales, para que estos resultados tengan más sentido.

En los NPE, los valores relacionales frecuentemente estipulan que un prerrequisito para que alguien pueda trabajar y funcionar, con el propósito de lograr una meta, es el establecimiento de una relación personal significativa. En Asia aprendí la importancia de tomar té con los funcionarios de gobierno con quienes trabajé. Pasar tiempo preguntándoles de su familia y sus sentimientos era vitalmente importante, pero raro para un occidental que estaba acostumbrado a trabajar en un ambiente donde tales discusiones eran vistas como un lujo, en el mejor de los casos, cuando el tiempo era abundante o, en el peor de los casos, como distracciones del trabajo en cuestión. De igual manera, el hecho de que cualquier conflicto debe resolverse como asunto prioritario—al grado de que la resolución sobrepasa la importancia de la tarea—es una realidad en los NPE, aunque hubo reconocimiento de que hacerlo era difícil, ya que los NPE se dieron una calificación de cuatro y, aún más baja los APE, de tres.

Definición de «equipo»

Un asunto que a menudo parece que se malinterpreta es la diferencia que hay entre un grupo y un equipo. Si un conjunto de personas tiene poco en común, aparte de su ubicación geográfica (algo que a menudo ocurre en las misiones, donde hay distintos ministerios individuales que se llevan a cabo en un lugar), esa gente es más un grupo que un equipo. Un equipo necesita tener algunas similitudes, algún enfoque compartido que los adhiera. En su ausencia, usualmente es mejor reconocer que se tiene un grupo y no poner expectativas de comportamiento de equipo sobre ellos.

Cuando forme un equipo, tome en cuenta:

- ¿Cuánto tiempo puede dedicarse al establecimiento del equipo?
- ¿Qué tan comprometidos están los miembros para ser un equipo?
- ¿Cuántos miembros se incluirán?
- ¿Están todos en el mismo lugar?
- ¿Cuánta historia tiene ya este grupo?
- ¿Es esa historia positiva o negativa?
- ¿Qué tan fuerte y convincente es el líder?

Puede utilizar diferentes herramientas de establecimiento de equipo:

- Myers Briggs (MBTI)
- DiSC
- Belbin

- Perfil de Fortalezas

Etapas del desarrollo de grupo

Bruce Tuckman³ desarrolló un modelo de desarrollo de grupo en cuatro etapas. Las llamó: Formación, Asalto, Regulación y Desempeño.

Formación: A menudo la gente está presente en el grupo porque se les ha pedido o se les ha dicho que estén. En esta primera etapa, comienzan a entender por qué son parte del grupo, pero su función y responsabilidades a menudo no son claros hasta una etapa posterior. El líder usualmente es directivo en esta etapa, que guía y responde preguntas. Durante esta etapa, los procesos, si se conocen, frecuentemente, se ignoran ya que son impuestos y no aceptados y los límites de la libertad del grupo y la función del líder están todos bajo prueba.

Asalto: Esta etapa se caracteriza por una competencia turbulenta por posición dentro del grupo. Cada persona está estableciendo su función, y demuestra su experiencia y deja claro su valor a todos los miembros del grupo. A veces, si no se nombra un líder algunos competirán por una función de liderazgo y, en efecto, un líder frecuentemente es nombrado en esta etapa. También durante esta etapa, el propósito del grupo comienza a aclararse. El peligro en esta etapa es que se puede formar un grupo cerrado y al tratar con los asuntos de la gente, entre tanto que son cruciales, fácilmente pueden distraer y el grupo podría perder el propósito de su existencia.

Regulación: Después de la confusión e incertidumbre de la etapa de asalto, esta etapa es menos perturbadora, porque la gente ha establecido sus funciones y su valor en el grupo. Sin embargo, esta es la etapa donde se llega a un acuerdo en cuanto a las prácticas de trabajo y procesos, por lo que todavía hay trabajo preparatorio pendiente. Esta no es una etapa de desempeño altamente productivo—eso está en el paso siguiente. Sin embargo, en esta etapa es más fácil guiar y agilizar al grupo, a medida que desarrollan estos procesos. Usualmente es bien recibida por el grupo. Frecuentemente, también comienza a compartirse el liderazgo en esta etapa.

Desempeño: Debido a las normas y prácticas del grupo, y que las fortalezas y debilidades de las personas ya están establecidas y aceptadas, el grupo en esta etapa avanza con una visión compartida. Toma decisiones y normalmente es autónomo. Cuando ocurren desacuerdos, se resuelven de manera constructiva dentro del grupo. Hay una función de cuidado equitativo que ocurre porque los miembros de grupo reconocen que la salud y desempeño individual son un componente de salud y desempeño de grupo.

Tuckman agregó una quinta etapa diez años después:

³ Bruce Tuckman, «Developmental sequence in small groups (Secuencia del Desarrollo en grupos pequeños)» *Psychological Bulletin*, 63, 1965, pp. 384-399.

Aplazamiento: Este es el proceso de deshacer el grupo—ruptura del grupo; dejar la estructura del grupo y seguir adelante. Si se hace bien, la gente se va mientras se siente bien con lo que se ha logrado con el grupo. Esta etapa, por naturaleza, para mucha gente puede implicar inseguridad y un sentido de pérdida—especialmente para los que les desagrada el cambio. Debe manejarse cuidadosamente, consciente de las personalidades de la gente, sensibilidades e historia de grupo.



Equipos de tercera dimensión

Steve Richardson⁴, Pioneers, EUA

Los Dixon son veteranos, con treinta y cinco años de ministerio en una etnia no alcanzada del Sureste de Asia. Ellos dan fe del beneficio de los equipos misioneros en su campo.

Antes de la mitad de los años ochenta, presenciaron a docenas de misioneros bien intencionados que llegaron, se quedaron por poco tiempo, y luego volvieron a sus países natales. Entonces, a principios de 1985 surgió un patrón distinto. La gente joven seguía llegando, pero la mayoría de ellos se quedaba. De hecho, entre este grupo étnico, donde los Dixon habían trabajado prácticamente solos por casi dos décadas, ahora hay aproximadamente ochenta trabajadores internacionales de diferentes agencias, que se han unido a la cosecha.

¿Qué cambió? Un factor distintivo común fue que los que llegaron después de 1985 estaban afiliados a organizaciones que tenían la prioridad de, o estaban esforzándose mucho por, desarrollar un acercamiento de *equipo* al ministerio. Las organizaciones alimentaban un fuerte sentido de comunidad entre su personal de campo.

La investigación del retorno anticipado de misioneros muestra que «un bajo sentido de conectividad organizacional» es un factor importante, que contribuye a la salida anticipada de los misioneros. Si perdemos a nuestros trabajadores por vínculos relacionales inadecuados, quizás podamos mantenerlos al descarnos en el establecimiento de equipos.

Definición del objetivo: ¿Qué es un equipo misionero?

Cuando los miembros de la comunidad misionera hablan de «equipo», normalmente se refieren a uno de tres conceptos distintos del trabajo en equipo.

⁴ Steve Richardson trabaja como presidente de Pioneers-EUA. Vive con su esposa, Arlene, y cuatro hijos en Orlando, Florida. Los Richardson dirigieron equipos de plantación de iglesias en el Sureste de Asia por más de diez años. El elemento de equipo, y específicamente equipos de tercera dimensión, impactó significativamente su trabajo entre los pueblos no alcanzados.

Por claridad, podemos llamarlos equipos de Primera Dimensión, de Segunda Dimensión y de Tercera Dimensión.

Los Equipos de Primera Dimensión son grupos de gente que se identifica mutuamente en base a un ministerio, llamado y/o afinidad geográfica y organizacional compartidos. Esos «equipos» consisten de misioneros que resultan estar con la misma agencia, o que trabajan en la misma área. Normalmente comparten la misma meta central.

Un evento deportivo del «Hombre de Hierro» sería parecido a esta clase de equipo. Los compañeros de equipo compiten juntos en la misma carrera, pero con interacción limitada. El intercambio estratégico de ideas, experiencia y recursos es limitado. Los miembros tienden a estar individualmente enfocados en el trabajo, las decisiones y la selección de liderazgo ocurre de manera democrática y los líderes electos podrían ejercer autoridad jerárquicamente. El sistema tiende a estar dirigido a las políticas, ya que hay poca oportunidad o deseo de comunicación. En este modelo es importante que los miembros hayan sido preparados para sobrevivir y para un ministerio efectivo *antes* de que salgan al campo.

Los Equipos de Segunda Dimensión le agregan una estrategia de ministerio en común a la mezcla. Los miembros están enfocados en el trabajo, mientras determinan las prioridades juntos, de manera interdependiente. La toma de decisiones tiende a estar más cimentada en el consenso. La gente está obligada a tratar más con las personalidades y dones de los demás, y trabajar en concierto toma un significado adicional. Los músicos de una orquesta ilustran esta clase de trabajo en equipo. Entre tanto que los Equipos de Segunda Dimensión reflejan un nivel más profundo de interacción y compromiso mutuo, todavía dependen, en gran parte, de sistemas de respiración artificial externos para su desarrollo de miembros y necesidades de sustento.

Los Equipos de Tercera Dimensión introducen un compromiso más profundo e interactivo entre los miembros del equipo—un deseo de desarrollo mutuo, continuo y estimulante. Esos equipos están enfocados en el trabajo y en los miembros de manera interdependiente. Jesús exhibió esta clase de amor e interés por los miembros de su equipo. Ministró a las multitudes, pero nunca perdió de vista a los doce. Estaba interesado en desarrollarlos como personas, mientras los capacitaba y los equipaba para que hicieran el trabajo del ministerio. Estos equipos finalmente desarrollarán su propio sistema de respiración artificial integrado y holístico, donde detectan y suplen sus propias necesidades: ya sea espirituales, prácticas o estratégicas.

Los Equipos de Tercera Dimensión se comportan más como un equipo de básquetbol. Los jugadores rara vez saben qué sucederá después, pero pueden formar una respuesta apropiada para cualquier situación. Las personas de diversos orígenes, y que representan diversos niveles de preparación pueden ser incorporadas más fácilmente.

Se definimos «equipo» de esta manera, entonces los hallazgos del ReMAP II sugieren que nuestras estadísticas de retención mejorarán regularmente.

Observaciones generacionales

Desarrollar equipos misioneros de Tercera Dimensión es importante para nosotros, especialmente al considerar la clase de gente que ahora forma la «fuerza de la cosecha». Se describe a los jóvenes de hoy como la generación «con». Nos hemos dado cuenta de que el concepto de equipos de «tercera dimensión» es poderosamente atractivo para ellos.

Los reclutas misioneros de hoy quieren comunidad. Nos damos cuenta de que la gente que quiere servir al Señor ahora no sólo pregunta «qué» y «a dónde» sino «¿con quién?» Una mujer recientemente mencionó que tomaría un trabajo de enseñanza de inglés en Bali. «¡Vaya! Tenemos un equipo allá. ¿Le gustaría ser parte de un equipo?» dije. «¡Claro que sí!» Pude percibir la emoción en su voz. «¿Cómo puedo ingresar?» Tres semanas después se unió al grupo.

En Norteamérica, prácticamente cada persona joven con la que hablo de trabajar en las misiones quiere participar en un equipo dinámico. Los estudios aquí indican que un «sentido de pertenencia» es más importante para la mayoría de la gente que un trabajo en particular o lugar.

Los reclutas misioneros de hoy necesitan comunidad. Los obreros frecuentemente vienen con un «bagaje» emocional. ¿Qué hacemos con la gente que ha tenido la capacitación teológica necesaria y obviamente tiene mucho que contribuir, pero que tiene cicatrices emocionales y patrones de respuesta que tardarán años en corregirse? En nuestra experiencia, los Equipos de Tercera Dimensión son una parte significativa de la respuesta.

En el equipo que mi esposa y yo trabajamos a largo plazo, de plantación de iglesias, algunos miembros habían llegado con una gran cantidad de bagaje personal, que incluía participación pasada en drogas y pandillas. Algunos habían sido suicidas, otros habían sido abusados cuando eran niños. Por la gracia de Dios y la capacitación de Su Espíritu Santo, estos adultos jóvenes están venciendo esto (sin mencionar las presiones de visa, presiones biocupacionales, obstáculos culturales y políticos) y este equipo, de aproximadamente treinta y cinco adultos jóvenes, continúa siendo una fuerza dinámica espiritual entre un grupo étnico importante no alcanzado.

Los reclutas misioneros de hoy son expertos para detectar una comunidad genuina (como ellos la definen). Una pareja de misioneros de éxito, y muy respetada, compartió conmigo el trauma de haber sido rechazados por una agencia hace algunos años, y su posterior aceptación en un Equipo de Tercera Dimensión con otra agencia. «Nos sentíamos rechazados por una, pero adoptados por otra», recordaron. A veces, el posible recluta ni siquiera podrá articular lo que lo atrae a un grupo, o lo aleja de otro. Este sentido de trabajo en equipo, el interés genuino y la valorización profunda de cada persona frecuentemente es la esencia

de eso. Las agencias de hoy deben aferrarse seriamente al concepto de comunidad entre sus miembros, tanto en sus países como en el extranjero.

Implicaciones organizacionales y operacionales

Entonces, ¿cómo comenzamos a construir Equipos de Tercera Dimensión?

Primero, *los equipos se establecen mejor dentro de una cultura organizacional que se basa en el equipo*. La manera más efectiva de reestructurar y reorientar es que toda la organización comience a pensar en «equipo». Los líderes, directores, reclutadores y obreros del campo, conscientemente, deberían integrar los principios bíblicos de trabajo en equipo.

En nuestra experiencia, el concepto de equipos debe escribirse en la declaración de la misión o valores fundamentales de la agencia, si verdaderamente quiere desarrollar equipos. Las estructuras de Primera Dimensión tienden a resistirse a los elementos de Tercera Dimensión, muy parecido a la manera en que un cuerpo rechaza órganos transplantados que son incompatibles. Esto no quiere decir que no exista la necesidad de un liderazgo fuerte en una organización que se basa en equipos. Al contrario, un liderazgo fuerte y capaz en equipos y organizaciones orientadas a equipos es crucial. Sin embargo, la manera en que se eligen estos líderes, en que se conducen y ejercen su autoridad, es distinta.

En segundo lugar, tuvimos que *comenzar a ver al equipo como un lugar primordial de desarrollo personal*, incluso el cuidado integral. Por demasiado tiempo hemos pensado que el cuidado viene principalmente desde afuera, de «casa». ¿Quién es el responsable principal de reclutar personal nuevo en su agencia? ¿De determinar los requisitos de ministerio? ¿De orientar a los misioneros y desarrollarlos con la responsabilidad apropiada con el paso del tiempo? ¿Del manejo de crisis? El equipo debería jugar un papel importante en estas actividades, junto con otros sistemas de apoyo en la estructura organizacional.

En tercer lugar, *la responsabilidad y autoridad tuvieron que desviarse a los equipos, dentro del contexto de una red interdependiente*. Los equipos tienen que ser «liberados» si verdaderamente van a ser efectivos. A un equipo nuevo se le tuvo que dar la libertad de intentar, y posiblemente de fracasar, para que finalmente tuviera éxito. La descentralización de responsabilidad y autoridad es crucial en una estructura orientada a equipos. ¿Quién ubica al personal? ¿Quién le da forma a la estrategia de ministerio? ¿Quién determina las funciones del ministerio y establece pautas financieras? Los primeros pasos para capacitar equipos en esta dirección podrían ser traumáticos. El personal sin experiencia cometerá errores, pero con el tiempo se levantará para asumir responsabilidad y tendrá un sentido mayor de propiedad y pertenencia.

En cuarto lugar, *el desarrollo del liderazgo a nivel de equipo y regional tenía que ser el interés principal de la administración superior de la agencia*. En cualquier estructura, donde la responsabilidad y la autoridad están descentralizadas, nos damos

cuenta de que es crucial que los líderes sean orientados y equipados para el trabajo. En una estructura convencional, sólo unos cuantos líderes tienen que ser capacitados. En una estructura orientada a equipos, muchos líderes locales deben ser capacitados para el trabajo. Todo depende de la habilidad con la que estos líderes sean capaces de simplificar las necesidades y ministerios de los equipos. Mientras que esto puede parecer una tarea agobiante al principio, una energía e iniciativa tremendas se desatarán en el proceso. Con el tiempo, la organización no tendrá escasez de líderes formados y capaces, que estén dispuestos a asumir puestos de responsabilidad más amplia.

Conclusión

Por un período de diez años, el equipo de plantación de iglesias que se activó en el Sureste de Asia en 1985 se multiplicó a diez equipos nuevos en el área circunvecina. Ahora, hay cien misioneros de largo plazo comprometidos con esta región. La tasa de retorno anticipado ha sido relativamente baja, a pesar del hecho de que las visas no están disponibles fácilmente. La aplicación de un acercamiento de *Equipos de Tercera Dimensión* ha sido un factor que ha contribuido grandemente.

Preguntas para discusión:

1. ¿Estimula su organización los equipos misioneros?
2. ¿Pertenece sus misioneros a un estilo de equipo de «Tercera Dimensión»? Si no, ¿qué podría hacer para que se desarrollara un mejor trabajo de equipo en el campo?



Cómo forjar un equipo para trazar una visión

Paul Rhoads⁵, y Steve Hoke⁶, Church Resource Ministries, EUA

Church Resource Ministries (CRM), una agencia con base en Norteamérica, se enfoca en el desarrollo de líderes en veintidós países. Desde inicios de la de los años noventa, CRM se ha preocupado por dar un mejor cuidado al personal alrededor del mundo. En 1999 a Paul Rhoads, nuestro Vicepresidente de equipos, que tenía habilidades para formar equipos y experiencia en consejería

⁵ Paul Rhoads, actual Vicepresidente Ejecutivo de Church Resource Ministries (CRM), trabajó como director fundador del Equipo de Desarrollo y Cuidado de Personal, y ahora dirige los equipos de ministerio de CRM alrededor del mundo.

⁶ Steve Hoke es el Vicepresidente de People Development, que se enfoca en la capacitación de personal y dirección personal.

y cuidado del personal, se le pidió que formara un Equipo de Cuidados para el Personal⁷.

En lugar de comenzar con un listado de necesidades o de programar viajes a los «lugares conflictivos» del personal, comenzamos reuniéndonos por tres días, cada dos semanas, para conocernos mutuamente, para llegar a ser un equipo orgánico y para escuchar a Dios. Nos comprometimos a forjar un equipo unido, de gente afín, y que juntos pudiéramos crear la visión del lugar donde debería estar la organización y cómo llegar allá. En el contexto de conocer los dones y pasiones de cada uno, discutimos y analizamos las necesidades de nuestros equipos y personas y las posibles soluciones.

Comenzamos dedicando tiempo juntos en ambientes fuera de la oficina, para construir relaciones y cooperación antes de siquiera abordar el asunto de lo que *haríamos*. Al pasar suficiente tiempo juntos, divirtiéndonos, construyendo recuerdos, ministrándonos lado a lado, compartiendo nuestras pasiones, orando, esperando en Dios, pensando y hablando de una variedad de temas del cuidado del personal construimos vínculos espirituales profundos y unidad. Comenzamos a amarnos unos a otros y a confiar en los demás. De la transparencia salió la confianza y de la confianza comenzamos a explorar asuntos como la rendición de cuentas, el cuidado y sistemas de apoyo.

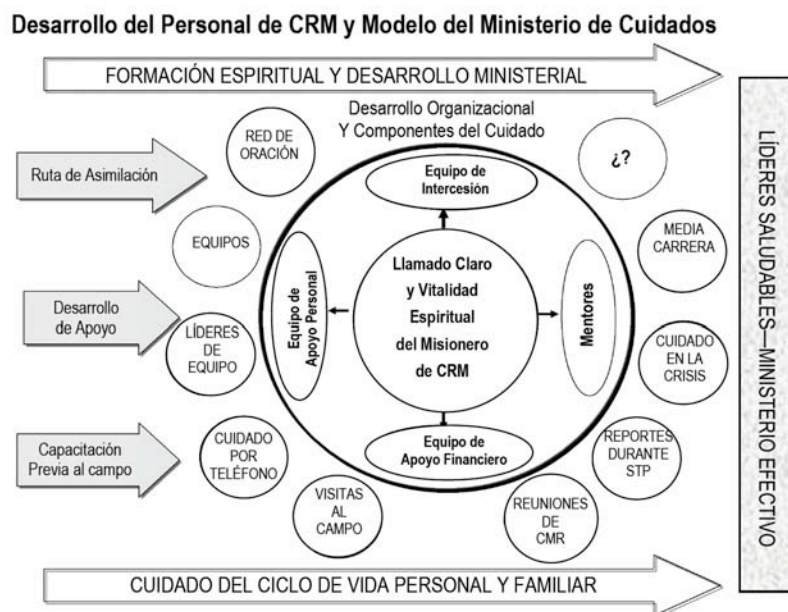
Únicamente después de un año de oración y de consultas pudimos crear la siguiente declaración de propósito: *Se nos llama a capacitar líderes de equipo para la creación y alimentación de comunidades seguras y llenas de bendición, para el desarrollo holístico y cuidado del personal, así como para ayudar al personal en las áreas de formación espiritual, desarrollo continuo y cuidado personal, según sea necesario.*

Llegar a aclarar nuestra visión compartida nos permitió, ahora como un equipo cohesivo, considerar otros modelos de cuidado. Comenzamos con el artículo de Kelly O'Donnell en «El Cuidado Integral del Misionero», en el que sugirió una manera de estructurar la variedad del cuidado misionero⁸. Hacia el final del primer año, comenzamos a diseñar una estructura para atender las fortalezas y necesidades particulares de nuestra organización. Nuestra estructura surgió de las funciones que habíamos identificado, y se transformaba frecuentemente, a medida que aprendíamos con la práctica.

Apoyaríamos con formación espiritual individual y para la familia, estimularíamos el desarrollo del ministerio y proveeríamos de cuidado para el ciclo de vida personal y familiar. Nuestra meta era, sencillamente, obtener líderes saludables y un ministerio efectivo.

⁷ Vea nuestro estudio de caso «Cómo Formar un Equipo de Desarrollo y Cuidado del Personal» en el Capítulo 23 sobre Desarrollo del Personal.

⁸ Kelly O'Donnell, «Doing Member Care Well» *Evangelical Missions Quarterly*, Vol. 37 (2001) pp. 212-222.



Ayudar a cada miembro del personal a formar cuatro sistemas de apoyo o equipos de gente que hubieran reclutado personalmente, para que los apoyaran en el camino largo y difícil fue central en nuestro modelo (Ver la Figura 1: Desarrollo del Personal y Modelo de Cuidado Ministerial de CRM).

1. Primero, un **equipo de intercesión** de veinticinco o más fue crucial para su recaudación de fondos inicial y ministerio transcultural de largo plazo.
2. Segundo, el **equipo de apoyo financiero** era fácilmente conocido por su función de apoyo.
3. Tercero, un grupo pequeño de **amigos personales cercanos** era conocido por su comunicación y apoyo regular.
4. Finalmente, se identificó un **grupo de mentores** al que pudieran acceder a la distancia, tanto dentro como fuera de la organización, para que los ayudara en las áreas de formación espiritual, habilidades para el ministerio y desarrollo personal. Aunque sí compartimos la descripción del modelo con el personal actual, nos dimos cuenta de que fue muy útil para nuestra propia planificación y ministerio.

¿Qué aprendió CRM de la formación y expansión del equipo?

Aprendimos que SER un equipo debe preceder al PRACTICAR el ministerio del cuidado. El Equipo debe preceder al Trabajo. La Forma debe preceder a la Función. Tener un equipo de personal llamado y con habilidades para reflexio-

nar, orar y responder a necesidades es crucial. Hasta un equipo pequeño (comenzamos con seis) puede hacer mucho cuidado integral transformador, proactivo y reactivo. La inclusión de nuevos miembros en el equipo debe ser algo intencional y gradual, pero no debería resistirse a eso cuando el equipo inicial se ha «formado». Nos admiramos por el hecho de haber trabajado sin este equipo ¡durante los primeros diecinueve años de vida de la organización!

En CRM, queremos poner atención a nuevos acercamientos y tendencias que están en el horizonte y que impactarán la salud individual de miembros del personal y a la red más amplia. Formar un equipo de Desarrollo y Cuidado del Personal nos permitió construir sobre las fortalezas e incluir los dones de otros, según fuera necesario. Fue más fácil responder e incorporar ideas frescas como equipo de lo que había sido para una persona, que constantemente clasificaba y respondía a las ideas y tendencias en cuanto al cuidado y capacitación. Los equipos talentosos son más apropiados para «adaptarse» a las formas receptivas, que las personas que ya están abrumadas por las responsabilidades.

Preguntas para discusión:

1. ¿Forma su organización equipos para ministerios específicos? Si así es, discuta las fortalezas y debilidades de los equipos existentes.
2. ¿Cómo se reclutan usualmente los miembros del equipo? ¿Cómo podría mejorar el reclutamiento, si usted fuera más intencional para invitar a gente clave a ser parte de este equipo específico que está formando?
3. ¿Qué es importante tener en mente cuando se recluta y se forma el equipo de desarrollo del personal y cuidado integral?
4. ¿Por qué el SER equipo debería preceder al PRACTICAR el ministerio? ¿Qué actividades fortalecen las relaciones de sus equipos?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover una cultura de trabajo en equipo. ➤ Enseñar el acercamiento de equipo. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover una cultura de trabajo en equipo. 	
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar la historia del trabajo en equipo. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preguntarse: ¿Quién se necesita en cuál equipo? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la personalidad y la función del equipo.
Preparación			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipos formados con anterioridad se trasladan al campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar capacitación en equipo y establecimiento de equipo. ➤ Enseñar la dinámica de equipo.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer énfasis en ser equipo con el misionero. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar miembros para el equipo. ➤ Crear un ambiente de estímulo y de responsabilidad. 		
Crisis				
STP			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendir informes sobre el funcionamiento del equipo. 	
Reingreso				

Cuidado Personal

El Conflicto y los Equipos

APE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●

Los hechos

Los equipos son la realidad en funciones para mucho del trabajo misionero de hoy y ofrece energía, flexibilidad y un conjunto de habilidades que es difícil de reproducir con trabajadores solitarios o pioneros. Sin embargo con los equipos también vienen grandes desafíos. La misma diversidad que puede activar ideas y complementar habilidades también puede dar lugar a tensión y conflicto. A lo largo de los APE y NPE, de igual manera, las agencias están luchando por funcionar de manera efectiva en estos contextos de equipo.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	
48	La mayoría de líderes identifica los problemas temprano y toman las medidas apropiadas.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
51	Hay procedimientos documentados y adecuados para el manejo de las quejas de los misioneros.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
71	Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
73	Los conflictos interpersonales se resuelven de una manera oportuna y apropiada.	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La calificación de la resolución de conflictos interpersonales (P73) se correlacionó con la retención alta (por el retorno anticipado total) en los NPE, pero no en los APE. ¿Se debe esto a una sociedad más relacional?
- ✓ Los procedimientos para manejar quejas (P51) se correlaciona mucho con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Los líderes identifican los problemas y toman las medidas apropiadas (P48) está correlacionada claramente con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes en el campo (P44) se correlacionó de manera negativa con la retención en los NPE.



Lo que significa

Rob Hay

A pesar de las más recientes y ocasionales voces de desacuerdo, la mayoría del mundo de las misiones ahora está funcionando en base a equipos. Se cree que este es un progreso saludable del modelo antiguo de pioneros solitarios. Por su puesto, algunas misiones, desde sus primeros días, han tenido equipos (el Apóstol Pablo y su equipo, el Trío de Serampore, los Siete de Cambridge y los Cinco de Ecuador, por ejemplo). Sin embargo, en años recientes, esos equipos han llegado a ser menos homogéneos y más multiculturales. Mezclas de gente de diferentes culturas, geografías e idiomas desarrollan una de las situaciones más desafiantes en las misiones contemporáneas, y también una de las más emocionantes, que rebosa de potencial.

Los equipos son desafiantes porque la gente trata con las diferencias. La homogeneidad—estar con nuestra propia gente, hablar nuestro propio idioma, comer nuestra propia comida—es más cómoda. La gente «normal» y equilibrada a veces llega a ser extremadamente nacionalista y patriota cuando llega al campo misionero. Es natural que nos retiremos hacia lo que conocemos y a lo que nos es familiar.

Por supuesto, el conflicto también sucede en equipos homogéneos (¿quizás su iglesia sería un ejemplo?). Pero el conflicto en un equipo multicultural podría interpretarse a través de términos culturales, o ser causado por diferencias culturales. Por ejemplo, se estaba planificando una escuela misionera que proporcionara una educación consistente, de calidad, a los hijos de misioneros locales. Después de discusiones profundas sobre los asuntos grandes—qué currículo seguir, a qué edades enseñar—alguien hizo surgir un punto final «secundario», en cuanto a los uniformes escolares. La habitación hizo erupción. Lo que una persona pensó que era un asunto secundario, el uniforme escolar, llegó a ser un

asunto importante. ¿Por qué? A los padres alemanes, los uniformes les parecían totalmente inaceptables debido a su asociación con la Juventud de Hitler y el nazismo. Esto era verdaderamente un asunto cultural.

Estas diferencias culturales son una realidad inalterable, pero su impacto puede disminuirse con una buena preparación. La buena preparación incluye comprensión de las diferencias culturales y conciencia de la cultura personal. Mi propia capacitación me enseñó a estar consciente de que los colegas holandeses y alemanes, generalmente, hablaban con una franqueza que lindaba con lo ofensivo para un caballero inglés. Sin embargo, se necesitó de la franqueza de mi compañero alemán para explicarme cuánto lo frustraba que yo «hablara con flores» y no dijera lo que realmente quería decir. ¡Mi tacto fue interpretado como falta de honestidad y su honestidad como grosería áspera! Conocer sus gustos no siempre implica que usted puede evitar la tensión, pero un mayor conocimiento frecuentemente puede ocasionar una mayor gracia.

Resolver conflictos interpersonales [P73 *Los conflictos interpersonales se resuelven de una manera oportuna y apropiada*], recibió una calificación relativamente baja en los APE (4) y en los NSC (5), y demostró ser más importante para la retención en los NPE (quizás debido a la naturaleza más relacional de muchas sociedades en los NPE). ¿Tienen las culturas de los APE expectativas muy altas (irrealistas), y por lo tanto le dan una calificación baja, aunque el conflicto no sea suficiente como para amenazar su permanencia en la misión? ¿O separan los asuntos de trabajo de las relaciones personales, más que en los NPE? En cualquiera de los casos, los datos muestran la necesidad de más mejoras.

Los equipos pueden ser una fuente de conflicto, pero también son una fuente de apoyo [P71 *Los equipos misioneros son efectivos para dar apoyo mutuo*]. Los NPE reflejaron una correlación más fuerte con la retención y una calificación mucho más alta para el apoyo en equipo. De nuevo, quizás el aspecto relacional de las culturas de los NPE influye en los resultados. Los resultados también podrían reflejar la juventud relativa de las agencias en los NPE. Históricamente, las agencias de los APE utilizaban estructuras de familia para darle forma a sus organizaciones, sólo que perdieron esta calidad relativamente hace poco, a medida que el tamaño y la edad aumentaron.

Las organizaciones que manejan las quejas de manera apropiada [P51 *Hay procedimientos adecuados y documentados para manejar las quejas de los misioneros*] y que tienen líderes que abordan los problemas de manera proactiva [P48 *La mayoría de líderes identifican los problemas a tiempo y toman las medidas apropiadas*] están muy correlacionadas con la retención en los NPE y APE por igual. Pero, en total, los NPE y APE se desempeñaron mal en estas áreas. Se necesita de atención urgente.

Debemos aclarar que no estamos recomendando que la meta sea la ausencia de conflicto. El conflicto es saludable y útil para crear ideas nuevas, para desafiar normas establecidas y para promover una comprensión más profunda y genuina de cada uno (comparar con Hechos 15:36-41). Lencioni, en su excelente libro,

«The Five Dysfunctions of a Team (Las Cinco Anomalías de un Equipo)¹» dice: «...los equipos que se tienen confianza mutua no tienen miedo de entablar un diálogo apasionado sobre asuntos y decisiones que son claves para el éxito de la organización. No vacilan en discrepar, desafiar y cuestionarse unos a otros, todo con el espíritu de encontrar las mejores respuestas, descubrir la verdad y tomar buenas decisiones».



Servir a dos amos

Thomas Oduro², Ghana

Nota: Los nombres de las agencias y de las personas de este estudio de caso se han cambiado para proteger la verdadera identidad de las organizaciones y personas que participaron.

En algunos países, el proceso de envío y recepción de misioneros puede ser más bien complejo. A veces, una organización cristiana pequeña o iglesia joven en el campo podría solicitar que llegue un misionero a ayudar en su ministerio. La organización o iglesia se acercará a alguna agencia misionera para que envíen a alguien. Debido a las limitadas cuotas de migración para permisos de residencia que se emiten a los trabajadores extranjeros, esa agencia misionera, por su parte, podría depender de otras agencias para obtener los papeles de migración necesarios. Cuando el misionero finalmente llega al campo, la persona podría darse cuenta de que está obligada a servir a dos o más organizaciones. Esas situaciones podrían resultar en conflictos considerables entre las distintas partes, como se ve en el estudio de caso siguiente.

Apollo Resource Centre (ARC), una organización que se basa en la fe, sintió la necesidad de que un misionero los ayudara a cumplir su misión. Sin embargo, debido a que el Centro no era socialmente influyente, no pudo asegurar un permiso de residencia para el futuro misionero. Sin embargo, los líderes de ARC solicitaron un misionero de Kingdom Association (KA), una agencia enviada.

La agencia enviada, KA, aceptó enviar un misionero, siempre que ARC pudiera asegurar un permiso de residencia. Los líderes de ARC, por consiguiente, se comunicaron con Peter Educational Institute (PEI) para facilitar la obtención de un cupo de inmigrante («permiso de trabajo») para el misionero. Los

¹ P. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable (Las Cinco Anomalías de un Grupo: Una Fábula de liderazgo)*, (San Francisco, Jossey-Bass, 2002).

² El Dr. Thomas A. Oduro es el Director y Catedrático de Good News Theological College and Seminary, Accra, Ghana. Como cabeza del Seminario desde 1994, el Dr. Oduro ha solicitado misioneros de muchas agencias misioneras. (El Seminario es interdenominacional, por lo que está abierto a muchas agencias misioneras). Se asegura de que estén integrados en la comunidad de Ghana, los guía en estudios y prácticas culturales. Antes de ser nombrado Director, el Dr. Oduro trabajó con otros misioneros. Con los años, se ha reunido con líderes de agencias misioneras para tratar sus preocupaciones y observaciones.

líderes de las dos instituciones acordaron en compartir el ministerio del misionero, un acuerdo que KA y el misionero percibieron como bueno.

Como resultado, el Rev. Juan Davies, de Nicaragua, fue enviado a Niambonia, a trabajar con las dos instituciones. Llegó al campo con su esposa. A su llegada, al Rev. Davies se le dio a entender que su prioridad era con ARC, la institución que inicialmente hizo la solicitud. ARC le pidió al Rev. Davies que hiciera un estudio de campo para determinar la necesidad de enseñar a los que estaban en el ministerio cristiano, que no habían recibido educación formal. También se le pidió que creara un currículo y que capacitara a los que posteriormente enseñarían a los ministros que no tenían capacitación. Peter Educational Institute, la institución que obtuvo el cupo de migración, le pidió al Rev. Davies que enseñara en su escuela, una institución educativa establecida y que tenía un currículo, tiempo de enseñanza y programa, etc.

Después de un año, ambas instituciones comenzaron a quejarse con la otra por el Rev. Davies, ya que sus obligaciones no llenaban las expectativas en cada institución. Cuando las dos instituciones le preguntaron, les dijo en distintas ocasiones que «Cuando no estoy aquí, estoy allá». Los líderes casi no creyeron lo que les dijo el misionero. No sabían cómo hacer que el Rev. Davies tomara más en serio su compromiso. Tampoco enviaron ninguna queja a la agencia enviada. Simplemente decidieron aconsejarlo y tolerarlo.

Mientras tanto, la actitud negativa de los líderes de las dos instituciones hacia el misionero amargó su relación. El Rev. Davies se sentía decepcionado, pero no sabía cómo sanar la relación. La relación enfermiza continuó hasta que alguien insinúo a los líderes de ARC que el Rev. Juan Davies y su esposa habían formado Grace for Needy Children Foundation (GNCF), una Organización No Gubernamental. Un sitio web de GNCF confirmó esta acusación.

Apollo Resource Centre le pidió a KA que retirara o que reemplazara al Rev. Davies por haber violado su confianza. KA no respondió a la solicitud de retirar al Rev. Davies, por lo que ARC decidió romper su relación laboral con el Rev. Davies. Las autoridades de Peter Educational Institute, al escuchar del despido del Rev. Davies, rápidamente cambió su actitud hacia él. Le escribieron a KA para expresar su disposición de trabajar con él.

Los líderes de ARC percibieron la actitud de PEI como una traición y aprovechamiento de una situación inestable. El Rev. Davies, por otro lado, llegó a sentir amargura hacia los líderes de ARC, porque sentía que su carrera misionera se había manchado y que estaba en peligro. Culpó a los líderes de ARC por no acercarse a él y preguntarle del sitio web, etc., antes de escribirle a la agencia enviada. Sin embargo, los líderes de ARC veían al Rev. y a la Sra. Davies como misioneros que habían llegado a Niambonia con un programa oculto, de enriquecerse.

Mientras tanto, KA, la agencia misionera enviada, mantuvo la boca cerrada y observó el impasse.

Preguntas para discusión:

1. Cada organización tuvo expectativas distintas de este misionero. ¿Qué pudo haber hecho la agencia misionera enviada para minimizar el conflicto y el malentendido en el campo?
2. ¿Qué otras clases de conflictos han enfrentado en el campo los misioneros de su organización? ¿Qué puede hacer su organización para ayudar a cada misionero a manejar esos conflictos de mejor manera?
3. ¿Cómo podría su organización capacitar a los obreros misioneros, para que desarrollen habilidades de resolución de conflictos, culturalmente apropiadas?



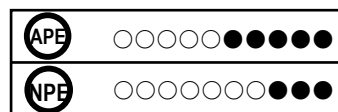
En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener enseñanza clara para resolver conflictos 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener procedimientos claros para tratar con los conflictos. ➤ Tratar con los problemas a tiempo y toman las medidas apropiadas. 	
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar la historia de conflictos/resolución de conflictos del candidato. 			
Preparación		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprender sus propias fortalezas y debilidades. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar capacitación para la resolución de conflictos.
En el campo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a tratar con los conflictos de manera constructiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a recibir ayuda externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer servicios de mediación.
Crisis				
STP				
Reingreso				

Cuidado Integral



Los hechos

El ReMAP II ha confirmado la importancia del cuidado integral, apoyo personal y desarrollo organizacional para la longevidad misionera. El estudio ha demostrado que el cuidado integral preventivo y la intervención reactiva en la crisis son importantes. Las agencias de los APE y NPE han mejorado considerablemente la calidad de su cuidado integral en los últimos diez años. En particular, la fuerza misionera de los NPE ha crecido tremendamente, en estructura organizacional y efectividad, y las tasas de retorno anticipado han descendido marcadamente. Las agencias de los APE que tienen buen desempeño han conservado sus excelentes tasas de retención durante los últimos veinte años, al equilibrar la tendencia moderna de asignaciones más cortas y tasas de retorno anticipado más altas. De igual manera, las agencias de retención alta en los NPE han excedido su excelente desempeño anterior.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
37	Calcule el porcentaje del tiempo total invertido en cuidado pastoral de los misioneros (incluya a los obreros de la base y del campo).	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓
38	Calcule el porcentaje del presupuesto/finanzas totales que se invierten en el cuidado personal.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓

39	¿Cuánto de estos recursos es cuidado integral preventivo? ¹	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓
72	Hay cuidado pastoral efectivo a nivel del campo (preventivo y en la crisis).	○ ● ● ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	



Hallazgos claves

- ✓ Hay una correlación clara entre el tiempo (P37) y las finanzas que se han asignado al cuidado integral (38) con la retención alta en los NPE.
- ✓ Los APE invierten sólo la mitad de las finanzas y tiempo del personal en el cuidado integral, que los NPE (P37 y 38).
- ✓ La cantidad de cuidado integral preventivo (16-33%) (P39) es baja, comparada con la intervención de crisis curativa (84-67%).
- ✓ Hay correlación entre la proporción del cuidado integral preventivo (P39) y la retención alta en los NPE.
- ✓ Hay necesidad de distinguir entre la cantidad de cuidado integral y su calidad.
- ✓ El cuidado integral efectivo, a nivel del campo (P72), se correlaciona claramente con la retención en los NPE y levemente en los APE.



Lo que significa

Detlef Blötcher

¿Qué hace que los misioneros sean fuertes, saludables y flexibles para que puedan estar lozanos, que crezcan en sus personalidades, que estén espiritualmente vibrantes y que sean fuertes como para enfrentar crisis y desafíos? El cuidado integral tiene un gran impacto en la salud y longevidad del misionero, tanto el ReMAP I como el ReMAP II han proporcionado evidencia empírica de esto.

El cuidado integral implica un rango completo de servicios, que incluyen el cuidado pastoral, el ánimo personal, el establecimiento de equipos, refrigerio espiritual y consejería espiritual en incidentes serios. Kelly O'Donnell² ilustra maneras en que se puede proporcionar el cuidado integral, al usar la ilustración

¹ Prevención, desarrollo personal, apoyo, etc. (vs. resolución de crisis receptiva).

² Kelly O'Donnell, *Doing Member Care Well: Perspectives and practices from around the World (El Cuidado Integral del Misionero: Perspectivas y prácticas de todo el mundo)*, (Pasadena, CA: William Carey Library, 2002), pp. 13-22.

de una Fuente Romana, con diferentes niveles de pilas y el agua que corre de un nivel al siguiente.

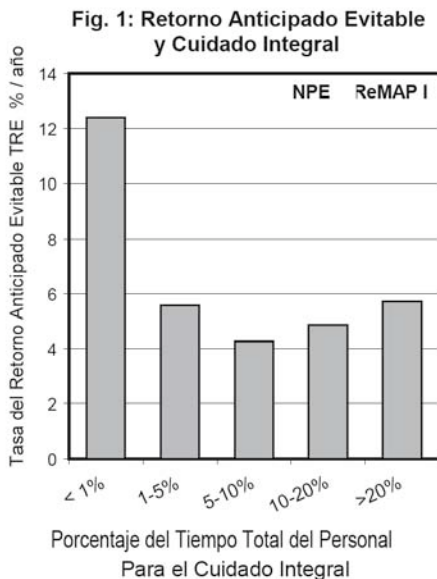
1. En el centro (y al nivel más alto), está el *Cuidado del Maestro*: el Señor mismo que cuida de sus hijos.
2. El *Cuidado Propio* sigue después. Como lo expresó el Apóstol Pablo: «Ten cuidado de ti mismo» (1 Timoteo 4:16). Cada misionero es responsable de su propio estilo de vida y salud espiritual.
3. El *Cuidado Mutuo* es cuando una persona cuida de su compañero (Juan 13:14, 34; Romanos 15:5; Gálatas 6:2; 1 Pedro 4:10). El Cuidado Mutuo incluye el cuidado de extranjeros y nacionales.
4. *El Cuidado Enviador* lo proporcionan las iglesias y organizaciones misioneras enviadoras.
5. *El Cuidado Especialista* incluye Capacitación Misionera, Cuidado Familiar, Consejería y ayuda de Profesionales Médicos y Financieros. Y por último,
6. *El Cuidado de la Red* que describe la cooperación de Centros de Cuidado: Conectan, Consultan, Catalizan.

Cuidado Integral en los APE y NPE

El estudio ReMAP I demostró (Figura 1) que las agencias misioneras que invierten poco en el cuidado integral sufren de un retorno anticipado alto, lo cual confirma la importancia del cuidado integral. Además, la tasa de retorno anticipado cae al aumentar el cuidado de los misioneros. De esta manera, el cuidado integral realmente contribuye a la retención. Aún así, también hay indica-

ciones de que las agencias con un cuidado personal muy intensivo podrían tener una tasa de retorno aumentada. ¿Podría haber demasiado cuidado integral? ¿Es posible que algo demasiado bueno debilite la resistencia del misionero, que fomente un egocentrismo y sentimiento de merecedor?

Para responder a estas preguntas, el cuidado integral se estudió con más detalle en el ReMAP II. El segundo estudio descubrió que las agencias de los APE invierten el 7% del tiempo total de su personal (en la oficina base y en el campo) en el cuidado integral, es decir, uno de cada doce misioneros sirve a sus compañeros a tiempo completo (o un número correspondiente que sirve a medio tiempo). Las agencias de los NPE dedican el doble de esa cantidad de tiempo del personal al cuidado integral (14.4%), o uno de cada siete misioneros de los NPE cuida de sus colegas. Esto confirma los resultados anteriores del ReMAP I, y



reconoce la estructura relacional de las sociedades en el mundo mayoritario.

El ReMAP II también indicó que las agencias asignan el 4.3% (APE) y el 9.8% (NPE) de su presupuesto total al cuidado integral. Este porcentaje es un poco más bajo que el porcentaje del tiempo total de su personal, ya que el presupuesto total normalmente incluye el proyecto y otros costos, además de los costos de personal—y posiblemente no todos los salarios están incluidos en el presupuesto, debido a que muchos misioneros recaudan su sostén personal.

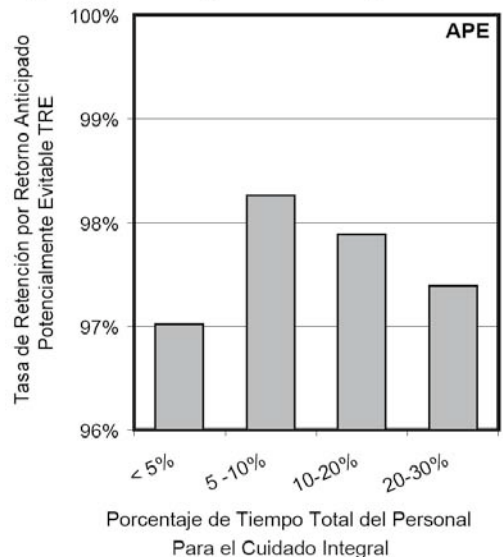
La mayoría de los recursos del cuidado integral están dedicados a la intervención curativa de crisis (69% en los APE y 79% en los NPE), mientras que sólo el 31% en los APE y el 21% en los NPE está asignado a la prevención, por ejemplo, fortalecimiento de la personalidad y vida espiritual del misionero. Esto indica, básicamente, que el cuidado integral todavía es considerado un servicio a posteriori, de emergencia, para misioneros heridos, y la prevención continúa en subdesarrollo.

Las agencias de los NPE que tienen retención alta, asignan el doble de sus finanzas para el cuidado integral que las agencias de retención baja, y también el doble de las finanzas para el cuidado integral preventivo (23% vs. 11%). De esta manera, invierten cuatro veces más finanzas en la prevención³ que las agencias de baja retención. Esta enorme diferencia refleja la diferencia en sus filosofías y prácticas.

El cuidado integral y la retención misionera

El concepto central del estudio ReMAP II es la retención; es decir, de cada cien misioneros, cuántos están todavía en servicio al final de un año. Idealmente, la respuesta debería ser el 100%, pero en la práctica, la tasa es más baja. La Figura 2 muestra la tasa de retención de las agencias de los APE cuando se proporcionan diversas cantidades de cuidado integral⁴. Los resultados indican que las agencias con poco cuidado integral pierden casi dos veces más trabajadores, por razones que son potencialmente evitables, que las que tienen un

Fig. 2: Retención y Cuidado Integral en los APE



³ 8.7% x 0.23 = 2.3% vs. 4.3% * 0.11 = 0.5%

⁴ Solamente al considerar las razones de retiro potencialmente evitables.

nivel razonable de cuidado integral (3% vs. 1.6%).

Una diferencia del 1.4% al año parece pequeña, pero hay mucho más en juego. La retención misionera es simplemente un indicador. La retención es como la punta de un iceberg, donde la mayoría del efecto está escondido debajo del agua. Hay mucho más trabajadores ineficaces, desgastados por el estrés continuo de la misión transcultural, pero sin el valor para volver a su país. La retención misionera, por otro lado, refleja el sentido de una espiritualidad vibrante, de una paz interna, logro personal, satisfacción laboral y productividad espiritual en el misionero.

¿Demasiado cuidado integral?

¿Puede haber «demasiada» provisión de cuidado integral? ¿Puede algo bueno llegar a ser algo negativo? ¿Podría el cuidado integral excesivo deteriorar la resistencia y crecimiento personal del misionero? Efectivamente, los casos estudiados sugieren que la tasa de retorno anticipado aumenta después de la visita al campo de un consejero profesional. Tenemos que reconocer que a algunos misioneros se les asigna el trabajo equivocado; otros tal vez carezcan de los dones, habilidades, capacitación o experiencia que se requieren. Estos misioneros tienen que ser reubicados, los puestos equívocos deben corregirse y hay que restaurar a los misioneros heridos o llevarlos a su país, a salvo y con dignidad. Pero los consejeros que visitan, también pueden sacar conclusiones precipitadas sin considerar las opciones de crecimiento personal, sanidad interna o reubicación dentro del país de servicio. Felizmente, hay un número creciente de Centros de Cuidado Integral para Misioneros en varios países⁵, que permiten que los misioneros eviten el estrés del choque cultural, entre tanto que buscan la sanidad. Las agencias occidentales tienen la tendencia de regresar a sus países a demasiados misioneros cuando ocurren problemas. Con esto, impiden que los creyentes locales presencien y experimenten la resolución efectiva de conflictos y la restauración.

El cuidado integral a expensas de la estructura organizacional.

Los datos del ReMAP II muestran que las agencias misioneras con programas de cuidado integral muy intensivos le dieron una calificación significativamente más baja a los asuntos organizacionales como: Declaración de la misión, Metas claras, Capacitación previa al campo de labor para misioneros (especialmente en Misionología), Orientación efectiva de misioneros nuevos, Apoyo financiero continuo y adecuado y Mantenimiento de la vida espiritual. Aparentemente,

⁵ Una lista exhaustiva se proporciona en Kelly O'Donnell *Doing Member Care Well: Perspectives and practices from around the World (El Cuidado Integral del Misionero: Perspectivas y prácticas de todo el mundo)*, ed., (Pasadena, CA: William Carey Library, 2002), pp. 529-550.

esas agencias hicieron tanto énfasis en su programa de cuidado integral al punto de descuidar otros asuntos organizacionales. Un buen programa de cuidado integral no mantendrá a los misioneros en servicio si la organización no tiene una cuidadosa selección de candidatos, una buena capacitación previa al campo de labor y un liderazgo efectivo. Además, es posible que candidatos frágiles elijan agencias que tienen un programa de cuidado integral extenso, o que la

oficina de reclutamiento de alguna agencia deje que algunos candidatos frágiles se cuelen inadvertidamente, por confiar en su programa de cuidado integral. Finalmente, debemos considerar que el ReMAP II simplemente observó la cantidad y no la calidad del programa del cuidado integral.

Cuidado integral preventivo

El efecto del cuidado integral fue explorado más. Se analizó el subgrupo de las agencias de los APE con un 5-10% de tiempo invertido en cuidado integral (cantidad que indicó la tasa de retención máxima) y se examinó sólo el cuidado integral preventivo—fortalecimiento de la personalidad del misionero y vida espiritual (en contraste a la respuesta reactiva a la crisis y a la restauración de misioneros heridos). La Tasa de Retención Total Anual

(TRT) muestra una curva de una «u» invertida, que desciende hacia ambos extremos (Figura 3). Las agencias que invierten en el cuidado integral preventivo o en la intervención reactiva de una crisis, al punto de descuidar lo demás, experimentan una tasa de retención reducida. Aparentemente, ambos tipos de ministerios son necesarios: el cuidado integral preventivo (crecimiento personal, vida espiritual, relaciones saludables, establecimiento de equipo, etc.) así como la ayuda efectiva en crisis y la restauración de los obreros heridos. La Figura 3 también indica que la ubicación óptima parece estar alrededor del 25%, por el cuidado integral preventivo (cuando se considera el retorno anticipado total).

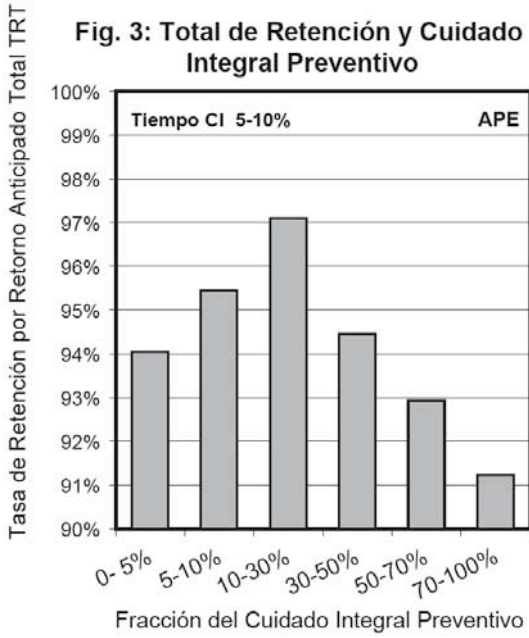


Fig. 4: La TRE y el Cuidado Integral Preventivo

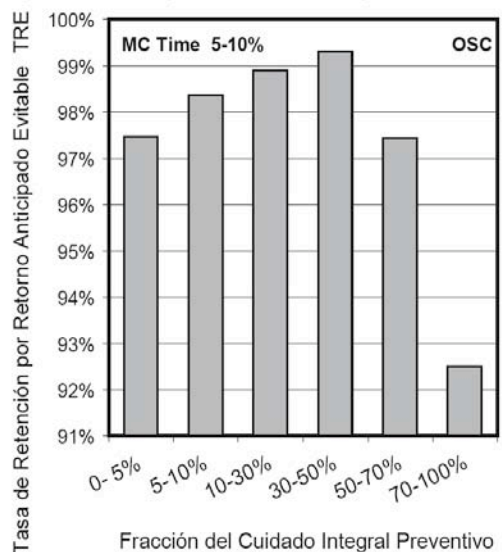
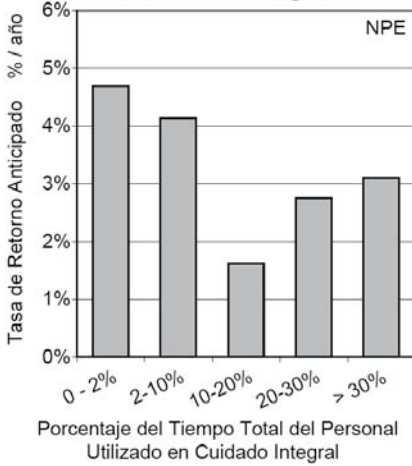


Fig 5: Tiempo del Personal Utilizado en Cuidado Integral



en el servicio, enfermedad, pérdida de visa, finalización de un contrato, conclusión de un proyecto y nombramiento para un puesto de liderazgo en la misión. No todos estos factores son inalterables, pero podrían ser

Sin embargo, cuando consideramos sólo el retorno anticipado evitable (TRE, Figura 4), encontramos una forma de «u» con su altura máxima, al 40% de Cuidado Integral preventivo. Aparentemente, el retorno anticipado evitable se reduce particularmente con el cuidado integral preventivo.

El retorno anticipado potencialmente evitable, así como el inevitable, se ven afectados con el cuidado integral preventivo. Al principio, el último parece irracional, ya que «el retorno anticipado inevitable» suena como si no pudiera ser afectado. Sin embargo, el retorno anticipado inevitable se definió en el ReMAP II como: jubilación, muerte

Fig 6: Retorno Anticipado y Cuidado Integral Preventivo

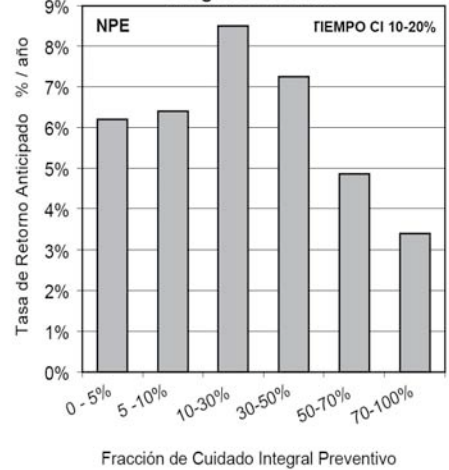
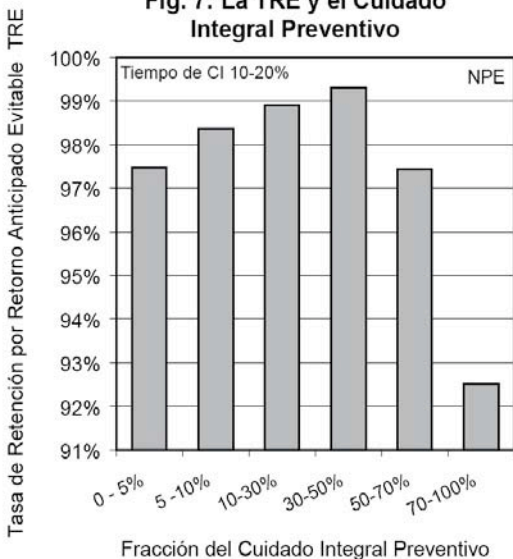


Fig. 7: La TRE y el Cuidado Integral Preventivo



afectados con el cuidado integral preventivo. Cuando un misionero permanece física, emocional y espiritualmente saludable, su sistema inmunológico se fortalece, toma decisiones sabias y puede ser parte de un equipo de ministerio comprensivo y de un ambiente estimulante en el que toda la persona puede crecer. La salud se construye en salud, y cuando el proyecto se termina o alguna comisión llega a su fin, (retorno anticipado inevitable), el misionero podría estar dispuesto para una nueva tarea. Incluso podría (él o ella) continuar con el ministerio después de llegar a la edad de jubilación.

Para las agencias de los NPE, encontramos un resultado similar⁶, y la Figura 5 muestra la curva del retorno anticipado total en los años 2001/2⁷. Como se indicó antes, las agencias de los NPE invirtieron óptimamente del 10 al 20% del tiempo total del personal en el cuidado integral. El análisis del cuidado integral preventivo (Figura 6) de nuevo muestra una curva «u», con de cuidado integral máximo del 25%, el grado óptimo se encuentra en proporciones aproximadamente equitativas de prevención y restauración.

Cambios en el cuidado integral

Una comparación de resultados con el ReMAP I muestra que la tasa de retorno anticipado en los APE y NPE ahora es significativamente más baja que hace diez años. Esto sucedió a pesar de la tendencia global de comisiones más cortas. Los últimos diez años también han visto una tremenda cantidad de desarrollo organizacional en muchas agencias misioneras, especialmente en los NPE⁸, y particularmente en cuanto a la cantidad y calidad del cuidado integral. Ha llegado apoyo adicional de una red internacional de especialistas en el cuidado integral, que crea una riqueza de recursos de cuidado integral y que incluye recursos en línea (p. ej.: www.membercare.org, www.missionarycare.org, www.missionarycare.com) así como una red global de servicios de cuidado integral.

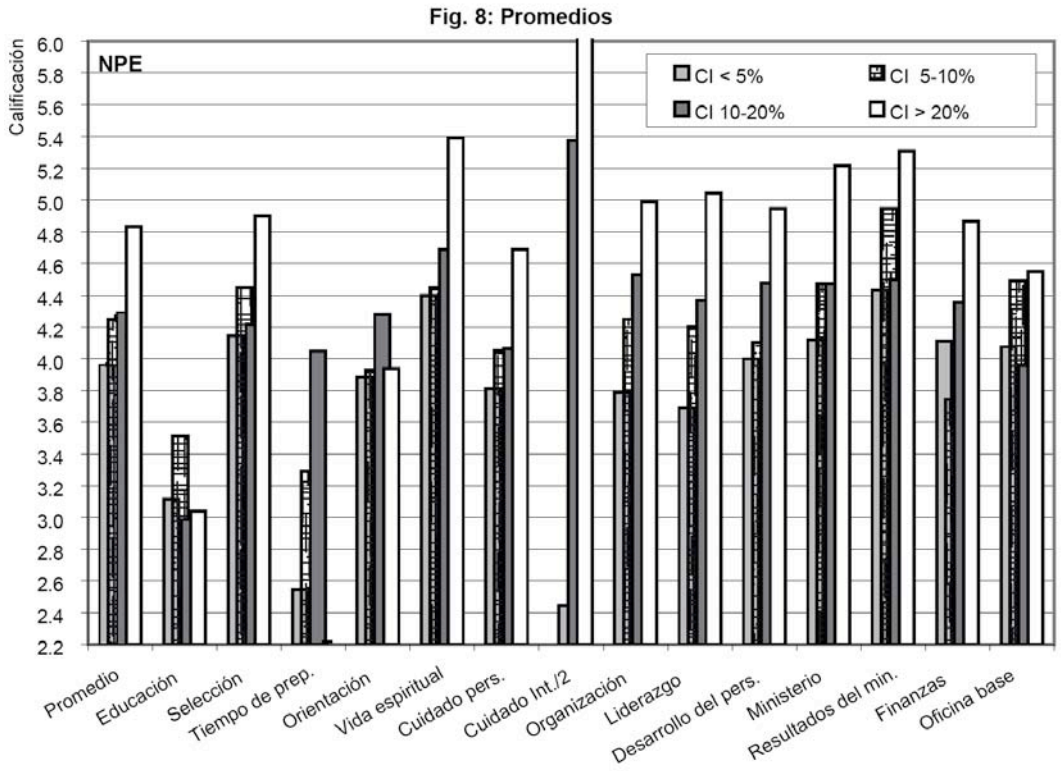
Esta tendencia general hacia un mejor cuidado integral se refleja en la cultura organizacional de la agencia, como se muestra en el ReMAP II. Los líderes de agencias de los NPE que tienen una alta participación en el cuidado integral (>20% de Tiempo en cuidado integral) tienen una calificación mucho más alta en casi todos los parámetros organizacionales (Figura 8). En particular, le dieron una calificación, del 15 al 30% más alta a estos temas: Los equipos misioneros proporcionan apoyo mutuo, Cuidado pastoral efectivo al nivel del campo; Resolución de conflictos interpersonales; Apoyo financiero continuo y adecuado, Vacaciones anuales; Planes de contingencia; Cuidado médico adecuado y opciones para hijos de misioneros. Los líderes de agencias de los APE que tienen un buen cuidado integral tuvieron una calificación más alta en: Supervisión en el campo; Manejo de quejas de los misioneros; Estudios del idioma y cultura; Apoyo financiero continuo y adecuado; Mantenimiento de la vida espiritual del misionero; Participación de la iglesia en la vida y ministerio del misionero. Se cree que todos estos factores ayudan a reducir el retorno anticipado de los misioneros.

⁶ El resultado tiene una magnitud más baja, ya que la TRT y la TRE son generalmente más altas que en los APE, los efectos llegan a ser más bajos. Además, la tendencia reciente hacia el desarrollo organizacional en los NPE, y la reducción general del retorno anticipado, están parcialmente nivelados en el análisis de largo plazo que abarca veinte años.

⁷ Que cubre solamente el período 2001/02.

⁸ Detlef Blöcher, «El ReMAP II afirma la Maduración del Movimiento Misionero Más Joven del Sur», *Connections* (Oct. 2003), p. 48-53.





El cuidado personal excelente tiene mucha importancia en nuestro mundo moderno que cambia rápidamente. Muchos lugares donde se lleva a cabo el ministerio ahora son estremecidos por desastres naturales, conflictos étnicos, violencia, corrupción, injusticia social y pobreza extrema, lo cual pone al misionero bajo un estrés constante. El cuidado integral no es una opción sino una obligación. Es una manera integrada de cuidar de nuestros misioneros que inculca todos los principios y prácticas—no un componente adicional de nuestra agencia, además de la planeación estratégica, administración y relaciones públicas. El cuidado integral es una manera exhaustiva de pensar y cuidar. Los misioneros son nuestro recurso más precioso. Son las vasijas humanas por medio de las cuales la gracia y el amor de Dios, la justicia y la verdad se revelan en nuestro mundo necesitado. Deben estar preparados para ser el ejemplo que los nuevos cristianos sigan (2 Tesalonicenses 3:9).

El líder tiene que asumir la responsabilidad de cuidar de los misioneros para que permanezcan saludables y robustos, que se recuperen después de las derrotas, que reciban consuelo en las crisis y que reciban ayuda por medio de los cambios. La oficina base, el equipo y los líderes de campo deben desempeñar la función de pastores con los que se están bajo su cuidado. La norma es e el ejemplo de nuestro Señor Jesucristo (Juan 21:16; Hechos 20:26). El Apóstol Pablo expresa esta comprensión fundamental:

«Apacentad la grey de Dios que está entre vosotros, cuidando de ella, no por fuerza, sino voluntariamente; no por ganancia deshonesta, sino con ánimo pronto; no como teniendo señorío sobre los que están a vuestro cuidado, sino siendo ejemplos de la grey». 1 Pedro 5:2-13

No consideramos la reducción del retorno anticipado misionero como un fin en sí mismo, ni tenemos el propósito de aumentar la retención misionera a cualquier costo. Los misioneros también pueden quedarse por demasiado tiempo e impedir la maduración de la iglesia nacional y el desarrollo del liderazgo local. Pero los lugares que se han endurecido al evangelio sólo serán alcanzados por medio de misioneros experimentados, dedicados y de largo plazo, que cuidadosamente han aprendido el idioma, que se han ajustado bien a la cultura, que tienen un estilo de vida sencillo y que mantienen relaciones de confianza; entre tanto que reciben el apoyo de una comunidad comprensiva y de una estructura organizacional, con una gestión ajustada y liderazgo efectivo. Esto reúne los dos temas bíblicos del pastoreo y la buena mayordomía.

El cuidado integral ayuda a los misioneros a crecer espiritualmente, a extender su resistencia y durabilidad, a mantener su salud física y emocional, a establecer equipos de ministerio efectivos, a estimularse y cuidarse mutuamente, a comunicarse efectivamente, a desarrollar un estilo de liderazgo consultivo y a desarrollar flexibilidad para ajustarse a las necesidades y retos que cambian constantemente.



El cuidado misionero en la iglesia

Bibien Limlingan⁹, Philippine Missions Association¹⁰, Filipinas

Cuando las Filipinas comenzaron a enviar misioneros, hace muchos años, el cuidado integral apenas se practicaba. Las iglesias enviaban a sus misioneros y se olvidaban de ellos al llegar al campo misionero. Los misioneros se decepcionaban porque no recibían cartas, visitas ni ningún cuidado por parte de su iglesia enviadora.

Algunos de nuestros primeros misioneros ahora son ejecutivos de misiones. Las lecciones que aprendieron a través de los dolores que pasaron refuerzan su compromiso actual de invertir en el cuidado integral. Ahora, el cuidado inte-

⁹ Bibien Limlingan trabaja actualmente como Directora de Investigación de la Asociación Misionera Filipina. Bibien tiene una maestría en teología del Seminario Teológico Asiático. Acaba de terminar de hacer un estudio extenso sobre todos los grupos étnicos de las Filipinas. Está casada con el Pastor Jong Limlingan y tienen tres hijas.

¹⁰ La Asociación Misionera Filipina es una organización de 23 años. Es la comisión misionera del Concilio Filipino de Iglesias Evangélicas.

gral ha llegado a ser «una práctica intencional»¹¹ en la mayoría de las agencias y se ha infundido en los valores esenciales de muchas. La Red Filipina de Cuidado Integral prevé que «Los misioneros filipinos transculturales estén holísticamente bien cuidados»¹².

En general, encontramos tres clases de cuidado integral:

1. Cuidado integral en el campo (los misioneros cuidan de otros misioneros en el campo).
2. Cuidado integral en las organizaciones enviadoras (las organizaciones misioneras dan cuidado).
3. Cuidado integral en la iglesia (esta es una práctica nueva pero creciente).

El perfil siguiente es un ejemplo extraordinario del cuidado misionero en la iglesia. La Tanauan Bible Church (de Batangas, Filipinas) ha enviado y cuidado a cinco familias misioneras, y dos misioneros solteros, durante casi diez años. Todos sus misioneros siguen sirviendo en el campo hasta hoy. Esta iglesia proporciona un cuidado integral holístico y equilibrado. A diferencia de la mayoría de las demás iglesias que han enviado misioneros, Tanauan Bible Church ya está invirtiendo mensualmente en el plan de pensiones y jubilación de sus misioneros.



Grupos de cuidado misionero

Ana M. Gamez, Tanauan Bible Church, Filipinas

Cuando la Tanauan Bible Church (TBC) comenzó a enviar misioneros, en 1995, teníamos un conocimiento limitado de la manera en que supuestamente debíamos cuidar de nuestros misioneros, desde el momento de su nombramiento, durante del tiempo que pasaban en el campo misionero, durante su STP, cuando trabajaban en su país, durante el permiso de estudios y al final de su período. Sólo sabíamos que teníamos que orar por ellos y enviar nuestro apoyo financiero, de acuerdo a nuestra capacidad, y que nuestro socio (la agencia misionera enviadora y receptora) cuidara de ellos.

Con el paso de los años, y a medida que nuestra iglesia enviaba más misioneros, nos dimos cuenta de que no era suficiente sólo orar por nuestros misioneros y enviar nuestro apoyo financiero. Nos dimos cuenta de que también teníamos que dar el apoyo emocional, moral y práctico que necesitaban. Esto puede incluir darles comida, ropa, hospedaje, ayudarlos con sus necesidades de viaje,

¹¹ Kelly O'Donnell, en su artículo «*Some Historical Perspective on Member and Humanitarian Aid (Un Poco de Perspectiva Histórica sobre la Ayuda Humanitaria e Integral)*» citado en <http://membercare.org/historical-perspectives.asp>, accedido el 16 de febrero de 2007.

¹² Declaración de la visión de la Red Filipina de Cuidado Integral.

con las necesidades educativas de sus hijos y de seguro médico, darles ánimo, visitar a sus familiares que se han quedado, etc.

Entonces nos enfrentamos con la pregunta: «Si estas son las necesidades de los misioneros para las que deberíamos proveer como iglesia enviada, ¿es nuestra iglesia filipina capaz de responder a esas necesidades? ¿Tenemos suficientes recursos en nuestra iglesia local?» Como iglesia local, hemos estado enviando misioneros por más de diez años. Podemos decir que por la gracia de Dios, y a través del esfuerzo conjunto de toda la iglesia en colaboración con la agencia misionera enviada y receptora, podemos suplir estas necesidades. Tenemos que educar a nuestra iglesia y hacerle saber cómo pueden participar para cumplir con la Gran Comisión. Si hacemos esto, creo que tenemos recursos suficientes dentro de nuestra iglesia.

Permítanme compartir cómo hemos estado cuidando de nuestros misioneros en TBC. Con humildad admitimos que no somos expertos en esta área. Todavía estamos aprendiendo y hacemos lo mejor que podemos para proporcionar apoyo y cuidado óptimo a nuestros misioneros. Es la oración de TBC que nuestros Grupos de Cuidado Integral de la iglesia sean una bendición para muchas iglesias en Asia y el mundo.

TBC tiene varios Grupos de Cuidado Integral. Cada Grupo de Cuidado Integral (MCG, por sus siglas en inglés) está compuesto de gente que se ha comprometido a apoyar, a cuidar y a ministrar a los misioneros mientras están en servicio, en el campo misionero, en período de STP, en período de trabajo en su país, o en permiso de estudios. A nombre del misionero, desafían y movilizan a otros para que participen de manera activa en el cumplimiento de la Gran Comisión. También son considerados abogados del misionero.

El concepto del Grupo de Cuidado Misionero originalmente surgió del Rev. Rey Corpuz, ex Director Nacional de la Asociación Misionera de Filipinas (PMA, por sus siglas en inglés). Él llegó a visitar nuestra iglesia en mayo de 1998, y compartió el concepto y la importancia de tener un sistema de cuidado misionero en la iglesia. La iglesia captó su importancia y en junio de 1998 formamos el Grupo de Cuidado Misionero de España, el de Mindanao, el de Vietnam y el de Japón.

El siguiente es nuestro proceso para seleccionar gente apropiada para cada GCM:

Para los misioneros que ya estaban en el campo misionero, el Comité de Misiones y Evangelismo inscribió a la gente que ya tenía una relación cercana con ellos. Hablamos con la gente, les explicamos sus responsabilidades y les pedimos que hicieran un compromiso para ser parte de un GCM.

A los misioneros que están en el nivel preparatorio o de nombramiento, les pedimos que sigan estos pasos:

1. Cada misionero que está en período de prueba entregará una lista de nombres—mínimo de seis y máximo de doce—que serán sus coordinado-

res de oración, y de asuntos espirituales, financieros, de comunicación, de logística y familiares. La disposición, compromiso, dones y habilidades de cada persona tienen que ser consideradas cuidadosamente en este proceso y ellos deben tener un interés genuino para cuidar del bienestar de los misioneros (Filipenses 2:20) y tener la pasión de participar en el cumplimiento de La Gran Comisión (Mateo 28:19-20).

2. La Junta de Misiones entrevistará a las personas que el misionero escogió para explicarles sus futuras responsabilidades, y para confirmar su compromiso por ser parte del GCM.
3. Después de la entrevista, el misionero se reunirá con los miembros del GCM. Ellos escogerán un líder entre ellos que estará a cargo del grupo. Esta persona facilitará una reunión mensual cuando el misionero haya sido enviado al campo misionero.
4. El GCM debe, en coordinación con el coordinador general de misiones en la iglesia, decidir reunirse una vez al mes para orar y escuchar actualizaciones. Se llama a una reunión de emergencia cuando es necesario. Siempre y cuando el misionero esté en la iglesia, debe asistir a la reunión mensual del GCM, para que pueda fortalecer su relación con los miembros del GCM y conocer a cada uno de ellos de una manera profunda.
5. A los miembros del GCM también se les comisiona durante el servicio en que se comisiona al misionero.

Nota: Cuando los miembros del GCM no logran cumplir sus responsabilidades, hablamos con ellos y preguntamos el estado de su compromiso. Cuando los miembros no pueden continuar siendo parte del GCM, buscamos y oramos por otros miembros de la iglesia que tengan el interés genuino de cuidar por el bienestar de nuestros misioneros.

Cada GCM se compone de varias personas claves, con funciones y responsabilidades específicas.

- El Coordinador de Oración se asegura de que se ore por el misionero. Esta persona es responsable de reunir peticiones de oración y actualizaciones del misionero en el país anfitrión (posiblemente a través de correos electrónicos). El coordinador de oración movilizará a otros a orar por el misionero, la etnia adoptada y el país anfitrión.
- El Coordinador de Comunicación enviará cartas/corremos electrónicos al misionero regularmente; compartirá actualizaciones, problemas, sucesos actuales así como noticias de círculos cristianos del país/lugar. Esta persona manda saludos o tarjetas para las ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, Navidad, etc.). Reproduce cartas de noticias y actualizaciones del misionero. El coordinador de comunicación tiene una función importante en el GCM.

- El Coordinador Espiritual es un Bernabé, que le recordará al misionero su crecimiento espiritual y lo animará, especialmente durante su tiempo en el campo. Proporcionará materiales y otros recursos para asegurar el alimento espiritual del misionero. Esta función incluye pensar en maneras creativas para ministrar al misionero (por ejemplo, envío de grabaciones con sermones, poemas, pensamientos edificantes, etc.).
- El Coordinador de Logística ayuda al misionero durante su preparación previa al campo de labor, su tiempo en el campo y comisión en su país o STP. Esto incluye un seguimiento del calendario y citas del misionero para visitas de iglesias; se asegura de que se envíen los materiales que el misionero necesita en el campo, según se haya solicitado (por ejemplo libros, tratados, Biblias, etc.); coordina que se le reciba y se le lleve al aeropuerto; y ayuda a encontrar un lugar para que el misionero viva durante su STP y comisión en su país. Por ejemplo, cuando nuestros misioneros de Vietnam terminaron su período, el GCM de Vietnam buscó hospedaje para cuando volvieran a su país y les preparó todo lo que necesitaban.
- El Coordinador Financiero agiliza formas fáciles y prácticas para enviar el sostén del misionero, en coordinación con la agencia misionera socia. Recuerda de su compromiso a las iglesias/personas que apoyan. Puede llamar, visitar o hasta escribirles a nombre del misionero. Está al acecho de socios y colaboradores potenciales. Uno de nuestros mejores ejemplos es la Coordinadora de Finanzas de nuestro GCM de Mindanao. Ella desafió a sus amigos a apoyar a nuestra pareja de misioneros que estuvo en Mindanao durante cinco años.
- El Coordinador de Asuntos Familiares ayuda a la familia inmediata del misionero en asuntos relacionados con las preocupaciones personales y familiares. Cuida de los asuntos y desafíos que enfrentan los miembros de la familia que se han quedado. Esto usualmente se discute con todo el GCM. Si el grupo no puede encargarse de los asuntos, consultarán al Comité de Misiones para que tome las medidas necesarias. Todos los asuntos que se relacionan con la familia del misionero se le comunican al misionero, para que ore y para mantenerlo informado. También se le informa al pastor.

Debido a las funciones y responsabilidades importantes de nuestros coordinadores de los GCM, también se les comisiona durante el servicio en que se comisiona a los misioneros.

Hay muchas implicaciones que surgen al tener un GCM en la iglesia:

1. Se suplirán las necesidades del misionero (espirituales, físicas, emocionales, psicológicas, prácticas y de apoyo moral) en cooperación con la agencia enviadora y receptora.

2. Un grupo específico de personas de la iglesia enviada es el responsable de cuidar del bienestar y necesidades de cada misionero.
3. A través de su participación en un GCM, nuestros miembros de la iglesia tienen la oportunidad de participar de manera activa en el cumplimiento la Gran Comisión. No todos nosotros podemos ir, pero todos podemos ser parte de la obra del Señor en las misiones, a través de la oración y del apoyo espiritual, moral y práctico.
4. Como iglesia, hemos podido reclutar nuevos misioneros y capacitar a otros para que vayan a Grupos Étnicos No Alcanzados. Dos de nuestras parejas de misioneros que ahora trabajan en el Asia Central, anteriormente fueron miembros del GCM de Mindanao y Vietnam.

En conclusión, la iglesia local, en cooperación con la agencia misionera enviada y receptora, juntas deberían proporcionar cuidado mutuo al misionero, desde el tiempo de su reclutamiento hasta su jubilación, para que el retorno anticipado de misioneros disminuya.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo proporciona actualmente su iglesia el cuidado integral a sus misioneros? ¿Qué aspectos del cuidado integral se cubren?
2. ¿Podrían formarse los Grupos de Cuidado Misionero en su iglesia local? Si así es, ¿cuáles serían algunas de las funciones y responsabilidades claves de esos grupos?



Servicio de asesoría médica de OMF—un modelo para el cuidado médico del misionero

Stroma Beattie¹³, OMF Internacional, Singapur

OMF Internacional, anteriormente China Inland Mission, ha estado enviando misioneros a países del Asia Oriental por 140 años. Desde los primeros días, la necesidad de cuidado médico de sus trabajadores llegó a ser visible. Los misioneros que estaban preparados en el área de medicina se dieron cuenta de que sus capacidades también se necesitaban para cuidar de sus colegas. Ahora, OMF International tiene aproximadamente 1,300 adultos y más de 600 niños, que representan alrededor de treinta nacionalidades distintas, dieciocho bases

¹³ La Dra. Stroma Beattie tiene estudios de postgrado en medicina familiar y de viajes. Después de un año más en psiquiatría, se mudó a Corea del Sur con su esposo en 1991, como misioneros de OMF. Después del estudio del idioma a tiempo completo continuaron con el trabajo médico y misionero. Se mudó a Singapur en 1998 para trabajar como Asesora Médica Internacional de OMF.

enviadoras (asiáticas y no asiáticas), y tiene miembros que trabajan principalmente en Asia Oriental (aunque algunos están en contextos no asiáticos).

Para proporcionar cuidados médicos a los miembros de este gran grupo, OMF Internacional ha desarrollado un Servicio de Asesoría Médica, que proporciona consejo médico y servicio de salud preventiva a sus miembros, sus familias y sus líderes. Este servicio tiene el propósito de permitir que nuestros obreros trabajen tan efectivamente como sea posible y prevenir el retorno anticipado. Pretende proporcionar una comunicación médica clara entre doctores, líderes y miembros en los diversos países, para facilitar un cuidado médico apropiado, que sea pertinente a las necesidades específicas de nuestros trabajadores.

Este Servicio de Asesoría Médica es coordinado por el Asesor Médico Internacional (IMA por sus siglas en inglés), un misionero médico que trabaja a tiempo completo y que está en la sede de la oficina en Singapur, como parte del departamento de personal. El doctor está registrado profesionalmente en el Consejo Médico de Singapur y dirige una clínica que permite a dar servicios médicos al personal de la misión, recetar medicinas y referir pacientes. Al mismo tiempo, IMA trabaja para el Director Internacional de Personal de OMF y participa en el establecimiento de políticas, en la selección de candidatos y en la reacción a enfermedades nuevas como el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS) y la gripe aviar.

El IMA dirige un equipo de doctores en los países de los misioneros y en el campo, para proporcionar cuidados médicos a los misioneros y sus familias. Al mismo tiempo, da consejo y guía al liderazgo de la misión, en cuanto a problemas importantes como aptitud continua para el servicio o renombramiento. La estructura actual cuenta con veintiséis doctores en los países enviados y catorce doctores en el campo (algunos de los puestos de estos últimos están vacantes), y el equipo se aumenta con la ayuda de psicólogos, consultores de cuidado integral, consejeros y enfermeras.

Los Asesores Médicos del país enviódan tienden a ser voluntarios—doctores ocupados que dan un poco de su tiempo, como parte de su servicio cristiano, para evaluar a posibles trabajadores nuevos, organizar exámenes previos a la salida al campo y ayudar a los que retornan, o que llegan para una comisión a su país, con asuntos de salud. Los Asesores Médicos del país receptor son misioneros que trabajan en el campo, ya sea desarrollando su función de asesores médicos, como parte de su trabajo más amplio, o como su ministerio de tiempo completo. A diario, dan consejo y ayudan a sus colegas en su lugar de trabajo. Todos los trabajadores tienen una rutina de exámenes médicos, por lo menos cada dos años, de los cuales se hace un reporte (inspeccionado por el paciente y el doctor) y se entrega al liderazgo de la misión, a veces con un consejo específico en cuanto a necesidades médicas, patrones de trabajo o asuntos de estilo de vida.

Las decisiones en cuanto a la evaluación médica de una persona implican un proceso en equipo. Todos los candidatos a misioneros pasan por un examen

médico formal y evaluación psicológica, previos a su aceptación como obreros nuevos y al envío al campo. El Asesor Médico Internacional recibe los reportes de los Asesores Médicos del país enviador cuando se requiere de algo más. Por ejemplo, un obrero nuevo, con una condición médica crónica, podría sentir el llamado hacia un área rural remota, pero el manejo de la condición podría significar que es más sabio ubicarlo en un ambiente más urbano, con mejores recursos médicos.

Se espera que esa toma de decisiones en equipo lleve a un mejor manejo médico de una condición médica, más servicio en el campo y a un ministerio más efectivo. Por consiguiente, esto resultará en una mejor mayordomía de los dones y llamado de la persona. ¿Es sabio colocar a un trabajador nuevo, que depende alguna medicina específica, en un área donde no hay una provisión confiable? ¿Debería alguien, con un historial de enfermedad depresiva crónica, ser asignado a una situación donde las presiones del ministerio podrían causar que la condición empeore y que el riesgo de suicidio aumente? ¿Cuándo es posible predecir esas cosas y cuándo es demasiado difícil hacerlo?

Filosóficamente, nuestra agencia misionera está comprometida con la contextualización. Esto quiere decir que los miembros utilizan los servicios locales, si es posible. Sin embargo, especialmente en las primeras etapas de adaptación, la ayuda de un Asesor Médico de Campo (que habla el idioma local, que entiende el sistema médico local y ha vivido en el país por algún tiempo) puede ayudar tremendamente a un obrero nuevo a tratar con su salud mala en un país extranjero. A veces, como parte del sistema de cuidado médico, las enfermeras del campo también han sido nombradas y ayudan a acompañar a los nuevos obreros a las clínicas locales u hospitales, o los ayudan cuando nacen bebés lejos de la red de apoyo natural de abuelos, familia y amigos.

Algunas personas han preguntado si este Servicio Médico Consultivo es demasiado lujoso como servicio. ¿Estamos empacando a los misioneros en algodón? ¿Los estamos sobreprotegiendo? ¿Estamos tan preocupados en los riesgos físicos o psicológicos que no obedecemos al llamado de Dios? ¿Impide el cuidado médico que los obreros den el paso de fe, a pesar del precio y los peligros?

Sin embargo, otros ofrecerán una opinión distinta, la de la mayordomía. Sí, tenemos que correr riesgos para involucrarnos en la tarea del evangelismo y alcance efectivo. Necesitamos responder con una obediencia valiente, pero también debemos ser sabios con el uso de nuestros recursos. La gente comprometida, que ha sido llamada, es nuestro mejor recurso, pero frecuentemente tenemos muy pocos. Necesitamos cuidarlos bien. Se espera que, de alguna manera, este servicio de salud preventivo y de asesoría médica permita a los trabajadores servir al Señor, tan efectivamente como sea posible y por tanto tiempo como sea posible, en el país al que Él los llamó.

Preguntas para discusión:

1. Cuáles son las ventajas de tener un servicio médico consultivo interno?
2. Si su agencia no es tan grande como OMF y no puede justificar una inversión tan significativa en servicios de apoyo médico, ¿podría lograr beneficios similares a través de la cooperación con otras agencias?
3. ¿Cómo se proporciona el cuidado médico actualmente a sus misioneros? De qué maneras se puede mejorar el cuidado médico para sus misioneros?



De las medidas reglamentarias de bienestar al Cuidado integral

John Amalraj¹⁴, Interserve, (India), India

A principios de los años noventa, los líderes de India Missions Association¹⁵ (IMA) llevaron a cabo un estudio entre sus agencias misioneras miembros. Descubrieron que la mayoría de las agencias de la India no tenían ningún sistema para cuidar de sus misioneros. Muchas agencias misioneras se iniciaban sin las estructuras de apoyo necesarias para proporcionar cuidado a los misioneros que se reclutaban activamente.

Los misioneros nuevos, de manera entusiasta, dejaban sus trabajos, familiares y cultura local para vivir a miles de kilómetros de distancia. Sobrellevaban el aprendizaje de un nuevo idioma, vivir en una cultura nueva y la lucha de comunicar las buenas nuevas a la gente que los rodeaba. Estos misioneros jóvenes no se daban cuenta de los sacrificios que estaban haciendo. A menudo, los misioneros se iban sin que sus necesidades básicas físicas, emocionales y financieras fueran suplidas. Con el paso de los años, estos jóvenes se casaban y criaban hijos, y sus necesidades seguían creciendo.

Mientras tanto, el liderazgo de sus agencias misioneras, agobiados por los enormes desafíos en el campo y preocupados por lograr las metas del ministerio, no se dieron cuenta de que se avecinaba una tormenta. A medida que no se suplían más necesidades, un descontento creciente se desarrolló entre los mi-

¹⁴ John Amalraj estudió para abogado. Trabajó unos años como abogado, gerente de una compañía exportadora, y gerente de personal en un grupo de compañías en Chennai. Durante ese tiempo, fue voluntario en India Missions Association (IMA) y ayudó a establecer las normas de administración para los miembros de IMA. En 1993 se unió a IMA como Gerente de Oficina y Proyectos en Chennai. Después, John fundó la oficina de IMA en Nueva Delhi, en 1998, y promovió IMA en el Norte y Noreste de India. Después de cuatro años de ministerio en Delhi, John y su esposa fundaron el Centro de IMA en Hyderabad. Con el paso de los años, John ha trabajado capacitando líderes a través de la Capacitación del Liderazgo Misionero, coordinando las Conferencias Nacionales de IMA, y dirigiendo muchas reuniones de «usina de ideas». Amalraj es actualmente Secretario Ejecutivo/Director General de Interserve India y participa activamente en varias redes de IMA.

¹⁵ India Missions Association, la federación nacional de agencias misioneras e iglesias enviadoras de India, tiene 208 miembros que representan a más de 30,000 misioneros. Su sitio web es www.imaindai.org.

sioneros. Sin embargo, los misioneros raramente compartían sus problemas con el liderazgo de sus agencias, ni se quejaban claramente con nadie más. Para la mayoría de los misioneros, era difícil hablar de sus necesidades personales. Esto era porque los líderes de sus iglesias y el liderazgo de su misión suponían que los misioneros, voluntariamente, habían sacrificado todas sus necesidades y todos ellos estaban felizmente sirviendo al Señor. A los misioneros frecuentemente se les trataba como héroes espirituales. Pocos líderes se dieron cuenta de que en algunos campos, los misioneros ya no estaban con entusiasmo. Al sentirse frustrados, los misioneros ya habían salido del campo mentalmente, aunque físicamente todavía estaban allí.

En 1992, IMA publicó un libro sobre «La Administración de las Misiones Indias» que discutía varios asuntos de administración, como finanzas, leyes, organización y personal¹⁶. Este libro abogaba por un sistema de una estructura salarial que incluía provisión de varias prestaciones, para suplir las necesidades básicas de cada misionero y su familia. El libro también daba sugerencias para que las agencias misioneras adoptaran algunas medidas de seguro social, que eran obligatorias por parte del gobierno.

Uno de los líderes de IMA, K. Rajendran, preparó una crítica de los veinticinco años de Indian Missions como parte de su tesis doctoral. Documentó detalladamente las diversas presiones que enfrentaban las misiones y los misioneros individuales y la urgente necesidad de un mejor cuidado¹⁷. Esta publicación de 1998 llegó a ser la piedra angular para crear conciencia sobre el cuidado integral entre los líderes misioneros de la India.

Dos conferencias nacionales

También en 1998, India Missions Association organizó una conferencia¹⁸ nacional en Nagpur, para líderes de misiones de todos sus miembros. Durante esta conferencia, el asunto del «Bienestar del Misionero» se discutió abiertamente por primera vez. Se hicieron sugerencias de cómo entender las necesidades del misionero y se discutió cómo responder a ellas. Al año siguiente, durante la conferencia nacional de IMA, el tema principal fue el cuidado integral para los misioneros. Se organizaron varios seminarios para que los líderes misioneros discutieran asuntos sobre el cuidado pastoral y consejería, cómo manejar a la familia en la vida misionera, servicios de salud para misioneros y formación de personas (con énfasis en el aprendizaje permanente).

¹⁶ Ebe Sunderaraj y equipo, Administración de las Misiones de la India, IMA, Chennai, 1992.

¹⁷ K. Rajendran, «Which Way Forward Indian Missions? (¿Qué Camino a Seguir con Indian Missions?)» SAIACS, Bangalore, 1998, pp 97-121.

¹⁸ La Conferencia Nacional de IMA hace que los ejecutivos y líderes de las organizaciones e iglesias misioneras de India se reúnan bajo un techo. El objetivo es el impartir una visión nacional, información, pensamiento corporativo, habilidades, filosofía y sinergia para las misiones y el liderazgo. Este evento es la plataforma para plantear y discutir asuntos misionológicos nacionales y para ayudar a formular una perspectiva nacional y estrategias, y para establecer metas nacionales.

Después de estas dos conferencias importantes en 1998 y 1999, la escena misionera en India presenció un cambio hacia la comprensión de las necesidades de los misioneros. El bienestar del misionero ya no era considerado como algo no espiritual. Muchas misiones, intencionalmente, introdujeron esquemas de bienestar, tanto reglamentarios como voluntarios, para sus misioneros. Los líderes misioneros corporativamente desarrollaron varios programas de bienestar, que incluían disposiciones reglamentarias, ayuda financiera especial para la familia de misioneros que mueren en el servicio, fondos de pensiones, hogar para jubilados, etc.

Alguna evidencia del cambio se vio cuando las agencias misioneras comenzaron a anunciar las necesidades de los misioneros en sus cartas de noticias, por ejemplo, la necesidad de movilizar fondos para la educación de hijos de misioneros, regalos de Navidad, becas para su educación continua, etc. Missionary Upholders Trust (MUT), una agencia misionera miembro de IMA, comenzó la visión de apoyo regular de la misión para los misioneros transculturales, que son enviados desde el norte de India, al recaudar su apoyo principalmente de los miembros de sus propias familias y amigos. MUT también tomó la delantera al desarrollar varios esquemas corporativos para las misiones en general.

Iniciativas recientes

A principios del año 2000, India Missions Association estimuló a una red existente, que anteriormente se había enfocado en el bienestar, a que tomara un acercamiento más holístico. Esta red llegó a ser conocida como Member Care Network (Red de Cuidado Integral)¹⁹.

En 2002, se organizó una consulta nacional sobre el cuidado integral. También se organizaron consultas regionales para que los líderes misioneros crearan conciencia en cuanto las mejores prácticas del cuidado integral. Varios artículos de la publicación trimestral de India Missions Association resaltaron la necesidad del cuidado integral. Se organizaron varios seminarios de un día para Directores Ejecutivos. Esto les permitieron hablar de sus necesidades personales. Se puso a disposición programas de capacitación sobre el desarrollo de destrezas interpersonales y seminarios de vida familiar, alrededor del país, para beneficio de los misioneros que pertenecían a las agencias misioneras de India Missions Association. En 2005, IMA fue la sede de la primera reunión de hijos de misioneros de distintas agencias misioneras.

Después de cinco años de esfuerzos por estimular un mejor cuidado integral, los líderes misioneros de la India ahora van más allá de solamente proveer beneficios financieros. Actualmente dan más cuidado integral en cuanto a conse-

¹⁹ India Missions Association tiene alrededor de diez redes que tratan con los varios desafíos de las misiones en la India. IMA Member Care Network, que dirige Pramila Rajendran ha estado activa durante los últimos cinco años, para crear conciencia de las necesidades de los misioneros y para ayudar a las misiones a formular políticas para cuidar de los misioneros.

jería, seminarios familiares y capacitación en destrezas interpersonales. Un mejor cuidado integral ha requerido la preparación de líderes de segunda línea, en varias destrezas, para suplir las necesidades de los misioneros que supervisan.

Ahora, los líderes misioneros están comenzando a tratar de manera corporativa estos asuntos en su propio contexto. Grace Counseling, otra agencia misionera miembro de IMA, imparte capacitación en destrezas de consejería para líderes misioneros a varios niveles. Se están llevando a cabo Seminarios Para Formar Sus Destrezas Interpersonales (SYIS, por sus siglas en inglés) en distintas partes del país, a través de la coordinación de IMA, en colaboración con varias agencias misioneras.

Al recordar los últimos quince años de historia misionera en India, deberíamos alabar los esfuerzos que India Missions Association ha hecho por crear conciencia y desarrollar las políticas para cuidar de los misioneros. Esa conciencia del cuidado integral ha hecho un impacto significativo en la escena misionera de la India. En el pasado, los líderes misioneros no estaban dispuestos a discutir asuntos relacionados con el bienestar misionero. Pero ahora tenemos un ambiente donde todos los asuntos relacionados con el cuidado integral se tratan a un nivel corporativo. El mejor cuidado integral ha transformado a muchas agencias misioneras de la India y ha reducido la tasa de retorno anticipado en el campo.

Preguntas para discusión

1. Discuta las buenas prácticas de cuidado integral en India. ¿Cuál de estas prácticas le gustaría estimular en su organización?
2. ¿Cómo podría el movimiento misionero nacional de su país ayudar a crear una mejor conciencia acerca del cuidado integral para los misioneros y sus familias?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre			➤ Buscar la cooperación con la iglesia.	➤ Promover educación para el cuidado integral.
Reclutamiento				
Preparación	➤ Iniciar grupos de cuidado integral	➤ Nombrar miembros para el grupo de cuidado integral. ➤ Aprender a ser sincero y capaz de rendir cuentas.		➤ Proporcionar herramientas de capacitación para el cuidado integral.
En el campo	➤ Proporcionar apoyo espiritual, físico, emocional, psicológico, práctico y moral. ➤ Cuidar de la familia que se queda.	➤ Ser tan sincero como le sea posible para informar sobre necesidades en su vida/trabajo.	➤ Facilitar la comunicación.	➤ Proporcionar apoyo médico.
Crisis			➤ Manejar la crisis.	➤ Estar dispuestos a recibir informes.
STP		➤ Informar sobre experiencias positivas y negativas.	➤ Estimular la rendición de informes.	➤ Estar dispuestos a recibir informes.
Reingreso	➤ Dar un recibimiento práctico y pastoral.		➤ Estimular la rendición de informes	➤ Estar dispuestos a recibir informes.

Valores Organizacionales

APE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●



Los hechos

Los valores organizacionales le dan a la agencia el carácter y la forma en que opera. Tanto los APE como los NPE calificaron de manera favorable (calificación total de cinco y seis de diez, respectivamente) en más de veintiún preguntas del estudio. Más de la mitad de los factores mostraron un correlación fuerte con la retención, que no es de sorprender, ya que la gente establece vínculos afectivos con su agencia por los valores organizacionales. Los misioneros se identifican con los valores organizacionales de una agencia; de esta manera, los valores forman la naturaleza de la relación entre la organización y el misionero y pueden indicar la fortaleza de esa relación.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
40	En toda la agencia se comparte y entiende la visión y el propósito.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
43	Hay comunicación efectiva entre la base enviadora y el campo.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	

45	Las políticas están bien documentadas y se entienden bien.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓
46	Se promueve activamente una cultura de oración dentro de la agencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	
47	La mayoría de líderes es un buen ejemplo de las creencias y valores de la agencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	
48	La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
49	Se provee de buena supervisión en el campo (calidad y cantidad).	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
50	Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero.	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	✓
51	Hay procedimientos documentados y adecuados para manejar las quejas de los misioneros.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
54	Se estimula activamente el aprendizaje continuo del idioma y la cultura.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
60	Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓
61	Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen.	○ ● ● ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓
62	Se dan oportunidades de ministerio/trabajo para el cónyuge.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	
71	Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
78	Hay evaluación de riesgos y la planificación de contingencia en todos los campos.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓
80	Los misioneros usualmente reciben apoyo financiero continuo y adecuado para sus necesidades.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La calificación promedio de valores organizacionales se correlaciona mucho con la retención en los APE y NPE.
- ✓ La documentación de políticas (P45), Visión y propósito (P40) y Planes y descripciones de trabajo claros (P41), Buena supervisión en el campo (P49), Buen liderazgo (P47-48), y Un procedimiento claro para manejar las quejas (51) se correlacionan claramente con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Los líderes resuelven problemas (P48) obtuvo una calificación muy alta en los NPE y claramente se correlacionó con la retención.
- ✓ En los APE, Flujo libre de comunicación con el liderazgo (P42), e Inclusión de los misioneros en sus decisiones (P44) se correlaciona con la retención.
- ✓ Oportunidades de servicio para el cónyuge (P62) calificó muy alto en los APE y se correlacionó con la retención alta en los APE.
- ✓ Evaluación de riesgos y planificación de contingencia (P78) estuvo correlacionada con la retención en los NPE y APE.
- ✓ Los misioneros están comprometidos con su agencia y le son leales (P60) se correlacionó con la alta retención.



Lo que significa

Rob Hay

Hay muchos aspectos de la función de una agencia que contribuyen a sus valores organizacionales. Colectivamente, estos aspectos tienen una influencia significativa en la retención. Los valores organizacionales a menudo son el factor que define si una organización prospera o lucha por mantenerse a flote, si su personal está creciendo y es productivo o si está inhibido y sólo sobrevive. Las preguntas se pueden agrupar en varias áreas, cada una de las cuales tiene un impacto significativo en los valores organizacionales: Límites claros, Buena comunicación, Liderazgo efectivo, y Valorización de la gente.

Límites claros

Las preguntas 40 [P40 *En toda la agencia se comparte y se entiende la visión y el propósito*], 41 [P41 *Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero*], 45 [P45 *Las políticas están bien documentadas y se entienden bien*] y 51 [P51 *Hay procedimientos documentados y adecuados para manejar las quejas de los mi-*

sioneros] están incluidas en el área de límites claros y todas se correlacionan fuertemente con la retención misionera. Los límites son esenciales en una organización para darle a la gente la libertad de funcionar. ¿Suena esto contradictorio? Permítanme explicar.

Para hacer el mejor uso de la gente en una organización jerárquica, las funciones y los trabajos deben delegarse tanto como sea posible. Cada uno necesita entender claramente lo que se le permite hacer, lo que se le permite hacer a su jefe y lo que se le permite hacer a su subordinado. De esta manera, sabe cuándo actuar sin consultar a su gerente, así como qué trabajos deberían delegarse. Me pareció que en Asia esto fue vitalmente importante. Hacer el trabajo de un subordinado, en la jerarquía, era negarle su habilidad y reducir su dignidad. Hacer la labor del jefe no era visto como algo útil ni de tomar la iniciativa (como a veces se percibe en Occidente), sino desafiante para su autoridad y status.

En un ambiente de trabajo de equipo y estructuras *uniformes*, algunos cometen el error de pensar de que los límites tienen menos importancia. De hecho, los límites podrían ser más importantes en este ambiente que en una estructura jerárquica. En los equipos, la gente usualmente funciona con más autonomía que en una estructura jerárquica o cambia funciones, dependiendo del trabajo que tiene en sus manos. La autonomía genuina se logra con límites, para que los que participan conozcan las áreas en las que podrían actuar, pensar e innovar libremente. Tienen que saber cuándo y cómo participar, si desean actuar fuera de ese límite. Sin límites claros, la mayoría de la gente se pasa el tiempo inhibida porque se preocupa de actuar dentro de su función o, a la inversa, podría suponer que una labor es parte de la función de otro, y no llena las expectativas de sus compañeros de equipo.

Por lo tanto, tener descripciones de trabajo claras se correlacionó mucho con la retención. Los NPE y los APE tuvieron una calificación, en desempeño e importancia, de siete de diez en este factor—una buena calificación, pero dada su importancia, una que debería mejorar. Además, una visión clara y propósito, [P40 *En toda la agencia se comparte y se entiende la visión y el propósito*], ayuda a la gente a saber cuáles son las prioridades de la organización y cómo alinear su propio trabajo para apoyar esas metas y propósito. En este factor, los líderes de las agencias le dieron una calificación apenas debajo de ocho, de diez, en los NPE y APE, lo cual indica que sienten que la visión y el propósito se comparten y se entienden.

Los misioneros y líderes de agencias deben saber: «¿A dónde voy? ¿Cómo llego? Y ¿Qué comportamiento es el aceptable en mi esfuerzo para que llegue?». El «¿a dónde voy?» es la visión y el propósito, el «¿cómo llego?» son los planes y descripciones de trabajo, y las políticas de la organización explican el «¿qué comportamiento es aceptable?» para lograr la visión y el propósito. Por ejemplo, en Nepal necesitábamos importar artículos, particularmente equipo médico que no estaba disponible en el país. Esto significaba pasar artículos caros por aduana. La forma rápida de hacer esto era pagar una cuota a los oficiales de aduana, que en-

tonces se aseguraban de que los artículos fueran procesados rápidamente. Por otro lado, no pagar la cuota podría significar esperar semanas o hasta meses. Necesitábamos el equipo para cumplir las metas de la organización (dirigir campamentos médicos entre la gente más pobre del país), pero la política de la organización era de no pagar estas cuotas, ya que eran vistas como sobornos. Las políticas son importantes porque refuerzan el comportamiento común requerido en una organización.

En los NPE, la Pregunta 45 [P45 *Las políticas están bien documentadas y se entienden bien*] recibió una calificación de siete de diez. En los APE, esta pregunta recibió una calificación de apenas cinco. ¿Podrían las agencias de los APE aprender de los NPE en cuanto a esta función? ¿O quizás hay expectativas más altas de lo que constituye una política clara en las agencias de los APE? Las agencias deberían hablar, explorar y aprender en cuanto a este asunto importante.

Buena comunicación

Las Preguntas 42-44 [P42 *Existe un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo*, P43 *Existe comunicación efectiva entre la base enviada y el campo*, y P44 *Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo*] abarcan la comunicación organizacional. La comunicación es un valor que atraviesa muchas áreas, pero al hacer que la comunicación sea una prioridad, como organización, se hace una declaración de valores. En efecto, las organizaciones dicen: «*Nos comunicamos conscientemente y ponemos nuestra energía y esfuerzo en hacer que la comunicación suceda*».

¡Decir que la buena comunicación simplemente puede ocurrir es un mito! A medida que el número de personas aumenta en una organización, los obstáculos para comunicarse aumentan de manera espontánea. La comunicación debe ser consciente y proactiva. Se deben desarrollar sistemas de comunicación y crear espacios para comunicarse. Optar por la comunicación, especialmente en medio de horarios de ministerio llenos, indica que es un valor organizacional. La prioridad para la comunicación afecta todos los aspectos de la organización y las vidas de los líderes. Para más discusión sobre esta área, ver el Capítulo 20.

Liderazgo efectivo

Debe haber mucha inversión, esfuerzo y perseverancia para hacer un liderazgo efectivo. Como lo muestran los datos, la carga de trabajo en nuestras organizaciones es muy alta. Ya que la creación y el mantenimiento de un liderazgo efectivo requiere de mucho tiempo, debemos limitar el volumen de trabajo que se hace para dar tiempo para orientar, desarrollar y educar líderes. Hay que tomar decisiones difíciles para dirigir bien, y no sólo para proporcionar liderazgo que permita la supervivencia.

La Biblia dice: «*Donde no hay visión, el pueblo se extravía (Proverbios 29:18 NVT)*». Los líderes proporcionan visión y establecen la agenda. La calidad de liderazgo determina si la organización está creciendo y prosperando, o si está retrocediendo y muriéndose. Para que las organizaciones funcionen bien y que animen a gente saludable, el liderazgo efectivo tiene que ser un principio de la organización. A lo largo de las cuatro preguntas sobre liderazgo, Preguntas 47-50, los datos muestran una correlación con la retención alta. Los APE tienen una calificación de sólo cuatro de diez; los NPE apenas un poco mejor, cinco de diez. Estas calificaciones se discuten detalladamente en los Capítulos 21 y 22.

Valorización de la gente

A menudo decimos: «la gente es nuestro recurso más valioso». Pero en las misiones, esto es verdaderamente cierto; tenemos muy pocos recursos aparte de ellos. Las organizaciones de negocios a menudo tienen grandes presupuestos de desarrollo, infraestructuras significativas de edificios y lo último en equipo de tecnología de información. Las misiones no. Frecuentemente, las organizaciones misioneras tienen muy pocos recursos materiales y deben estirarlos al máximo. Aun así, las misiones sí tienen gente que ha sido llamada y que está comprometida con el ministerio o trabajo.

Una pregunta que a menudo hago a las juntas directivas de misiones es: «¿Qué estructura organizacional tiene?» En los APE, muchas organizaciones misioneras solían funcionar como familias grandes, extendidas, hasta con figuras paternas al final de la organización. En épocas recientes, debido al tamaño aumentado y complejidad, muchos han desarrollado una estructura organizacional tipo negocio. Esta es una preocupación por varias razones:

- El negocio promedio es responsable del bienestar de su personal sólo por ocho horas al día; en las misiones, esto implica ser responsable por el día y la noche del misionero.
- En el comercio, la relación con la persona se basa en un contrato financiero. El negocio paga una tarifa competitiva para recibir un buen nivel de servicio y lealtad por parte de la persona. En las misiones, la relación claramente no está basada en un contrato financiero. De hecho, los misioneros frecuentemente recaudan su propio sostén financiero, y ese sostén es una asignación básica y no una tarifa competitiva.

Hay otros asuntos, pero sólo estos dos sobresaltan algunas diferencias que son claves. Las misiones deben funcionar con un contrato que no es financiero. La gente sabe que es apreciada cuando se les permite sentirse realizada, y utiliza sus dones de manera efectiva [P56 *A los misioneros se les asignan funciones de acuerdo sus dones y experiencia*]. Están concientes de que se les valora cuando saben que están siendo utilizados y no abusados [P61 *Generalmente, los misioneros no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen*], y cuando saben que las dos partes de un matrimonio son valorados [P62 *Se dan oportunidades de ministe-*

rio/trabajo para el cónyuge]. Se demuestra más cuidado cuando se garantiza su seguridad y se limita su nivel de riesgo (al punto de que esto es sabio y prudente—en el Capítulo 16, ver una discusión acerca de cuando el cuidado llega a ser contraproducente para la retención), [P78 *Hay evaluación de riesgos y planificación de contingencia está en todos los campos*], así como cuando todas sus necesidades financieras están cubiertas de manera apropiada [P80 *Los misioneros usualmente reciben apoyo financiero continuo y adecuado para sus necesidades*]. Y, finalmente, el valor se demuestra cuando se piden opiniones y perspectivas para formar su ministerio y el ministerio de la organización [P64 *Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia*]. Algunos de estos asuntos recibieron calificaciones bajas en desempeño y requieren más trabajo, porque todas están correlacionadas con la retención en los APE y muchas también en los NPE.

Un área de ánimo en estos valores fue la Pregunta 46 [P46 *Se promueve activamente una cultura de oración dentro de la agencia*]. Esta pregunta se correlacionó con la retención en los APE y recibió una calificación muy alta a lo largo de los NPE y APE por igual. Dada la calificación alta en los NPE, la falta de correlación con la retención en los NPE podría reflejar que este es un valor clave en todas las agencias de los NPE y, por lo tanto, no vimos ninguna diferencia significativa entre las agencias de retención alta y las de retención baja en este asunto.

Colectivamente, los valores organizacionales mostraron la correlación más alta con la retención de todas las áreas y tenemos que tomar en serio el reto de cultivar valores organizacionales significativos en nuestras organizaciones. Los valores no son lo mismo que la declaración de la organización. Entre tanto que una declaración de misión puede cambiar con el tiempo en respuesta a presiones externas, los valores permanecen constantes hasta el final. Por ejemplo, si la honestidad fuera un valor y se emplea la presión externa para no seguir alguna legislación clave, a la organización se le permitiría morir con tal de no poner en peligro ese valor. Aplicado de otra manera, si un valor es asegurarse que los misioneros no están sobrecargados de trabajo, piense en el proyecto, en el que usted sabe que necesita a diez personas para que sea efectivo. Supongamos que sólo encontró a seis personas, después de hacer todo lo posible para encontrar diez. Usted no le requerirá a los seis trabajadores que contribuyan con el 150% de sus horas de trabajo, para terminar el proyecto, en lugar de eso considerará que el proyecto no es factible porque compromete uno de sus valores clave. (Para una discusión detallada de asuntos de sobrecarga de trabajo, ver el Capítulo 18).



Los valores esenciales nos mantienen allí

Caryn M. Pederson¹, *Pioneers, EUA*

En Pioneers, nuestros valores esenciales son el centro de nuestro movimiento. Algunas personas se sienten atraídas al concepto de equipos, otros a la cooperación con iglesias locales, mientras que otros, todavía, a nuestra filosofía de la gracia. Si los nuevos reclutas entienden esta vibración que nos impulsa hacia adelante, entonces esa misma vibración los mantendrá soñando, trabajando y siendo pioneros para alcanzar a los pueblos olvidados, en un período de tiempo extenso, sin importar el pulso. A medida que sus ministerios reflejan este mismo latir, le darán vida a las culturas que sirven e invitarán a otros a que se unan a ellos para obedecer la Gran Comisión.



Cada uno de nuestros valores esenciales es una parte integral de lo que somos (para más detalles visite nuestro sitio web www.pioneers.org), pero tres valores en particular impactan la retención: filosofía de la gracia, equipos y pasión por Dios. Esta tríada de valores esenciales contribuye a la retención de manera positiva.

Gracia

Un líder de Asia cuenta una historia de gracia:

Antes de llegar al campo, Brad dirigía un negocio de éxito en los Estados Unidos. Después de un año de tratar de aprender un nuevo idioma, se sintió frustrado. Brad tiene dislexia. Su progreso, angustiosamente lento, para aprender el idioma en algunas mentes hizo surgir la pregunta obvia, pero que no se había expresado, sobre su capacidad de contribuir al trabajo. Con mucha perseverancia, Brad pudo adquirir lo suficiente del idioma para trabajar con algunos cristianos locales, que también hablaban algo de inglés. Juntos comenzaron a desarrollar un ministerio que utilizaría los medios de comunicación masiva para impactar el pensamiento del grupo étnico de enfoque. Año tras año, sus fracasos parecían exceder a sus éxitos.

Brad tiene el don de tener grandes sueños y de pensar, de manera emprendedora, con ideas novedosas. A veces algunos eran escépticos. Se preguntaban: “¿Por qué está soñando en otro gran proyecto? ¿Qué pasó con el último? ¿Cuándo va a llevar a cabo algo que de fruto?” Sin embargo otros, incluso su líder de equipo, veían el potencial en la visión de Brad, y las lecciones que se aprendieron a través de cada proyecto “fallido”.

¹ Caryn Pederson trabaja como directora de comunicaciones en Pioneers-EUA y es autora de *Batik: A glimpse of the heart (Batik: Un vistazo al corazón)* (Bottom Line Media, 2004), que cuenta las historias de creyentes indonesios.

Con la gracia de Dios, oración ferviente y el permiso para seguir adelante, Brad pudo establecer una organización indígena (con diez miembros de personal y un director nacional) que extiende un puente sobre la brecha que hay entre los eventos de medios de comunicación masiva y los plantadores de iglesia en el país. Esto ha resultado en una cantidad de reuniones en casa entre los pueblos no alcanzados.

La historia de Brad es sólo un ejemplo de cómo la gracia de Dios, y de unos a otros, podría ser el único contribuyente mayor para la retención misionera. La gracia engendra perseverancia. Hay resultados, ya sea a través de la disposición de un líder, de permitir que su gente siga sus sueños, o de la disponibilidad de un equipo de caminar en amor. En el caso de Brad, correr el riesgo no sólo produjo retención, sino multiplicación—el establecimiento de nuevas iglesias.

Equipos

La plataforma para la gracia son los equipos. Los equipos de tercera dimensión (que no sólo trabajan juntos hacia una meta específica, sino que se involucran en la vida de los demás) proporcionan el adhesivo para la inversión en el ministerio de largo plazo en ambientes difíciles y pioneros. La responsabilidad y comunidad que esos equipos proporcionan infunden el «poder de permanecer». Así como las relaciones interpersonales pueden ser una razón fuerte para el retorno anticipado, cuando están selladas por la gracia pueden influenciar en la retención de manera radical.

En un equipo internacional, las relaciones estaban tensas entre dos de los miembros, un australiano y un estadounidense. La disensión era tan fuerte que las reuniones de equipo llegaron a ser difíciles. El líder de área, que los ayudó en la resolución del conflicto escribe: «Cuando nos sentamos, terminó siendo una discusión que duró varias horas. Por las primeras cuantas horas, mi asistente y yo básicamente escuchamos... y escuchamos. Cuando el tiempo fue propicio, yo comencé a investigar un poco. Finalmente, llegó a ser claro que lo que se le atribuía al «punto de vista» en realidad era más sobre personalidad. Cuando los confronté suavemente en esto, comenzaron a ver la situación por lo que era».

«Dos años después de este episodio, conocí a un amigo de uno de los que confronté. Dijo: “Mi amigo me habló de usted. Dijo que usted sabe escuchar”. ¡Qué bendición sentí! De nuevo señaló la importancia de escuchar y de estar comprometido con un equipo». La experiencia de este líder ilustra que escuchar es una forma de amor. Por lo que se nos conoce (Juan 13:35), eso nos mantiene en la tarea.

Pasión por Dios

Por encima, y arriba de la influencia de un equipo y su filosofía de gracia, está nuestra pasión por Dios. Hacer discípulos en todas las naciones es un trabajo espiritual a todo nivel. Por lo tanto, nuestra pasión por Dios y Sus propósitos será el único factor mayor para la retención. Los obreros que mantienen a Cristo como su primer amor perseverarán. Trabajarán en ambientes que sólo tienen sentido a la luz de los sacrificios que Cristo hizo por ellos. Cuando el Señor vive a través de ellos, se logra el trabajo de largo plazo, aunque otros valores esenciales de la tríada de la retención (gracia, equipo, pasión por Dios) estén ausentes.

Un equipo de Pioneers en Asia se reúne cada mañana para orar. Designa un día al mes para oración y ayuno. Además, una parte significativa de las reuniones semanales del equipo también se dedica a la oración. La intercesión preparó a este equipo internacional para las dificultades de clima, de una manera que no habría sido posible de otra manera. En otro lugar, después de que un misionero logró el dominio del idioma local, comenzó a pasar el tiempo que dedicaba al aprendizaje del idioma a la oración. En un mes, los amigos locales comenzaron a sugerirle las mismas cosas que antes ellos no escuchaban. Esta respuesta clara de Dios le dio una nueva energía a su trabajo.

Cada uno de nuestros valores esenciales, cuando se viven bien, influirá en la retención, pero la filosofía combinada de gracia, equipo, y pasión por Dios crea un cordel de tres hilos. Juntos, mantienen a los obreros de Pioneers en el lugar, en la tarea y a la expectativa de lo que Dios hará.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son los valores esenciales e importantes para su organización?
¿Por qué son importantes para la identidad y funcionamiento de su organización?
2. ¿Cómo fortalecería estos valores esenciales y/o desarrollaría otros valores dentro de su organización?



Elaboración de valores esenciales para un equipo nuevo en el ministerio

Paul Rhoads² y Steve Hoke³, Church Resource Ministries, EUA

Church Resource Ministries (CRM), al igual que otras agencias, tiene valores organizacionales que forman su ministerio. En este estudio de caso compartiremos cómo, al tomar el tiempo para elaborar un listado de valores de equipo compartidos, ayudó a nuestro Equipo de Desarrollo y Cuidado del Personal (SDC, por sus siglas en inglés)⁴ a enfocar su energía en prioridades cuidadosamente seleccionadas. Estas prioridades permitieron que el equipo desarrollara un rango de ministerios de cuidado integral holístico, dentro de CRM y con recursos limitados.

Los Valores Organizacionales dirigen el comportamiento continuo de una organización y las futuras decisiones del ministerio. Más importante aún, los valores ayudan a crear una «*filosofía*» organizacional, el carácter fundamental o espíritu de la cultura de una organización.

Identificamos tres características esenciales para nuestro nuevo equipo de ministerio:

1. La seguridad, confianza y confidencialidad serían modelados por los miembros del Equipo de Cuidado. Si el equipo guarda confidencias y crea ambientes llenos de gracia en conferencias y encuentros individuales, se empieza a esparcir una filosofía de seguridad personal. Entonces nuestro personal misionero se siente seguro al compartir sus necesidades y debilidades con el equipo.
2. Los mismos miembros del Equipo de Cuidado asegurarían el crecimiento espiritual. Si queremos facilitar una intimidad más grande con Dios, nosotros mismos teníamos que estar creciendo espiritualmente.
3. Se crearía un ambiente donde las mujeres, de manera fácil y natural, se sienten incluidas y donde tienen una voz creciente en la vida de la organización. No siempre ha sido natural incluir a las mujeres como colaboradoras de tiempo completo. Por lo tanto, queríamos ser muy intencionales en nuestra planificación y toma de decisiones.

² Paul Rhoads, actual Vicepresidente Ejecutivo de Church Resource Ministries (CRM) fue el director fundador de Staff Development and Care Team (Equipo de Desarrollo y Cuidado del Personal), y ahora dirige los equipos de ministerio de CRM alrededor del mundo.

³ Steve Hoke es el Vicepresidente de People Development (Desarrollo Humano) que se enfoca en capacitación del personal y dirección espiritual.

⁴ Para más detalles, por favor vea nuestro estudio de caso «Cómo configurar un equipo de desarrollo y cuidado del personal para combatir el retorno anticipado de misioneros» en el Capítulo 23 sobre «Desarrollo del Personal».

Los valores de la vida y ministerio describen las creencias únicas de un equipo ministerial, convicciones esenciales y suposiciones orientadoras sobre la vida y el ministerio. Esos valores son el resultado de nuestra agudeza de carácter, comprensión del ministerio que se extrae de las Escrituras, y experiencias únicas adquiridas durante toda una vida.

En nuestras primeras reuniones del Equipo de Desarrollo y Cuidado del Personal, comenzamos a orar y a participar en un diálogo en cuanto a cuáles eran nuestros valores esenciales y cuáles deberían ser. Continuamos con estas «discusiones sobre valores» en cada reunión en el segundo año. A mediados del segundo año, comenzamos a formar un listado de los valores esenciales que dirigirían la manera en que enfocaríamos nuestros esfuerzos.

Valores Esenciales del Desarrollo de Personal y Cuidados del Equipo

- Nuestro valor principal, como equipo y para nuestro ministerio, es una relación vital con Dios, y de esta manera, la formación espiritual de cada miembro. Efesios 4:13
- Al reconocer que la relación de cada persona con Dios funciona de manera horizontal, valoramos la seguridad, sinceridad y vulnerabilidad. Efesios 4:15
- Valoramos a una comunidad afectuosa: cada persona cuida de sí misma de manera apropiada; cada persona da y recibe cuidado de su equipo de CRM y comunidad nacional de manera apropiada. 1 Corintios 13
- Valoramos que el crecimiento y perspectiva para el desarrollo impacte todas las facetas de la vida: espiritualmente, en las etapas de la vida, en el liderazgo, en las relaciones de equipo y en el crecimiento profesional, desde el reclutamiento hasta la jubilación. Lucas 2:52
- Al reconocer que nuestro personal trabaja en una diversidad de contextos culturales, cuidamos de ellos y los ayudamos a vivir y a ministrar de una manera saludable y culturalmente sensible. Mateo 28:18-20; Hechos 1:8
- Valoramos la «presencia enviada»: nuestra presencia física con nuestros misioneros—nuestra presencia emocional con ellos—nuestra presencia en oración por ellos; y nosotros mismos como recursos. Juan 1:14
- Valoramos el poco peso y el gozo: porque Jesús lleva nuestras cargas, podemos ser juguetones y gozarnos entre nosotros y con Dios. Salmos 16:11
- Valoramos la comunidad donde la sanidad, el crecimiento personal y el pedir ayuda son elementos esenciales de la madurez cristianas. Santiago 5:13-16.

Valoramos la sinceridad hacia la verdad: reconocer que Dios me está llamando a crecer y a que lleve nuestro desarrollo a la semejanza con Cristo en serio. Salmos 51:6

Proceso de identificación de los valores esenciales

Cuando un grupo de personas, sin importar que piensen igual ni cuán llenas estén del Espíritu, se unen para identificar los valores esenciales por los que conducirán el ministerio, surgirán diferencias como palomitas de maíz de una jarriilla caliente. Cada área de reflexión puede ser un posible semillero de discusión y desacuerdo.

Se encontraron diferencias entre los dones espirituales de nuestros miembros del equipo. Los llenos de misericordia quieren hacer énfasis en la función del cuidado. Los que tienen el don de enseñanza quieren enfocarse más en la capacitación proactiva y equipamiento.

Las diferencias en la experiencia también desempeñan un papel. Los que tienen una experiencia más amplia forman sus sugerencias para enfocarse en las necesidades que perciben como más críticas en el futuro inmediato. Otros podrían luchar por un equilibrio ideal.

Los miembros distintos tienen antecedentes de capacitación distintos, y estos antecedentes influirán en su acercamiento. Por lo tanto, el líder debe ser sensible en cuanto a cómo moldear y mezclar estas diferencias, para que contribuyan a una mezcla más rica de ideas y resultados, en lugar de degenerar en desacuerdos y divisiones.

Durante nuestro viaje de descubrimiento, tuvimos que aprender a mezclar nuestras perspectivas distintas en un paradigma de formación espiritual, para el cuidado y desarrollo integral y formar un entendimiento compartido. Para ministrar de manera efectiva, lado a lado, tuvimos que trabajar con nuestras diferencias en una diversidad de asuntos. Entre estos están: la importancia de la presencia encarnacional, la dinámica de la transformación espiritual, los ingredientes de una salud espiritual equilibrada, la meta de cuidado y alimentación, el papel del líder del equipo y dador del cuidado integral y los factores que moldean, como el sufrimiento, etc.

Después de meses de oración e interacción, pudimos elaborar trabajosamente un paradigma de formación espiritual, que vinculaba los diversos componentes y dinámicas que participan en la formación espiritual cristiana. La oración nos mantuvo escuchando la voz del Espíritu, en medio de las deliberaciones humanas. Más de una vez tomamos una hora de silencio en la discusión de grupo y dejamos que cada persona estuviera a solas con Dios, para obtener un sentido más claro de lo que Él nos estaba diciendo.

Se necesita de un esfuerzo considerable para moldear una organización que se basa en los valores. La manera en que un grupo de personas se ocupa de llegar a

ser un equipo ministerial, y cómo moldea los valores esenciales, cuidadosamente y en oración para su estilo de ministerio, puede ser crucial para su éxito.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo moldean e influyen sus valores organizacionales en la manera específica en que los ministerios se desarrollan en el campo?
2. ¿Quién debería participar en la formación de valores esenciales para sus equipos ministeriales?
3. ¿Cómo podría influir o reformar una filosofía mas centrada en los valores la filosofía de su organización?



En el mundo real

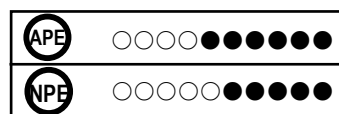
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser una congregación orientada a propósitos. ➤ Hacer que los dones sean la base de su ministerio. ➤ Estar involucrada en la vida y ministerio de los misioneros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los misioneros están comprometidos con su iglesia y agencia y les son leales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se estimula a las iglesias a participar en la vida y ministerio del misionero. ➤ Las políticas están bien documentadas y se entienden bien. ➤ La mayoría de los líderes son ejemplos de las creencias y valores de la agencia. ➤ Se promueve activamente una cultura de oración en toda la agencia. ➤ En toda la agencia se comparte y se entiende la visión y el propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar consultoría para trabajar en la visión y estrategia. ➤ Ayudar a determinar los valores. ➤ Capacitar y orientar en períodos de transición.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				

Valores Organizacionales

Equilibrio en la vida laboral



Los hechos

El equilibrio en la vida laboral es un área importante dentro de los valores organizacionales. En general, el campo de misiones tiene un problema importante de sobrecarga de trabajo. El problema no es único para el Occidente, que está orientado en la labor, o para algunos países asiáticos, sino cada vez más afecta al Sur Global también. La sobrecarga en la vida laboral afecta a la gente con el desgaste físico y, al largo plazo, lleva al estrés, depresión y falta de vitalidad espiritual. La sobrecarga en la vida laboral puede reducir la capacidad de evaluar, reflexionar y pensar de manera creativa para mejorar las respuestas actuales a la vida y para enfrentar los retos del futuro con creatividad y energía.



Los Datos

P. No.	Factor	APE Indicador de Salud		NPE Indicador de Salud	
			✓		✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero.	○○○○○○●●●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
45	Las políticas están bien documentadas y se entienden bien.	○○○○○●●●●●	✓	○○○○○○○●●●	✓
47	La mayoría de líderes es un buen ejemplo de las creencias y valores de la agencia.	○○○○○○○○○●	✓	○○○○○○○○○●●	

48	La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas.	○○○○●●●●●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
49	Se provee de buena supervisión en el campo (calidad y cantidad).	○○○○●●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	✓
50	Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero.	○○○○●●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	✓
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○○○○○○●●●●		○○○○○○●●●●	✓
57	A los misioneros se les da espacio para moldear y desarrollar su propio ministerio.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○●●●	✓
59	Los misioneros están comprometidos con su ministerio.	○○○○○○○○○●	✓	○○○○○○○○○●	✓
61	Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen.	○●●●●●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia	○○●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	
70	Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio.	○○○○○○○○○●	✓	○○○○○○○●●●	✓
71	Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo.	○○○○●●●●●●		○○○○○●●●●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La distribución de una cantidad apropiada de trabajo (P61) tiene una baja calificación en desempeño e importancia en los APE y sólo un poco más alta en los NPE—evidencia de una tendencia hacia la sobrecarga de trabajo.
- ✓ Hay una correlación moderada entre la distribución de trabajo (P61) y la retención—en los APE más que en los NPE.
- ✓ A los misioneros se les da espacio para formar su propio ministerio (P57) y Compromiso con su ministerio (59) recibieron calificaciones muy altas y están correlacionadas con la alta retención.
- ✓ Hubo una calificación alta en el Sentido de los misioneros de realización personal (P70) y se correlaciona positivamente con la retención, sin embargo, esto podría llevar al riesgo de sobrecarga de trabajo.
- ✓ La evaluación indica que el balance en la vida laboral sigue siendo un de-

safío.

- ✓ Sorprendentemente, Funciones de los misioneros según los dones (P56) recibió una calificación más alta en los NPE que en los APE.



Lo que significa

Rob Hay

Una de las áreas más cruciales del ministerio misionero es el equilibrio en la vida laboral. Los misioneros enfrentan necesidades tremendas, y tienen un compromiso muy alto con su ministerio, como se verificó con los resultados de la P59 [P59 *Los misioneros están comprometidos con su ministerio*]. La Pregunta 61 [P61 *Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen*], que recibió la calificación más baja de todas las preguntas en importancia y desempeño por parte de los ejecutivos de misiones, demuestra el hecho de que los misioneros efectivamente tienen exceso de trabajo. Aun así se correlaciona con la retención—la calificación es uno de diez en los APE y cuatro de diez en los NPE. Ya que globalmente fue una de las peores calificaciones, el exceso de trabajo sencillamente no puede atribuirse a las tendencias culturales, como la adicción al trabajo y presenteísmo¹, que uno podría esperar en los Estados Unidos, el Reino Unido o Japón. Una tendencia similar se encuentra en las agencias de los NPE, aunque vienen de una cultura que está menos impulsada por los logros. La «cultura de la vergüenza» en algunos NPE podría contribuir al exceso de trabajo, donde la falta de éxito no es una opción, lo cual lleva a los misioneros a probar su éxito a su iglesia y amigos, y contribuye a una presión tremenda.

Quizás la influencia de la ética de trabajo protestante afecta, tanto a los contextos de los APE como de los NPE, en esta área. El estudio ReMAP II contactó a movimientos misioneros protestantes. Estos misioneros evangélicos han sido conocidos por valorar la acción más que la reflexión y el «hacer» misiones más que el «ser» misiones—un valor conocido como la ética de trabajo protestante. Sería interesante comparar un grupo similar de misioneros ortodoxos y católicos, que son conocidos por valorar más la reflexión y el sentido de quién son como hijos de Dios. La ética de trabajo protestante no debería ser subestimada como una influencia significativa y perdurable en las vidas y ministerios de los misioneros. Naturalmente, el hecho de que las agencias se dieran una calificación alta en la Pregunta 70 [P70 *Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio*] sería un estímulo, si no fuera por la muy baja calificación de la Pregunta 61 [P61 *Los misioneros generalmente no están sobrecargados*].

¹ Esta frase fue acuñada por la firma de contabilidad, Price Waterhouse Coopers (PWC), que llevó a cabo un trabajo importante en 2001 sobre el tema del equilibrio en la vida laboral. Utilizaron el término presenteísmo para describir una cultura organizacional, que compara la efectividad con el tiempo que se pasa en el escritorio o lugar de trabajo.

con la cantidad de trabajo que hacen]. Juntos, los dos temas hacen surgir serias preocupaciones sobre el grado en que muchos misioneros ganan un sentido de autoestima y valor por lo que hacen y no por lo que son. Su identidad podría yacer en su ministerio y en el resultado de su ministerio y no en Cristo.

El tema del exceso de trabajo también tiene un efecto en el liderazgo, lo cual se evidencia por las calificaciones moderadas de las Preguntas 48 [P48 *La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas*], 49 [P49 *Se provee de buena supervisión en el campo (cantidad y calidad)*] y 50 [P50 *Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero*] (para más discusión sobre esto, ver el Capítulo 21).

Las Preguntas 57 [P57 *A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio*] y 59 [P59 *Los misioneros están comprometidos con su ministerio*] recibieron una calificación muy alta, y se correlacionaron fuertemente con la retención. Entre tanto que es de ánimo el hecho de que, aparentemente, los misioneros tienen libertad para desarrollar y dirigir su propio ministerio, debería haber conciencia de que podría ser necesario que esta independencia se atenuara por otros factores, por su salud y bienestar. Específicamente, hay que ser cautelosos. Aunque la gente decida trabajar muchas horas, porque le gusta su trabajo, el exceso de trabajo podría causar tensión en la salud y un desequilibrio familiar. En esto, los misioneros necesitan de liderazgo y rendición de cuentas que los ayude a crecer y a trabajar sin arriesgar otros valores.

Sin embargo, podría haber otros motivos para el exceso de trabajo. Para los que están en la misiones de fe—que significa que ellos mismos recaudan su apoyo financiero con iglesias y personas—podría haber un efecto psicológico por vivir con un ingreso proporcionado por otros. Marjory Foyle, autora de *Honourably Wounded*², cree que esta es una de las causas más importantes del estrés entre los misioneros. En mis propias entrevistas con misioneros, a menudo hay un sentimiento inconsciente de que, para ser digno del apoyo financiero que reciben, deben vivir al nivel de su colaborador más pobre y trabajar tan duro como su colaborador que es adicto al trabajo—obviamente una combinación de exigencias casi imposible. Es necesario instruir y preparar con la enseñanza bíblica de cómo vivir con un ingreso de donaciones, así como dar buenos ejemplos de los misioneros que lo hacen bien.

Evitar el exceso de trabajo tiene implicaciones directas para otras áreas de mejores prácticas. El estudio ReMAP II demuestra la necesidad de un ciclo continuo de reflexión, acción, reflexión. El análisis de la Pregunta 64 [P64 *Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia*] resalta que las agencias luchan con esto. Esta pregunta se correlacionó fuertemente con la retención, aun así recibió una calificación de apenas dos de diez. De igual manera, el apoyo del equipo es importante para la retención (Pregunta 71 [P71 *Los equipos misioneros son efectivos en darse apoyo mutuo*]), pero debe haber tiempo

² Marjory F. Foyle, *Honourably Wounded*, (Thousand Oaks, CA: Monarch Books Paperback, 2001).

y energía disponibles para esto. Si el único enfoque del tiempo disponible de un misionero es el ministerio, el apoyo en equipo sufrirá.

Para evitar la sobrecarga o el presenteísmo—la idea de estar presente en el trabajo sin considerar la efectividad—se requiere de una acción proactiva de arriba abajo. Los líderes tienen que darle prioridad, integrarla a los valores esenciales de la organización y, quizás más fundamentalmente, moldearla en sus propias vidas. El exceso de trabajo no sólo afecta al misionero individual, sino a toda la organización, en su capacidad de lograr objetivos. Price Waterhouse Corporation (que estudió el presenteísmo) ha indicado que lograr un equilibrio saludable y sostenible en la vida laboral, puede afectar de manera significativa la rentabilidad de un negocio³.

¿Cuánto está limitando el exceso de trabajo la efectividad de nuestras agencias misioneras? ¿Qué podríamos lograr al poner bajo control la adicción al trabajo en nuestras organizaciones? Un área para comenzar es la «misionología de la administración», una obsesión con los números, metas y logros. Junto con el análisis de números, debería haber un énfasis claro para entender por qué se debe iniciar o continuar un ministerio y no sólo cómo puede lograrse más eficientemente. Debería preguntarse: «¿Hasta qué punto este programa realmente contribuye al crecimiento a largo plazo del Reino de Dios en este país?» La reflexión regular y sistemática ayudaría a tomar decisiones en cuanto a si un ministerio ha cumplido su propósito estratégico, dado por Dios. De esta manera, la suspensión podría planificarse de una manera constructiva. Sin revisiones regulares, los ministerios tienden a tener una muerte lenta—porque se evita la reflexión en las realidades que a veces son difíciles y dolorosas.

El liderazgo y la administración deben funcionar de una manera que proteja a la persona de sí misma. Sólo al hacer esto, ambos obtendrán el beneficio máximo. La comunicación clara de expectativas y políticas claras (como se resalta en las Preguntas 40 [P40 *En toda la agencia se comparte y entiende la visión y el propósito*], 41 [P41 *Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero*] y 45 [P45 *Las políticas están bien documentadas y se entienden bien*]) en asuntos relacionados a la carga de trabajo, como horas de trabajo, vacaciones y sabáticos puede ser muy importante. Discutimos más estos temas en el Capítulo 20.

La importancia de este tema no es sólo en las áreas operacionales. La agencia misionera mantendrá su relevancia, si puede cambiar, responder y reaccionar para seguir siendo relevante en un mundo que continuamente está acelerando su paso hacia el cambio. Para hacer esto, se debe asignar tiempo para investigar, reflexionar, ver, escuchar e innovar. Hay que hacer un espacio en medio de la actividad del ministerio para el desarrollo de ideas, algunas de las cuales no llegarán a nada, pero no deben tomarse como fracasos, sino como parte de la

³ En estudios experimentales con British Telecom, lograron aumento en la región de una rentabilidad del 15%.

búsqueda hacia el camino correcto. Ese espacio en medio de la actividad del ministerio permite reflexionar, que a su vez permite una reacción rápida a lo que está sucediendo en el mundo, porque las preguntas importantes ya se están haciendo. Sin una reacción rápida, muchas organizaciones pierden oportunidades, porque se enfocan en un área que ya no debería estar absorbiendo atención. En un mundo que cambia rápidamente, el escuchar de manera activa a Dios es vital. La atención en el mundo y ver hacia dónde sopla el Espíritu de Dios asegura que podemos alzar las velas y movernos hacia esa dirección. Quizás, en demasiados casos, el esfuerzo que se requiere es tal, que cuando reaccionamos el Espíritu se ha movido hacia otra dirección y lugar. En lugar de tener el viento del Espíritu de Dios en el velero de nuestra organización, a menudo sacamos los remos del esfuerzo humano e insistimos en remar, mucho después de que Dios se ha movido a otro lugar.



Establecimiento de metas

*David Wong*⁴, *Haggai Institute*⁵, *Singapur*

El tema de establecer metas es una parte del currículo esencial y un pilar del programa de capacitación del Haggai Institute⁶. Es el único tema que se enseña a través de todo el seminario. La razón es que cualquier otro tema que se enseñe tiene que convertirse en metas. El establecimiento de metas se lleva a cabo a lo largo del seminario.

Además, el establecer metas es un concepto extraño para las culturas del Tercer Mundo. Los latinoamericanos están más acostumbrados a decir *mañana*, los del Medio Oriente, *inshallah* y los africanos, *hakuna matata*. Todas estas expresiones implican lo mismo: «¿Por qué hacer hoy lo que puedes hacer mañana?»

Para justificar esta actitud, los cristianos citan Santiago 4:13-14: «¡Vamos ahora! los que decís: Hoy y mañana iremos a tal ciudad, y estaremos allá un año, y traficaremos y ganaremos; cuando no sabéis lo que será mañana. Porque ¿qué es vuestra vida? Ciertamente es neblina que se aparece por un poco de tiempo, y luego se desvanece». O las palabras de Jesús en Mateo 6:34: «Así que, no os

⁴ El Rev. Dr. David Wong es el Vicepresidente de International Training del Haggai Institute, que supervisa el programa de capacitación en Hawaii y Singapur. Fue director de Training for Hawaii de 1994 a 2000, donde fue supervisor, miembro del personal docente y mentor de cientos de líderes cristianos de más de 100 países que se capacitaban en Maui cada año. Antes de esto, David pastoreó una iglesia por diecisiete años, enseñó como catedrático invitado en varios institutos teológicos y fue el Vice Decano del Biblical Graduate School of Theology en Singapur. David hizo sus estudios teológicos en Fuller Theological Seminary en 2004 donde escribió un artículo sobre el liderazgo y paradigmas de aprendizaje.

⁵ El Haggai Institute tiene un enfoque claro y objetivo específico: capacitar a líderes cristianos para evangelizar a su propio pueblo y que ellos capaciten a otros para que hagan lo mismo. La capacitación se lleva a cabo en forma de seminarios de corto plazo, de naturaleza residencial y se enfocan en este objetivo.

⁶ Para más detalles, por favor vea el Capítulo 24 con el estudio de caso que describe el programa de capacitación del Haggai Institute.

afanéis por el día de mañana, porque el día de mañana traerá su afán. Basta a cada día su propio mal».

Como respuesta a eso a menudo surgen preocupaciones genuinas y explicamos que Santiago no habla en contra de establecer metas ni de planificar, sólo en contra de la planificación que excluye a Dios. Jesús no habla en contra de pensar en el mañana, sólo en contra de pensar ansiosamente en el mañana.

El establecimiento de metas puede hacerse con pleno conocimiento de la propiedad y soberanía de Dios sobre nuestras vidas y planes. Dios puede guiarnos a medida que planificamos, así como puede guiarnos cuando ejecutamos nuestros planes. De igual manera, el establecimiento de metas quita la ansiedad que la falta de metas fomenta.

Un grupo de metas escritas es la clave importante para el efecto duradero de cualquier capacitación de corto plazo. No sólo se establecen las metas, sino que se escriben, se vuelven a escribir, se trabaja en ellas y se vuelve a trabajar en ellas, hasta que reúnan los requisitos rigurosos de las metas SMART (por sus siglas en inglés) (Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas, con límite de Tiempo). En el proceso, el participante se convence de que el ejercicio es más que académico. Es un compromiso personal que él o ella está haciendo. Se da tiempo en el horario para que los participantes se sienten y escriban sus metas, en un formato preparado, y detallen las metas en áreas de ministerio y familia, y metas para los aspectos espirituales, intelectuales físicos y financieros de sus vidas.

También se da tiempo para que los participantes articulen sus metas después de que las hayan escrito. Se le da un minuto a cada uno para compartir algunas de las metas. Esto cumple el propósito de hacer un compromiso verbal con las metas de cada uno, y de compartir esas metas con los compañeros participantes para orar por ellas. El ejercicio termina cuando los participantes traen sus metas escritas al «altar», donde el Director, el Coordinador Residente y Miembros del Personal Docente que están presentes imponen sus manos y le entregan las metas a Dios.

A veces, este ritual se incorpora con la Santa Cena el último día del seminario. Los participantes, de manera solemne, traen sus metas a medida que avanzan para participar de la copa. El acto simboliza un compromiso con el Señor para recordar e implementar las metas. Una copia de las metas se deja en el Instituto mientras que otra se va a casa con el participante, archivada en la primera página de su carpeta del seminario.

En mis viajes para visitar exalumnos, frecuentemente he preguntado: «¿Cómo le va con sus metas?» Me complace saber que sólo unos cuantos, si es que los hay, alguna vez olvidan el compromiso solemne que hicieron cuando escribieron sus metas. El establecimiento de metas y escribirlas ha llegado a ser un ritual casi sagrado en el Instituto.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son algunas de las ventajas de establecer metas? ¿Cuáles son las desventajas?
2. ¿Cómo podría ayudar el establecimiento de metas en el ministerio a mejorar el equilibrio de la vida laboral de nuestros misioneros?



El altar de oración de Ángela

LeMei Littlefield⁷, OMF International⁸, EUA

Durante ocho años en Taiwán, con OMF International, cada semana nos reuníamos para orar con los demás misioneros de nuestra área. Cada dos semanas, en lugar de reunirnos todos juntos, las misioneras se reunían para hablar y para orar. En un grupo más pequeño, las mujeres tenían la oportunidad de compartir más profundamente. Este tiempo de oración compartido con otras esposas y solteras nos ayudó a desarrollar un vínculo sólido de compañerismo y apoyo mutuo. En una de esas reuniones de oración, Ángela compartió un cambio práctico que había hecho en su vida espiritual personal.

Ángela deseaba una vida de más oración. Se dio cuenta de que estaba apartando muy poco tiempo en su programa diario para la oración e intercesión. Ángela vivía en un pequeño apartamento de una ciudad. Constantemente tenía que conjugar sus funciones de esposa, de madre de niños pequeños y de obrera estratégica de vanguardia. Un día, sintió que el Espíritu Santo llamaba su atención a cómo la televisión había llegado a ser una distracción en su vida. A menudo estaba encendida por muchas horas al día. Y cuando la televisión estaba encendida, su enfoque espiritual se disipaba.

Ángela decidió hacer un cambio. Sacó la televisión de la sala de estar. En su lugar instaló un altar de oración sencillo: una mesa pequeña, una almohada para arrodillarse y su Biblia. Cuando lo terminó, el altar llegó a ser un punto de enfoque visual en su casa. Ese arreglo externo la permitió comenzar a reordenar su vida interna. Ángela comenzó un esfuerzo consciente de dar prioridad a la oración personal en su programa diario. A medida que los días pasaban, llegó a

⁷ LeMei Littlefield y su esposo Michael trabajan en la oficina de Estados Unidos de OMF Internacional, donde Michael es Director de Personal de la oficina de OMF-EUA. Michael y LeMei hacen uso de sus experiencias como misioneros en Taiwán (1987 a 1997) y Singapur (1998 a 2004) para supervisar la selección, capacitación y desarrollo de misioneros para el Este de Asia.

⁸ OMF International, anteriormente China Inland Missions, ha estado enviando misioneros a países del Asia Oriental por 140 años. Ahora, OMF International tiene aproximadamente 1,000 adultos y más de 600 niños que representan alrededor de treinta nacionalidades distintas. Los misioneros son enviados de dieciocho bases enviadoras, tanto asiáticos como no asiáticos, y trabajan principalmente en el Este de Asia.

ser más regular y constante en su vida de oración personal. Ansiaba reunirse con Dios sin distraerse con el ambiente.

El testimonio de Ángela activó una convicción en mi propio corazón. Poco tiempo después, con mi esposo decidimos seguir el ejemplo de Ángela y hacer este cambio práctico en nuestro hogar también. Dejamos el televisor en su lugar, porque usualmente estaba apagado y por lo tanto no era un foco de tentación para nosotros. Entonces reordenamos los muebles de nuestra sala de estar para poner una mesa baja en una esquina. Colocamos una cruz directamente encima y un cojín para arrodillarse abajo. Mantenía una Biblia allí, junto con algunos materiales de oración.

Este llegó a ser mi «santuario de oración». En ese tiempo, yo dirigía dos estudios bíblicos de damas, y este santuario de oración llegó a ser un lazo salvavidas. Iba allí tarde en la noche, después de que mis hijos se hubieran dormido y me arrodillaba en la presencia de nuestro Señor del universo. Nunca olvidaré las veces en que Dios se reunió conmigo allí, y me reveló sólo un vistazo de la enorme profundidad de Su amor por las mujeres por las que yo oraba.

Este altar de oración también llegó a ser una bendición de otras maneras. Hice que nuestro hogar fuera distinto a los de nuestros vecinos taiwaneses, cuyos apartamentos albergaban estantes divinos con incienso y lámparas rojas brillantes. Nuestro «altar de oración» fue lo primero que las visitas miraban cuando entraban a nuestro hogar.

No mucho después de que lo colocáramos, una vecina incrédula llegó a casa conmigo una noche. Tan pronto como entró a nuestra sala de estar, nuestra mesa de oración la atrajo. Se dirigió a ella, levantó mi Biblia y la abrió en Salmos 68:5, 6: «Padre de huérfanos y defensor de viudas Es Dios en su santa morada...» A medida que lo leía, su cara se ablandó de asombro. Este cambio radical abrió el camino para que habláramos de cosas espirituales. Dios se había reunido con ella en el altar de oración.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son los obstáculos que enfrenta para sostener un tiempo tranquilo diario para esperar en el Señor? ¿Cómo podemos estimularnos y fortalecernos mutuamente en nuestra vida espiritual?
2. ¿Cómo ve la práctica de establecer un lugar específico de oración en casa? ¿Preferiría que esto fuera en una habitación pública o privada? ¿Por qué? ¿Qué indicadores visuales lo señalarían como un lugar de oración?
3. Las cartas del apóstol Pablo revelan el lugar sumamente importante de oración en la vida de un líder espiritual. «Pablo fue un hom-

bre de acción porque fue un hombre de oración»⁹. ¿Cómo ayudará pasar más tiempo en oración al equilibrio en la vida laboral de nuestros misioneros?

⁹ J. Oswald Sanders, *Paul the Leader: A Vision For Christian Leadership Today (Pablo el Líder: Una Visión para el Liderazgo Cristiano Actual)*, (Eastbourne, UK: Kingsway Publications, 1983), pág. 81. El capítulo 6 se titula: «Paul's exemplary prayer life (La vida ejemplar de oración de Pablo)».



En el mundo real

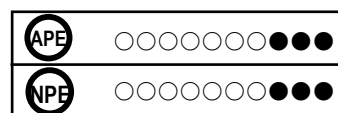
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Animar al misionero a proteger el equilibrio de la vida laboral. ➤ Cuidar de los hijos de misioneros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener a su cónyuge y a su familia involucrados en el ministerio. ➤ Tomar descansos de manera regular. ➤ Cuidar de su salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los líderes conducen una evaluación del desempeño/ministerio anual con cada misionero. ➤ Proporcionar planes claros y descripciones de trabajo. ➤ Proporcionar una buena supervisión en el campo (cantidad y calidad). ➤ Dar a los misioneros oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades ➤ Asegurarse de que los misioneros no estén sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar capacitación en autoadministración. ➤ Ofrecer ➤ oportunidades de retiro para las familias.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				

Valores Organizacionales

Desarrollo Organizacional



Los hechos

Una organización saludable no es estática ni está paralizada, sino que crece y se desarrolla—evoluciona para enfrentar los desafíos de un mundo cambiante. La importancia de esta filosofía de crecimiento se demuestra con el hecho de que casi todos los factores que se relacionan con el crecimiento organizacional indicaron una correlación con la retención. Las calificaciones muestran que hay espacio para mejoras en estas áreas, particularmente en los APE, ya que los NPE recibieron una calificación total ligeramente más alta por parte de los ejecutivos de misiones, en desempeño e importancia.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
40	En toda la agencia se comparte y se entiende la visión y el propósito.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
43	Hay comunicación efectiva entre la base enviadora y el campo	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	

45	Las políticas están bien documentadas y se entienden bien.	○○○○○●●●●●	✓	○○○○○○○●●●	✓
47	La mayoría de líderes es un buen ejemplo de las creencias y valores de la agencia.	○○○○○○○○○●	✓	○○○○○○○○○●●	✓
48	La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas.	○○○○●●●●●●		○○○○○○●●●●	
49	Se provee de buena supervisión en el campo (calidad y cantidad).	○○○○●●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	
50	Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero.	○○○○●●●●●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
55	A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades.	○○○○○○●●●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
60	Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales.	○○○○○○●●●●	✓	○○○○○○○○○●●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○○●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar su ministerio (P64) obtuvo una calificación relativamente baja en desempeño e importancia.
- ✓ La evaluación y mejora del ministerio (P64) se correlacionó mucho con la retención en los APE.
- ✓ Hubo calificación alta por evaluación anual de desempeño/ministerio con cada misionero (P50) y correlación con la retención (retorno anticipado evitable).
- ✓ Flujo libre de comunicación con el liderazgo (P42) se correlacionó mucho con la retención en los APE.
- ✓ Los líderes identifican los problemas y toman las medidas necesarias (P48) se correlacionó fuertemente con la retención alta.
- ✓ La capacitación continua y desarrollo de nuevos dones y habilidades (P55) recibió calificaciones muy altas y se correlacionó con la retención alta.
- ✓ La visión y el propósito (P40) y Planes específicos y descripciones de trabajo (P41) recibieron calificaciones muy altas y se correlacionaron con la re-

tención alta.



Lo que significa

Rob Hay

El desarrollo organizacional describe el proceso consciente que las organizaciones llevan a cabo para cambiar aspectos de su enfoque o función. Muchas organizaciones misioneras del Occidente experimentan un desarrollo organizacional como una manera de iniciar un proceso de cambio significativo. A menudo, el proceso es impulsado por circunstancias externas, como caída en los números de nuevos misioneros y apoyo financiero declinante de iglesias locales o denominaciones, pero a veces el proceso se inicia por otra razón, como la llegada de un director nuevo.

Interserve es el ejemplo de una misión muy antigua y establecida que recientemente realizó un importante proceso de desarrollo organizacional que llamaron «Interserve Recargada». Interserve tuvo la amabilidad de compartir algunas de las razones por las que se empeñaron en hacer la revisión y el proceso que utilizaron en el siguiente estudio de caso.

Una parte clave de cualquier ejercicio de desarrollo organizacional es poder evaluar el estado actual de la organización—formarse una perspectiva realista de las fortalezas y debilidades del trabajo/ministerio actual. Tres preguntas dan la indicación de cuán listas están las organizaciones para lograr una evaluación realista [P50 *Los líderes llevan a cabo una revisión anual del desempeño/ministerio con cada misionero*], [P64 *Los misioneros evalúan regularmente y buscan mejorar el ministerio de la agencia*] y [P48 *La mayoría de los líderes identifica los problemas a tiempo y toman las medidas adecuadas*]. De manera preocupante, para los NPE y APE estas tres preguntas recibieron las calificaciones más bajas, lo cual sugiere que la reflexión, evaluación y acción proactiva no son capacidades fuertes actualmente.

El estudio de caso de Interserve Recargada indica que ha habido reflexión para saber de qué se ocupan en las secciones de «Misiones» y «Valores». El estudio de caso de DMG ilustra cómo al llegar a una declaración de visión significativa se puede iniciar el proceso de desarrollo organizacional, con consecuencias de gran repercusión para la organización. Alentadoramente, otras preguntas que indican reflexión tienen calificaciones un poco mejores [P40 *en toda la agencia se comparte y se entiende la visión y el propósito*] y [P41 *Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero*]. Ambos factores se correlacionan con la retención misionera en los APE y NPE.

Es más fácil producir crecimiento en una organización donde la gente que está dentro de la organización también está creciendo. La Pregunta 55 [P55 *A los misioneros se les da oportunidad de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades*], indicó que las organizaciones reconocieron la necesidad de esto y como

resultado invertirían en su gente, lo cual se considera importante para la retención en los APE.

Finalmente, cualquier proceso de cambio y desarrollo organizacional siempre involucra cambio—tanto para la organización como para las personas que están dentro de ella. Los obreros y el personal necesitan estar constantemente involucrados para sentir que entienden lo que está sucediendo en la organización y cómo los afectará. Alentadoramente, la calificación en los APE y NPE fue buena en el área de comunicación, pero dada la importancia de eso para cualquier operación, hay espacio para mejorar—y la mejora debería ser nuestra meta, particularmente en los APE, donde hay una fuerte correlación con la retención.

Como Paul y Fi (los escritores del estudio de caso de Interserve) dicen: «Recargada» es una obra en proceso. Amablemente produjeron material adicional, herramientas y documentos de su trabajo, que está disponible en www.worthkeeping.info y ocasionalmente colocan actualizaciones como un estudio de caso «vivo».



Recargada: Una evaluación organizacional radical

Fi McLachlan¹ y Paul Bendor-Samuel², Interserve

Interserve tiene una extensa y rica herencia en el mundo de las misiones internacionales. Fundada hace más de 150 años por un pequeño grupo de mujeres inglesas que se preocuparon por la condición difícil de las mujeres ocultas en la India, Interserve ha buscado responder a los patrones mundiales cambiantes y adaptó la manera en que trabaja para desafiar a los retos actuales. Interserve ahora tiene más de 850 Misioneros y personal que trabaja en más de cincuenta países del mundo, que se enfocan en la gente de Asia y el mundo árabe, y trabajan en la misión holística.

“Interserve Recargada” fue el nombre que se le dio al proceso de evaluación organizacional radical que comenzó en enero de 2004. Este artículo breve es-

¹ Fi McLachlan ha pasado toda su vida laboral en el servicio social y organizaciones cristianas. Quedó fascinada en cuanto a cómo funcionan y se sintió desafiada por la manera en que podrían funcionar de manera más efectiva. Trabaja en Interserve como Directora de Desarrollo Organizacional, y participa muy activamente en un plan de revisión e implementación internacional que ha dado resultados.

² El Dr. Paul Bendor-Samuel ha trabajado como Director Internacional de Interserve desde octubre de 2003. Paul y su esposa, Liz, ambos médicos, trabajaron con sus cuatro hijos durante doce años en el Norte de África con una Agencia de Desarrollo Cristiano. Paul, que al principio participó en servicios básicos de salud, ha pasado los últimos siete años como Director General. Durante este período vieron el rango de funciones y ministerios ampliarse, pero también experimentaron la emoción de ver a Dios obrando en el desarrollo de una iglesia local.

boza por qué Interserve emprendió una evaluación exhaustiva y el proceso que adoptó. Debería leerse como una “obra en proceso”.

¿Por qué una evaluación organizacional?

Si se está consciente del tiempo, finanzas esfuerzo y potencial que requiere una seria evaluación organizacional, ¿por qué hacerla? Hay un número de razones por las que Interserve estaba lista para una evaluación organizacional profunda.

- El contexto de la misión en el que Interserve trabaja estaba cambiando rápidamente: La iglesia y los misioneros no occidentales, las iniciativas de iglesia a iglesia, los movimientos laicos – estos son algunos de los cambios más importantes que afectan a la misionología mundial.
- El contexto mundial en el que Interserve ministra estaba cambiando rápidamente:
- Algunos de los problemas cruciales que se enfrentaban son: el fundamentalismo religioso creciente, el humanismo postmoderno/postcristiano, la división creciente entre los ricos y los pobres, el desempleo, la urbanización, las guerras regionales, los movimientos de gente, el VIH-SIDA.
- Surgió una cantidad de iniciativas emocionantes dentro de Interserve que desafió, de algunas maneras, la manera en que Interserve había estado trabajando. Estas tenían que ver con una experiencia de ministerio a través del comercio, la formación de Comités “enviadores” nuevos, países nuevos querían enviar obreros a través de Interserve y trabajar con la diáspora y comunidades migrantes.

Interserve era una organización global modesta y no una misión con base en alguna región. ¿Cómo podría Interserve pasar de la unidad en uniformidad a la unidad en diversidad?

- Las estructuras de liderazgo internacional no estaban diseñadas para producir la clase de liderazgo y servicios que requería esta organización heterogénea y creciente.
- La organización era fuerte en la descentralización, pero esto había contribuido a una situación en que las unidades organizacionales (países enviados y receptores) funcionaban principalmente aislados (estructura de silo). Cada vez más, a Interserve le era difícil funcionar a un nivel local y global.
- La organización había crecido bastante rápido en tamaño y complejidad. Muchas nacionalidades distintas, de un contexto cada vez más internacional y no precisamente occidental, trabajaban juntas en un rango mucho más amplio de países. Hubo una urgencia creciente de redefinir la identidad de Interserve internacionalmente.
- Una combinación de los tres factores mencionados arriba significó que Interserve no tenía las estructuras, ni los procesos, a nivel internacional para

actuar de manera estratégica. Las personas estaban involucradas en ministerios maravillosos, pero la organización, como un todo, luchaba para hacer decisiones estratégicas como dónde y cómo trabajar.

En tales circunstancias, se consideró que una revisión organizacional exhaustiva era la única manera de producir desarrollo, de una manera integrada, consistente y con visión hacia el futuro.

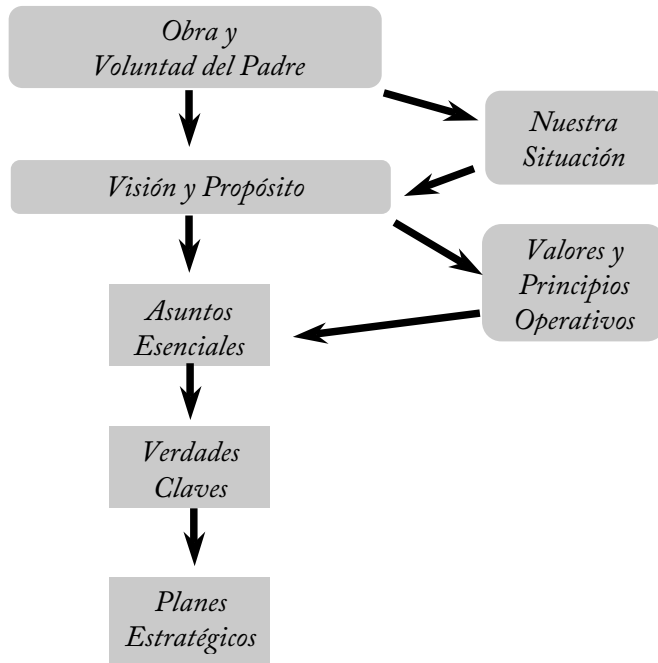
Acercamiento que se adoptó

Una cita del documento de revisión preliminar resume el acercamiento.

«El propósito, los valores y la visión seguirán siendo los componentes cruciales del núcleo de esta revisión. Las estructuras siempre son secundarias y se derivarán de lo anterior. Los 150 años de rica historia de Interserve se encuentran principalmente en el propósito y valores de la organización».

La clave de Recargada ha sido su insistencia en un proceso que se derive de los valores esenciales de Interserve. Estos giran alrededor del respeto por la persona, la diversidad, la participación, la colaboración y el liderazgo como servicio. Cualquier otro acercamiento habría fracasado. *Si hay una lección transferible de Recargada, es que cualquier proceso de cambio importante debe hacerse de una manera que sea consecuente con los valores esenciales de la organización.*

Lo siguiente da una idea del rango exhaustivo en el que se centró la evaluación (adaptado del trabajo de Bryn Hughes).



Discernimiento de la Voluntad y Obra del Padre

Fortalecer la comprensión de Interserve de lo que Dios está haciendo en las misiones hoy.

Nuestra Situación

Hacer una auditoría organizacional que permitiera que Interserve identificara las fortalezas y debilidades percibidas vigentes.

Visión y Propósito

Visualizar el futuro, acordar qué clase de organización quería ser Interserve e identificar las especificaciones del llamado misionero de Interserve, a la luz de los movimientos variados mencionados arriba.

Principios y Valores

Redefinir y aclarar los principios y valores operativos de Interserve, a la luz de su contexto y llamado. Esto incluye identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional.

Asuntos Esenciales

Identificar las áreas cruciales y estratégicas para el desarrollo organizacional, que le permitirían a Interserve, con la ayuda de Dios, llegar a ser la comunidad que ha sido llamada a ser y cumplir efectivamente su misión.

Medidas de Acción Claves

Identificar un grupo de medidas de acción para cada área estratégica, que harán que la organización avance.

Planes Estratégicos

Elaborar los planes específicos que permitirán tomar las medidas apropiadas y lógicas, a la luz de las Medidas de Acción organizacionales claves.

Acción

Hubo tres etapas principales para la evaluación:

Etapas de Reflexión: de enero a mayo de 2004

Esto implicó un ejercicio de prestar atención durante cinco meses. Doscientas personas individuales y alrededor de 350 a 400 personas en grupos de toda la organización participaron en discusiones y respondieron a cuatro módulos de estudio sobre:

- La Voluntad y Obra del Padre (¿Qué está haciendo Dios hoy?)
- Una Auditoría Organizacional
- Nuestra Misión
- Nuestros Valores

Además, se abordó a agencias colaboradoras otras agencias, donantes e iglesias.

Los pensamientos e ideas que se reunieron a través de las respuestas de los módulos fueron analizados cuidadosamente y proporcionaron la base para una reunión del Consejo Internacional, formado por líderes de países, en mayo de 2004. De esta reunión surgió una serie de Declaraciones de Objetivos y la creación de cinco Grupos de Trabajo.

Etapas de Diseño: De mayo de 2004 a septiembre de 2005

Los cinco Grupos de Trabajo se centraron en los Asuntos Esenciales identificados por los líderes de la reunión de mayo de 2004. Consideraron:

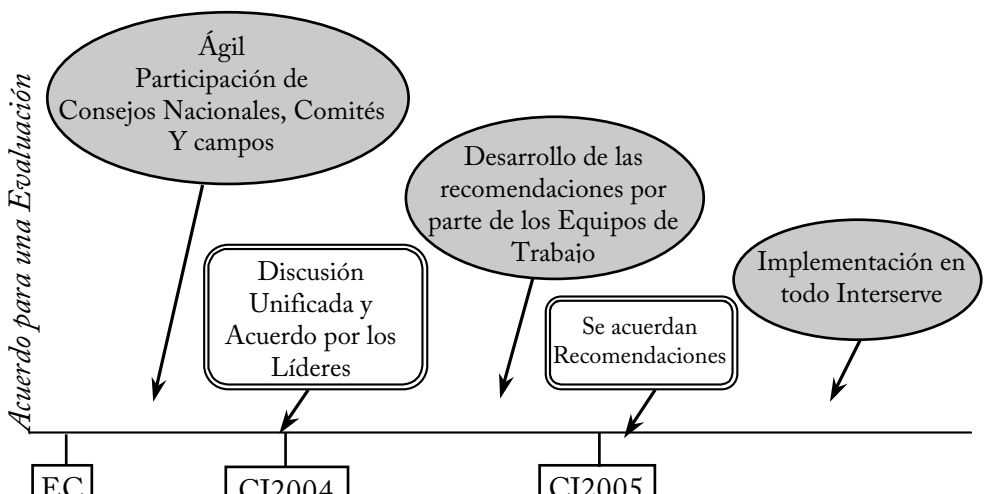
- Liderazgo, Autoridad y Estructuras
- Internacionalización y Colaboración
- Recursos Financieros
- Comunicación y Oración
- Las Misiones en los Negocios

Los Grupos de Trabajo entregaron reportes iniciales en marzo de 2005. Se invitó a todos en Interserve a estudiar sus recomendaciones, a hacer preguntas y sugerencias. Se volvieron a redactar los reportes, a la luz de la retroalimentación, antes de una reunión de líderes internacionales en septiembre de 2005.

Paralelamente, se hizo trabajo en toda la Confraternidad para evaluar los documentos de constitución que incluían: Propósito, Visión, Valores y Principios Operativos y Prioridades Estratégicas.

Etapas de Decisiones e Implementación: De septiembre de 2005 en adelante

Las propuestas detalladas de los Equipos de Trabajo se llevaron al Consejo Internacional en septiembre de 2005. Estas recomendaciones se discutieron completamente y se hicieron enmiendas. Al final, hubo una aprobación casi unánime de todas las setenta y siete recomendaciones que se entregaron al Consejo.



Todo el proceso fue un foco de oración, incluso una semana de oración que se llevó a cabo durante los días del concilio de septiembre. El proceso final de toma de decisiones también tuvo un equipo de intercesión que trabajó unido durante la semana final.

Recargada, como evaluación, se concluyó en septiembre de 2005. Sin embargo, esto marcó el inicio de la etapa más desafiante, la de implementación. Lo que se tardó veinte meses en completarse ahora tiene que convertirse en una realidad. Como tal, todavía es un trabajo en curso.

Reflexiones sobre el proceso

Abajo se enumeran algunas de las opiniones acerca de la evaluación y el cambio que Interserve ha buscado para funcionar.

- ¡Nombre! – Interserve decidió ponerle nombre al proceso, para definir un comienzo y un final, para aclarar lo que era parte de la evaluación y lo que no. Recargada llegó a ser un nombre en la boca de todos, y será parte de la memoria organizacional de Interserve.
- Participación – si una evaluación debe ser comprendida y efectiva, debe involucrar a los que se verán afectados con los resultados. Alrededor del 50% de Interserve participó activamente en dar retroalimentación al principio, y hubo oportunidad de seguir haciéndolo durante todo el proceso. Alrededor de cincuenta colaboradores, personal y miembros del consejo de todas partes de la Fraternidad, participaron en los Equipos de Trabajo. La gente sabía que se les escuchaba y sus sugerencias a menudo fueron aceptadas.
- Evalúe de acuerdo a sus valores – este proceso de evaluación no habría tenido éxito para acordar decisiones de cambio si Interserve no hubiera operado según sus propios valores a lo largo del proceso. Esos valores ahora apuntalarán el proceso de implementación.
- Comunicación – la evaluación y el cambio son menos propensos a producir ansiedad entre la gente de la organización, si se sabe qué está sucediendo. Fue útil tener un “mapa del camino” para que la gente siguiera el camino. Interserve buscó hacer esto tan creativamente como fuera posible: se hicieron cuatro DVD para introducir y seguir el progreso; se escribieron artículos; se generó una nueva publicación mensual interna de *Newslink*; se hicieron presentaciones PowerPoint para ayudar a los líderes a comunicarse; se tradujeron documentos importantes en los idiomas principales para facilitar el acceso a todos. Además, la comunicación fue de doble vía, con la gente que podía dar aportaciones en cualquier momento, ya fuera a los que participaban dirigiendo Grupos de Trabajo o al equipo de liderazgo internacional. Cuando hay comunicación de doble vía, los documentos se aceptan más fácilmente, aunque el resultado no sea lo que se esperaba.

- Hacer los enlaces – es importante que la gente vea el vínculo que hay entre su retroalimentación y su inquietud, que se traduzcan en un debate riguroso, en investigación y que influya a las propuestas finales. Justo en los momentos finales de tomar decisiones sobre cambios, las personas y los grupos estaban influyendo en los pensamientos.
- ¡Manténgase dentro de las fechas límites! Recargada requirió de un período de tiempo significativo para llevar a cabo la Primera y Segunda Etapas. ¡Pero la gente sí sabía que terminarían! El Equipo Internacional y los líderes de los Grupos de Trabajo trabajaron duro para asegurarse de que se ajustaran a las fechas tope, lo que significó que no hubo sentimiento de estar en incertidumbre perpetua.
- Siga dependiendo de Dios. Interserve comenzó con la meta de alinearse con lo que el Padre está haciendo. Hubo oración regular y persistente por que Dios guiara y por que Dios fuera glorificado. En el Consejo Internacional de septiembre de 2005, los líderes estaban muy conscientes de que Dios puede actuar «mucho más abundantemente de lo que pedimos o entendemos». Y Él lo hizo. No sólo hubo acuerdo sobre un amplio rango de cambios organizacionales desafiantes, también hubo un espíritu profundo de unidad y compañerismo.

Conclusión

La implementación todavía es un trabajo en curso. El tiempo mostrará si la evaluación logró su meta de permitir que Interserve se alinee con Dios. Una cosa que Recargada ha demostrado es que a pesar de las demandas y los costos, una evaluación organizacional importante puede construir visión, enfoque estratégico y unidad, mientras participa en un cambio significativo de estructuras y procesos arraigados.



El Desarrollo de una declaración de visión en DMG lleva a un desarrollo organizacional

Detlef Blötcher³ DMG, Alemania

La Asociación Alemana de Misiones (DMG, por sus siglas en alemán) fue fundada hace cincuenta y cinco años. Bajo el liderazgo de expertos en misiones,

³ El Dr. Detlef Blötcher es un físico graduado y trabajó en la investigación médica en universidades alemanas y en el Medio Oriente. De 1991 a 1999 trabajó como Director de Personal de la Asociación Alemana de Misiones (DMG, por sus siglas en alemán) y desde entonces es su Presidente. También es presidente de la Alianza Misionera Evangélica Alemana y es miembro asociado de la Comisión de Misiones de AEM.

desde sus pequeños comienzos, ha llegado a ser una de las agencias misioneras enviadoras evangélicas más grandes de Alemania. Actualmente, hay nos 330 misioneros que trabajan en setenta países con DMG.

A finales de 1999 hubo un cambio en el liderazgo: un Director Ejecutivo se retiró y se nombró un sucesor. El Director Ejecutivo nuevo ha llevado a la agencia por un proceso de grandes cambios organizacionales.

Al igual que muchas agencias misioneras evangélicas de Alemania, DMG no tenía una declaración de visión. Por lo tanto, el nuevo Director inmediatamente reunió al equipo de líderes, de doce personas, e inició una discusión extensa sobre la identidad de la agencia y su filosofía. Les preguntó: *¿Quiénes somos? Y ¿De dónde venimos?* Durante estas interacciones, varias percepciones salieron a flote, porque la gente tenía recuerdos, comprensión y prioridades distintas. Los líderes tuvieron que escucharse unos a otros cuidadosamente. Todos tenían algo que decir. Los detalles se revelaron. Gradualmente, se dirigieron a un consenso. Entonces, como el siguiente paso a tomar, el equipo de líderes identificó sus valores fundamentales y reflexionó en sus prácticas. Se preguntaron unos a otros: *¿Cuáles son nuestros Principios y elementos básicos?* Después, trabajaron en el propósito, meta y visión de la agencia. Hablaron por muchas horas, oraron juntos y escucharon la voz de Dios.

Entonces, este mismo proceso se repitió en las reuniones de directores de la agencia (siete personas), en las reuniones de personal (treinta y cuatro personas), y también en las reuniones del consejo. Estas discusiones extensas llevaron a una creciente conciencia de su identidad. Después de once meses, DMG redactó el borrador de la primera versión de una «declaración de visión». Este documento después se envió a todos los 310 misioneros activos y se invitó a que todos proporcionaran retroalimentación. De hecho, cientos de correos electrónicos volvieron con preguntas, comentarios y cambios sugeridos, y el Director respondió cada uno personalmente. El resultado de la retroalimentación fueron dos borradores más, que se distribuyeron y se discutieron de manera abierta otra vez.

Finalmente, la declaración de visión se presentó en el consejo misionero de la agencia (un cuerpo rector más grande que consiste de unas cincuenta personas) y el documento fue aprobado sin una sola abstención.

El director recuerda: «El desarrollo de nuestra declaración de visión nos tomó mucho más tiempo de lo que esperábamos. Yo creía que se terminaría en un par de meses, pero nos llevó dos años enteros. Aún así, el tiempo y el esfuerzo fueron bien invertidos y todos participaron. Todos tuvieron la oportunidad de hablar y de ser escuchados; aun cuando la preferencia personal de todos no se adoptó. Mi correspondencia personal con muchos misioneros ha desarrollado confianza entre el liderazgo y la familia misionera. Con la discusión sincera hemos crecido juntos, como una misión completa. Se han introducido nuevas costumbres de participación activa, comunicación abierta y reflexión conjunta».

El director continúa: «Al principio no todos vieron la importancia de una declaración de visión. De hecho, muchos evangélicos en nuestro país tienen muchas reservas en cuanto a eso. Muchos la consideraron como una administración humanista en contraste con la guía del Espíritu Santo. Nos tomó algún tiempo cambiar nuestra cultura organizacional. Aún así, a través de este proceso hemos llegado a ser una comunidad que aprende: escucharnos unos a otros, aprender de los demás, respetar nuestras diferencias. Nuestra diversidad no es una amenaza para la unidad. En lugar de eso, es nuestro mayor recurso por el que podemos bendecirnos y enriquecernos mutuamente».

Con la declaración de visión a mano, los líderes de DMG observaron una cantidad de discrepancias con sus estructuras y operaciones actuales que se habían desarrollado con el tiempo. Los tiempos habían cambiado y las razones para algunas estructuras y estilos de operación ya no eran válidas. Otras eran contradicciones obvias.

«La declaración de visión no es para los archivos, sino que debería ser el punto de inicio para el desarrollo organizacional. La forma debería seguir a la función», explica el Director. La declaración de visión ha llevado a una revisión total de todas las áreas de operaciones, incluso su situación legal y estructura organizacional. Los líderes de DMG adoptaron un liderazgo compartido en un estilo consultivo. Delegaron responsabilidad, ajustaron comités, introdujeron políticas flexibles y apropiadas, eliminaron reglas superfluas, implementaron una selección de candidatos nueva y procesos de preparación, estimularon el cuidado integral y aprendizaje permanente, la participación activa de las iglesias enviadoras e iniciaron nuevos programas misioneros. Todos estos cambios se derivaron de la recién establecida declaración de visión.

Por tres años, todos en el personal de DMG han trabajado en estos cambios organizacionales. «He explicado las razones para los cambios sugeridos una y otra vez, para darle a todos la oportunidad de contribuir a la solución», continúa el Director. «Además, necesitamos información sincera y detallada para que todos sepan lo que va a suceder en el futuro y cómo los afectarán los cambios. Esto desarrolla confianza, proporciona seguridad y lleva hacia la estabilidad y paz. Me he esforzado mucho por llevar a la gente a través del proceso y vale la pena el esfuerzo. También necesitamos dar suficiente tiempo para el ajuste, para que la gente pueda seguirlo y sentirse parte de una comunidad comprensiva».

«Anteriormente he presenciado procesos de cambio trágicos en otras agencias misioneras. Frecuentemente, esos cambios eran impulsados por asesores externos que se apresuraron, sin una participación apropiada del personal. En estos casos, la familia misionera era confrontada con la decisión, como un contrato acordado, y se sentían distanciados porque no pudieron contribuir al proceso. El proceso de cambio en sí mismo es tan importante como el resultado final».

El Director ha desafiado a la familia misionera en DMG: «Quiero que todos ustedes juzguen mis decisiones y mi liderazgo, si es consistente con nuestra declara-

ción de visión». Ahora, toda la familia misionera en todo DMG sigue desarrollándose como una comunidad comprensiva».

Preguntas para discusión:

1. ¿Tiene su organización una declaración de visión? Si así es, piense en ella y considere si motiva a su personal en su ministerio. Si no es así, ¿por qué no? ¿Cómo podría trabajar por ello?
2. ¿Cómo introduce los cambios su agencia misionera? ¿Incluye a su personal y misioneros? ¿Hasta qué punto pueden/podrían participar en las decisiones?
3. ¿De qué maneras su personal y misioneros son considerados expertos en su campo de especialidad, con entendimiento valioso, experiencia y recursos? ¿Cómo podría su organización explotar su experiencia?



En el mundo real

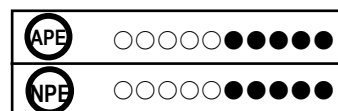
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear una cultura de cambio. ➤ Actualizar regularmente la visión y la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar regularmente y buscar mejorar el ministerio de la agencia. ➤ Proporcionar información y retroalimentación desde el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar problemas temprano y tomar las medidas apropiadas. ➤ Compartir y explicar la visión y el propósito en toda la agencia. ➤ Asignar a los misioneros funciones según sus dones y experiencia. ➤ Incluir a los misioneros en las decisiones importantes que se relacionan con el campo. ➤ Crear una cultura donde se trabaja continuamente en la visión y estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar asesoría para actualizar la visión y estrategias. ➤ Capacitar y guiar en los periodos de transición.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				

Valores Organizacionales

Comunicación



Los hechos

La comunicación se ha descrito como la lubricación de una organización. Si no se utiliza con liberalidad y regularidad, el movimiento y las funciones llegan a ser forzados y agitados, en lugar de ser llanos y sin problemas. Es alentador que la calificación de desempeño e importancia otorgada por los ejecutivos de misiones es razonable en esta área: cinco para los APE y NPE. Sin embargo, dada la importancia de la comunicación, sería sabio trabajar duro para mejorar estas calificaciones aún más. Casi todas las calificaciones individuales se correlacionan con la retención alta en los APE y NPE, y aunque la calificación total es aceptable, hay mucha variación entre las calificaciones individuales que exploraremos a continuación.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
40	En toda la agencia se comparte y entiende la visión y el propósito.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
43	Hay comunicación efectiva entre la base enviadora y el campo	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓

44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo.	○○○○○○●●●		○○○○○○●●●●	
45	Las políticas están bien documentadas y se entienden bien.	○○○○●●●●●	✓	○○○○○○●●●	✓
50	Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero.	○○○○●●●●●	✓	○○●●●●●●●	✓
51	Hay procedimientos documentados y adecuados para manejar las quejas de los misioneros	○○○○●●●●●	✓	○○○○●●●●●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○○●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●	
79	Se anima a la iglesia enviada a participar en la vida y ministerio de su misionero.	○○○○○○○○●	✓	○○○○●●●●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La comunicación efectiva con el liderazgo (P42) se correlaciona mucho con la retención en los APE.
- ✓ La comunicación efectiva entre el liderazgo del campo y la base enviada (P43) en los APE y NPE se correlaciona con la retención alta.
- ✓ Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes (P44) tiene una correlación débil con la retención en los APE—pero una correlación negativa en los NPE (¿contracultura en los NPE?)
- ✓ Las políticas bien documentadas y entendidas (P45) recibió una calificación alta y se correlacionó con la retención alta.
- ✓ Evaluaciones anuales de desempeño/ministerio (P50) recibió una calificación alta en cuanto al retorno anticipado evitable, y estuvo correlacionada con la retención alta.
- ✓ Un procedimiento claro para manejar las quejas (P51) se correlacionó claramente con la retención alta.
- ✓ Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia (P64) se correlacionó con la retención alta en los APE.
- ✓ Se anima a la iglesia a participar en la vida del misionero (P79) recibió una calificación alta en los APE y se correlacionó con la retención alta.



Lo que significa

Rob Hay

Hubo una variación significativa en las calificaciones de desempeño e importancia otorgadas por los ejecutivos de misiones a las preguntas sobre comunicación, y la variación debería entenderse especialmente por la importancia del tema de la comunicación. Muchos de los otros capítulos sobresaltan la necesidad de una comunicación efectiva para hacer que sus áreas funcionen bien, que es un recordatorio de lo importante que es la comunicación. Uno de los resultados más sorprendentes en el estudio fue la Pregunta 44 [P44 *Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo*], que recibió una calificación bastante buena en los APE y NPE, aun así no se correlacionó con la retención en los APE, y mostró una correlación levemente negativa en los NPE. La correlación negativa en los NPE podría explicarse por las distintas prácticas en la toma de decisiones, y que son culturalmente normales en esos países. Pero en los APE, parece ser lo contrario a las suposiciones e investigación. Posiblemente, la correlación no se detectó porque se asume que los misioneros quieren estar incluidos en la toma de decisiones que se relacionan con sus vidas y ministerio. Si la suposición fuera generalizada en las agencias de retención alta y baja, ninguna diferencia estadísticamente significativa sería evidente. Dada la bastante buena calificación en los APE, este argumento podría ser apoyado por los datos.

Alternativamente, la falta de correlación podría haber resultado del hecho de que los ejecutivos de misiones de las oficinas base fueron entrevistados, y normalmente ellos son gente mayor que ha desarrollado «asesoría» en las estructuras y políticas. Sin embargo, no logran reconocer que la generación de media edad (a quienes se les llama «Boomers» en Occidente), que son los que forman la mayoría del liderazgo actual, y la generación más joven («Generación X» en Occidente) que podrían ser la mayoría de los misioneros activos, cada uno requiere de distintas clases de participación y comunicación que las les fueron convenientes a la generación de gente mayor («Constructores» en Occidente). Esto subraya la necesidad de reformas estructurales y desarrollo organizacional.

En todas las demás preguntas de esta área frecuentemente hubo una correlación con la retención, en los APE y en los NPE. Pueden discutirse en tres categorías:

Comunicación: expectativas, comportamiento y límites

El funcionamiento humano saludable sucede cuando la gente sabe lo que los demás esperan de ellos, en cuanto a comportamiento, trabajo y relaciones con los que los rodean. En el contexto del trabajo, la gente necesita saber lo que puede

y no puede hacer lo que se le pide que logre, con quién debe relacionarse, quién es responsable de ellos y de quién deben asumir responsabilidad. En los resultados del ReMAP II, estos asuntos son vitalmente importantes, ya que todos se correlacionan con la retención. Se ha discutido un área en el Capítulo 18—el área del equilibrio en la vida laboral. Generalmente, las organizaciones tienen que estimular a una proporción de su fuerza laboral para que trabaje más de lo que ellos optarían por trabajar, y eso se ha reconocido por muchos años. Lo único que se ha reconocido ampliamente, en años recientes, es que también una proporción de la fuerza laboral necesita ser estimulada para que trabaje menos, y que descanse, que se renueve y que tenga intereses fuera del trabajo. En las misiones, podría haber algunos que efectivamente necesitan que se les estimule a trabajar más, pero por un gran margen, el número mayor necesita que se le ayude a trabajar menos (por lo menos en cuanto a tiempo—para una explicación de por qué esto, efectivamente, podría ser más productivo ver el Capítulo 18). La comunicación de la visión de la organización, la demostración de los valores de la organización—a menudo en la manera en que se comunican las cosas, así como lo que se comunica—puede influir y afectar un asunto como el equilibrio en la vida laboral de manera muy significativa. Las políticas y procedimientos pueden estimular un comportamiento correcto y saludable en asuntos de trabajo y descanso, así como canalizar y guiar la energía y esfuerzo de las personas hacia una meta común (la visión de la organización), para crear una sinergia mucho más efectiva de la que podría lograrse o esperarse individualmente.

La calificación de la Pregunta 40 [P40 *En toda la agencia se comparte y comprende la visión y el propósito*] es razonablemente buena. Sin embargo, dado a que esta es una función clave de los líderes que dan las calificaciones, sería útil explorar, en una organización, si los misioneros han comprendido y poseen la visión y el propósito y sienten que ellos mismos tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos. Hay una diferencia muy clara entre comunicar algo y entenderlo, y las organizaciones tienen que asegurarse de que los que son la base de la organización sientan que se comunican con ellos y que han desarrollado el entendimiento de lo que el liderazgo se propone. Las expectativas deben ser una parte esencial de las evaluaciones de desempeño regulares que hacen con sus supervisores. La Pregunta 50 [P50 *Los líderes llevan a cabo una evaluación anual del desempeño/ministerio con cada misionero*] exploró esto pero, desafortunadamente, recibió una calificación relativamente baja. La efectividad de la comunicación puede explorarse más, al aprovechar la oportunidad en conferencias del personal, o en reuniones de equipo, para pedirle a la gente y/o equipos que describan la visión en sus propias palabras o su relevancia en su área de trabajo y ministerio.

Las Preguntas 41 [P41 *Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero*], y 45 [P45 *Las políticas están bien documentadas y se entienden bien*], recibieron sólo calificaciones razonables y hay que mejorar estas funciones de comunicación, porque ambas se correlacionan con la retención. Demasiados misioneros carecen totalmente de una descripción de trabajo (para más discusión sobre esto ver el Capítulo 6), o porque están realizando múltiples funciones, tienen va-

rias descripciones de trabajo. Esto podría llevar a las contradicciones entre las funciones y causar mucha confusión. Las descripciones de trabajo también pueden ser obsoletas, que sucede frecuentemente en las misiones, porque las circunstancias sociales y políticas cambian rápidamente. Frecuentemente es largo el tiempo que pasa desde que se identifica el trabajo y se desarrolla la descripción hasta el momento en se recluta a una persona y toma el trabajo. La descripción del trabajo podría ser obsoleta o, por lo menos, tener la necesidad de actualización antes de que el trabajo comience. Incluya una evaluación de la descripción del trabajo en la entrevista regular de desempeño con el supervisor (asumiendo que la revisión anual realmente ocurre y que es significativa).

Comunicación: entre organizaciones

Así como no es usual encontrar a un misionero aislado, que no participa en una organización, raramente encontrará una organización aislada, con nada de participación con otra organización. Frecuentemente se forman asociaciones entre agencias misioneras, entre iglesias y también entre agencias y la iglesia local. Con la comunicación moderna y la facilidad de los viajes internacionales, la gente supone que la comunicación debería ser más fácil y menos cargada de dificultades que en el pasado. Sin embargo, como lo resaltó Marjory Foyle en un artículo sobre la historia del cuidado integral¹, en muchos sentidos, la comunicación es más difícil y más estresante por lo rápido que se da. Históricamente, era frecuente que hubiera gran autonomía en el campo, sencillamente por la distancia y el tiempo que implicaba la comunicación entre el país natal y el campo. Los misioneros pioneros, de espíritu independiente, que no querían seguir la dirección del consejo de su país tenían la excusa del correo lento, o que no existía, y una visita del liderazgo de la misión era un evento poco probable. Entre tanto que eso tenía sus propios desafíos, la proximidad del teléfono y el correo electrónico, y la habilidad de que se puede estar casi en cualquier lugar en unas 24 a 36 horas, significa que el liderazgo espera comunicación y que se busque a las autoridades que toman las decisiones. Por otro lado, los misioneros esperan información y asesoría por parte del liderazgo.

Asegurar que se cumplan estas expectativas es importante, pero la comunicación de y con el liderazgo [P42 *Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo*] está en un área que estamos haciendo apenas moderadamente bien. Sin embargo, esto es más fuerte que la comunicación entre la base enviada y el campo [P43 *Hay comunicación efectiva entre la base enviada y el campo*], que si usted lee el relato de la conferencia misionera de Edimburgo de 1910, es un problema que viene desde hace mucho tiempo. Esto recibió la calificación de apenas cuatro de diez en los APE pero, alentadoramente, siete de diez en los NPE, aunque algunos líderes de los NPE hicieron la observación de que,

¹ Marjory Foyle, «History of Member Care (Historia del Cuidado Integral)», Consulta en Redcliffe sobre Salud Mental del Misionero (Gloucester: Redcliffe College, 2003).

generalmente, envían gente a distancias más cortas de sus países natales que muchas de las agencias de los APE.

En los APE, cada vez más, las iglesias quieren, y a menudo demandan, una participación mayor en la vida de su misionero, más que sólo orar y dar apoyo financiero. En efecto, en algunas instancias están optando por enviar misioneros directamente, sin participación alguna de una agencia misionera². Los líderes misioneros de los APE sintieron que estaban involucrando a la iglesia local [P79 *Se anima a la iglesia enviada a participar en la vida y ministerio de su misionero*] con una calificación de ocho de diez, mientras que los líderes de agencias de los NPE sintieron que apenas estaban teniendo un éxito moderado (cinco de diez). En forma de narración, en el Reino Unido, muchos líderes eclesiásticos sienten que ellos y sus iglesias no participan tanto en la vida y ministerio de sus misioneros como les gustaría. Esto, al igual que una variedad de áreas, podría ser un asunto de percepción: los líderes de las agencias piensan que están animando a las iglesias a participar, pero quizás las iglesias creen que es insuficiente o la clase incorrecta de participación³. La calificación más baja de los líderes de los NPE puede demostrar un cálculo realista de su propia capacidad, que toma en cuenta ese hecho de que muchos de ellos tienen más desafíos de comunicación, por ejemplo, malas conexiones de correo electrónico, recursos limitados para visitas, etc.

Comunicación: problemas, desafíos y cambios

Como lo hemos dicho, en general la comunicación es difícil, pero desafiar el comportamiento, políticas y prácticas es dos veces más difícil. Por esta razón, las organizaciones saludables deben buscar activamente esta clase de retroalimentación de su personal y misioneros. Buscar la retroalimentación aún es una tarea difícil, con una calificación muy baja de apenas dos de diez [P64 *Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia*], no obstante, hay una correlación muy fuerte con la retención en los APE, aunque no en los NPE.

Lo ideal es que haya un flujo libre de comunicación entre el personal, misioneros y el liderazgo, así como procesos estructurados como contribución y dirección para el liderazgo de la iglesia. Sin embargo, como se resaltó anteriormente, generalmente esto no está sucediendo. Si ambos canales no logran funcionar, la garantía debería ser un procedimiento robusto de quejas y pleitos, para asegurar que los misioneros puedan descargar su frustración antes de que se llegue a

² Durante la etapa de recaudación de datos del ReMAP II en el Reino Unido, se contactó a algunas iglesias que enviaron a sus misioneros directamente hace diez años. Interesantemente, muchas de ellas dijeron que habían cambiado esta política y ahora se asociaron (aunque con un equilibrio aún más nivelado que antes) con agencias misioneras, ya que se habían dado cuenta que la provisión de una robusta red de apoyo (en una crisis particular de cuidado integral) era cara y logísticamente difícil para ser responsabilidad única de la iglesia local.

³ Para un modelo interesante de colaboración de iglesia y agencia, ver el estudio de caso de Paul Adams y Terry Miller en el Capítulo 8.

un nivel insoportable y se vayan de la organización. La Pregunta 51 [P51 *Hay procedimientos documentados y adecuados para el manejo de quejas de los misioneros*] indica que las agencias sienten que están funcionando de manera adecuada en este asunto. Sin embargo, debido a las malas calificaciones en los demás asuntos de comunicación, esta recaída necesita que se mejore más y que llegue a ser un verdadero sistema, a prueba de fallas, ya que tiene una correlación significativa con la retención.



Cambio de ubicación de un misionero

Vanessa Hung⁴ Asociación de Misiones Cristianas de Hong Kong, Hong Kong

Cuando Jim terminó sus estudios en el Instituto Bíblico, llegó a ser pastor de una iglesia pequeña, en una ciudad metropolitana. Fue bien aceptado por los miembros de su congregación y lo querían mucho.

Unos años después, Jim recibió un llamado misionero de Dios. Sentía una carga por el ministerio transcultural en una etnia no alcanzada. Decidió ser un misionero de largo plazo y envió una solicitud a Elton Mission. La iglesia donde Jim había ministrado y otra iglesia de la misma denominación se convirtieron en sus iglesias enviadoras. Las dos iglesias acordaron apoyar a Jim espiritual y financieramente. Entonces Jim organizó un grupo de apoyo, compartió su visión con la gente y les enseñó a apoyarlo. Su grupo de apoyo era allegado a él y él les prometió escribir regularmente cuando se fuera para el campo misionero. Después de un proceso largo, Jim y su familia salieron para el campo misionero.

Varios años después, la agencia Elton Mission estaba buscando un director para la oficina base, pero no pudieron encontrar a nadie. Entonces pensaron en Jim y decidieron invitarlo para que tomara el puesto en su país. Se acercaron a él para que pensara en este nuevo nombramiento. Después de pensarlo mucho y de orar, Jim aceptó volver a su país y aceptar el puesto de director. Le informó a su grupo de apoyo acerca de esta nueva ubicación.

Desafortunadamente, por alguna razón, el grupo de apoyo no le informó a la mayoría de los miembros de sus iglesias enviadoras, por lo que se quedaron sin saber qué había ocurrido. No fue sino hasta que Jim regresó a su país que muchos miembros de las iglesias enviadoras supieron del nuevo trabajo de Jim. Algunos miembros estaban enfadados porque no se les había informado antes. Sintieron que Jim no los había respetado, ni Elton Mission.

⁴ Vanessa Hung fue la Coordinadora Nacional del ReMAP II de Hong Kong. Se graduó de Columbia International University en 1993, cuando recibió una Maestría en Misiones. Desde entonces, ha trabajado en la Asociación de Misiones Cristianas de Hong Kong como investigadora de misiones. Ha llevado a cabo varios proyectos de investigación misionera en Hong Kong, y tiene una buena comprensión de las iglesias misioneras de Hong Kong y de sus misioneros.

Después de mucha discusión en las reuniones de la Junta de la Iglesia, ambas iglesias votaron por retirarle el apoyo a Jim. Según la constitución de la misión de la iglesia, las iglesias deberían apoyar sólo a misioneros de vanguardia, que están haciendo evangelismo y plantación de iglesias. Como Jim había vuelto del campo misionero, y ahora estaba involucrado en otro trabajo, ya no calificaba para recibir el apoyo de la iglesia.

Tristemente, nuestra historia no termina aquí. Los miembros de la iglesia de Jim protestaron por la decisión que su Junta de Diáconos había tomado. Amaban a su ex pastor y querían apoyarlo. Aunque la junta de diáconos les explicó la situación y les mostró la constitución de la misión, no pudieron convencer a los miembros de la iglesia. Los miembros dieron el paso drástico de retirar el apoyo, prometido por fe, de la misión de su iglesia y enviaron el dinero directamente a Elton Mission, para apoyar a su ex pastor.

El evento anterior casi causó que la iglesia se dividiera. Fue muy desafortunado que la ruptura de comunicación llevara a tanta insatisfacción en las dos iglesias locales.

Preguntas para discusión:

El caso anterior ilustra la mala comunicación de varias partes.

1. ¿Qué podría (debería) haberse hecho para mejorar la comunicación?:
 - ¿entre el misionero y sus iglesias enviadoras/colaboradoras?
 - ¿entre la agencia misionera enviada y cada una de las dos iglesias?
 - ¿entre los diáconos de la junta (antes de que le dijeran a los miembros)?
 - ¿entre los líderes de cada iglesia y sus miembros?
2. ¿Cuáles eran las expectativas de cada parte (misionero, agencia, iglesia local)? Y, ¿fueron presentadas claramente?
3. ¿Qué salió mal con el proceso de comunicación?
4. ¿Qué habría hecho de manera distinta si fuera el líder de misiones de Jim?



Confidencialidad y confianza en el cuidado integral

Bob y Nancy⁵, Medio Oriente

Al trabajar en el Medio Oriente como terapeuta cristiano, a Bob nunca se le había pedido que informara a algún liderazgo eclesiástico o empleador de las luchas, o comportamiento pecaminoso, de algún cliente. A menos que el requisito legal de reportar el daño potencial, o existente, de sí mismo o de otros se comprobara, lo que el cliente le dijera a Bob permanecía con él. Llegar al campo misionero produjo un reto repentino a esas pautas éticas.

El misionero de campo no vive una vida independiente y autónoma como el cristiano occidental. La mayoría trabaja en comunidades de equipos pequeños. Sus colegas misioneros también podrían ser su cuerpo eclesiástico, sus vecinos y enlaces sociales. Viven y trabajan como equipo y se apoyan entre tanto que alcanzan a la comunidad de la cultura anfitriona. En esa comunidad tan pequeña, las acciones de un miembro del equipo impactarán de manera significativa a todo el equipo y, potencialmente, afectarán la seguridad, estabilidad, testimonio y reputación del equipo en la comunidad anfitriona.

Cuando llegamos al campo, nos dimos cuenta de que el liderazgo (para el equipo, país y el campo) había estado dando cuidado integral a los obreros por algún tiempo. A medida que asumimos el papel de proveedores de cuidado integral, los diversos líderes estaban naturalmente interesados en conocer el progreso de las personas con las que anteriormente habían estado involucrados. Los líderes también tenían interés de conocer la salud espiritual de los miembros del campo, al reconocer que las vidas personales de los miembros del campo impactaban sus vidas profesionales y las del equipo como un todo. Un líder nos dijo que retener información, para él, sería como pedirle que dirigiera un barco por una costa rocosa sin decirle dónde estaban las rocas. Pronto nos dimos cuenta de que no podíamos funcionar con un modelo occidental de confidencialidad profesional. Necesitaríamos del apoyo y confianza del liderazgo misionero.

Durante los dos primeros años, tuvimos muchas conversaciones con nuestro liderazgo de campo. Hablamos de la necesidad de cada líder de conocer la condición de su obrero de campo. Al mismo tiempo, explicamos la necesidad de un proveedor de cuidado integral para mantener cierto nivel de confidencialidad, para que el obrero se sintiera seguro al buscar y obtener ayuda. Gradualmente

⁵ Bob es un terapeuta cristiano con Maestrías en Psicología y Consejería Matrimonial, Familiar e Infantil. Nancy es consejera laica e instructora de seminarios. Bob y Nancy han vivido en el Medio Oriente por seis años y trabajan como especialistas de cuidado integral. Dan consejo, cuidado pastoral, capacitación y tienen sesiones de análisis con misioneros de una diversidad de organizaciones misioneros.

aprendimos a entender y a valorar la perspectiva y necesidades de cada uno y construir nuestra confianza mutua. Anteriormente, los líderes no habían tenido un terapeuta profesional que trabajara en el campo y nosotros no habíamos trabajado como proveedores de cuidado integral en el campo.

A medida que empezamos nuestras nuevas funciones, buscamos modelos de la manera en que esas relaciones se manejaban en otros campos. No pudimos encontrar ningún otro ejemplo de alguien que estuviera trabajando en la misma capacidad que nosotros estábamos comenzando. Juntos, con el liderazgo de campo, tuvimos que encontrar la manera de proveer cuidado integral a medida que avanzábamos.

Se nos dio el título de «Oficiales de Cuidado Integral en el Campo» y fuimos parte del equipo de líderes del campo. Nos dimos cuenta de que el título afectó la libertad de algunos para compartir con nosotros. Algunos nos vieron como que teníamos la autoridad de castigar o de enviar a los obreros a su país. Otros estaban preocupados por que pudiéramos comunicar a los líderes del campo lo que ellos compartían con nosotros.

Hemos cambiado nuestro título a «Asesores de Cuidado Integral del Campo». Como asesores, ofrecemos consejo y conocimiento, pero no tomamos decisiones. Ya no somos miembros del equipo de líderes del campo, aunque todavía asistimos a las reuniones del equipo de líderes, para abogar por el cuidado integral y para estar al día en cuanto al progreso en el campo. Este cambio ha quitado la percepción equivocada de que teníamos el poder de castigar. Hemos hecho énfasis en que nuestra función es facilitar la sanidad y la solidez, no dar castigo ni exponer a nadie. El liderazgo del campo ha apoyado nuestra función. Continuamente recomiendan que nuestros líderes de equipo, que están en el campo y en sus países, así como los obreros del campo, tengan acceso a nuestro ministerio con libertad y confidencialidad.

Para funcionar efectivamente en el campo, los proveedores de cuidado integral necesitan la total confianza del liderazgo del campo. Sin esa confianza, los obreros no buscarán a un proveedor de cuidado integral, ni los proveedores se enterarán de las posibles necesidades de cuidado integral que se desarrollan en el campo, ni se verán estimulados a desarrollar programas, ni a fortalecer la comunicación personal con los miembros del campo.

La confianza se desarrolló gradualmente, a medida que ambas partes adoptaban el potencial de nuestra colaboración mutua. Como proveedores de cuidado integral podíamos capacitar a miembros del campo para que se quedaran a largo plazo, al tratar los problemas a medida que se desarrollaban y antes de que llegaran a ser insoportables. Pudimos dar recursos a los obreros del campo para que trataran con las luchas personales que tenían en el campo, en lugar de que tuvieran que volver a su país natal en busca de ayuda. En lugar de vernos como extranjeros que podrían recomendar que los obreros vitales salieran del campo, los líderes llegaron a reconocernos como facilitadores que los acompañan para

fortalecer y capacitar al misionero, para que cada persona sirva con integridad y con la fortaleza para vivir de manera sacrificial por el evangelio.

Los líderes y los proveedores de cuidado integral decidieron que una serie de Pautas de Confidencialidad era esencial para desarrollar confianza. Las desarrollamos para tratar las necesidades especiales de nuestra comunidad misionera y las presentamos al liderazgo. Las Pautas de Confidencialidad estaban definidas de manera clara y fueron aceptadas por el liderazgo y los proveedores de cuidado integral. Al desarrollar una serie adecuada de Pautas de Confidencialidad, trabajamos por medio de varios borradores y discutimos las preocupaciones y perspectivas de ambas partes. Finalmente, identificamos qué comportamiento debería ser revelado y bajo qué condiciones.

Entonces todos estuvimos de acuerdo con las Pautas de Confidencialidad y los documentos llegaron a ser parte de nuestra política de campo. Cuando un miembro nuevo se une a nuestro campo, se le entrega una copia de este documento.

El desarrollo de una serie clara de Pautas de Confidencialidad ha ayudado a reducir la tensión y los malos entendidos en el campo.

Nos hemos ganado la confianza de los líderes que necesitan saber del bienestar de sus miembros para poder guiarlos. Esto incluye al líder que ha estado preocupado por las rocas que amenazan a su barco. Las Pautas de Confidencialidad han identificado las rocas de las que le informaríamos. Le dijimos que tendría que confiar que nosotros le informaríamos de las rocas que amenazarían el barco y no de las rocas que no representaban ninguna amenaza. Esto le ha dado un sentido de seguridad de que no navegará a ciegas por aguas peligrosas.

También nos hemos ganado la confianza de los obreros del campo. Desde que implementamos las pautas como una política del campo, no hemos tenido ninguna disminución en los miembros del campo que nos buscan o que comparten asuntos delicados con nosotros. Saben que trabajaremos por su bien máximo. Las revelaciones, cuando son necesarias, no serán con el propósito de castigo, sino de facilitar el acceso de otros recursos para suplir las necesidades del miembro que está en el campo, para salud espiritual y emocional y restauración. De hecho, las revelaciones son una excepción poco frecuente y no la norma en nuestro campo.

Las Pautas de Confidencialidad han definido claramente el límite, para seguridad y apoyo para los líderes del campo y los obreros⁶.

⁶ Se ofrece una copia de estas pautas en documento Word que puede bajar del sitio web y modificar para uso personal. Estamos muy agradecidos con Bob y Nancy por permitir que sus pautas sean utilizadas como un recurso para otros.

Pautas de Confidencialidad

Como cristianos valoramos la confidencialidad y rechazamos el chisme. Queremos honrarnos unos a otros y protegernos mutuamente de la vergüenza, o humillación, que ocasiona la revelación inapropiada de cosas que se dicen en confidencia. Sin embargo, también reconocemos que guardar un secreto algunas veces puede ser dañino para el bienestar espiritual, emocional o físico de la persona que comparte. A veces, mantener el secreto podría poner a otros en peligro, dañar la integridad y testimonio del equipo o hasta producir deshonra al nombre de nuestro Señor.

La «revelación» no se considera como el acto de «delatar» a alguien, sino como una ayuda amorosa, para que la persona siga el mejor camino hacia la sanidad y restauración y para asegurarse de que todos los recursos que necesita para lograr estos estén a su disposición. El enemigo trabaja en la oscuridad y produce ataduras. Lo que se saca a luz y al amor de Jesús puede recibir sanidad y gracia. Esta es la meta y el propósito de la revelación.

Con esto en mente, es importante aclarar qué temas justifican la revelación, cómo se lleva a cabo y con quién.

Quién debe revelar: Se reconoce que cada miembro del campo, el miembro asociado, el obrero de largo plazo, el Líder de Equipo, el Líder del País y el Personal del Campo, es un «proveedor de cuidado integral». (De aquí en adelante se le llamará «cuidador»). A todos se nos amonesta para que llevemos las cargas de los otros, y que nos demos cuidado mutuo. Con esto en mente, el cuidado puede incluir la revelación por parte de cualquier miembro del campo. Aborrecemos el pensamiento de buscar ofensas al «reportar» acerca de los demás, y también reconocemos que amarnos unos a otros genuinamente, ocasionalmente, podría significar ayudarnos a encontrar ayuda y recursos, más allá de los que la persona pudiera encontrar por sí misma. En este momento, la revelación, la búsqueda de ayuda y recursos adicionales es apropiada en el contexto del campo.

Además:

- Si el cuidador siente la necesidad de tener otra opinión, se le anima a contactar a los Asesores de Cuidado Integral del campo.
- Si el cuidador tiene dificultad para enfocarse en las otras personas que están bajo su cuidado, se le anima a contactar a los Asesores de Cuidado Integral.
- En el proceso de consejería, si el camino a seguir parece no estar claro o paralizado, los Asesores de Cuidado Integral serán incluidos en el plan de tratamiento.

La revelación debe hacerse ya sea al Líder de Campo o al Asesor de Cuidado Integral del campo y se reconoce que el Líder de Campo y el Asesor de Cuidado Integral de campo comparten la revelación mutuamente.

Antes de la revelación, la persona será informada de la necesidad de revelar según las pautas acordadas. Se espera que el miembro del campo acceda a revelar de manera voluntaria. Si es necesario, el cuidador acompañará al miembro del campo para que se reúna con el Líder del Campo o con el Asesor de Cuidado Integral, pero actuará sólo como un apoyo emocional y no como portavoz.

Asuntos que requieren revelación:

1. Abuso sexual infantil, si el perpetrador o el niño es miembro del campo o si hay una razón significativa para sospechar que haya ocurrido. Si no se está seguro, contactar a los Asesores de Cuidado Integral.
2. Adulterio – emocional o físico.
3. Cualquier intimididad sexual existente fuera del matrimonio.
4. Uso de pornografía, junto con la indisposición a buscar ayuda de un terapeuta calificado. Esto supone que la persona tiene una historia de uso y esto no es un acontecimiento poco frecuente. Lo mismo aplica para las mujeres que participan en novelas de romance explícito, bajo las mismas condiciones.
5. La persona da información suficiente como para convencer al cuidador de que se hará daño a sí misma o a alguien más.
6. Una persona que ha rechazado el cristianismo, que está en rebelión y que ha adoptado otras creencias como la Nueva Era, el Islam, el Budismo, etc. No sólo el interrogatorio, como es común en la respuesta del trastorno por estrés post traumático (TEPT).
7. Fraude u otra acción criminal.

En situaciones de consejería formal, el aconsejado debería ser notificado de los límites de confidencialidad antes de que comience la consejería. Si es necesario que se comparta la información, el consejero también debería aclarar a quién se le notificará y cómo se guardará la información. *La información tiene que guardarse en un lugar seguro.*

Los compañeros misioneros tienen que firmar y ponerle fecha a las pautas anteriores.

Preguntas para discusión:

1. ¿Se han desarrollado Pautas de Confidencialidad para el Cuidado Integral en su área de servicio actual (ya sea que usted sea líder de campo, proveedor de cuidado integral, miembro del campo, personal de la oficina base, líder eclesiástico, etc.)?
2. Si no es así, ¿cuáles son sus propias Pautas de Confidencialidad para el Cuidado Integral?
3. ¿De qué manera influye su capacitación pasada, experiencia o cultura a las Pautas de Confidencialidad de su organización?
4. ¿Qué asuntos del cuidado integral deberían revelarse al líder del campo? ¿Cuáles deberían revelarse a la oficina base de la agencia? ¿Qué debería revelarse a la iglesia enviada?

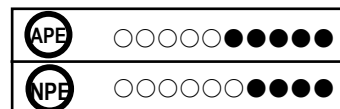


En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviadaora	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar el flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo. ➤ Asegurar la comunicación efectiva entre la base enviadaora y el campo. ➤ Comprometerse a tener una comunicación regular con el misionero. ➤ Enseñar las relaciones personales como un estilo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a ser transparente y a compartir lo que sea necesario. ➤ Comprometerse a cuidar de que la comunicación sea sincera y efectiva. ➤ Asignar suficiente tiempo a la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicar los planes y descripciones de trabajo de manera clara al misionero. ➤ Asegurar el flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo. ➤ Asegurar la comunicación efectiva entre la base enviadaora y el campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar capacitación general en comunicación. ➤ Facilitar la comunicación por medio de la Internet, etc. ➤ Enseñar la comunicación transcultural.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				



Los hechos

El liderazgo es el eje central en el que gira la organización. El buen liderazgo tiene que combinarse con la buena comunicación y con otros aspectos importantes del funcionamiento organizacional como dirección, valores, etc., pero el liderazgo moldea la salud de una organización como nada más. Se ha citado al autor Edgar Powell que dice: «Ninguna organización es más fuerte que la calidad de su liderazgo y nunca extiende su nivel de alcance más allá del grado que su liderazgo representa». Las organizaciones misioneras no son distintas, como lo muestran los resultados del ReMAP II. Quince de dieciséis preguntas que examinaron aspectos de liderazgo tuvieron una relación fuerte con la retención misionera. Desafortunadamente, para esa área clave, sólo el carácter del líder sobresalió como significativo, mientras que las habilidades y experiencia recibieron una calificación más o menos mediocre, y no podemos darnos el lujo de quedarnos así.



Los Datos

P. No.	Factor	APE Indicador de Salud		NPE Indicador de Salud	
		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
45	Las políticas están bien documentadas y son bien entendidas.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓

47	La mayoría de líderes es un ejemplo de las creencias y valores de la agencia.	○○○○●●●●●●●●	✓	○○○○○○○○●●	
48	La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toman las medidas apropiadas.	○○○○●●●●●●●●	✓	○○○○○○●●●●●●	✓
49	Se provee de buena supervisión en el campo (cantidad y calidad).	○○○○●●●●●●●●	✓	○○○○○●●●●●●●	✓
50	Los líderes llevan a cabo una evaluación anual del desempeño/ministerio con cada misionero.	○○○○●●●●●●●●	✓	○○○●●●●●●●●●	✓
51	Hay procedimientos documentados y adecuados para manejar las quejas de los misioneros	○○○○○●●●●●●●	✓	○○○○○●●●●●●●	✓
54	Se estimula activamente el aprendizaje continuo del idioma y la cultura	○○○○○○○●●●●	✓	○○○○○○○●●●●●	
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○○○○○○○●●●●●		○○○○○○○●●●●●	✓
57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio	○○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○○●●●	✓
60	Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales	○○○○○○○●●●●●	✓	○○○○○○○○○●●	✓
61	Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen	○●●●●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●●●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○○●●●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●●●	
71	Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo.	○○○○●●●●●●●●		○○○○○○○●●●●●	✓
80	Los misioneros usualmente reciben apoyo financiero continuo y adecuado para sus necesidades.	○○○○○○○○○●●●	✓	○○○○○●●●●●●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ En total, las preguntas sobre liderazgo se correlacionaron fuertemente con la retención alta en los APE y NPE.
- ✓ El ejemplo del líder (P47) obtuvo una calificación alta y se correlacionó con la retención en los APE. Aparentemente, los buenos líderes hasta pueden contrarrestar las estructuras organizacionales defectuosas.

- ✓ La mayoría de líderes resuelven problemas y toman las medidas apropiadas (P48) tiene una calificación muy alta en los NPE y tiene una correlación clara con la retención en los APE y NPE.
- ✓ La buena supervisión en el campo (P49) se correlacionó con la retención en los APE y NPE.
- ✓ El flujo libre de comunicación con el liderazgo (P42) tuvo una calificación alta en los APE y se correlacionó con la retención.
- ✓ Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes (P44) no mostró ningún beneficio—un resultado no esperado.
- ✓ Las políticas bien documentadas y que se entienden bien (P45) recibió una calificación alta y estuvo muy correlacionada con la retención.
- ✓ Los misioneros están comprometidos con la agencia (P60) recibió una calificación muy alta en los NPE y mostró una correlación clara con la retención alta en los APE y NPE.
- ✓ Los líderes llevan a cabo evaluaciones anuales de desempeño/ministerio (P50) recibió una calificación alta y una retención clara con la retención (retorno anticipado evitable).
- ✓ A los misioneros se les da espacio para formar su propio ministerio (P57) recibió una calificación muy alta y estuvo correlacionada con la retención.



Lo que significa

Rob Hay

La importancia del liderazgo es clave para una buena práctica organizacional y un hallazgo esencial en los datos del ReMAP II: las agencias que obtuvieron una calificación alta en todas las preguntas de liderazgo tenían tasas altas de retención. La pregunta 47 [P47 *La mayoría de líderes es un buen ejemplo de las creencias y valores de la agencia*] obtuvo una calificación alta en los APE y NPE. Esta calificación refleja el hecho tranquilizador de que la gran mayoría de gente que está en posiciones de liderazgo en las misiones quiere hacer bien su función, dar lo mejor de sí para el máximo beneficio de la organización y avance del reino.

Una función clave en el liderazgo es la capacidad de hacer uso efectivo y máximo de los recursos disponibles—de los cuales la gente es lo más valioso. En las misiones este es especialmente el caso. A menudo, muchos de los demás recursos que las compañías comerciales y entidades públicas dan por sentado—edificios grandes, infraestructura significativa y lo último en tecnología de información—no están disponibles para las agencias misioneras que se limitan a un presupuesto. También, la gente es, necesariamente, el recurso clave para el

trabajo en que la mayoría de agencias misioneras se enfoca, particularmente, el ministerio encarnacional, las funciones orientadas a la capacitación y los acercamientos de la iglesia en colaboración con el gobierno. Además, casi en cada situación en que las agencias misioneras ponen a su gente, las personas enfrentan el reto de recursos limitados y una demanda aparentemente ilimitada. El principal recurso limitado frecuentemente es su propio tiempo y energía. En estas situaciones, los líderes deben ayudar a su personal a manejar ese desequilibrio y a hacer cuadrar la diferencia. Al no lograr esto, se resulta con estrés, desgaste y efectos más amplios con el mal funcionamiento del equipo y de la familia. (Para una discusión sobre el equilibrio en la vida laboral, ver el Capítulo 18).

Cómo crear un ambiente de éxito

Los líderes tienen que trabajar para crear un ambiente en el que los misioneros y equipos puedan desempeñarse bien y producir resultados. Y los líderes deben identificar y prevenir problemas, de manera proactiva—problemas que afectarán a la organización y a las personas que están en la organización o que evitarán que los miembros del equipo funcionen de la mejor manera. Las agencias de los NPE parece que están haciendo esto de manera mucho más efectiva que las de los APE. Posiblemente los líderes de los NPE están muy conscientes de que sus organizaciones son muy nuevas y generalmente están dando muy poco por sentado.

- ¿Han llegado a estar satisfechas de sí mismas las agencias de los APE?
- ¿Están estancadas en sus rutinas las agencias de los APE?
- ¿Cuánta atención se le pone a los cambios, tanto local como internacionalmente?

Max De Pree dijo: «La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad, pero la marca de un líder saludable es que se está comunicado con la realidad»¹. Tanto los APE como los NPE tienen que hacer mejoras en esta área de liderazgo. La reflexión y la evaluación ayuda a los líderes a entender y a definir la realidad. Los líderes de organizaciones de un buen desempeño promueven la reflexión, utilizan ideas y energía del equipo y crean un ambiente de innovación y beneplácito.

Casi sin excepción, las agencias misioneras de los APE están sufriendo de una sobrecarga de trabajo enorme [P61 *Los misioneros generalmente están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen*], lo cual necesariamente hace que la reflexión y la evaluación sean difíciles. Cuando el trabajo es insoportable, se reacciona de manera reactiva, por lo que la calificación baja para la resolución de problemas

¹ Max De Pree, *Leading Without Power: Finding Hope in Serving Community (Liderazgo Sin Poder: Cómo Hallar Esperanza al Servir a la Comunidad)* (San Francisco CA: Jossey-Bass, 1997).

de manera proactiva [P48 *La mayoría de líderes identifica los problemas temprano y toma las medidas apropiadas*] no es sorprendente. Las organizaciones que tienen un buen desempeño dan lugar para que sus trabajadores reflexionen.

Utilizar ideas del equipo es especialmente una inquietud en los APE. La Pregunta 64 [P64 *Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia*] recibió una calificación baja, y esto está afectando a la retención. De nuevo, el exceso de trabajo es un factor muy significativo en esto, pero la diferencia entre los APE y NPE tal vez resalta también un factor adicional, particularmente, el de la institución. En los APE, la edad promedio de la agencia misionera es de sesenta años; en algunos países como Suecia y el Reino Unido, la edad promedio es de más de 100 años. En contraste, la edad promedio en los NPE es apenas de doce años. Esta diferencia significa que la cultura y la práctica, frecuentemente, están todavía en el proceso de desarrollo en los NPE, y en los APE, a veces se sienten tan bien establecidas que podrían haber sido escritas en piedra.

La comunicación por parte del liderazgo para estimular la innovación, participación y pertenencia es vital, pero esta calidad necesita de un canal abierto de los trabajadores hacia el liderazgo. La Pregunta 42 [P42 *Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo*], obtiene una calificación razonable, pero el área necesita de mejoras. Generalmente la comunicación, en particular la retroalimentación y la afirmación no están a un nivel aceptable². Incluso la comunicación más formal, la evaluación anual de desempeño/ministerio, no ocurre en la gran mayoría de organizaciones [P50 *Los líderes llevan a cabo una evaluación anual del desempeño/ministerio con cada misionero*]. El ReMAP I resaltó la falta de evaluaciones anuales como una causa principal para el retorno anticipado, y el ReMAP II lo apoya, ya que está fuertemente correlacionado con la retención en los APE y NPE por igual.

Cómo capacitar líderes

Frecuentemente, en situaciones misioneras, la distancia (culturalmente, lingüísticamente y geográficamente) que hay entre los obreros del campo y el liderazgo misionero es considerable. Por lo tanto, la función del líder del campo es clave. La supervisión en el campo es absolutamente vital para la retención, aun así, en los APE y en los NPE los ejecutivos de misiones le otorgaron una calificación baja en importancia y desempeño. ¿Se debe a que no tenemos estructuras que permiten que estos líderes funcionen efectivamente?

² La importancia de esto está creciendo a medida que la generación conocida como Generación X en el Occidente (gente cuyas edades oscilan entre los 28 o 29 años y los cuarenta y tantos), forman una parte creciente de la fuerza misionera. Ver la discusión que se encuentra en *Postmission: World Mission by a Postmodern Generation* (Postmisión: Misiones Mundiales por Una Generación Postmoderna), de Richard Tiplady (Carlisle: Pternoster Press, 2003).

El estudio indica que mucha gente que se va al campo no pretende liderar, pero termina en una clase de puesto de liderazgo. Esto implica que muchos que están en estos puestos clave nunca han recibido capacitación para liderazgo, ni tienen experiencias de liderazgo relevantes. Sin embargo, más problemática es la estructura en la que se les pide que dirijan. Por medio de entrevistas que se llevaron a cabo con los que han terminado en funciones de liderazgo, y a través de entrevistas sinceras y ocasionales con líderes de misiones de más alto rango, parece haber un problema en la manera en que el líder de campo encaja dentro de la estructura.

Para poder dirigir, uno debe saber dirigir, estar capacitado, que se le dé la libertad de tomar decisiones y que se le den límites claros. Los líderes de campo se quejan de tener poco control, influencia y apoyo. Quizás no se les delega autoridad porque no se les considera capacitados ni con la suficiente experiencia para ejercer el poder que la función requiere. Si esto es así, este es un problema que no se resolverá por sí solo. Hay una necesidad urgente de capacitación del liderazgo, para preparar a la gente antes de que acepte un papel de liderazgo; y de que se desarrollen oportunidades continuas de aprendizaje, para que desarrollen sus habilidades de liderazgo cuando están en el trabajo. El hecho de que muchos terminan en el liderazgo de manera inesperada debería justificar la incorporación de capacitación básica de liderazgo en un programa de curso misionológico obligatorio.

Cómo guiar a través del cambio

Para ser efectivo, para ser fiel y para cumplirlos propósitos que Dios ha puesto ante su iglesia, necesitamos estar abiertos al reto del cambio. Mateo 28 no dice: «Id a todo el mundo del primer siglo», sencillamente dice: «Id y haced discípulos a todas las naciones». El mundo que nos rodea está cambiando constantemente, por lo que las agencias misioneras deben responder al buscar entenderse en ese mundo cambiado.

Guiar a través del cambio es una habilidad clave que no podemos cubrir en detalle aquí, aunque algunos aspectos se tratan en el Capítulo 19 acerca del desarrollo organizacional. Sin embargo, la reflexión estimulante y la innovación debería ser la tarea diaria del líder, a medida que busca guiar, ser fiel y desarrollar a la organización y su gente. Esto se conoce como desarrollo de una organización didáctica. Estas organizaciones adoptan el cambio cada día, si no cada hora: ¿Podemos hacer esto mejor? ¿Hay alguna otra manera de hacer esto? ¿Por qué hacemos esto de la manera en que lo hacemos? Este ambiente es tarea difícil porque no se le permite simplemente cumplir con las formalidades o seguir los procedimientos. Sin embargo, el ambiente es también emocionante. Busca participación de manera activa, ideas e interacción. En una organización de esas, yo (Rob) me di cuenta de que sentía que me valoraban como persona, porque la organización claramente quería mis preguntas, mis ideas y mis reacciones desde el día que comencé. En la realidad, eso significó que yo hacía mu-

chas de las mismas preguntas que los recién llegados, en años anteriores, habían hecho durante sus primeros meses, pero también pude contribuir con conocimiento y perspectiva nuevos.

El liderazgo es una destreza complicada, que las misiones ha subestimado y en la que ha invertido poco por demasiado tiempo. Alentadoramente, las organizaciones están comenzando a reconocer esto. Se han desarrollado y utilizado cursos, y algunas organizaciones misioneras ahora tienen sus propios programas de desarrollo de liderazgo. Estos proporcionan, no sólo conocimiento teórico sino capacitación práctica y el camino hacia una carrera estructurada para desarrollar personas. En organizaciones más grandes (con un número mayor de posiciones de liderazgo que ocupar), un programa de capacitación de liderazgo les permite trasladar a un líder potencial, de un puesto de subalterno, a comenzar a desarrollar sus habilidades hacia un puesto de administración intermedio, a medida que prospera en la función. Luego, cuando surge la vacante de un puesto de más responsabilidad, pueden trasladar a una persona hábil, preparada y con experiencia para ese puesto.

Una idea: Los recién llegados a las organizaciones pueden ser útiles para evaluar la organización. Ellos llegan con un ojos nuevos y una mente que no ha estado condicionada a pensar de la manera que lo hace la organización. Después de un poco de tiempo, comienzan a ver por qué la organización funciona de cierta manera, pero algunas preguntas traerán nuevas perspectivas, oportunidades y retos al status quo.

Pídale a los recién llegados que escriban en un diario reflexivo todas las preguntas, ideas y perspectivas. Al final de seis meses revisarán su diario, tacharán los puntos que ya son obvios y llevarán a sus líderes cualquier cosa que no se haya tachado para discutirla, compartirla y quizás incorporarla.



El buen liderazgo es un liderazgo de servicio

David Lundy³, Arab World Ministries, Reino Unido

*Uno de los mejores resúmenes de las características del buen liderazgo se encuentra en el libro de David Lundy, *Servant Leadership for Slow Learners (Liderazgo Siervo para Alumnos Lentos)*⁴. Establece ocho características clave (que Rob Hay resume aquí con su amable autorización).*

Accesibilidad

Los buenos líderes están disponibles para su gente. Esta disponibilidad comunica valor... Usted los valora a ellos y a su trabajo lo suficiente como para sacar tiempo de su propio horario para estar disponible para ellos. Además, al pasar tiempo con el personal, un líder puede moldear la vida cristiana y el liderazgo.

Afabilidad

Los buenos líderes tienen que ser capaces de tener una buena armonía con la gente—para estar fundamentados en las relaciones. La gente (más en las misiones que en muchas otras esferas de trabajo donde hay mayores recursos de infraestructura, tecnología y otros recursos tangibles no humanos) es vital para el trabajo que hacemos, y los líderes tienen que ser capaces de relacionarse bien, de escuchar bien y de trabajar con y en su equipo. Una parte clave para dirigir el equipo y para capacitar a la gente en su trabajo es el reconocimiento. Un líder debe conocer a sus trabajadores bien para saber cómo y cuándo reconocer y estimular.

Vulnerabilidad

Tradicionalmente, los miembros del equipo sólo mirarían a su líder fuerte y de éxito y no se les permitiría que vieran sus luchas, fracasos y frustraciones. En el pasado, mostrar estos aspectos se consideraba como un mal liderazgo—¿cómo podrían los miembros del equipo tener confianza en su líder si se admitiera la duda? Sin embargo ahora, particularmente con la llegada de la generación que oscila entre las edades de 28 o 29 años y cuarenta y tantos, la honestidad se respeta mucho. La vulnerabilidad también comunica a los miembros del equipo que, así como su líder necesita de gracia para cometer errores ocasionalmen-

³ David Lundy es el Director Internacional de Arab World Ministries y actualmente trabaja con su esposa Linda en las oficinas centrales de AWM en el Reino Unido. Anteriormente, David pasó siete años como pastor de una iglesia en Toronto. También trabajó como Director Canadiense de AWM por siete años y como el Director Canadiense de Operación Movilización por nueve años. Es autor de *We Are the World: Globalisation and the Changing Face of Missions*, *Servant Leadership for Slow Learners*, y *Borderless Church: Shaping the Church for the 21st Century* así como de varios artículos.

⁴ David Lundy, *Servant Leadership for Slow Learners*, (Waynesboro, GA: Authentic Media, 2002).

te, a ellos también se les dará gracia en sus errores, a medida que se desarrollan y aprenden.

Vitalidad

Los líderes pasan el tiempo dando mucho de sí mismos, y lo hacen de manera muy generosa para obtener un buen beneficio. Sin embargo, esto sólo puede hacerse cuando ellos mismos se han encargado de sus propias necesidades espirituales, físicas y mentales. Los líderes deben invertir tiempo «afilando la sierra», como lo dice Lundy (p. 116). Sin apartar tiempo y recursos para invertir en uno mismo, Lundy sugiere que el liderazgo inevitablemente pasará de un estilo de siervo capacitador a uno controlador autoritario. Hay una creciente cantidad de investigación que apoya su teoría—los líderes buenos y que se desempeñan bien tienen un buen equilibrio en la vida laboral (ver el Capítulo 8).

Enseñabilidad

Un líder tiene que estar aprendiendo, desarrollando y mejorando sus propias destrezas constantemente, ya sea física, mental o espiritualmente. Esto significa resistir cualquier tentación de creer que somos invencibles o infalibles. Significa no afirmar: «Dios me ha dicho» o «el Espíritu nos está guiando...» ya que la espiritualización frecuentemente es un escondite para la manipulación. Significa estar conscientemente dispuesto a aprender de los demás, incluso de los que usualmente guiamos o enseñamos. Significa comprender el beneficio potencial del conflicto; que a menudo de la tensión, discusión y conflicto, nacen ideas que son creativas, refinadas y llenas de potencial.

Imparcialidad

El liderazgo bíblico se trata de poder, así como el liderazgo secular pero, como lo explica Lundy, es radicalmente contracultural en la manera que el poder se utiliza y visualiza. El liderazgo bíblico da el poder para facultar a otros y no se acapara para mantener la posición o status. Los líderes bíblicos son llamados a tratar a toda la gente de la misma manera. Los líderes bíblicos son llamados a evitar los «privilegios del poder»—los títulos y privilegios que buscan apartarlos de las personas a las que sirven. A los líderes bíblicos se les desafía a que eviten hasta las medidas de éxito que a menudo se aplican y, en lugar de eso, que se midan a sí mismos y a sus trabajadores por la fidelidad con la que sirven—el resultado del servicio es asunto de Dios. La única parcialidad bíblica que Lundy acepta es el énfasis en los pobres.

Identificabilidad

Los líderes deben contextualizarse culturalmente y estar preparados para el liderazgo situacional. Para hacerlo, tienen que entender e identificarse con la

gente que dirigen y con el ambiente en el que dirigen. Para los líderes de misiones, esto significa contextos de país, pero también un contexto organizacional, ya que cada organización tiene una cultura. En mis entrevistas (Rob), muchos dicen que lucharon mucho más para ajustarse a la cultura organizacional que a la nacional, cuando llegaron a ser misioneros.

Persistencia

El llamado número uno del líder es el de terminar bien. Eso no debería medirse con un punto de referencia secular sino al ser un siervo fiel. Esto implica soportar dolor. Lundy sugiere que para exhibir las demás características descritas, el dolor es inevitable para el líder. En una época en que, en grandes partes del mundo, el dolor es visto como algo que debe evitarse a toda costa, esto es radicalmente contracultural y tendrá que enseñarse. La disciplina es parte de la disposición de aguantar el dolor. Junto con la disciplina está la paciencia. Contrario a muchos de los patrones del mundo, el liderazgo es un trabajo de largo plazo—no se puede hacer un buen trabajo para desarrollar estas características de la noche a la mañana.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo se compara su liderazgo a la luz de estas características?
2. ¿Cómo desarrolla la organización estas características entre sus líderes?
3. ¿En qué se basa su organización para nombrar líderes y lo hace de manera apropiada?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apreciar el liderazgo bíblico en la vida de la iglesia. ➤ Evaluar a los líderes jóvenes y capacitarlos. ➤ Dar varias oportunidades para desarrollar líderes. ➤ Enseñar y dirigir a líderes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar el tiempo para aprender sobre el liderazgo. ➤ Prepararse como líder. ➤ Dar retroalimentación de su liderazgo a los líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer énfasis en la importancia del desarrollo de liderazgo. ➤ Evaluar las cualidades de liderazgo de los misioneros. ➤ Dar oportunidades para desarrollar responsabilidades de liderazgo. ➤ Enseñar y dirigir a líderes potenciales. ➤ Tener estructuras organizacionales sanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar capacitación de desarrollo de liderazgo. ➤ Ser instructores y guías.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				

Liderazgo

Liderazgo Bueno/Tóxico

APE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●



Los hechos

El liderazgo es una función clave en todas las organizaciones. Las agencias misioneras no son distintas. El liderazgo bueno y saludable es muy distinto al liderazgo malo y tóxico. Los efectos del primero liberan a la gente en la organización para que prospere, florezca y dé sus habilidades y recursos, de manera efectiva, para el beneficio máximo de la organización. El efecto del segundo, el líder tóxico, es que inhibe, detiene y limita severamente el desempeño de su equipo. En el largo plazo, un líder tóxico afectará a las personas del equipo, que tendrán un crecimiento y desarrollo inhibidos.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	
45	Las políticas están bien documentadas y son bien entendidas.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
48	La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓

49	Se provee de buena supervisión en el campo (cantidad y calidad).	○○○○●●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	✓
50	Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero.	○○○○●●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	✓
51	Hay procedimientos documentados y adecuados para manejar las quejas de los misioneros	○○○○○●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	✓
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○○○○○○●●●●		○○○○○○●●●●	✓
57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○●●	✓
61	Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen	○●●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○●●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	



Hallazgos claves

- ✓ Hay una correlación clara entre los asuntos de liderazgo y retención.
- ✓ El sistema para manejar quejas (P51) estuvo muy correlacionado con la retención.
- ✓ A los misioneros se les da espacio para formar su propio ministerio (P57) se correlacionó moderadamente con la retención.
- ✓ Los planes y descripciones de trabajo claros (P41) recibió una calificación alta y se correlacionó claramente con la retención en los APE y NPE.
- ✓ La buena comunicación con el liderazgo (P42) se correlacionó claramente con la retención en los APE.
- ✓ Se incluye a los misioneros en la toma de decisiones (P44) se correlacionó poco con la retención.
- ✓ Las políticas bien documentadas (P45) se correlacionó con la retención en los NPE y APE.
- ✓ Asignación de misioneros según sus dones (P56) se correlacionó moderadamente con la retención en los NPE (posiblemente se da por sentado en los APE).



Lo que significa

Rob Hay

El buen liderazgo le da energía, visión y dirección a la organización. Crea un ambiente en el que la gente quiere, de la mejor manera posible, utilizar sus habilidades y experiencia para el bien de su equipo y de la organización más amplia. El liderazgo comunica el cuadro global al personal y los ayuda a ver cuán vital es su parte para llegar a la meta. Asegura que la capacitación, recursos y ambiente que tienen realizarse y obtener estén en su lugar, así como los sistemas y responsabilidad para tratar problemas de manera constructiva.

El buen liderazgo y administración es una característica de una buena organización que mantiene a su personal. No es de sorprenderse, pero el efecto de su ausencia a menudo es subestimado. Al utilizar la medida de la «Confianza en la Administración Superior», ocho de diez empleados de organizaciones comerciales de éxito creen que su administración superior toma buenas decisiones, comparado con sólo cinco de diez de las que tienen menos éxito. Además, ocho de diez empleados de las organizaciones de éxito dicen que su administración superior trabaja bien, unida como equipo, comparado a sólo cinco de diez en las menos exitosas¹. ¿Es el éxito de una organización el sinónimo de ser buena y saludable? No, no lo es pero, en los negocios, para tener éxito se tiene que retener a la buena gente. En las misiones no se asume que retener misioneros es sinónimo de efectividad, pero se reconoce que retener misioneros (en los que invertimos energía y recursos significativos para capacitarlos y entrenarlos) es una parte vital de ser efectivos en la tarea misionera.

El liderazgo y la administración son el eje central alrededor del cual todo lo demás funciona—ya sea bien o mal. Por ejemplo, la imparcialidad, que es subjetiva y depende de la decisión de los directores y líderes para su credibilidad, afecta directamente a los empleados de una organización. La benevolencia mal colocada, donde los directores evitan tratar con el personal incompetente, negativo o efímero, resalta los fracasos del líder y resulta en ira². Tener políticas claras sobre el comportamiento ayuda a reducir los problemas de percepción en estos dos casos. Sin embargo, el ReMAP II indica debilidad en el área de políticas claras y documentadas [P45 *Las políticas están bien documentadas y se entienden bien*] y [P51 *Hay procedimientos documentados y apropiados para manejar las quejas de los misioneros*]. Sin estas, los directores están expuestos a los peligros muy reales de ser vistos como injustos, cuando se aplica un comportamiento distinto a situaciones específicas.

¹ Bruce Karcher, *What Great organizations Have in Common (Lo que las Grandes Organizaciones Tienen en Común)* ([citado el 21/10/2005]; disponible en <http://discoverysurveys.com/articles/itw-051.html>).

² Anne Seibold Drapeau Robert Galford, “The enemies of Trust (Los Enemigos de la Confianza)” en Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience, The Harvard Business Review Paperback Series (Boston, MA: Harvard Business School Pub., 2003).

El papel de liderazgo y administración afecta significativamente a todas las áreas de la función de la agencia. Por lo tanto, ignorar el mal liderazgo o tóxico puede ser un factor importante en la decadencia de una organización, y también es ignorar la realidad. Como lo dice Marcia Lynn Whicker, es: «...meterse con la arrogancia imperial mientras la ciudad organizacional se quema»³. Para las Preguntas 42, 44, y 51 se ven calificaciones razonablemente significativas [P42 *Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo*], [P44 *Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo*], [P51 *Hay procedimientos documentados y apropiados para manejar las quejas de los misioneros*], mientras que la Pregunta 48 [P48 *La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas*] mostró una mala calificación y la Pregunta 64 [P64 *Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia*] mostró una calificación muy baja en los APE y NPE. Sin una revisión regular de la realidad, como se ofrece en los procesos de revisión y evaluación significativos, hay un grave riesgo de que los líderes perciban una realidad que está distante y fuera de contacto con la realidad y perspectiva de sus misioneros.

Cómo identificar el liderazgo tóxico

¿Cómo es un líder tóxico? ¿Cómo se reconoce a un líder tóxico? E igual de importante, ¿cómo reconocemos las señales de toxicidad en nosotros mismos? Un líder tóxico, en virtud de sus propios problemas, crea un ambiente que frustra a sus subordinados y colegas. Para explorar esto de manera adecuada, necesitamos investigar la perspectiva de los misioneros individuales y no sólo la de los líderes misioneros, como lo hicimos en el ReMAP II. Sin embargo, las preguntas claves sobre el desempeño del liderazgo obtuvieron una calificación baja en los APE [P48 *La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas*], [P49 *Se provee de buena supervisión en el campo (cantidad y calidad)*], y [P50 *Los líderes llevan a cabo una evaluación anual de desempeño/ministerio con cada misionero*]. Esto indica una necesidad de mejora entre los líderes, aunque los misioneros respetan la intención y esfuerzos de los líderes (para una discusión de esta diferencia, ver el Capítulo 21).

Los directores tóxicos generalmente son inconsecuentes: decir una cosa y hacer otra. Su comportamiento y palabras no encajan. Las decisiones y la dirección pueden cambiar de repente y sin una base aparente. Y aún más difícil, el director tóxico puede enviar mensajes confusos, de manera que los empleados nunca saben qué se espera, qué será elogiado y qué será castigado. Este problema puede reducirse al tener expectativas claramente diseñadas en los planes, descripciones de trabajo y políticas. Sin embargo, como se mencionó previamente, estas áreas [P41 *Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al mi-*

³ Marcia Lynn Whicker, *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad (Líderes Tóxicos: Cuando las Organizaciones Fracasas)* (Westport, London: Quorum, 1996).

sionero, y P45 *Las políticas están bien documentadas y se entienden bien*] no fueron fuertes y se beneficiarían con trabajo adicional.

El director tóxico también evita situaciones que involucran las emociones, como el conflicto y la disciplina, y reaccionan mal al ser desafiados. Podrían evitar tomar decisiones hasta que se desarrolla una crisis. Este problema puede reducirse a través de la apertura en la toma de decisiones y comunicación. Sin embargo, el estudio mostró unas calificaciones levemente confusas en las preguntas relacionadas con la apertura de comunicación. Las Preguntas 42 [P42 *Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo*], y 44 [P44 *Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo*] recibieron una calificación razonablemente buena en desempeño e importancia, mientras que la 48 [P48 *La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas*] y 50 [P50 *Los líderes llevan a cabo una evaluación anual de desempeño/ministerio con cada misionero*] mostró una calificación levemente mala.

En breve, el director tóxico confunde a sus subordinados, frecuentemente utiliza maneras sutiles de castigo para transgresiones reales o imaginarias, crea un alto nivel de dependencia y está en conflicto internamente.

Cómo determinar la toxicidad

Whicker, en su libro fundamental sobre liderazgo tóxico⁴, utiliza la obra de James MacGregor Burns⁵ e identifica tres tipos de líderes y las características personales e impactos organizacionales de cada uno: líderes dignos de confianza, líderes transicionales y líderes tóxicos.

Los líderes dignos de confianza son líderes buenos, morales. Puede confiarse en ellos para poner las metas de la organización y el bienestar de sus seguidores en primer lugar. Valoran la autoestima, la estima de otros, y el desarrollo personal (desarrollo del mejor potencial de uno), tanto para ellos mismos como para sus seguidores.

Los líderes transitorios son líderes ensimismados y egoístas. No tienen actitud positiva para un impacto de largo plazo en los demás, ni son deliberadamente malintencionados hacia ellos. Más bien, están enfocados en la aprobación de otros y se preocupan de su función personal como líderes.

Los líderes tóxicos son inadaptados, están descontentos y a menudo son malévolos, hasta malintencionados. Logran destruir a otros. Se glorían en la protección territorial, luchan con y controlan a sus seguidores, en lugar de edificarlos⁶.

MacGregor Burns define el mejor liderazgo en función de la jerarquía de Maslow. En otras palabras, un líder digno de confianza puede distinguirse de sus

⁴ Whicker, *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad (Líderes Tóxicos, Cuando las Organizaciones Fracasan)*.

⁵ James MacGregor Burns, *Leadership (Liderazgo)*, 1a. ed. (New York: Harper and Row, 1978).

⁶ Whicker, *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad (Líderes Tóxicos, Cuando las Organizaciones Fracasan)*.

colegas transitorios y tóxicos al utilizar esta jerarquía (ver abajo). El psicólogo Abraham Maslow diseñó una jerarquía, ampliamente aceptada, de cinco niveles de necesidades e impulsos humanos, donde el movimiento hacia el nivel próximo superior depende, en parte, de la saciedad de una necesidad básica del nivel próximo inferior. Usualmente una persona progresa por medio de los niveles de necesidad, a medida que madura.

Tipo de Liderazgo	Nivel de Maslow
Líderes dignos de confianza	Nivel 5: Necesidades de desarrollo personal Nivel 4: Necesidades de estima
Líderes transitorios	Nivel 3: Necesidades sociales
Líderes tóxicos	Nivel 2: Necesidades de seguridad Nivel 1: Necesidades de supervivencia

Cuadro 2.2. Tipos de Liderazgo y la Jerarquía de Necesidades de Maslow⁷

Los cinco niveles en orden ascendente son: (1) supervivencia o necesidades físicas básicas (comida, agua, techo), (2) necesidades de certidumbre y protección (protección de los elementos y ataques humanos), (3) necesidades sociales (la necesidad de pertenecer a grupos), (4) necesidades de estima (la necesidad de ganarse el respeto de otros, así como tener respeto de sí mismo), y (5) de desarrollo personal (la necesidad de utilizar los talentos al potencial máximo).

Los líderes dignos de confianza típicamente funcional al nivel cuatro o cinco de la jerarquía de Maslow. El nivel cuatro es el nivel en que el liderazgo digno de confianza comienza. Debido a que los líderes dignos de confianza tienen un respeto propio considerable, pueden demandar el respeto de otros, y continuamente trabajar para extender el respeto. Los líderes dignos de confianza no tienen necesidad o incentivo de denigrar a los demás, ni de inhibirlos, para ensalzar su propia autoimagen, ya que los líderes dignos de confianza ya tienen una autoimagen saludable.

Están personalmente motivados por el desarrollo personal: quieren utilizar y extender sus propios talentos y, como parte de su talento de liderazgo, ayudar a los demás a desarrollar sus talentos al máximo grado posible. Los líderes dignos de confianza del nivel cinco no solamente responden a la necesidad de ganarse respeto, aunque las decisiones que exigen el respeto de sí mismo y de los demás sean duras y difíciles. Entre tanto que se interesan por los sentimientos y sensibilidades de otros, los líderes morales del nivel cinco han pasado más allá de la preocupación profunda de lo que los demás piensen de su comportamiento.

⁷ Ibid., p. 32.

«Los líderes dignos de confianza del nivel cinco son impulsados a poner sus talentos considerables al uso máximo, para que contribuyan tanto o más a la organización y a la sociedad, a medida que los recuperan. El desarrollo personal del nivel cinco no implica una ética de sacrificio, sino una ética de dar de la parte más fundamental de nuestro ser—nuestro talento»⁸.

En contraste, los líderes transitorios y tóxicos funcionan en niveles más bajos de la jerarquía de Maslow. Los líderes Transitorios funcionan al nivel tres y se preocupan de las necesidades sociales (necesitan que la gente tenga buena opinión de ellos). Los líderes tóxicos funcionan al nivel dos, se enfocan en las necesidades de seguridad y ocasionalmente se hunden más, hasta las necesidades de supervivencia, cuando el trabajo que es crucial para la supervivencia económica está amenazado. Impulsados en sus propias vidas por necesidades de un nivel más bajo, los líderes transitorios y tóxicos carecen de la capacidad y reservas para edificar a los seguidores que los líderes dignos de confianza tienen.

Distintos estilos pero características comunes

Los líderes tóxicos pueden adoptar distintos estilos de liderazgo, pero todos los líderes tóxicos, según Whicker, comparten tres características distintivas: sentimiento de ineptitud profundamente arraigado, valores egoístas y apariencia engañosa.

Los líderes transitorios comparten estas características con los líderes tóxicos, pero en formas menos virulentas. Los líderes transitorios también difieren de los líderes tóxicos en que sus valores egoístas están enfocados predominantemente en el nivel tres de Maslow, en las necesidades sociales, y no en el nivel dos de Maslow, necesidades de seguridad. En esencia, son formas más benignas de líderes tóxicos, que desarrollan la toxicidad involuntariamente⁹.

Sentimiento de ineptitud profundamente arraigado

Todos los líderes tóxicos tienen un sentido de ineptitud profundamente arraigado, temen o sienten que son impostores y se preocupan de que algún día alguien los descubrirá. Las razones para sentir esta ineptitud varían, pero esta característica de ineptitud es la característica distintiva de los líderes tóxicos. Esto tiene serias consecuencias para el comportamiento y desempeño del líder tóxico. Simplemente puede causar que el líder sencillamente se retire, no sea que un involucramiento cercano y participación activa revelen debilidades, o al otro extremo, se involucran en una actividad frenética y tratan de controlar cada aspecto de la actividad organizacional para evitar que lo tomen por sor-

⁸ Ibid., p. 33.

⁹ Ibid., p. 53.

presa, por algún suceso o sucesos imposibles de controlar. Obviamente, cuando se coloca a la gente en funciones para las que no están capacitadas, que no tienen experiencia y que no quieren, los sentimientos de ineptitud son más probables.

Valores egoístas

Los líderes que se preocupan por la organización, su misión, sus trabajadores y sus clientes deben ser los que la dirijan. Sin embargo, debido al profundo sentido de ineptitud personal del líder tóxico, él o ella nunca desarrolla valores personales que le dan alta prioridad a nada más que a sus propias necesidades. Sin embargo, así como los buenos padres obtienen gran placer por el éxito de los hijos que han educado, los líderes dignos de confianza obtienen un placer similar por los éxitos de la organización que ellos han formado y dirigido. No ven ningún conflicto entre la organización que tiene éxito y sus propios éxitos personales y, por lo tanto, no se sienten amenazados por su éxito.

Si un líder no puede hacerle frente a un trabajo que no pidió, y con el cual está luchando casi inevitablemente, estará preocupado por «sobrevivir». Esto puede manifestarse en egoísmo que la persona, bajo circunstancias normales, nunca aprobaría, mucho menos exhibiría. Sin embargo, al haber sido ubicado en un puesto de liderazgo, él o ella siente que por el ministerio debe tener éxito y el éxito se define como tratar de hacer el trabajo. Hay expectativas para ellos por parte del liderazgo de la misión, la oficina base, su iglesia y sus donantes—muchos de los cuales podrían ver como fracaso el hecho de que deje el trabajo. Este temor forma el pensamiento de muchos misioneros que fuertemente sienten la necesidad de producir un rédito de la inversión, para llenar las expectativas de los colaboradores.

Decepción

Los líderes tóxicos podrían engañar a otros en cuanto a sus valores egoístas y un sentido de ineptitud. Saben que no deberían tener valores egoístas: se supone que los líderes deben preocuparse por la organización, su misión y sus empleados. Los líderes tóxicos se preocupan mayormente de sí mismos y de menguar, apaciguar y cubrir sus propias inseguridades y ansiedades. Son lo suficientemente astutos como para saber que se les negarán las posiciones de liderazgo por lo que anhelan menguar más, apaciguar y cubrir su ineptitud personal, si se manifiestan los motivos genuinos. Actuarán con un interés particular, pero afirmarán que su preocupación por las metas organizacionales es la base de sus decisiones. Los líderes tóxicos muy malintencionados se ven impulsados a difamar y a destruir a otros para sentirse superiores, pero saben que no pueden admitir sus obras.

En los líderes transitorios, la decepción se exhibe como la necesidad de esconder las ineptitudes que se discutieron más arriba. El liderazgo, particularmente

en muchas funciones de las misiones, frecuentemente es aislado y las posibilidades de un grupo de colegas son limitadas, si no imposibles. La capacidad de enfrentarse a sentimientos de ineptitud, y de tratar con ellos de una manera constructiva y útil, se beneficia significativamente al compartir con la gente que está en posiciones similares y severamente inhibida cuando esto no es posible.

Conclusión

En conclusión, cualquier líder tiene el potencial de ser tóxico, hasta involuntariamente (como es el caso de los líderes transitorios), y todo lo que posiblemente pueda hacerse es necesario (por medio de políticas y procedimientos) para evitar esa posibilidad. Cuando las políticas y los procedimientos están en su lugar, la selección cuidadosa, preparación y nombramiento de líderes es necesaria, asegurándose de que los que sean elegidos, de ser posible, estén capacitados y tengan experiencia y, si no, entonces que se les dé apoyo significativo y la oportunidad de desarrollar las habilidades que se requieren. Para mantener a los líderes en un estado saludable, de manera activa deben crearse redes de apoyo mutuo, y que se les dé a los líderes vías de apoyo fuera de su responsabilidad directa, así como oportunidades de reflexión, de aprendizaje y desarrollo continuo.



La visión de alcanzar a los perdidos a cualquier costo

John Amalraj¹⁰, Interserve, India

La historia de la mayoría de agencias misioneras originarias de la India tiene menos de cincuenta años, y todavía estamos en la curva del aprendizaje. Muchas de nuestras buenas prácticas tienden a estar centradas en los líderes y no en la agencia. Esta es la historia de P.G. Vargis, presidente y fundador del Indian Evangelical Team (IET), con base en Nueva Delhi, India.

George Barna observó que: «La visión ha florecido aún más allá de las vidas de personajes bíblicos. En nuestro propio siglo, hay varios ejemplos de gente que, bajo normas humanas, mostró poca esperanza de grandeza y de poder cambiar

¹⁰ El Sr. John Amalraj trabaja como Secretario Ejecutivo/Director General de Interserve, India. Vive en Pune con su esposa Jessie e hijos Jason y Joash. Amalraj tiene el título de abogado. Trabajó en el mundo corporativo como director de un grupo de compañías y también en varias funciones con India MIssions Association, hasta el 2005. Concluyó sus estudios teológicos en Trinity Theological College, Singapur. Interserve India permite que los profesionales cristianos participen activamente en las misiones transculturales. Para más detalles comuníquese con isvndia@postworld.net.

las vidas de la gente alrededor del mundo. Pero esta gente, al haber captado la visión de Dios para el ministerio, ha vivido con poder y energía que sin duda trasciende a sus capacidades naturales, y con una intensidad de compromiso que supera con creces a cualquier cosa que anteriormente hubieran demostrado en sus vidas. Los resultados de sus esfuerzos exponen más el poder de Dios que obra dentro de ellos»¹¹.

Cuando era joven, Vargis trabajó como soldado del ejército de la India en el Norte de India. Un año después de su dramática conversión en octubre de 1970, pidió que se le liberara del ejército. Dios lo había llamado a servir como evangelista a los aldeanos que vivían en las montañas Himalayas del estado de Cachemira. A finales de 1972, Vargis salió con su esposa Lilly y su hijo de diez meses. Se establecieron en Katra, un centro de peregrinación hindú, donde no había cristianos. Trabajaron incansablemente, predicaron el evangelio y trataron de alcanzar a la gente. No tenían apoyo para su ministerio ni para su familia, pero Dios siempre proveyó para sus necesidades. Después de un año, bautizaron docenas de recién convertidos y plantaron su primera iglesia. En tres años, se plantaron doce iglesias hijas en las montañas. Entonces Vargis discernió que Dios quería que se trasladara al sur, para extender el trabajo y comenzar un instituto bíblico. En 1977, Vargis trasladó a su familia a Pathankot en el estado Punjab.

En 1985, Vargis trasladó las oficinas centrales del «Indian Evangelical Team» (IET) a Nueva Delhi. Con el paso de los años, Dios añadió a muchos otros hombres y mujeres piadosos que compartían la visión de Vargis de «alcanzar a los no alcanzados a cualquier costo». Ahora, IET es una de las misiones que plantan iglesias más grandes en la India, con más de dos mil pastores misioneros que trabajan duro, casi en toda la India, así como en dos países vecinos. Entre algunos de los ministerios de IET está un hogar de niños, una escuela tecnológica, capacitación bíblica, ministerio de películas, seminarios para pastores, ministerios de caridad, consejería, publicaciones y cruzadas.

Según Vargis¹², el ministerio de IET ha continuado por más de veinticinco años por la provisión de Dios para todas sus necesidades. Vargis recuerda cómo una mañana, no mucho después de que él y su esposa hubieran llegado a Katra, encontró a su amigo Joseph sentado en la puerta de su casa. «Joseph me dijo que él también había renunciado del ejército y que había llegado a trabajar conmigo en el ministerio. Le expliqué, mientras estábamos sentados en una caja de madera—no teníamos muebles—que no tenía ni una taza de té para ofrecerle. Le sugerí que se uniera a cualquier otra organización que le pudiera dar un apoyo regular. Joseph dijo: “Cuándo tengas un *chapatti* (pan indio parecido al panqueque) puedes darme la mitad”. Tomé su mano entre la mía y le

¹¹ George Barna, *The power of vision: How you can capture and apply God's vision for your ministry (El poder de la visión: Cómo puede capturar y aplicar la visión de Dios para su ministerio)*, (Ventura, CA: Regal Books, 1992), p. 21.

¹² Editorial por P G Vargis para el 25º. Aniversario de IET, 2002, <http://www.ietmissions.org/iet25.html#a>.

hice una promesa. Esa es la política de IET hasta hoy. Lo que tengamos, lo dividiremos en partes iguales».

Ahora Vargis es mentor de dieciocho líderes superiores y de treinta líderes subordinados en IET. Ha descrito el liderazgo de IET así: «Yo soy un hombre que está totalmente cautivado con la visión de “alcanzar a los no alcanzados a cualquier costo”. Tengo varios líderes que están posesionados con la misma visión, en toda la nación o el área que Dios les ha dado. Se mueven tan rápido que es muy difícil seguirles el paso. Estos son visionarios, mis héroes. Yo soy lo que soy, e IET es IET por estos líderes».

El equipo de líderes supervisa el trabajo de los pastores misioneros. Casi cada mes, Vargis invita al equipo de líderes y a sus compañeros de trabajo para unos de tres días de aprendizaje y oración juntos. Es un tiempo para visualizar y Vargis toma el liderazgo para equipar a sus compañeros. También invita a oradores que ministran regularmente. Esta práctica de reunir a los compañeros asegura que todos ellos estén conceptualizados continuamente y, por lo tanto, les permite trabajar como misioneros, enfrentando muchos desafíos. Sólo una visión se aferra de sus corazones, y es ver a su preciosa nación de India brillar con la gloria de Dios.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué podemos aprender del liderazgo de la historia anterior?
2. Como líder, ¿qué visión para el ministerio le ha dado Dios a usted y a su iglesia (organización)? ¿Cómo está compartiendo esa visión con otros líderes y compañeros de trabajo?



El mal funcionamiento de un líder divide a un equipo

Rob Hay, Reino Unido

John y Gail era una pareja de jóvenes profesionales con un gran potencial. Esa era la visión de sus tutores cuando asistieron a la escuela de capacitación misionera. Su llamado a las misiones no era una novedad pasajera. A pesar de que John había estudiado siete años para dentista y Gail cuatro años en sus estudios, y después de varios años en sus profesiones, se fueron a la escuela de misiones porque reconocían que la experiencia profesional no era suficiente. Sintieron un llamado hacia el mundo musulmán y esperaban trabajar como misioneros biocupacionales. Fueron recomendados muy bien por su iglesia, donde habían estado participando en el ministerio de estudiantes internacionales y eran miembros fieles.

Durante su tiempo en la escuela de capacitación, impresionaron al personal con su espíritu enseñable y la manera en que ambos eran líderes naturales—a John se le eligió para dirigir el comité estudiantil y a ambos frecuentemente los buscaban otros estudiantes para que les dieran consejo y opiniones. Claramente, sus compañeros los tenían en alta estima. Cuando estaban en el instituto de capacitación, investigaron organizaciones posibles donde pudieran trabajar y responder al llamado que Dios había puesto en sus corazones para compartir las buenas noticias de Jesucristo con los musulmanes en un país musulmán. Ya habían probado su llamado y capacidad a través de su trabajo con los estudiantes internacionales. Además, habían visto que dos llegaran a Cristo.

Después de considerar en oración las distintas organizaciones, solicitaron en una agencia misionera internacional, muy conocida, que tenía una trayectoria de hacer posible que la gente trabajara biocupacionalmente. Serían parte de un equipo, en una pequeña ciudad, donde la organización había colocado misioneros durante los últimos seis años. Estaban encantados. Habían reconocido la importancia de estar en un equipo donde pudieran obtener apoyo mutuo y estímulo. Su lectura de *Demasiado Valioso para que Se Pierda* mientras estaban en el instituto misionero había reforzado el deseo de un equipo. Dios parecía estar «en esto», todo estaba encajando en su lugar.

Unos cuantos meses después de terminar la escuela misionera, y después de que los delegaran y de recaudar los fondos, John y Gail salieron emocionados, nerviosos y dispuestos a empezar. A su llegada, el líder del equipo y su esposa los recibieron (Bill y Jane), los miembros más antiguos del equipo que habían estado en el país por seis años y que habían aceptado el liderazgo cuando el líder fundador del equipo se había retirado, de manera inesperada, con problemas de salud. Como fisioterapeuta graduado, Bill no quería el papel de liderazgo, pero se le convenció a que lo tomara ya que no había nadie más que estuviera dispuesto. Con sólo un miembro a quien dirigir en ese momento, no parecía un gran trabajo. De hecho, el otro miembro del equipo en ese entonces todavía estaba allí, una holandesa soltera.

Llegaron y desempacaron. Bill y Jane los ayudaron a establecerse. Les dieron muchas comidas en sus primeras semanas, les mostraron el lugar y los ayudaron a encontrar maestros del idioma. Todo parecía estar bien. Entonces, durante esa primera semana, John le preguntó a Bill cuándo se llevaban a cabo las reuniones del equipo. Bill hizo una pausa antes de responder. John observó una mirada entre Bill y su esposa Jane, antes de decir «bueno, pronto». Un par de semanas después, John volvió a preguntar sobre las reuniones del personal y recibió una respuesta similar.

John y Gail decidieron llamar por teléfono a Lianne, la otra miembro del equipo de quien se habían enterado. Ella fue cálida y amigable y los invitó a comer. Cuando ellos la conocieron, ella fue amigable, aunque parecía más bien cansada y sin entusiasmo—un poco aliviada de tener con quién hablar. Parecía amar a la gente con la que trabajaba. Era enfermera y trabajaba en el principal hospital dirigido por el gobierno en la ciudad. De hecho, ella estuvo bien toda la

noche hasta que ellos comenzaron a hablar del equipo, particularmente de Bill. Entonces ella pareció sentirse incómoda. Cuando se fueron, la atmósfera había cambiado, se había puesto tensa e incómoda para todos.

Al día siguiente, cuando Bill llegó, John y Gail expresaron su preocupación por Lianne. Sugirieron que el equipo tenía que ayudarla. Bill explotó y exigió que le explicaran lo que querían decir. ¿Estaban tratando de desacreditarlo? ¿Por qué la habían ido a ver a sus espaldas? Antes de que pudieran responderle, salió furioso y somató la puerta al salir. Entonces ellos se quedaron atónitos y se sentaron aturdidos.

Se quedaron pasmados el resto del día—sólo hicieron lo que había que hacer: pagar la factura de electricidad, comprar en el mercado y, generalmente, evitaron el tema. En la cena, no tenían hambre y pasaron un rato hablando y orando. Se sentían confundidos—¿qué habían hecho? Alguien llamó a la puerta. Era Bill. Entró y se sentaron. «Lo siento mucho», dijo, «desde que tomé este trabajo como líder la gente ha tratado de ocasionarme problemas y al equipo. ¡Lianne tiene problemas! Hay mucha oposición espiritual. Oremos por eso».

Esta fue la primera de muchas experiencias similares. Bill tenía arrebatos de cólera cegadores cuando ellos, o cualquier otro, lo cuestionaban. Ellos estaban confundidos—y mucho más cuando Bill volvía, parecía disculparse, y luego terminaba haciéndoles sentir culpables por ocasionar que perdiera los estribos. John y Gail hablaron con Lianne, y sugirieron contactar a la oficina internacional. «Ya lo hice varias veces—hasta nos visitaron el año pasado, pero me dijeron que yo no tenía un espíritu fácil de enseñar, que debería someterme a la autoidad», dijo con amargura.

John y Gail sí contactaron a la oficina internacional por correo electrónico y no recibieron respuesta a los primeros dos o tres, por lo que contactaron a su oficina enviada. Esta vez recibieron respuesta, pero sugería que quizás echaban de menos su país y que estaban exagerando las cosas. John y Gail se preguntaban: ¿Cómo puede exagerarse cuando el líder de campo camina por la habitación gritándonos en cada reunión?

Después de nueve meses, en que Bill daba vueltas entre agresiones en contra de ellos y luego una amistad repleta de culpa, y con una respuesta cada vez más débil de la oficina enviada, ellos empacaron sus cosas. Llamaron por teléfono a su oficina enviada para decirles y tomaron un vuelo de regreso a su país. Su llamado a las misiones tenía dudas importantes. Su confianza en la guía del Señor, y su propia capacidad de escuchar esa guía, estaba severamente agitada.

Tres años después de esa experiencia, después de que una iglesia muy comprensiva los tomara y los rodeara de amor y consejería significativa, la historia tuvo un final algo feliz. Ahora ya tienen un año de estar en el extranjero con una organización distinta y en un contexto similar. Ambos han mostrado su capacidad de adaptación. John y Gail están felices con la relación que se ha desarrollado con esta nueva organización. Fueron completamente sinceros con

la nueva organización en cuanto a los sucesos anteriores en la otra organización. Afortunadamente tenían esa iglesia enviadora que no los rechazó cuando volvieron de manera inesperada.

Desafortunadamente, su primera organización todavía no se ha encargado de los problemas de liderazgo en el campo. Bill ya no está allí, pero volvió a su país sintiéndose un fracaso, cuando en realidad su propio ministerio había sido muy efectivo. Fue la función de líder con la que había batallado. En una conferencia reciente, los empleados del personal de esta organización me contaron, en confianza, la frustración que sentían por la falta de coherencia y la incapacidad de la organización de afrontar el mal funcionamiento. Debido a la inactividad de la oficina internacional, varias oficinas de países enviados tienen en lista negra a ese país, y varios otros con problemas de liderazgo pendientes, como lugares a donde no enviarían a su gente.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué pudo haber causado que Bill luchara con el papel de liderazgo?
2. ¿Qué efecto tiene un líder problemático en el equipo que dirige?
3. Si su organización es una misión internacional, ¿cómo asegura la consistencia de calidad entre las distintas oficinas locales y campos?



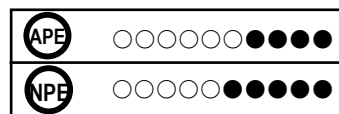
En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha rellenado de manera parcial. Complete los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorar el liderazgo bíblico en la vida de la iglesia. ➤ Evaluar a los líderes jóvenes y capacitarlos. ➤ Enseñar y dirigir a posibles líderes. ➤ Destacar a los líderes con experiencia para que sirvan como ejemplo a los líderes nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar el tiempo para aprender sobre el liderazgo. ➤ Dedicarse a la capacitación de líderes. ➤ Dar retroalimentación de su liderazgo a los líderes. ➤ Ser capaz de rendir cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer énfasis en la importancia del desarrollo de liderazgo. ➤ Evaluar las cualidades de liderazgo de los misioneros. ➤ Dar oportunidades para desarrollar responsabilidades de liderazgo. ➤ Enseñar y dirigir a posibles líderes. ➤ Tener estructuras organizacionales sanas. ➤ Destacar a los líderes con experiencia para que sirvan como ejemplo a los líderes nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar capacitación de desarrollo de liderazgo. ➤ Ser instructores y guías. ➤ Desarrollar un Código de Mejores Prácticas.
Reclutamiento				
Preparación				
En el campo				
Crisis				
STP				
Reingreso				

Desarrollo del Personal



Los hechos

El desarrollo del personal es importante. Bíblicamente, todos somos llamados a ser gente que crece, aprende y que está en una trayectoria de fe, así que, enfrentaremos cambios constantemente. Para enfrentar este reto debemos invertir en nosotros mismos y en los que están en nuestras organizaciones. Ya pasaron los días en que simplemente dar capacitación previa a la salida al campo, ya sea secular o bíblica, era suficiente para esperar que los misioneros salieran al campo y permanecieran allí hasta su jubilación. La buena noticia es que, efectivamente, las agencias están capacitando a su gente, pero estas son algunas áreas de preocupación que necesitan ser tratadas, lo cual parece estar reflejado tanto en los APE como en los NPE por igual.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○○○○○●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○○○○○●●●●●		○○○○○●●●●●	
50	Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero.	○○○●●●●●●●	✓	○○●●●●●●●●	✓
51	Hay procedimientos documentados y adecuados para manejar las quejas de los misioneros	○○○○○●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	✓

52	Hay una orientación efectiva en el campo para los nuevos misioneros	○○○○○●●●●●	✓	○○○○○●●●●●	✓
54	Se estimula activamente el aprendizaje continuo del idioma y la cultura.	○○○○○○○●●●	✓	○○○○○○○●●●	
55	A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades.	○○○○○○○●●●●	✓	○○○○○○○●●●●	✓
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○○○○○○○●●●●		○○○○○○○●●●●	✓
57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio	○○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○○●●	✓
64	Los misioneros regularmente se evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○○●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	
70	Los misioneros experimentan una sentido de realización en su ministerio.	○○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○○●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La orientación efectiva en el campo (P52) se correlacionó con la retención.
- ✓ El aprendizaje continuo del idioma y la cultura (P54) se correlacionó con la retención en los APE.
- ✓ La capacitación continua y desarrollo de nuevas habilidades (P55) se correlacionó con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de su agencia (P64) recibió una calificación relativamente baja, pero se correlacionó con la retención en los APE



Lo que significa

Rob Hay

El desarrollo del personal es una inversión en los misioneros como personas. Una compañía comercial que emplea personal invierte en el salario de esas personas (usualmente una porción significativa del presupuesto total). Hay un buen rédito en esa inversión directa o indirectamente, significativamente se gana más de lo que se gasta en los salarios. Lo más conveniente para el emplea-

dor es invertir dinero adicional en capacitación y desarrollo, para asegurar que la persona esté bien capacitada y actualizada para que trabaje de manera efectiva. En las misiones, no hay un incentivo de ganancia monetaria, por lo que es importante que el desarrollo del personal sea una prioridad por otras razones, sobre todo, por una buena mayordomía en nombre de los que sí proveen para el equivalente al salario del misionero.

Sin una evaluación/apreciación anual, es difícil asegurarse de que las necesidades de desarrollo del personal se estén supliendo (idealmente, las evaluaciones deberían ser más frecuentes—ver Capítulo 25). Sin embargo, tanto los APE como los NPE recibieron una mala calificación en importancia y desempeño en estas evaluaciones. De igual manera, a una persona debe permitírsele que se detenga y que se retire de su trabajo periódicamente para evaluar su propio desempeño y que piense en los requisitos de capacitación y desarrollo para el futuro. La Pregunta 64 [P64 *Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia*] muestra que las personas no están haciendo esto (la pregunta recibió una calificación de sólo tres en los APE y cinco en los NPE). Además, la Pregunta 61 [P61 *Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen*] (que recibió una calificación de sólo uno en los APE y levemente debajo de cinco en los NPE), reveló que el tiempo y la capacidad son obstáculos para un tiempo de reflexión.

Para muchos, la primera oportunidad de desarrollo del personal que está en el campo llega con la orientación (ver Capítulo 10). Esto se correlaciona con la retención [P52 *Hay orientación efectiva en el campo para los nuevos misioneros*] al igual que con el aprendizaje del idioma [P53 *Se prepara el aprendizaje del idioma para que los misioneros nuevos aprendan el idioma local*] y el aprendizaje continuo del idioma y la cultura [P54 *Se anima de manera activa el aprendizaje continuo del idioma y la cultura*]. Las tres recibieron calificaciones aceptables y buenas.

Que la gente se adapte en el país de servicio y que se comunique de manera efectiva es importante para un ministerio efectivo. Sin embargo, la capacitación general continua y el desarrollo de nuevas habilidades son vitales para un ministerio continuo, donde el misionero se queda y sirve. La Pregunta 55 [P55 *A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades*] mostró una buena calificación en desempeño e importancia y se correlacionó con la retención en los APE y NPE. Los ejecutivos de misiones califican bien a sus agencias, pero no deben estar satisfechos consigo mismos. La fuerte correlación muestra que los misioneros actuales ven la capacitación continua como algo importante. La investigación reciente muestra que también es importante para la generación más joven, por lo que esta área tiene que ser una prioridad. La capacitación es muy importante porque los misioneros regularmente ceden responsabilidades a nacionales, y después aceptarán nuevos tipos de ministerios para los que podrían tener un poco de capacitación y experiencia. La capacitación continua prepara a los misioneros para el cambio inevitable y les da la confianza y capacidad para aceptar nuevos retos.



Desarrollo misionero permanente en el campo

David Milligan¹, Arab World Ministries (AWM)

«No es lo que yo esperaba». ¿Cuántos de los que estamos en círculos misioneros hemos tenido este pensamiento o, de alguna manera, hemos escuchado que otros lo expresan? El proceso de reajustar las expectativas idealistas a la realidad puede ser doloroso para los misioneros que están en su primer o segundo período. Se nos prueba y reta a medida que aprendemos más de nosotros mismos y de nuestro ambiente.

Nuestro propio sentido del llamado («¡Tal vez me equivoqué!») y aptitud («Después de todo, ¡realmente no estamos hechos para esta línea de trabajo!») pueden ponerse a prueba con el reto inicial de adquisición del idioma y la cultura. Nuestros ojos se abren a cosas de nosotros mismos de las que no estábamos conscientes antes. Entonces, después de uno o dos años de sentirnos como niños en el proceso de aprendizaje del idioma, podríamos sentir que estamos más preparados para seguir cambiando el mundo. Sin embargo, en ese proceso podríamos haber afrontado nuestras propias limitaciones, expectativas desubicadas y posible decepción.

El ambiente de nuestro ministerio también podría ser un obstáculo. La atracción idealista de nuestro llamado de alcanzar a un mundo perdido se pone a prueba con la adaptación básica a nuevas maneras de hacer las cosas, en una cultura y contextos radicalmente distintos. La vida eclesial en un país extranjero no es igual que en el nuestro. Las oportunidades de ministerio tienen que volver a descubrirse en este nuevo ambiente.

Tenemos que enfrentarnos con el camino rocoso de los dos períodos iniciales de servicio del misionero. Tenemos que asegurar que los nuevos obreros realmente pasen más allá de la adaptación y que lleguen a una etapa de ministerio efectivo. AWM hace esto por medio de la capacitación continua y desarrollo del personal en el campo. Por varios años, el énfasis de toda nuestra agencia ha sido inculcar una mentalidad de aprendizaje permanente.

Un marco de referencia para un desarrollo personal permanente

Al personal de AWM se le anima a identificar objetivos de desarrollo cada año y a trazar medidas de acción a medida que se cumplen. Un CD sobre aptitud-

¹ David Milligan actualmente trabaja como Director Internacional de Personal en AWM, y supervisa el cuidado integral y desarrollo de los miembros de AWM. Él y su esposa han trabajado con AWM durante los últimos veinticinco años en distintas funciones. Particularmente, a David le apasiona utilizar las oportunidades de capacitación para acentuar la conciencia propia y la sensibilidad transcultural para la vida y el ministerio.

des, fácil de utilizar, los ayuda a seguirle la pista al desarrollo personal en cuatro áreas principales:

1. Trabajo con la gente
2. Desarrollo del ministerio
3. Elaboración de cambios
4. Crecimiento personal

Este marco de referencia hace énfasis en las aptitudes y no en el currículo. Por ejemplo, después de que los trabajadores han hecho un curso sobre el vocabulario religioso árabe, su aptitud de compartir lo básico del evangelio en árabe se demuestra cuando en realidad lo hacen.

Jane Vella, en su libro sobre evaluación del aprendizaje del adulto², resalta tres etapas: aprendizaje, transferencia e impacto.

«El cambio de habilidades, conocimiento y actitudes con la experiencia educacional se conoce como *aprendizaje*...

El uso efectivo de las habilidades, conocimiento y actitudes, más allá del programa educacional, se conoce como *transferencia*...

Las medidas amplias y de largo plazo de la mejora y efectividad organizacional se conocen como *impacto*».

Cuando aplicamos el modelo de Vella al desarrollo misionero permanente, nuestros obreros demuestran el aprendizaje a través de un cambio en habilidades, conocimiento y actitudes en una diversidad de tópicos o asuntos. La evidencia de haber aprendido es que nuestros obreros, de alguna manera, transfieren ese aprendizaje nuevo a otros. La efectividad personal y organizacional se acentúan con el impacto que nuestros obreros logran cuando transfieren su aprendizaje al ministerio en el campo.

Relanzamiento de nuestros obreros

Para apoyar más el desarrollo personal permanente, AWM recientemente estableció un evento de capacitación bianual para los obreros que están en el campo. El primer evento se llevó a cabo en agosto de 2005. Nuestra intención es de «volver a lanzar» a nuestros obreros, después de sus cuatro a seis años iniciales de servicio, para que la asignación de su ministerio coincida bien con sus dones y pasión por el ministerio.

Esta semana de capacitación ayuda a nuestros obreros a enfocarse específicamente en asuntos de ministerio, conciencia de sí mismos e interacción en la vida de otros participantes. En medio de la lucha a puño limpio del primer y segundo período de servicio de un obrero, frecuentemente surgen las preguntas

² Jane Vella, *How Do They Know They Know?: Evaluating Adult Learning (¿Cómo Saben que Saben?: Evaluación del Aprendizaje del Adulto)* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), p. 21.

sobre dones, buena adaptación y pasión por el ministerio. («¿Cómo acepto quién soy y expreso mis dones y pasión en el ministerio?»). Las respuestas no siempre son obvias. Por lo tanto, la semana de capacitación proporciona de una oportunidad para que nuestros obreros de campo interactúen unos con otros para encontrar las respuestas. El resultado deseado es afirmar y confirmar la incomparable contribución al ministerio de cada obrero.

Entre tanto que la ventana de cuatro a seis años presenta una oportunidad apropiada para volver a evaluar y a examinar, esa apreciación debería seguir regularmente en toda la carrera del misionero a medida que los obreros maduran y a medida que los ambientes del ministerio evolucionan a su alrededor. Una evaluación anual permitirá que cada obrero reflexione en los estímulos y decepciones del año anterior, a la luz de sus metas y objetivos personales u organizacionales. A través de una evaluación anual, se pueden identificar necesidades de capacitación adicional para enriquecer el nivel de satisfacción del misionero y efectividad en el ministerio.

Cómo comprobar una buena adaptación a través de reconocimientos anuales

Las evaluaciones anuales nos ayudan a seguirle la pista al desarrollo personal y al cambio en cada misionero. Una pregunta natural durante una evaluación anual es si los dones y la pasión del obrero encajan bien con la asignación de ministerio. Por ejemplo, la falta de motivación o productividad podría indicar que un obrero podría estar mejor ubicado en un ambiente de ministerio distinto. De esta manera, si las evaluaciones de ministerio se llevan a cabo una vez al año en forma de reconocimientos anuales, podemos ayudar a aliviar la acumulación de insatisfacción y desánimo.

El resultado deseado es que nuestros obreros florezcan y prosperen, conforme a sus dones espirituales y personalidad, tanto como sea posible. Las herramientas objetivas para identificar dones, preferencias personales o fortalezas en el ministerio son de gran beneficio cuando se asesora a los obreros que están en etapa de transición. Estas herramientas pueden ayudarnos a evaluar las fortalezas y limitaciones de cada obrero. Entre tanto que los líderes y obreros podrían desear una fórmula fácil, o una respuesta computarizada, necesitamos determinar en oración la mejor posición para el ministerio.

Hacer énfasis en las buenas prácticas en el desarrollo personal y asegurar la buena adaptación en las asignaciones de ministerio, sin duda, reducirá el nivel de pérdida evitable en nuestros ministerios. Después de todo, los obreros que se adaptan bien en el ministerio, permanecerán allí y prosperarán. Los que luchan significativamente en ministerios donde no se han adaptado, inevitablemente, terminarán en otra parte. Tener buenas prácticas no quiere decir que siempre acertaremos, sino que, de manera intencional, tratamos de movernos hacia la dirección correcta.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo estimula su agencia a sus misioneros para que desarrollen una mentalidad de aprendizaje permanente?
2. ¿Hasta qué grado su organización (agencia o iglesia) lleva a cabo reconocimientos regulares (o evaluaciones anuales) para evaluar y examinar el ministerio y necesidades de capacitación de cada misionero y reforzar el nivel de satisfacción y efectividad del ministerio de cada misionero?
3. ¿Qué oportunidades se proporcionan regularmente para la capacitación continua y desarrollo personal de sus misioneros en el campo? ¿Qué más podría hacerse para equipar a sus misioneros, a medida que maduran y entre tanto que el ambiente que los rodea cambia? ¿Cómo podría la cooperación hacer esto posible?



Cómo diseñar el desarrollo del personal y un equipo de cuidados para combatir el retorno anticipado

Paul Rhoads³ y Steve Hoke⁴, Church Resource Ministries⁵, EUA

- Una pareja que estaba mal ubicada en el liderazgo de un equipo necesitaba tiempo libre para consejería y cuidados, para recuperarse lo suficiente antes de volver al servicio en el campo.
- Un joven soltero, después de varias incursiones inoportunas, necesitaba de una STP extendida para rendir informes y reenfoque las iniciativas de ministerio futuro.
- Un equipo que experimentó la muerte del líder del equipo nacional, necesita la presencia y apoyo de miembros de cuidado integral para que los escuchen, para que estén con ellos y para validar la experiencia de un año, de ver morir a un miembro.

³ Paul Rhoads, actual Vicepresidente Ejecutivo de Church Resource Ministries (CRM), trabajó como director fundador de Staff Development and Care Team, y ahora dirige los equipos de ministerio de CRM alrededor del mundo.

⁴ Steve Hoke es Vicepresidente de People Development, que se enfoca en la capacitación de personal y dirección espiritual.

⁵ Church Resource Ministries es una agencia con base en Norteamérica que se enfoca en el desarrollo de líderes en veintidós países.

En Church Resource Ministries (CRM) estamos aprendiendo a prestar atención a esos incidentes de cuidado integral para que no pasen inadvertidos ni que se queden desatendidos por parte de nuestros líderes de equipo. A partir de los años noventa, nos hemos interesado en darle un mejor cuidado al personal alrededor del mundo. Después de intentar lanzar un «Equipo de Trabajo de Cuidado del Personal» en años anteriores, pero con éxito limitado, nos dimos cuenta de que teníamos que diseñar algo para el largo plazo. En este estudio de caso explicaremos cómo CRM ha formado un equipo de Cuidado y Desarrollo del Personal.

Lo que intentamos entre 1999 y 2003:

1. Forjamos un equipo para pintar una visión⁶
A un Vicepresidente⁷, que tenía habilidades para formar equipos y experiencia en consejería y cuidado del personal, se le pidió que formara un Equipo de Cuidado del Personal. Él pudo haber comenzado al escuchar las necesidades o al programar viajes a los centros de actividad del personal. Pero, en lugar de eso, comenzó construyendo un equipo unido de gente con mentalidad similar. Juntos, crearon una visión de del lugar hacia dónde deberían dirigirse los esfuerzos del cuidado integral y cómo CRM podría llegar allí.
2. Diseñamos un modelo de cuidado y desarrollo del ministerio
Entonces estábamos listos para considerar modelos de cuidado integral. Comenzamos con el artículo de Kelly O'Donnell que aparece en «El Cuidado Integral del Misionero»⁸, en el que sugiere una manera de estructurar los distintos componentes del cuidado misionero.

Al diseñar el modelo de ministerio, consideramos las fortalezas y debilidades particulares de nuestra organización. Queríamos un cuidado personal y familiar que proporcionara formación espiritual a las personas y a la familia así como desarrollo del ministerio. La meta era tener miembros saludables y un ministerio efectivo.

Cuatro sistemas de apoyo o equipos fueron fundamentales para nuestro modelo. Cada miembro del personal recluta personalmente a un equipo para que lo apoye durante el camino largo y difícil: un equipo de intercesión, un equipo de apoyo financiero, un equipo de amigos cercanos para apoyo personal para tener comunicación regular y protección, y un grupo de consejeros con quienes comunicarse a la distancia.

⁶ Para más detalles, por favor vea nuestros estudios de caso «Cómo Forjar un Equipo para Pintar una Visión» en el Capítulo 14 sobre Establecimiento y Funcionamiento del Equipo.

⁷ La palabra «Vicepresidente» se refiere al líder cuyo rango es el próximo inferior al del Presidente (el director de una organización) y quien toma el lugar del Presidente cuando es necesario.

⁸ Kelly O'Donnell, *Doing Member Care Well (El Cuidado Integral del Misionero: Perspectivas y prácticas de todo el mundo)*, ed., (Pasadena, CA: William Carey Library, 2002) pp. 212-222.

Nuestro acercamiento holístico al cuidado del personal hace más que simplemente reaccionar a las necesidades del cuidado integral. Adoptaríamos un acercamiento proactivo para prevenir el desarrollo de problemas. Nuestros esfuerzos implicarían capacitación, con un enfoque en ayudar al líder de equipo a llegar a ser un proveedor de cuidado más efectivo. Constantemente actualizaríamos las habilidades del líder de equipo, entre tanto que se le daría cuidado suplementario al solicitarlo. Cuando un asunto de cuidado tardara demasiado tiempo o comenzara a superar los dones del líder, se nos podía llamar para ayuda. De esta manera, podríamos nivelar nuestros dones y multiplicar nuestra efectividad con los líderes de equipo. Sentimos que esta era la única manera en que una organización pequeña o mediana podría tener la esperanza de ministrar efectivamente a todo su personal.

3. Identificamos nuestros valores esenciales y nuestras prioridades⁹
Decidimos identificar valores compartidos del equipo que guiaran a nuestro nuevo Equipo de Desarrollo y Cuidado del Personal. Se inició el diálogo acerca de los valores esenciales, en la primera reunión, y se insertaron «discusiones de valores» continuas, en cada reunión, hasta el segundo año. Al final se identificó un listado de valores esenciales y estos han dirigido la forma en que enfocamos nuestra energía.
4. Comenzamos los esfuerzos iniciales de cuidados
El equipo comenzó sus esfuerzos de cuidado que constaban de las siguientes actividades:
 - Lanzamos una iniciativa de «Cuidados por Teléfono» para hablar con todo el personal, en un período de tres meses.
 - Establecimos planes para visitar a cada equipo de personal cada año. Hicimos visitas individuales adicionales en conferencias regionales.
 - Creamos «lugares seguros» o ambientes llenos de gracia cuando estábamos con el personal. Comenzamos a asistir a cada conferencia regional del personal, como equipo, y estuvimos presentes para pasar calidad de tiempo con el personal y programamos consejerías individuales o tiempos de actualización, según se deseara.
 - Nos reenfoCAMOS en nuestro proceso de Evaluación con el personal nuevo, para prevenir, de manera proactiva, algunos problemas que surgieran debido a la preparación incompleta o evaluaciones apresuradas.
 - Ofrecimos un estudio bíblico mensual y tiempo de oración para el personal de nuestra oficina.

⁹ Para más detalles, por favor vea nuestro estudio de caso «Elaboración de Valores Esenciales de un Equipo en CRM» en el Capítulo 17 sobre «Valores Organizacionales».

- Llegamos a ser más intencionales en cuanto a la Rendición de Informes y Reingreso durante el tiempo de STP, para que todo el personal que regresa tuviera la oportunidad de rendir informes de su período de servicio transcultural.
- Ofrecimos Evaluaciones de Media Carrera para todo el personal que hubiera trabajado por más de seis años.
- El cambio mayor ahora fue tener un equipo, en su lugar, que **considerara en oración** cada necesidad de cuidado integral que surgiera, **antes** de responder. El equipo pudo evaluar cada esfuerzo, y no sólo hubo una persona que intentara suplir todas las necesidades de la organización.

5. Le agregamos ayuda especial

Al igual que muchas agencias norteamericanas, ya teníamos una red de psicólogos clínicos competentes que nos ayudaron en las evaluaciones y consejería en medio de una crisis. Ahora podíamos proporcionar consejería de corto plazo durante una crisis a las personas y familias en el campo, al enviar a un consejero de experiencia a vivir con el personal que necesitaba ayuda, por una semana o más cada vez. Comenzamos a dar citas para que el personal se reuniera con el consejero durante los períodos de conferencia. Además, comenzamos a ofrecer sesiones opcionales de Formación Espiritual en cada conferencia, que ofrecían habitaciones silenciosas, tiempos diarios de reflexión y oportunidades para explorar acercamientos alternos para disciplinas espirituales.

6. Planificamos iniciativas de desarrollo y capacitación

En el pasado, la capacitación que proporcionábamos a nuestro personal era por fragmentos, sin un plan regular, de largo plazo, de eventos de capacitación.

Al comenzar con las evaluaciones de necesidades anuales con todos los líderes de equipo y directores, desarrollamos un currículo de cinco días para los directores nuevos y, posteriormente, seguimos con un evento de capacitación anual para los directores cada verano. El estudio anual nos ayudó a enfocar los módulos, precisamente sobre las necesidades específicas que los directores identificaron en cuatro áreas principales:

- Desarrollo Personal, que incluye formación personal;
- Desarrollo y Formación del Equipo;
- Visión del Equipo y Desarrollo del Ministerio; y
- Comunicación organizacional.

Cada año ofrecemos una capacitación actualizada en estas cuatro categorías de la responsabilidad de un líder.

Cuando el resto de nuestro personal expresó su necesidad de capacitación regular para el crecimiento personal y también del ministerio, la Universidad CRM (CRM-U), en el año 2004. Regularmente ofrece capacitación para el líder interno y habilidades para nuestro personal. Se imparten módulos en por lo menos cuatro rutas, según sea necesario en los eventos anuales de capacitación de todo el personal: Capacitación Esencial de Personal (fundamentos del ministerio que queremos que todo el personal domine, que incluye el fomento de ambientes relacionales saludables, el reenfoque de los líderes, etc.); Desarrollo del Personal; Cómo Utilizar los Recursos Ministeriales de CRM y Desarrollo del Líder.

7. Comenzamos a innovar constantemente

Al momento de lanzar nuestras primeras iniciativas, nos dimos cuenta de que necesitábamos hacer más, y la próxima vez tendríamos que hacerlo mejor. Por lo tanto, desarrollamos grupos de trabajo para que trabajaran en tareas especiales con lo siguiente: Cuidado Familiar, Salud y Formación Espiritual y Capacitación del Personal. Esto permitió que los miembros del equipo se especializaran en una o dos áreas de su pasión y experiencia personal.

Lo que aprendimos (2000-2005)

1. Formación y expansión del equipo.

Ser un equipo debe preceder al hacer ministerio de cuidado. Es crucial tener un equipo con un personal, que ha sido llamado y posee dones para analizar, orar y responder a las necesidades del personal. Hasta un equipo pequeño (nosotros comenzamos con seis) puede hacer una gran cantidad de cuidado integral transformador, proactivo y reactivo. La inclusión de nuevos miembros del equipo debe ser algo muy intencional y gradual, y no hay oponerse a eso una vez se «forma» el equipo inicial.

2. Formación Espiritual

La formación espiritual es el paradigma más largo dentro del cual se lleva a cabo el cuidado integral, el desarrollo del personal y capacitación. La oración regular y el discernimiento deben guiar los esfuerzos de cuidado del equipo.

3. Establecimiento de Expectativas

Formar un equipo que se encargue de las necesidades del personal puede crear la expectativa de que la organización ahora debería suplir cada necesidad de cada persona. El equipo tiene que enfocarse en equipar líderes, para que lleguen a ser proveedores de cuidados más efectivos, entre tanto que equipa y motiva, de manera simultánea, a cada miembro para que asuma la responsabilidad personal de su cuidado personal.

4. Innovación y cambio

Poner atención a los acercamientos y tendencias alternativos que hay en el horizonte nos permitió construir sobre las fortalezas e incluir a otros, cuando fuera necesario. Nos dimos cuenta de que era más fácil para responder e incorporar ideas frescas como equipo. Los equipos dotados son más apropiados para «transformarse» en formas receptivas que las personas que ya están agobiadas por las responsabilidades.

5. Preguntas que permanecen

Estamos explorando las siguientes preguntas vitales para los años que tenemos por delante:

- ¿Cómo podemos graduar o medir de mejor manera la efectividad de nuestros esfuerzos de dar cuidados?
- ¿Cuáles son las medidas más significativas o indicadores de salud y efectividad del personal?
- ¿Cómo podemos evaluar la efectividad de nuestra labor de capacitación?
- ¿Cómo seguimos equipando a los líderes de equipo para que sean más efectivos, sin quitarles la autoridad en su función de líderes?
- ¿Qué normas deberían regir la expansión del Equipo de Desarrollo y del Cuidado del Personal?

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué necesidades apremiantes de su organización sugieren que un acercamiento de equipo podría ser requerido para suplir esas necesidades en la organización?
2. ¿Quiénes son las personas de su organización que desean el desarrollo y capacitación del personal? ¿Cómo puede invitarlos a participar?
3. ¿Quiénes son las personas de su organización que desean mejorar el cuidado integral? ¿Cómo puede invitarlos a participar?
4. ¿Quién debería participar en el proceso de formación del equipo para la implementación exitosa del ministerio de un equipo?



En el mundo real

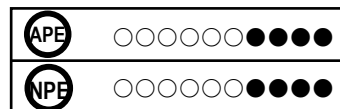
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

Este cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviadaora	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afirmar el potencial dado por Dios. ➤ Nombrar gente según sus dones. ➤ Enseñar la importancia del aprendizaje permanente. ➤ Crear una cultura que estimule el desarrollo personal. 			
Reclutamiento		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descubrir el perfil personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer y trabajar con el perfil del candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar herramientas para descubrir dones y experiencia.
Preparación		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un plan de desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer énfasis en el desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar capacitación básica.
En el campo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar comprometido con el aprendizaje permanente. ➤ Dar retroalimentación sobre la educación que se necesita. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimular y dar tiempo para seguir aprendiendo. ➤ Dar espacio para formar y desarrollar el propio ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar materiales para el aprendizaje continuo.
Crisis				
STP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientar y preparar a los misioneros que están en una comisión en su país. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar y buscar nueva dirección. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar módulos de capacitación especial.
Reingreso		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compartir experiencias. 		

Desarrollo del Personal

Desarrollo y Mentoría del Liderazgo



Los hechos

Dentro del amplio tema del desarrollo del personal, del desarrollo del liderazgo y la mentoría, hubo un área lo suficientemente significativa que amerita una exploración en detalle. En los APE, el desarrollo del liderazgo se correlaciona con la retención a través de casi cada calificación individual, y en los NPE, la correlación está casi igualmente vinculada. La calificación alta en desempeño e importancia del desarrollo de liderazgo entre la gente a la que se sirve (P69), resalta la importancia que se coloca en la continuidad y en la nacionalización en los APE, y esto se reflejó casi igual de intenso en los NPE. El desarrollo de liderazgo parece ser algo que vemos como necesario entre la gente que la organización quiere servir, pero no se reconoce como algo que se necesita internamente.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
49	Se provee de buena supervisión en el campo (cantidad y calidad)	○○○○●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	✓
52	Hay una orientación efectiva en el campo para los misioneros nuevos	○○○○●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	✓
54	Se estimula activamente el aprendizaje continuo del idioma y la cultura.	○○○○○○●●●●	✓	○○○○○○●●●●	

55	A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades.	○○○○○○●●●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○○○○○○●●●●		○○○○○○●●●●	✓
57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○●●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○○●●●●●●●●	✓	○○○○●●●●●●	
69	Los misioneros están desarrollando líderes entre la gente a la que sirven.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
70	Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ Los misioneros están desarrollando líderes entre la gente a la que sirven (P69) recibió la calificación más alta entre todas las metas de ministerio en los APE y se correlacionó claramente con la retención.
- ✓ A los misioneros se les proporciona capacitación continua y desarrollo de nuevos dones (P55) se correlacionó con la retención alta en los APE y NPE.
- ✓ La buena supervisión en el campo (P49) se correlacionó mucho con la retención en los APE y NPE.
- ✓ A los misioneros se les da espacio para formar su propio ministerio (P57) se correlacionó moderadamente con la retención.



Lo que significa

Rob Hay

El desarrollo del liderazgo y la mentoría son palabras que al momento hacen un zumbido en las misiones. El ReMAP II proporcionó una perspectiva de que estos conceptos eran más que palabras.

En total, la calificación que dieron los ejecutivos de misiones para el desempeño e importancia en esta área fue bastante buena, con una calificación de seis

de diez en los APE y cinco en los NPE. Es animador, dado el fuerte vínculo con la retención—ocho de nueve áreas están correlacionadas con la retención en los APE, y siete de nueve en los NPE. La fuerte correlación con la retención demuestra precisamente cuán importante es el desarrollo de liderazgo y mentoría. Sin embargo, entre tanto que el cuadro total es animador, hay una variación significativa entre los factores individuales.

La Pregunta 69 [P69 *Los misioneros están desarrollando líderes entre la gente a la que sirven*], recibió una calificación alta en los APE y una buena calificación en los NPE. Este énfasis en la continuidad y nacionalización es misionológicamente sano y prácticamente útil, y contribuye significativamente a la creación de iglesias autosostenibles. Las Preguntas 57 [P57 *A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio*] y 70 [P70 *Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio*] obtuvieron calificaciones muy buenas (ocho y siete de diez en los APE y NPE respectivamente), lo cual apoya del principio del mundo de los negocios, de que las personas que se sienten felices y realizadas son trabajadores efectivos y productivos.

La capacidad y calidad de supervisión es un área que necesita interés. La mentoría o desarrollo de gente de manera efectiva necesita de tiempo, de relaciones y de gente con experiencia y habilidades requeridas. La calificación que se le dio a la provisión de supervisión en el campo [P49 *Se provee de buena supervisión en el campo (cantidad y calidad)*] fue baja, cinco de diez en los APE y seis en los NPE. El desarrollo formal de gente debe comenzar con la gente clave: líderes y supervisores. Sin embargo, este resultado, junto con los resultados en cuanto a carga de trabajo (Preguntas 61 y 64) indican que actualmente hay poca capacidad en las organizaciones para efectuar este cambio.

La ayuda externa podría ser necesaria para desarrollar tanto la capacidad como las habilidades para que el mentoreo penetre en la organización. La investigación de las organizaciones que se consideran como «organizaciones en proceso de aprendizaje» sugiere que el desarrollo de una cultura de aprendizaje comienza en el nivel superior. Inicialmente, los líderes del nivel superior deben adoptar la nueva calidad, hacerla una prioridad y modelarla al resto del personal. La alta calificación del desarrollo de personal entre las personas a las que se sirve (Pregunta 69, que se discute más arriba), parecería dar esperanza de que sí tenemos las habilidades para desarrollar liderazgo, pero también sería prudente explorar cómo pueden producirse estas habilidades internamente. Reducir la capacidad ministerial (externa) por salud organizacional (interna) podría parecer ser una decisión difícil, pero podría lograrse mayor efectividad en la organización al reubicar el enfoque de esos recursos, por un período de tiempo, y se hace una buena inversión futura.

La pregunta 55 [P55 *A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades*] resalta la importancia de capacitación continua. Esto se discutió en el Capítulo 23, pero la buena calificación tiene que vincularse, para el contexto del desarrollo de liderazgo, con la Pre-

gunta 64 [*Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia*]. La capacitación puede enfocarse en la vocación de una persona (por ejemplo un título de contabilidad) o desarrollo de habilidades generales (por ejemplo formación de asertividad), pero para el desarrollo de liderazgo y mentoría, la capacitación implica darle a la gente la oportunidad de caminar con otros líderes, ver a los líderes en acción, y estar íntimamente involucrados en las luchas, reflexiones y empeño que los líderes realizan, a medida que guían una organización.

Debe animarse a los discípulos a preguntar: «¿Por qué?» Ellos deben ver a los líderes preguntar: «¿Por qué?» De esta manera, ellos desarrollarán las habilidades esenciales de los líderes—ser capaz de retroceder y ver el cuadro global. Los resultados indicaron que la mayoría de los líderes no tiene tiempo para esta clase de mentoría y reflexión, especialmente porque siempre se necesita más tiempo para actuar cuando se mentorea a alguien a través de este proceso reflexivo. Como se cubrió en el Capítulo 21, el liderazgo debería ser visto como una habilidad, vocación y, efectivamente, un llamado por derecho propio. Sólo entonces invertiremos la clase de tiempo y energía para desarrollar habilidades en esta área, como lo hacemos en otras áreas tradicionalmente legítimas.



Instituto Haggai – un modelo de capacitación de líderes para el liderazgo y el evangelismo

David Wong¹, Haggai Institute, Singapur

Cuando John Edmund Haggai (el fundador del Haggai Institute) concibió la idea de un instituto que se enfocara en el desarrollo de liderazgo para las misiones globales, explicó el siguiente acercamiento:

- Hacer énfasis en el «Cómo» del evangelismo.
- Captar líderes de negocios, profesionales y religiosos, en áreas estratégicas que incluyen países cerrados a los esfuerzos misioneros tradicionales.
- Seleccionar miembros del cuerpo docente, principalmente de la región del Asia del Pacífico, África y Latinoamérica. Expertos que tienen experiencia práctica en evangelismo y que la actualizan constantemente.

¹ El Rev. David Wong es el Vicepresidente de Capacitación Internacional del Haggai Institute, supervisa el programa de capacitación tanto en Hawaii como en Singapur. Fue el Director de Capacitación en Hawaii, de 1994 a 2000, donde trabajó como supervisor, miembro del cuerpo docente y mentor de cientos de líderes cristianos de más de 100 países. Antes de esto, David pastoreó una iglesia durante diecisiete años, enseñó como catedrático invitado en varios institutos bíblicos y trabajó como Asistente al Decano en Biblical Graduate School of Theology en Singapur. David hizo sus estudios doctorales en Fuller Theological Seminary en 2004 con un proyecto sobre liderazgo y paradigmas del aprendizaje.

- Requerir que los miembros del cuerpo docente desarrollen sus propios materiales innovadores y culturalmente pertinentes dentro de las pautas del programa de estudios.
- Emplear métodos de enseñanza y aprendizaje altamente interactivos y catalizadores.
- Motivar a los líderes a aumentar las habilidades de otros dentro de la comunidad de creyentes al transferir lo que aprendieron, y de esta manera producir un efecto múltiple que lleve al crecimiento exponencial del proceso de evangelización.
- Preparar a los líderes para que desarrollen recursos ministeriales en sus países, utilizando buenos principios bíblicos de mayordomía.

Al hacerlo, John Haggai definió el alcance del programa de estudios, la calidad de los participantes, el calibre del cuerpo docente, la naturaleza de los materiales de capacitación, el estilo de enseñanza, así como el seguimiento de la capacitación.

El Haggai Institute tiene un enfoque claro y un objetivo específico, es decir, entrenar líderes cristianos para que evangelicen a su propia gente y capaciten a otros a hacer lo mismo. La capacitación toma la forma de un seminario de corto plazo, es de naturaleza residencial y está enfocado en su objetivo.

Enfoque: evangelismo, sin transigir ni ofender

El enfoque de la capacitación en el Haggai Institute es el evangelismo. Tristemente, el evangelismo ha sido desprestigiado. Por un lado, se topa con los no cristianos como algo desagradable y arrogante. Por otro lado, languidece entre los cristianos que tienen temor de proclamarlo como «poder de Dios para salvación a todo aquel que cree» (Romanos 1:16).

El Instituto hace un llamado a los líderes que capacita para que proclamen el evangelio «sin transigir y sin ofender». No tenemos que transigir el contenido del evangelio, tampoco tenemos que hacer que su declamación sea ofensiva. Ya que la mayoría de los líderes del Tercer Mundo vive en países donde la religión mayoritaria es el budismo, hinduismo o el Islam, hay una tentación muy fuerte a restarle importancia a la singularidad del evangelio. Aún así, el sincretismo (la creencia de que todas las religiones son igualmente buenas y verdaderas) cercena la vena yugular del evangelismo. Mientras que el contenido del evangelio puede ser una ofensa (1 Corintios 1:23), su presentación nunca debería ser ofensiva. Los líderes autóctonos tienen una ventaja distinta en cuanto a esto. Ellos conocen la cultura y sus matices. Ellos saben qué ofende y evitan ofender a otros al comunicar el evangelio.

Acercamiento: iniciar desde el interior, comenzar desde arriba

La mejor gente para alcanzar a los abundantes millones del Tercer Mundo es la gente de esos países. En lugar de enviar misioneros occidentales a estos países, ¿por qué no capacitar a gente local para que alcance a la gente local con el evangelio? Las ventajas que ellos tienen por encima de los extranjeros son obvias. Ellos conocen el idioma y la cultura. No necesitan visa ni renovaciones de visa para que trabajen en sus países. Se quedan cuando los extranjeros se ven forzados a salir por razones políticas, económicas o de salud.

En contraste, los misioneros occidentales se tardan por lo menos un año en aprender el idioma y la cultura, y más tiempo para ganarse la credibilidad de la gente del país anfitrión. Los países donde es más posible que rechacen las solicitudes de visas son los que tienen más necesidad. Y aunque sean aprobadas, es necesario que las visas se renueven cada tantos años. También, aproximadamente una cuarta parte de esa fuerza misionera está fuera de circulación una que otra vez por su tiempo de STP. Quizás lo peor de todo es la percepción que dan: de que el cristianismo es una religión occidental, y la iglesia es una herramienta del imperialismo occidental.

Además de empezar desde el interior de un país, el acercamiento del Haggai Institute también requiere que se comience desde arriba. Cuando se escribía la filosofía del programa de capacitación, el primero de siete puntos de Haggai fue: «La capacitación debería enfocarse en los cristianos cuyo liderazgo ya ha sido demostrado en la iglesia y en sus profesiones».

La tentación al hacer evangelismo es de ir a donde la gente es más receptiva y los resultados más inmediatos. Por consiguiente, el evangelismo frecuentemente se hace entre los pobres, los no educados y los marginalizados. Se descuidan las categorías más altas de la sociedad. Esos resultados del evangelismo hacen que el evangelio sea visto como una muletilla para los que no pueden hacerlo sin la ayuda de nadie.

Para que el evangelismo llegue a toda la comunidad y para que el evangelio haga cambios significativos en la comunidad (y el país), tenemos que ir a los líderes. ¿Quién puede alcanzar a estos líderes con el evangelio? La respuesta tiene que ser los líderes del mismo calibre o de uno más alto; sólo ellos pueden recomendar el evangelio como buenas noticias para los ricos y los pobres, los educados y analfabetas. De allí, el acercamiento del Instituto es comenzar desde arriba. Cuando se cambia lo de arriba, el cambio se filtra hasta el fondo.

Método: enseñanza y método catalítico

John Haggai hizo énfasis en que: «Nuestra enseñanza es catalítica, no paternalista. Es un intento deliberado de alejarse del paternalismo como se percibía cuando los misioneros occidentales llegaban con los colonialistas a muchas par-

tes del mundo subdesarrollado». Esas actitudes todavía pueden percibirse ahora, donde los que están haciendo misiones transculturales, o que capacitan en países menos desarrollados, son conocidos por hablar y actuar como patrones paternalistas. Es entendible, ya que siempre tienen que dirigirse a iglesias y a gente que está «por debajo» de ellos, económica, social e intelectualmente.

Sin embargo, la situación en el Instituto es distinta. Ya que no capacitamos a los que quieren ser líderes, sino a los que ya son líderes, los participantes entran a un nivel comparable al nivel de nuestros facilitadores. Los participantes no están allí para absorber como esponjas; están allí para afilarse mutuamente como hierro (Proverbios 27:17). No sólo se afilan unos a otros, ¡también afilan a los facilitadores!

El papel de los facilitadores es como lo indica su título: facilitar el proceso de aprendizaje. Se les anima a hacerlo de diversas maneras: Primero, animar a los participantes a hacer preguntas y hacer comentarios. No se considera descortés (como en algunas culturas) interrumpir al facilitador cuando está enseñando. Segundo, dar a los participantes los últimos quince minutos de la clase para preguntas. Ese tiempo le pertenece a los participantes, no al facilitador. Tercero, usar uno de los períodos de tiempo de la clase para un taller donde el facilitador involucra a los participantes en alguna actividad, y luego trata los puntos de aprendizaje con ellos.

Durante el tiempo de preguntas, se exhorta a los facilitadores a que resistan la tentación de responder las preguntas. Ellos no deben presumir de «sabelotodos». Pueden estimular las respuestas de los participantes. Una pregunta de un participante podría tener una mejor respuesta de otro participante que es de la misma región, o de una cultura social o política similar. De esta manera, aprendemos unos de otros y no sólo del maestro.

Los talleres también constituyen una parte integral de la enseñanza. Durante el taller, el facilitador toma no más de diez minutos (para dar instrucciones, por ejemplo), luego involucra a los participantes en una actividad. Podría ser un juego, un juego de rol, grupos de conversación o cualquier otro ejercicio similar, siempre y cuando todos participen. Podría ser adentro o afuera, preferiblemente que requiera un poco de actividad física. Una conferencia en clase no puede compararse al impacto catalítico de un buen taller. Un facilitador lo pone de esta manera: «La clase llega a la cabeza, pero el taller llega a las entrañas».

Para que un taller logre el propósito de aprendizaje interactivo, la actividad debe elaborarse de manera apropiada. Los participantes elaboran la actividad, entre tanto que el facilitador participa solamente para resumir sus hallazgos. Por supuesto, el facilitador corre el riesgo de ver que el taller tome una dirección distinta a la que había planificado, pero siempre y cuando se logre el aprendizaje, se logra el propósito del taller.

Finalmente, cada catedrático es evaluado por los participantes. Por muchos años se utilizó una herramienta de evaluación que colocaba la responsabilidad

del proceso de aprendizaje en la actividad de enseñanza. De esta manera, la preguntas que se hacían eran: ¿Tuvo un objetivo el conferencista? ¿Fue clara su comunicación? ¿Incluyó suficientemente a los participantes?

Para los participantes que vienen de culturas donde los maestros y ancianos son altamente respetados, esa evaluación les producía intranquilidad. «¿Quién soy yo para evaluar a mi maestro?» dijo alguien. Además, al final de cada serie de conferencias, cuando el cuerpo docente ha entregado su reto final, parecía inapropiado que los participantes se sentaran y evaluaran cómo habían enseñado los maestros.

Si el aprendizaje es colaborativo, seguramente el participante comparte la carga del aprendizaje. Las preguntas anteriores ahora se han modificado a: ¿Qué tan bien entendí las conferencias? ¿Pude relacionar el material con mis necesidades? ¿Tuve suficiente participación en clase? ¿Pude entender la comunicación? ¿Me sentí motivado a poner en práctica lo que he aprendido?

Los participantes están más inclinados a evaluarse a sí mismos como aprendices. También ayuda en el proceso de aprendizaje que, al final de la serie de conferencias, los participantes se pregunten: «¿Cómo y qué he aprendido?» en lugar de «¿Cómo ha enseñado el cuerpo docente?»

El cambio de enfoque también implica el cambio del nombre de la herramienta de «Evaluación de Maestros» a «Retroalimentación del Participante». A pesar de eso, todavía cumple el propósito de ayudar a los maestros a saber cómo han enseñado. Por ejemplo, si un participante se evalúa mal en cuanto a cómo ha entendido la comunicación, los maestros tendrán que preguntar si fueron parte de la deficiencia del proceso de comunicación.

Entre tanto que los participantes están para aprender, los facilitadores también están para lo mismo. El aprendizaje catalítico funciona de ambas maneras.

Expectativa: capacitar a otros

Sólo hay un requisito que el Instituto pide de cada candidato después de la capacitación: Cada uno debe volver a su país, quedarse allí por lo menos dos años, y pasar la capacitación a por lo menos cien personas. A cada participante del seminario de capacitación se le hace saber que la capacitación no es sólo para él o ella, es para la gente de su país que ellos representan, su comunidad, iglesia u organización.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las fortalezas del modelo del Instituto Haggai para desarrollo de liderazgo y capacitación en el evangelismo? ¿Cuáles son las debilidades?

2. ¿Podría esto ser un modelo apropiado para el desarrollo de liderazgo en su región? ¿Qué piensa?
3. ¿Qué modelos de desarrollo de liderazgo y mentoreo existen en su país o región? ¿Cuáles son sus fortalezas y/o debilidades?



Desarrollo de Líderes en OMF

David Dougherty², OMF International³, EUA

El programa de desarrollo de líderes de OMF International nació de la necesidad de una efectividad adicional en nuestro ministerio. A principios de la década de 1990, el cambio de una generación mayor a una más joven nos dejó con una creciente diferencia entre los líderes actuales y los jóvenes. Para quitar esta diferencia, necesitábamos equipar mejor a nuestros líderes misioneros. Comenzando en 1995, comenzamos a tomar una serie de medidas que llevaron a una inversión significativa en el desarrollo de líderes para OMF. He aquí algunas de las más importantes.

Apoyo de OMF y otros líderes misioneros

La primera medida positiva para desarrollar nuestro programa vino de nuestro Director General, David Pickard. Su respaldo entusiasta y provisión de personal clave fue un factor importante en nuestro éxito inicial. El liderazgo y participación del Dr. Bacon⁴ fue otro factor importante para lanzar nuestro programa.

² David Dougherty es miembro del equipo de desarrollo de líderes de OMF International. David dirige la capacitación de líderes en toda ASIA para OMF, así como para otras agencias. David también trabaja como presidente de programa y facilitador en el programa IFMA-ERMA LeaderLink, que ha capacitado casi 1,000 líderes de agencias misioneras durante los últimos siete años.

³ OMF International, anteriormente China Inland Mission ha estado enviando misioneros al Este de Asia durante 140 años. Hoy, OMF International tiene aproximadamente 1,300 adultos y más de 600 niños que representan alrededor de treinta nacionalidades distintas. Los misioneros son enviados de dieciocho bases enviadoras, tanto asiáticas como no asiáticas, y trabajan principalmente en el Este de Asia.

⁴ Dan Bacon y su esposa Lindie, se unieron a OMF International en 1967 como plantadores de iglesias en el norte de Japón. Durante sus diez años en Asia, ayudaron a plantar tres congregaciones. Después Dan trabajó como Director de OMF en EUA durante veinte años. De 1998 a 2000, Dan y Lindie se trasladaron a la oficina internacional de OMF en Singapur para tomar el cargo de Director Internacional de Movilización. Cuando se trasladaron otra vez a los EUA, Dan se convirtió en el Director de Desarrollo Integral en OMF, y sirvió a los miembros de OMF ayudándolos a desarrollarse espiritualmente y como líderes. Aunque se les ha reasignado otro puesto desde 2004, Dan y Lindie todavía están involucrados activamente en el desarrollo de liderazgo en OMF y otras agencias.

Financiamiento para el desarrollo de líderes

OMF tiene una política muy conocida de no pedir fondos para el ministerio. Sin embargo, una fundación cristiana ofreció una gran donación para nuestro ministerio, que comprendía de \$150,00 para el desarrollo de liderazgo. Este financiamiento inicial fue una provisión maravillosa del Señor, que nos permitió invitar a personas a participar en eventos de capacitación, sin tener que cobrarles por los gastos personales ni del programa (transporte y hospedaje).

Pudimos desarrollar un programa de estudios utilizando una combinación de programas de alta calidad, desarrollados por otros (Leadership Challenge y Situational Leadership), así como los que desarrollamos con nuestra propia experiencia. Esto nos permitió hacer una prueba de campo del programa y obtener una retroalimentación temprana de los participantes.

La retroalimentación positiva de los participantes de nuestro primer programa fue un factor importante para adquirir una atención favorable de los directores de OMF y estimulación para continuar desarrollando el programa.

El perfil del líder de OMF

Una de las primeras medidas del programa de OMF fue el desarrollo del perfil del líder de OMF. He aquí una forma abreviada de ese perfil:

1. **Influencia:** El liderazgo devoto influye a otros para que se acerquen a los propósitos que Dios tiene para ellos, principalmente al marcar la pauta y mostrar el camino (con el ejemplo).
2. **Autoridad Espiritual:** La autoridad espiritual, que está arraigada en el carácter como el de Cristo, y la habilidad fortalecida por el Espíritu son esenciales para los líderes devotos
3. **Visión:** Un líder devoto es una persona de visión genuina—ver con ojos de fe lo que Dios se propone hacer.
4. **Actitud de Servicio:** El liderazgo devoto *sirve* a quienes ha sido llamado a guiar.
5. **Desarrollo permanente:** La formación de un líder devoto implica el desarrollo permanente de un carácter devoto, de habilidades de liderazgo y valores estratégicos.
6. **Conciencia personal:** Los líderes devotos tienen un cálculo apropiado de sus propias fortalezas y limitaciones y confían, sin ser arrogantes, en su llamado y preparación para el ministerio de liderazgo.
7. **Habilidades de liderazgo:** El liderazgo devoto implica el desarrollo de relaciones de equipo, logro de tareas, y que inspire y motive a los que dirige.

Desarrollar el perfil logró varias cosas importantes para nosotros. Involucró a un número de líderes de OMF que pensaron en el desarrollo del líder intencional para la misiones. También marcó el objetivo hacia el cual apuntaba nuestro programa. Cada uno de nuestros programas específicos está diseñado para ayudar a los líderes a dirigirse hacia el perfil en áreas claves.

Desarrollar el perfil nos llevó a un paradigma clave para todos nuestros programas de desarrollo de líderes. Trabajamos en un modelo de «Meta de Desarrollo», «Progreso Actual», y «Pasos siguientes», que es algo así:



Evaluación del proceso actual

El componente siguiente de nuestro modelo es evaluar el progreso actual del participante hacia la meta. Utilizamos una evaluación desarrollada por Dan Bacon, para averiguar dónde están los miembros de OMF en cada elemento del perfil.

Establecimiento de los siguientes pasos

Al haber identificado el nivel de desarrollo actual en un área específica de crecimiento, y el nivel hacia el cual queremos desarrollar, el paso final es determinar qué implicaría movilizarse hacia la meta de desarrollo. Utilizamos el modelo del Centro para Liderazgo Creativo⁵, con los elementos de evaluación, reto y apoyo.

Los programas efectivos de desarrollo de líderes ofrecen alguna dimensión de seguimiento, o responsabilidad, para mantener a los participantes en el camino hacia sus metas. Hemos luchado en OMF para implementar el seguimiento. La naturaleza transitoria del contacto que tenemos con los participantes del programa (típicamente de tres a cuatro días) hace que sea necesario comunicarse por correo electrónico con los participantes del programa.

⁵ Para más detalles, visite el sitio web del Centro de Liderazgo Creativo: www.ccl.org/leadership/index.aspx

Identificación de participantes internos para el desarrollo de líderes

Comenzamos nuestro programa al enfocarnos en líderes jóvenes. Podría haber ventajas al comenzar con líderes del campo actuales y directores internacionales, pero también había grandes ventajas al comenzar con los líderes jóvenes. En varios de nuestros campos más pequeños, el grupo líder actual se anexó con el grupo líder emergente, y trabajamos con todos ellos juntos.

Finalmente desarrollamos un programa que se enfocó en tres participantes distintos para el desarrollo de líderes en OMF. Entre estos participantes había Líderes Superiores (directores de campo y regionales), Líderes Emergentes (líderes de equipos de ministerio), y Líderes Nuevos (los que habían sido nombrados recientemente).

Desarrollo de programas para impartir el desarrollo de líderes

- Nuestros primeros esfuerzos para atender las necesidades de los líderes jóvenes nos llevó a llamar el programa «Proyecto Timoteo», al reconocer los esfuerzos de Pablo en desarrollar líderes en su equipo ministerial.
- Los líderes nuevos fueron el enfoque del tercer programa. Un objetivo importante para este programa fue la «socialización de visión y valores organizacionales». A medida que los miembros pasan al liderazgo internacional, es importante que confirmen su comprensión y compromiso con la visión y valores actuales de OMF.
- La adquisición más reciente para nuestro programa de estudios de desarrollo de líderes se enfoca en líderes «ejecutivos» de los niveles superiores de cada campo, el director nacional y los directores regionales.

Pronóstico

El programa debe seguir creciendo y desarrollándose con las necesidades de la organización. Con el reciente nombramiento de una directora nueva, su perspectiva y visión debería ayudarnos a hacerlo. Miramos hacia el futuro, a las cosas emocionantes que el Señor hará, a medida que buscamos seguir inspirando a los 1,300 miembros de OMF para un mayor impacto en «la evangelización urgente de los pueblos del Este de Asia».

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las fortalezas del programa de desarrollo de líderes de OMF?
¿Cuáles son las debilidades?

2. ¿Tiene su organización un programa de desarrollo de líderes? ¿Qué aspectos de su programa pueden mejorar? ¿Cómo podría hacerlo?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enseñar y practicar el mentoreo. ➤ Enseñar y practicar la rendición de cuentas. ➤ Capacitar para capacitar (2 Timoteo 2:2) ➤ Ser ejemplo en la vida y el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una actitud de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una cultura de búsqueda del desarrollo personal mutuo. 	
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la sinceridad para la rendición de cuentas. 	
Preparación		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar relaciones con la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar relaciones con el misionero 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer herramientas de capacitación interactivas. ➤ Enseñar habilidades y carácter. ➤ Desarrollar modelos de mentoreo.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Involucrarse en la vida y ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser transparente e informativo. ➤ Rendir cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener estructuras de mentoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar la comunicación.
Crisis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser tan sincero como sea posible. 		
STP		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar tiempo para evaluar su vida y ministerio. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar módulos de capacitación especial.
Reingreso		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar en la capacitación y el mentoreo. 		

Desarrollo del Personal

Apreciación y evaluación (Organizacional e Individual)

APE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●



Los hechos

El uso de apreciaciones y evaluaciones individuales se correlaciona mucho con la retención. Las evaluaciones dan a los misioneros la oportunidad de que se les elogie, pero también de que se les estimule a mejorar, o a cambiar, el ministerio y a que presenten sus propias ideas y observaciones para ayudar a la organización a cumplir con su visión y metas. La puntuación general indica que, aunque los APE y NPE tienen un nivel razonable de efectividad, todavía hay espacio para mejorar.



Los Datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
50	Los líderes llevan a cabo una revisión anual de desempeño/ministerio con cada misionero.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	✓
55	A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓

57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	
70	Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ Llevar a cabo evaluaciones del desempeño (P50) se correlacionó mucho con la retención por el retorno anticipado en los NPE y OSC.
- ✓ Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar su ministerio (P64) se correlacionó mucho con la retención en los APE.
- ✓ El flujo libre de comunicación con el liderazgo (P42) se correlacionó mucho con la retención en los APE.
- ✓ Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes (P44) recibió una calificación relativamente baja en desempeño e importancia y, en los NPE, incluso se correlacionó de manera negativa con la retención.



Lo que significa

Sarah Hay

Las apreciaciones y evaluaciones regulares han demostrado ser muy efectivas en los negocios modernos. Sin embargo, en el cuestionario del ReMAP II, los ejecutivos de las misiones le dieron una calificación relativamente baja en importancia y efectividad. Esto podría ser típico para muchas organizaciones, ya que mencionar la palabra «evaluación» ocasiona sentimientos encontrados en muchos miembros del personal. La reacción a una evaluación podría ser de miedo, de odio, o sencillamente de indiferencia. Recuerdo cómo me acerqué a mi primera evaluación, hace unos doce años, con un pavor absoluto. Mi jefe era una dama ambiciosa, de mucha influencia superior, y yo tenía miedo de lo que ella dijera. Sólo cuando un colega me recordó que ella, al fin y al cabo, era un ser humano con las mismas necesidades básicas que las mías, pude relajarme ¡y descubrí que una evaluación no tiene que ser un proceso aterrador! Otros han dicho que su evaluación fue una pérdida de tiempo, sin un significado expreso, y que no resulta en acción alguna. De esta manera, sólo se lleva a cabo para marcarlo en la lista.

Desafortunadamente, muchas organizaciones tendrán una apreciación o plan de evaluación anual ineficaz. Algunos directores le dan poca prioridad a las apreciaciones y simplemente no llevan a cabo la evaluación o, peor aún, llevan a cabo evaluaciones sin tener la intención de un diálogo significativo, por lo que no logran nada más que desanimar a la persona. ¿Por qué es que las evaluaciones frecuentemente tienen poca prioridad? ¿Tal vez porque pocos directores en realidad quieren dirigir gente! Tener un ascenso en el mundo secular a menudo requiere que se dirija gente, así como ser bueno en la propia profesión. Pero dirigir gente frecuentemente es algo para lo que no se ha capacitado a la persona como parte de esa profesión. Sin embargo, en el mundo secular, usualmente se proporciona la capacitación para tomar esa función. En el mundo de las misiones, los misioneros pueden terminar dirigiendo un equipo, aunque ese no era su deseo ni expectativa¹. Debido a una fuerza de trabajo limitada, simplemente no hay otra opción. Para esos directores, las evaluaciones representan una carga extra que los aleja de su «genuino trabajo» (como lo perciben en sus prioridades).

A veces, las evaluaciones son vistas como actividades donde se llenan formularios y se pierde el tiempo, separadas de las realidades organizacionales. Algunos sienten que las evaluaciones favorecen a la gente que tiene funciones que se pueden medir fácilmente y desaniman el trabajo en equipo. Además, algunos se sienten incómodos al discutir asuntos con los que alguien podría estar luchando, quizás por los valores cristianos del estímulo y la característica de no querer ofender (¡algunos dirían de no decir la verdad!). Y a algunos, hasta les es difícil dar/recibir elogios y agradecimiento («No fue nada—lo hice solamente con la ayuda del Señor»). (Esto, por supuesto, varía según las culturas distintas).

Con todos estos asuntos ¿por qué deben hacerse las evaluaciones? La respuesta obvia es porque el ReMAP II ha indicado una gran correlación entre hacer evaluaciones y la retención de la gente. Hay muchas razones que podrían estar detrás de esta correlación. Primero, la base lógica de las evaluaciones es aumentar el desempeño o éxito del ministerio de una persona (y de esta manera el de la organización), al trabajar de manera más inteligente, no más². ¿Qué requiere de más esfuerzo: buscar una carpeta que no se ha guardado o sacarla del lugar correcto en el archivador? De la misma manera, el personal podría desempeñarse cómodamente dentro de sus capacidades limitadas, o podría, con la ayuda del director, extender su capacidad por medio de la confirmación e identificación de necesidades de capacitación. La ayuda de un director se expresa mejor a través de un proceso de evaluación. Las evaluaciones son una manera comprobada de impartir valor y desempeño mejorado, que lleva a la

¹ En la investigación, casi el 80% de los misioneros que salen a las misiones y que no esperan ser directores, terminan en alguna clase de posición de liderazgo. Estudios no publicados que Rob Hay está llevando a cabo, «Your Story”—Hearing the Voices of Mission Partners (Su Historia—Cómo Escuchar las Voces de los Misioneros)», (Redcliffe College, Gloucester, UK).

² Ver el Capítulo 18 donde queda claro que hay un problema global de exceso de trabajo.

satisfacción en el trabajo. El ReMAP II demuestra que este no es solamente un concepto occidental. Sin evaluaciones efectivas y bien hechas, las tasas de retención disminuirán.

Los principios claves de una evaluación son los siguientes:

- Revise y evalúe el desempeño, capacidades y comportamiento pasados, a la luz de los objetivos del trabajo. Busque aprender con esta evaluación y mejorar el trabajo donde sea posible.
- Exprese ánimo y apreciación.
- Concrete objetivos futuros y prioridades.
- Identifique necesidades de capacitación y desarrollo.
- Dé oportunidades para que las personas proporcionen retroalimentación en cuanto al equipo/organización.
- Asegure el conocimiento de la visión, estrategia y metas de la organización.
- Motive.

Las evaluaciones no son simplemente una conversación de felicitación. Muchas de las preguntas en esta sección del estudio ReMAP II deberían cubrirse en una evaluación (ver «Los Datos» para el listado). Los objetivos deben estar establecidos, deben explorarse áreas y, como lo describe Henkie Maritz en su estudio de caso, debe discutirse bien el ministerio apropiado (por ejemplo, ¿tiene la persona la función correcta?).

Para mejorar un proceso de evaluación, las mejores prácticas sugieren que el evaluador reciba un poco de capacitación básica. Hay que tratar algunas áreas para preparar a los directores, para que lleven a cabo las evaluaciones:

Preparación:

Los evaluadores deben prepararse al ver la descripción de trabajo de la persona y los objetivos del año anterior. ¿Existen razones que ya se conocen que pudieron haber evitado que la persona cumpliera los objetivos? Tenga en mente los asuntos logísticos y prácticos de la evaluación, hasta el lugar donde se sienta.

Habilidad de Evaluación:

Las destrezas que se utilizan para las entrevistas de selección se transfieren a las entrevistas de evaluación. Por ejemplo, desarrollo de una rápida penetración, tranquilizar a la gente, explicar la estructura de la entrevista, permitir tiempos de silencio para pensar, tomar notas y confidencialidad.

Contenido de la evaluación:

Siempre comience con una retroalimentación positiva. Pregúntele a la persona qué cree que ha salido bien. Pídale que se examinen a sí mismos y que identifiquen posibles soluciones a problemas. (Muchas organizaciones tienen un formulario de evaluación que la persona llena antes de la entrevista, que los ayuda

a prepararse. Busque ejemplos en el sitio web). Discuta áreas de debilidad o de mal desempeño. Déle tiempo a la persona para que explique su punto de vista y para que sugiera soluciones, en lugar de imponer las suyas. Meta la crítica entre los elogios y la apreciación para que comience y termine con una nota positiva y minimice los sentimientos de desesperación o desaliento.

Acuerdo de objetivos:

Utilice objetivos Específicos, Medibles, Acordados, Realistas y con límite de Tiempo (*SMART*, por las siglas en inglés). También deberían estar vinculados con la visión y objetivos de la organización.

Acuerdo de necesidades de capacitación y desarrollo:

Discuta las áreas de capacitación y desarrollo, aunque estas deben estar relacionadas con la función y no con una lista de deseos.

Conclusión:

Puede ser útil pedirle a la persona que resuma la entrevista (de esta manera se confirma que han entendido lo que se ha discutido). El evaluador entonces llena cualquier espacio vacío y resalta lo que sucederá después. Muchas agencias llenan un formulario de evaluación que firman las dos partes y luego se lo pasan al director del nivel próximo superior. También debe proveerse de un medio para apelar en contra del resultado final, si la persona no está satisfecha.

Las evaluaciones son, en teoría, un proceso muy franco, pero hay algunos peligros y dificultades que deben evitarse. Asegúrese de analizar el desempeño y no la personalidad. No prejuzgue ni discuta durante una evaluación. Enfóquese en todo el año anterior y no en el pasado inmediato. Asegúrese de que no se eviten los asuntos difíciles, sino que se discutan abiertamente. Estos son esenciales para que la evaluación tenga credibilidad o para un resultado de éxito.

Las evaluaciones deberían ser un proceso de comunicación de doble vía. De manera interesante, [P42 *Existe un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo*] recibió una calificación muy mediocre, tanto en los APE como en los NPE, pero se correlacionó con la retención sólo en los APE. Esto podría deberse a actitudes culturales hacia el liderazgo y autoridad. En los NPE, puede ser que no sea apropiado que una persona cuestione o dé ideas a alguien de autoridad por respeto. En este caso, no habría expectativas de esta clase de comunicación con el liderazgo.

La Pregunta 64 [P64 *Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el misterio de la agencia*] obtuvo una calificación mala en desempeño y importancia en los APE y NPE. La calificación fue más baja para los APE y se correlacionó con la retención, pero no en los NPE. De nuevo, la falta de correlación con la retención podría deberse a expectativas culturales del liderazgo. Muchas agencias de los NPE son nuevas (de un promedio de doce años), por lo que, probablemente, muchos de los misioneros han estado desde el principio de su agencia y están involucrados en la formación de la organización. Además, la enseñanza tradicional de los NPE es más didáctica y estimula a la gente a aceptar

lo que se les enseña y a no desafiar las normas. O quizás, a pesar de la baja calificación, las agencias de los NPE están funcionando bien y no necesitan que se les desafíe para que mejoren. En los APE, el sistema educativo desafía a pensar afuera de la norma y estimula a que la expectativa esté involucrada en las decisiones de la organización, etc., lo que explicaría por qué una baja calificación se correlacionaría con la retención. Los APE claramente necesitan mejorar la comunicación en cuanto a la retroalimentación.

Las evaluaciones dan la oportunidad de discutir las necesidades de capacitación y desarrollo. La oportunidad de capacitación y desarrollo de dones y habilidades es un factor importante para la retención [P55 *A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación continua y desarrollo de dones y habilidades*] pero, tanto los APE como los NPE, tienen baja calificación en esta área³. Sin embargo, establecer necesidades de capacitación y desarrollo inalcanzables hará que los obreros y el personal se desmotiven. Según la ubicación del campo, el costo, etc., algunas opciones de capacitación no son prácticas o tal vez deban posponerse hasta que se tenga un STP en el país natal.

El director tiene que evitar el peligro común de no cumplir a cabalidad con las necesidades de capacitación y desarrollo acordadas y de no consultar los objetivos y acciones planificados hasta la siguiente evaluación al año siguiente. La falta de seguimiento obstaculiza el proceso de evaluación y refuerza la opinión de que las evaluaciones sólo son un proceso burocrático anual. El seguimiento debería incluir pláticas regulares e informales durante todo el año, lo cual permite que una persona discuta cualquier problema para lograr sus objetivos y proporciona oportunidad para que el director discuta los problemas desde su punto de vista. Un problema trascendental de desempeño no debería ser una sorpresa durante una evaluación anual—el asunto tendría que haberse discutido bien antes. Una comunicación sincera, honesta y regular lleva a un proceso de evaluación que mejora el desempeño.

La información del ReMAP II revela que las agencias sí parecen ser lo suficientemente buenas para permitir que los misioneros formen y desarrollen su propio ministerio. Esto es importante para la retención. Sin embargo, las calificaciones no fueron tan altas en cuanto a que a los misioneros se les asignen funciones según sus dones y experiencia [P56 *A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia*]. Más sorprendente aún fue el hecho de que esta pregunta ni siquiera se correlacionó de manera que afectara a la retención en los APE, ya que muchos de nosotros conocemos gente que se le puso en el puesto equivocado ¡y como resultado terminó yéndose! Por esta razón, las evaluaciones de selección, de salud y psicológicas son importantes para identificar el lugar y función correctos de una persona. Los resultados de los datos podrían reflejar que todas las agencias están haciendo un mal trabajo (a tal grado que los resultados no resaltan ninguna gran diferencia entre ellos), o que todas las

³ Para una buena exploración acerca del desarrollo de personal, ver el estudio de caso de David Milligan en el Capítulo 23.

agencias están haciendo un trabajo razonable (de nuevo, al grado que ninguna agencia sobresale). De esta manera, no se puede demostrar ninguna correlación, porque no hay una gran diferencia entre las agencias de alta y baja retención.

Esperamos que este capítulo inspire a las agencias a revitalizar su sistema de evaluación. Las evaluaciones son una manera clave de mostrar apreciación, de dar ayuda en los problemas, de reconocer y desarrollar oportunidades de capacitación en un mundo que más que nunca está obsesionado en aprender, y de motivar hacia la realización en el ministerio.



Evaluación del ministerio

Henkie Maritz⁴, World Mission Centre⁵, Sudáfrica

Los misioneros necesitan un foro donde puedan:

- Compartir sus alegrías y frustraciones.
- Evaluar metas e identificar las razones por las que las metas se lograron o no se lograron.
- Ver hacia delante para definir metas nuevas e identificar áreas que necesitan mejoras.
- Discutir la posible necesidad de cambios personales o ministeriales.
- Diseñar planes de acción para un ministerio más efectivo.

Ese foro es la Evaluación del Ministerio.

La esencia de una evaluación del ministerio es facilitar el éxito del misionero, hacerlo sentirse valorado y hacerle saber que vale la pena conservarlo.

Marius trabaja con Operación Movilización de Sudáfrica (OMSA). Ha estado capacitando misioneros durante diecisiete años. Cuando Peter, su líder, hizo posible una evaluación de ministerio anual, salió a luz que Marius necesitaba un cambio. Peter ayudó a Marius a expresar sus frustraciones y a abordar su deseo de crecimiento personal. Peter discutió la visión y dones de Marius, y exploró la manera en que su nueva orientación deseada podría converger con la organización. La evaluación concluyó con un acuerdo mutuo de que Marius

⁴ Henkie Maritz es ingeniero de Software. Desde el año 2000 ha trabajado medio tiempo en el World Mission Centre de Sudáfrica. Además de ayudar a organizar ciertos eventos, fue Coordinador Local para el estudio ReMAP II en Sudáfrica. El estudio le dio una apreciación profunda de las organizaciones enviadoras de misioneros y los retos que enfrentan.

⁵ El World Missions Centre es una organización de movilización de misioneros que moviliza a la iglesia local para las misiones en Sudáfrica.

podría seguir adelante con responsabilidades de liderazgo y mentoría para capacitadores. Se preparó un plan de acción para hacer posible este cambio.

OMSA valora la evaluación/apreciación del ministerio. Por medio de las evaluaciones/apreciaciones de ministerio, cada misionero se siente valorado por el liderazgo. Las evaluaciones de ministerio desarrollan una cooperación de beneficio mutuo entre la organización y el misionero. «En primer lugar, el misionero debe ser apreciado por su líder por los logros del período anterior. Por eso es que se llama apreciación».

Serving in Mission South Africa (SIMSA) es otra agencia misionera que valora las evaluaciones del ministerio. Para SIMSA, el propósito de una evaluación de ministerio no es sólo de evaluar la efectividad y salud de cada misionero (espiritual, emocional y física), sino también de darle a SIMSA la oportunidad de evaluar si un ministerio todavía está logrando sus metas originales y si está en línea con la visión de la organización.

Por ejemplo, en los años cincuenta, SIMSA inició un ministerio de libros. La meta del ministerio era poner buenos libros cristianos en las manos de miembros de la iglesia que no eran blancos. Esta necesidad nació debido a las condiciones políticas de Sudáfrica, cuando los cristianos que no eran blancos no tenían libre acceso a las librerías cristianas, y cuando los libros eran generalmente muy caros. Durante una evaluación de ministerio a finales de los años noventa, SIMSA se dio cuenta de que este ministerio ya no tenía ningún propósito, porque el contexto político sudafricano había cambiado. De esta manera, SIMSA discontinuó su ministerio de libros.

La evaluación del ministerio es una buena práctica que es común entre las agencias misioneras de retención alta y muy efectivas en Sudáfrica. He aquí algunas características comunes de Evaluación del Ministerio:

1. ¿Cuán seguido debe hacerse una evaluación de ministerio?

La mayoría de las organizaciones misioneras tienen evaluaciones anuales para cada misionero.

Varias organizaciones misioneras también tienen una evaluación especial al final de un período (típicamente al final de cuatro años).

2. ¿Qué es esencial para una evaluación ministerial de éxito?

Un plan personal para el ministerio de cada misionero es crucial para las evaluaciones ministeriales de éxito. Antes de que el misionero comience su primer año, debe haber un plan para sus necesidades de ministerio. Este plan personal esbozará expectativas futuras y metas en el ministerio, y formará la base para futuras evaluaciones de ministerio.

Algunas organizaciones misioneras utilizan entrevistas personales para establecer un plan de ministerio personal.

3. ¿Qué pasa durante la evaluación anual?

Una evaluación anual es una reunión planificada entre el misionero y su líder directo. Esta reunión para evaluar el ministerio tiene los siguientes objetivos:

- Revisar el progreso obtenido sobre las metas establecidas en el plan personal inicial.
- Discutir cualquier problema que se enfrentó.
- Discutir el progreso logrado en las áreas de adquisición de cultura e idioma.
- Considerar maneras para fortalecer relaciones interpersonales.
- Desafiarse mutuamente en el caminar con Dios.
- Ajustar el plan personal como corresponde.

La discusión puede ampliarse cuando hay problemas. Ya sea el entrevistador o el misionero puede agregar a las áreas esenciales.

4. ¿Por qué llevar a cabo una evaluación al final de un período?

La evaluación de fin de período, que típicamente se hace al inicio de una STP en el país natal, es similar a la evaluación anual, pero tiene los siguientes objetivos adicionales:

- Evaluar y revisar la vida del misionero durante todo el período.
- Evaluar y decidir sobre la dirección total para el siguiente período, ya sea que el misionero vuelva por otro período o que se le asigne un puesto distinto.

Preguntas para discusión:

1. ¿Realiza su organización evaluaciones de ministerio regulares con sus misioneros? Si no, ¿podrían sus líderes misioneros incorporar las evaluaciones de ministerio como un evento regular?
2. ¿Qué preguntas incluiría en la evaluación del ministerio de sus obreros?

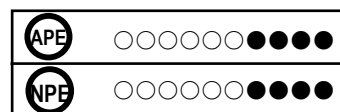


En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener estructuras y metas claras. ➤ Tener una cultura de evaluación de ministerios. 			
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicar descripciones de trabajo claras. 	
Preparación		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar bien informado de las expectativas. ➤ Hacer un plan de desarrollo personal 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar herramientas para apreciaciones y evaluaciones.
En el campo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar evaluaciones de ministerio y desempeño. ➤ Ser sincero y transparente. ➤ Prepararse para evaluaciones y apreciaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conducir evaluaciones anuales de desempeño/ministerio. ➤ Estar dispuesta a recibir retroalimentación sobre las prácticas de la agencia. ➤ Ofrecer nuevas perspectivas para el desarrollo. 	
Crisis				
STP		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar evaluaciones de desempeño y ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar a cabo evaluaciones de ministerio/desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar a cabo evaluaciones de ministerio/desempeño.
Reingreso		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar evaluaciones de ministerio/desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar a cabo evaluaciones de ministerio/desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar a cabo evaluaciones de ministerio/desempeño.



Los hechos

Ministerio se refiere al trabajo que el misionero realiza.

«Me es necesario hacer las obras del que me envió, entre tanto que el día dura; la noche viene, cuando nadie puede trabajar. Entre tanto que estoy en el mundo, luz soy del mundo». Juan 9:4-5

«Hacer las obras del que me envió» es a menudo la explicación que los misioneros dan para explicar por qué están motivados para ministrar. Los ministerios de los misioneros son variados, pero la investigación reveló temas clave que se aplican a todos los misioneros y que aumentarán la satisfacción y la retención a medida que se mejoran. La calificación total para esta área (seis para los APE y NPE) es bastante buena y esto es importante porque existe una fuerte relación entre estos resultados y la retención en los APE y NPE.



Los datos

P. No.	Factor	APE Indicador de Salud		NPE Indicador de Salud	
		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
56	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	✓

59	Los misioneros están comprometidos con su ministerio	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓
60	Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓
61	Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen	○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	✓
62	Se dan oportunidades de ministerio/trabajo para el cónyuge.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	
63	Los misioneros tienen un adecuado apoyo administrativo y práctico en el campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	
66	Los misioneros están desarrollando buenas relaciones con la gente a la que sirven.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
70	Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ El promedio total de los factores relacionados con el ministerio se correlaciona fuertemente con la retención en los APE y NPE.
- ✓ A los misioneros se les da espacio para formar su ministerio (P57) recibió una calificación alta en desempeño e importancia por parte de los ejecutivos de misiones en los NPE y APE, y está correlacionada con la retención anual total.
- ✓ El compromiso de los misioneros con su propio ministerio (P57) recibió una calificación alta y se correlacionó con la retención anual total.
- ✓ Los misioneros están comprometidos con su agencia y le son leales (P60) tuvo una calificación muy alta en los NPE (mucho más baja en los APE) y se correlacionó con la retención anual total en los APE y NPE.
- ✓ Cantidad de carga de trabajo apropiada (P61) obtuvo una calificación mucho más baja en los APE (peligro con exceso de trabajo) y se correlacionó con la retención.
- ✓ Apoyo administrativo y práctico adecuado (P63) obtuvo una calificación muy alta en los NPE y se correlacionó moderadamente con la retención en los NPE y APE.

- ✓ Los misioneros evalúan y buscan mejorar su ministerio (P64) se correlacionó con la retención alta en los APE.
- ✓ Oportunidades de Ministerio para el cónyuge (P62) obtuvo calificación alta en los APE y se correlacionó fuertemente con la retención; pero obtuvo una calificación mucho más baja en los NPE. Incluso se correlacionó de manera negativa con la retención total anual en los NPE.
- ✓ Asignaciones para los misioneros de acuerdo a sus dones (P56) recibió una calificación muy alta en los NPE y mucho más baja en los APE (¿expectativas más altas?) y se correlacionó moderadamente con la retención en los NPE.



Lo que significa

Rob Hay

El área de ministerio se enfoca en el trabajo y ministerio de la organización y del misionero. El ministerio se distingue de otras áreas en que se centra en el trabajo que la organización, o el misionero, hace y no en los asuntos organizacionales para mantener la organización.

La fortaleza de las calificaciones en desempeño e importancia para las preguntas relacionadas con el trabajo del ministerio se correlaciona fuertemente con la retención. Los APE y NPE, de igual manera, recibieron una calificación total en desempeño e importancia de seis de diez. Entre tanto que es una muy buena calificación, muestra espacio para una mejora total. Sin embargo, las preguntas individuales que contribuyen a la calificación total tuvieron calificaciones diversas, por lo que la atención para mejoras puede centrarse en áreas claves.

Los límites son un área clave para el ministerio efectivo. Para que los misioneros, o una organización, sean efectivos en el trabajo, tienen que saber lo que deben hacer, dónde están sus límites personales y cuáles son los límites de la organización. Los valores organizacionales ayudan a formar estos límites, junto con las expectativas y funciones (que también se mencionan en el Capítulo 20).

El conflicto de funciones es un término ambiguo en una función mal definida o en una función que requiere de comportamientos inconsecuentes o contradictorios. Por ejemplo, un líder que es responsable del desempeño y objetivos, que también es la única fuente de cuidado pastoral para ese mismo equipo, podría experimentar conflicto al llevar a cabo estas funciones. Las descripciones de trabajo claras pueden ser muy útiles para resolver conflictos o ambigüedades. Las descripciones de trabajo pueden ser restrictivas—enumerar cada una de las tareas que el titular del puesto tiene que hacer—o pueden ser demasiado generales. No obstante, deben indicar claramente los límites del papel del misionero.

ro. Si hacen esto y, como lo expresó la Pregunta 57, si a los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio, entonces estarán más satisfechos y realizados, como lo indica la investigación en el campo de las organizaciones seculares¹. Además, la Pregunta 41 [P41 *Los Planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero*], y la Pregunta 57 (ver más arriba), se correlacionan con la retención (ver el Capítulo 20).

Se requiere de tiempo para poder formar y desarrollar un ministerio. El tiempo—para pensar, planificar, reflexionar, leer, estudiar y para estar consciente de los desarrollos del lugar, del mundo más amplio y del área vocacional del misionero—es esencial para desarrollar un ministerio saludable, que sigue creciendo, que cambia y es pertinente a las necesidades del contexto contemporáneo. Poder formar el ministerio también requiere de metas totales claras [P40 *En toda la agencia se comparte la visión y el propósito*] y de un equilibrio apropiado entre el trabajo y el descanso [P61 *Los misioneros generalmente no tienen exceso de trabajo*]. Sin tiempo para trabajar dentro de metas claras, el ministerio llegará a ser obsoleto e irrelevante y el misionero no logrará desarrollar las nuevas habilidades que se requieren para el mundo que ha cambiado (para una discusión más completa sobre los asuntos de desarrollo del personal, ver el Capítulo 23).

Las agencias que tienen una retención alta también buscan misioneros que tienen un compromiso fuerte con su propio ministerio [P59 *Los misioneros están comprometidos con su ministerio*], entre tanto que se comprometen con la agencia y le son leales [P60 *Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales*]. Esta combinación frecuentemente no es fácil de lograr, pero sí parece contribuir a la retención en los NPE y APE de igual manera. La lealtad a la agencia (P60) demuestra ser levemente más desafiante en los APE que en los NPE², aunque las agencias generalmente parecen tener poca dificultad para asegurarse de que los misioneros tengan un fuerte compromiso con su ministerio.

Formular la función adecuada en el ministerio para el portador del puesto ayuda a la retención, y en los APE fue importante hacer lo mismo con el cónyuge. Este asunto recibió la calificación de siete de diez en los APE y claramente fue considerado importante en el proceso de selección y asignación. En los NPE, el papel del cónyuge no recibió una fuerte calificación y no se correlacionó con la retención. Sin embargo, en los NPE, tomar decisiones de trabajo, basados en la experiencia y dones del misionero [P56 *A los misioneros se les asignan funciones según sus propios dones y experiencia*] fue importante. Entre tanto que esto recibió una calificación razonablemente buena en los APE y NPE (seis de diez), el asunto sólo se correlacionó con la retención en los NPE. Las expectativas altas de los APE, de que este es el proceso y expectativa *normal*, probablemente

¹ Bruce Katcher, *Employees feel like slaves (Los Empleados se sienten como esclavos)* (2004), tomado de <http://www.discoverysurveys.com/articles/itw-038.html>

² Ver el estudio de caso sobre BMS World Missions en el Capítulo 9: «Cómo cambiar la capacitación para obtener compromiso», por Alan Pain.

contribuyó al resultado, que quiere decir que no hubo una diferencia significativa evidente entre las agencias de alta y baja retención.



Adaptación al ministerio

Fayez Ishak³, Iglesia Kaser El Dobara, Egipto

Quiero introducir este estudio de caso y elogiar a los muchos misioneros extranjeros que han servido en Egipto y por todo el mundo árabe. Estos siervos fieles han contribuido de una manera significativa al movimiento misionero en ciertos de esta región, así como a la movilización de un creciente número de obreros árabes.

Personalmente, he sido inspirado y desafiado profundamente por su pasión, ejemplo e influencia extensa. Estoy convencido de que comparten una rica herencia en el cielo por su labor. Han allanado el camino para el trabajo misionero moderno, como se practica ahora en el mundo árabe, y en muchos casos han pagado un gran precio.

Como representante de la iglesia del Medio Oriente que recibe misioneros extranjeros y envía obreros egipcios, me gustaría resaltar dos casos que hemos observado de primera mano. El primer caso resalta el beneficio de adaptar los planes para que encajen en la situación del campo. El segundo es una reflexión sobre un caso de retorno anticipado pasivo.

La influencia positiva de un obrero ajustable

Nathan era un joven brillante y entusiasta que llegó a Egipto lleno de pasión y determinación por plantar iglesias para su denominación en Egipto. Celoso del Señor y estimulado por los resultados positivos que tuvo en su iglesia, y por su experiencia misionera anterior, con entusiasmo comenzó a trabajar hacia su meta. Comenzó con células y trabajó con creyentes de ambiente mayoritario. Sin embargo, en los primeros dos años empezó a ver que quizás sus planes no eran la mejor manera de servir al Reino de Dios en Egipto.

Por lo tanto, Nathan tomó un acercamiento enseñable y humilde y pidió consejo a los líderes eclesiológicos y a otras personas locales para adaptar sus planes iniciales al contexto. Nathan gradualmente descubrió la gran necesidad de colaboración y de redes entre las distintas entidades en Egipto y, en el proceso, comenzó a desarrollar algunas de sus fortalezas mayores al unir a estas distintas entidades, capacitándolas y preparándolas. Al final de sus doce años de ministerio en Egipto, dirigió, en colaboración, un movimiento muy influyente de plantación de iglesias entre las iglesias y grupos egipcios.

³ Fayez Ishak se graduó de la escuela de leyes. Ha sido Anciano y Director del Departamento de Misiones de la Iglesia Kaser El Dobara en el Cairo, Egipto durante los últimos catorce años. Actualmente supervisa, da estímulo y ministra a treinta y cinco misioneros que están en distintos países.

Si alguien evaluara el ministerio de Nathan basado en su plan original y el número de iglesias que plantó; fue un fracaso. Sin embargo, si uno ve la extensión de su influencia en la expansión del Reino de Dios en Egipto, ¡fue una influencia increíble!

Nathan es un ejemplo de alguien que tuvo éxito en la batalla que existe entre el «ego misionero», que mide la efectividad con los reportes ostentosos o, en su caso, el número de iglesias plantadas, versus ser humilde y flexible y mantener un enfoque en invertir en el Reino de Dios.

El retorno anticipado pasivo de un pionero

En la mayoría de los casos, participar en el trabajo misionero en el Norte de África requiere de un espíritu pionero genuino y de un carácter tenaz. Podría compararse a intentar cavar un huerto en una base de rocas. Keith llegó a este país del Norte de África con una determinación de esas. Era un evangelista dotado y, por su fidelidad y determinación en construir el Reino de Dios, vio el comienzo de una iglesia que se formó a través de su ministerio.

Keith continuó como líder de esta iglesia joven, con la misma actitud y dones que habían sido tan vitales en el evangelismo inicial, a pesar de su falta de dones como pastor. Estos convertidos tenían una gran necesidad de pastoreo y discipulado para poder crecer y ministrar en su país. Sin embargo, lo que encontraron en Keith fue el mismo evangelista valiente e intenso que primero los había llevado al Señor. Como un ejemplo, en una reunión, un norteafricano estaba dirigiendo la alabanza, y algunos de los creyentes comenzaron a aplaudir con los cantos. Keith silbó fuertemente, se levantó, y bruscamente declaró que ese *no* era el comportamiento apropiado en la iglesia. Se volvió a sentar y le ordenó al líder de alabanza que continuara. (Dudo que hubiera intervenido de esa manera en su iglesia natal, pero en un contexto misionero y mientras trataba de funcionar en un papel que no estaba dentro de sus dones, esta fue su reacción natural).

Tristemente, aunque Keith había jugado un tremendo papel en el trabajo misionero pionero y la evangelización de este país, los creyentes locales no pudieron esconder su alegría cuando se fue del país. Este y muchos otros factores indicaron que, muy posiblemente, el suyo fue un caso de «retorno anticipado pasivo». Aunque Keith todavía estaba físicamente en el campo, sus acciones e influencia estaban tan lejos de las necesidades reales y estado de los creyentes que dejó de tener alguna influencia positiva.

Una de las lecciones claves que podemos aprender para ayudar a la retención es tener cuidado de no tratar de realizar demasiadas funciones, o esperar que nuestros misioneros realicen funciones múltiples cuando, sencillamente, no están dotados. A menudo, el simple hecho de subirse a un avión e irse a un contexto misionero es todo lo que se necesita para que hagamos a un lado uno de los principios más fundamentales del liderazgo cristiano, es decir, funcionar

dentro de los dones otorgados por Dios. Necesitamos de humildad y sabiduría para discernir cuando las necesidades que tenemos enfrente van más allá del alcance de nuestros dones. En esos casos, hay que retirarse y trabajar con otros, en lugar de caer en la tentación de realizar todas las funciones que se necesitan.

Además, nuestras organizaciones misioneras e iglesias tienen que tener expectativas razonables para nuestros obreros y, al hacerlo, capacitar a nuestros obreros para que tengan expectativas razonables de sí mismos. ¡No podemos colocar a alguien con un corazón pastoral y sin dones de evangelismo en una posición que requiera de un evangelista apasionado! De igual manera, un siervo que claramente tiene el don de plantar iglesias, no debería estar en un lugar donde será consumido exclusivamente con trabajo administrativo. Un principio básico podría ser que no debería esperarse que un misionero trabaje bien a largo plazo con una función que no puede desempeñar en su país natal.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo podría su agencia ayudar a sus misioneros a ser más sensibles y culturalmente pertinentes en sus relaciones interpersonales en el campo?
2. ¿Qué cualidades o habilidades requerirían sus misioneros para adaptarse a un ministerio que encaje en el contexto transcultural local? ¿Qué experiencias de capacitación o ministerio podrían ser útiles?



Resistencia en el ministerio a pesar del trauma

Ron Brown⁴, CMA-Canadá, Senegal

El contexto global está cambiando. A muchos países ahora se les llama naciones de alerta roja en seguridad. Por ejemplo, el continente de África se ha convertido en un lugar más violento para vivir y trabajar. En cualquier momento hay varios países que tienen guerras étnicas, que están al borde de un golpe de estado, o en una u otra clase de confusión. Inevitablemente, cuando la población está en guerra, la gente se arriesga a ser desplazada por medio de evacuaciones políticas.

Al trabajar en esta clase de entornos, la gente se asocia con organizaciones no gubernamentales, agencias de socorro y desarrollo y organizaciones misioneras. El hecho incómodo es que es muy posible que experimenten un trauma perso-

⁴ Ron Brown, DMin, ha experimentado tres evacuaciones políticas: una como hijo de misionero durante la rebelión del Congo Simba, en 1991 en Congo-Kinshasa, y en 1997 en Congo-Brazzaville. Él y su esposa Myra han trabajado en África desde 1979. Actualmente son los desarrolladores regionales de CMA-Canadá en Dakar, Senegal. El Dr. Brown es miembro de la Junta Directiva Internacional del Mobile Member Care Team.

nal durante su tiempo en el extranjero. Para los que llevan las buenas nuevas, el entorno agitado en el que ministran son la frontera nueva para el evangelio. Los países en crisis necesitan de un mensaje de esperanza, ahora más que nunca.

Recientemente, se concluyó un proyecto⁵ que descubre factores que contribuyen a la resistencia y retención de misioneros que han pasado por eventos traumáticos en su carrera misionera en África, y que aún continúan sirviendo allá. En este estudio de caso, se identificaron y analizaron algunos factores claves que parecen contribuir al resistencia de los misioneros occidentales en África. También se hizo énfasis en estos factores en las buenas prácticas de sus agencias misioneras.

Factores que contribuyeron a la retención misionera

En el proyecto, se entrevistó a los misioneros que habían experimentado varios tipos de trauma. Estos misioneros pudieron continuar con su llamado misionero después de su trauma particular. Se consideraron dos preguntas:

- ¿Qué factores previos al trauma contribuyen a la retención de estos misioneros?
- ¿Qué factores posteriores al trauma contribuyen a la retención de estos misioneros?

Los cuatro factores que los misioneros introdujeron en sus eventos traumáticos fueron: un fuerte «llamado» personal a estar donde estaban, una preparación desde el nacimiento, palabras de Dios y relaciones firmes.

Los cuatro factores que surgieron después del trauma fueron: experimentar el lado «cuidador» de Dios, escuchar voces de liderazgo con autoridad, encontrar rápidamente el nuevo foco del ministerio y el beneficio de redes funcionales.

Los tres resultados inesperados del evento traumático fueron: una manera de vivir menos cargada, adoptar transiciones repentinas como puertas para ministerios nuevos y una vida reorganizada para el ministerio futuro.

Cómo las agencias pueden aumentar el resistencia

Un estudio adicional sugiere varias cosas que los líderes misioneros pueden hacer para aumentar la resistencia y longevidad de los misioneros que han pasado por eventos traumáticos. En el estudio, a treinta misioneros que no se fueron del campo, a pesar de haber experimentado traumas como evacuaciones políticas, violaciones, secuestro en vehículos, invasiones armadas del hogar y

⁵ Ronald Brown, «*Self-identified retention factors by Western missionaries in Africa who have experienced traumatic events (Factores de retención auto identificados por los misioneros occidentales en África que han experimentado eventos traumáticos)*», proyecto para el Doctorado en Ministerio (Trinity International University, 2005).

asaltos se les preguntó de los factores que contribuyeron a su resistencia y longevidad en la línea frontal.

He aquí siete cosas que las agencias misioneras hicieron que a los misioneros les fueron útiles:

1. Crearon redes de relaciones

Las buenas relaciones que los misioneros resistentes disfrutaron con otros misioneros fueron mencionadas más frecuentemente como un factor de retención. Sus agencias misioneras enviadoras se aseguraron de que los misioneros trabajaran en equipos y les dieron capacitación y preparación para nutrir buenas relaciones de equipo. Esta buena práctica obtuvo un «beneficio posterior al trauma», cuando los compañeros del equipo se ayudaron mutuamente a tener un «buen aterrizaje».

Otra red útil que las agencias establecieron fue la red regional. Esta red se utilizaba cuando los misioneros eran evacuados a países vecinos para que encontraran techo temporal y seguridad. Las agencias que planifican reuniones regionales, sin darse cuenta, proporcionaron del desarrollo y expansión de una red más amplia de relaciones para sus misioneros. Esta red más grande a veces da sus beneficios en la resistencia misionera en alguna fecha posterior.

2. Reconocieron el trauma

Si el liderazgo misionero no reconoce, de alguna manera, el trauma que un obrero ha sufrido, está tratando de tapar el sol con un dedo. El trauma que un obrero ha sufrido puede tener un efecto personal enorme, pero la descripción de este mismo evento podría ocasionar un impacto emocional casi mínimo en el liderazgo misionero cuando se le da un vistazo rápido al correo electrónico que describe el trauma. El líder tiene la responsabilidad de reconocer el evento y de averiguar de manera activa cómo se encuentra el obrero después del trauma.

Después de un evento muy traumático, una familia misionera volvió a su país natal por un período corto. Hablaron de manera muy positiva de su líder misionero que llegó, junto con su esposa, a visitarlos. «Fue más que un mensaje por correo electrónico. Llegó con su esposa». Esa acción lo decía todo, y ellos sintieron que el dolor que habían soportado se había confirmado con la visita de un líder clave. Esto, en contraste a otra familia que, después de un robo muy tenso y traumático, no supo nada de su liderazgo. «Fue como si a ellos (los líderes) no les importara». La familia se sintió muy solitaria y herida por la falta de una respuesta por parte del liderazgo.

3. Permanecieron en la región

Los equipos misioneros con protocolos de evacuación que incluyen un primer nivel de evacuación a otro país de la región (opuesto a un retorno

directo al país natal), parece que funcionan mejor después de un evento traumático. Según los datos del proyecto, lo que le da más beneficios de supervivencia y resistencia al evacuado es el apoyo cuidadoso de las relaciones existentes. Las relaciones personales frecuentemente son más fuertes en el campo que en el país natal. El nivel de identificación en el campo es frecuentemente mayor, porque es más fácil encontrar gente que ha pasado por traumas similares.

4. Pronunciaron palabras de sabiduría con amor

En las coyunturas cruciales de la vida de un misionero, las palabras de un líder, que se han escogido cuidadosamente, son muy bien recibidas. Una misionera había trabajado fielmente por veinte años en cierto país. Sin embargo, después de una evacuación, recibió una invitación a unirse a un equipo ministerial en otro país. A pesar de que era una oportunidad atractiva, se sentía comprometida con su tarea original. Cuando su líder misionero llegó a visitarla, le dijo: «Tiene permiso para irse. Creo que debería aceptar esa invitación del otro país». Sólo entonces la misionera ya no sintió la carga y pudo cambiar de asignación sin sentirse culpable por abandonar su puesto y el proyecto.

Es evidente, por los datos del proyecto, que los misioneros están fuertemente comprometidos. No se desplazan fácilmente. De hecho, los misioneros frecuentemente considerarán irse o trasladarse como un fracaso o traición a un mandato celestial. Las palabras bien dichas y oportunas del líder, que se ha ganado un nivel apropiado de confianza, pueden invalidar esta noción falsa. Ese líder ha escuchado y entendido claramente la situación y, por lo tanto, puede hablar por Dios, por así decirlo.

5. Desarrollaron una teología de riesgo y sufrimiento

Según los resultados del ReMAP II, las agencias misioneras que tienen una resistencia alta practican buenos procedimientos de clasificación de aspirantes a misioneros. Un componente de una buena clasificación debería ser el requisito de que los candidatos desarrollen su propia postura en cuanto al riesgo y sufrimiento.

En el pasado, las agencias requerían que los candidatos prepararan una declaración doctrinal, pero este documento usualmente no incluía una postura en cuanto al sufrimiento. Ahora, mientras más y más candidatos son ubicados en países de alerta roja en seguridad, puede suponerse, sin temor a equivocarse, que será inevitable que enfrenten traumas. Serán víctimas de robo, se enfermarán y se traumatizarán. Por consiguiente, a los candidatos debería requerírseles que piensen en estos riesgos y que desarrollen su propia teología del sufrimiento.

El desarrollo de una teología de riesgo y sufrimiento, antes de salir al extranjero, pondrá al sufrimiento en su propio contexto, y de esta manera fomentará la resistencia en los misioneros. Esto es crucial para los que

están creciendo con la perspectiva cultural occidental (y un poco no occidental) del sufrimiento, que dice que hay algo malo si sufrimos, por lo que deberíamos evitar el sufrimiento a cualquier costo. Una joven madre llegó al campo con esta perspectiva típica del sufrimiento. Pensó que si hacía lo correcto, Dios la protegería y cuidaría de su familia y ella no sufriría.

El setenta y cuatro por ciento de los entrevistados mencionaron que habían avanzado en su desarrollo de una perspectiva bíblica del sufrimiento. Alguien citó Juan 16:33: «En el mundo tendréis aflicción». Otro recordó que Jesús fue un varón de dolores, experimentado en quebranto, y por lo tanto nosotros deberíamos esperar sufrimiento mientras andamos en Sus pasos.

Un líder misionero cree que cuando las agencias se concentran en los pueblos no alcanzados, deberían esperar sufrimiento. Por consiguiente, tienen que estar mejor preparados y ponerse la armadura apropiada y desarrollar una base de oración suficiente.

6. Promovieron el sentido del deber

Un descubrimiento sorprendente en el estudio fue observar cómo muchos misioneros se referían a su crianza en granjas como el lugar donde aprendieron valores como el trabajo duro, el terminar una tarea, obligación, perseverancia y permanecer con un proyecto. Un veterano de Vietnam también había aprendido estos valores esenciales. Llevó a su carrera misionera la noción de que uno permanece en su puesto hasta que se le cambien las órdenes. Un buen número de trabajadores que habían sufrido traumas compartieron este sentido de determinación, de no huir cuando se suscitaban problemas. Estaban más determinados a sobrevivir el trauma y a seguir adelante para terminar la tarea. Los ejecutivos de misiones deben pensar en cómo identificar y nutrir un sentido del deber en sus candidatos misioneros.

7. Afirmaron el llamado

Las agencias misioneras deben continuar luchando con la manera en que ahora se expresa el concepto del «llamado». ¿Solicitan los candidatos misioneros por un deseo de hacer algo bueno en el mundo, por un conjunto de necesidades percibidas o por un sentido de injusticia? Si ese es el caso, ¿cómo se trasladan o se transforman estos sentimientos en una convicción significativa que permanece con fuerza durante los problemas y pruebas? ¿Cómo se desarrolla este llamado? ¿Dónde tienen una oportunidad los nuevos reclutas para desarrollar su sentido del llamado?

Quizás la pregunta más profunda es cómo habla y llama Dios a la gente ahora para que lo sigan en la obra misionera. No importa el idioma o la semántica que se utilice, las agencias enviadoras que envían gente a los países con alerta roja en seguridad deben sentirse satisfechos y confiados, por medio del proceso

de selección, de que los nuevos reclutas han sido llamados para servir en esos lugares. Al asegurar un firme llamado al inicio, y al probar esa convicción en el ministerio, definitivamente contribuiremos a la resistencia después del trauma.

Preguntas para discusión:

1. Piense en los factores previos al trauma, y en los posteriores, que contribuyen a la retención de misioneros. ¿Cuáles de estos factores son más importantes para sus misioneros en su contexto de ministerio? ¿Qué otros factores han contribuido a su resistencia en el ministerio?
2. Discuta las siete cosas que las agencias misioneras pueden hacer para ayudar a sus misioneros que han pasado por eventos traumáticos, ¿Cuáles de estas buenas prácticas podrían desarrollarse más en su organización? ¿Qué otras buenas prácticas son importantes para la resistencia, a través del sufrimiento y el trauma, en su cultura?



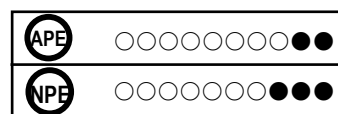
En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	➤ Enseñar el compromiso y la fidelidad.	➤ Comprometerse claramente con el ministerio.		
Reclutamiento				➤ Proveer de herramientas para la evaluación.
Preparación			➤ Asignar funciones según los dones y la experiencia.	
En el campo	➤ Proveer de apoyo espiritual y mental.	➤ Mostrar un compromiso claro con la agencia	➤ Proveer de espacio para formar y desarrollar el ministerio. ➤ Comunicar claramente los planes y descripciones de trabajo. ➤ Proveer de una función para el cónyuge en el ministerio.	➤ Proveer de apoyo administrativo y práctico.
Crisis	➤ Proveer de una teología de riesgo y sufrimiento.	➤ Permanecer en la región.	➤ Proveer de redes de apoyo	
STP		➤ Tomar tiempo para descanso y recreación.	➤ No sobrecargar con trabajo a los misioneros	
Reingreso		➤ Evaluar y buscar mejorar el ministerio.		

Ministerio Resultados del Ministerio



Los hechos

Frecuentemente se dice que estar enfocados en los resultados o en la tarea es una característica occidental (con la percepción de que el Sur se enfoca en relaciones). Con todo, las agencias misioneras en los NPE (mayormente en el Sur Global) y en los APE (mayormente en Occidente) le dan una calificación total alta al área de resultados del ministerio. Sin embargo, los NPE tuvieron una correlación mucho más fuerte con la retención que los APE, que quizás refleja su pasión y compromiso para participar en la misión de Dios.



Los datos

P. No.	Factor	APE Indicador de Salud		NPE Indicador de Salud	
			✓		✓
65	Los misioneros verdaderamente están logrando las metas y expectativas de la agencia.	○○○○○○○●●●		○○○○○○●●●●	✓
66	Los misioneros están desarrollando buenas relaciones con la gente a la que sirven.	○○○○○○○○○●		○○○○○○●●●●	
67	Las personas a quienes nuestros misioneros sirven están llegando a ser seguidores de Jesús.	○○○○○○●●●●		○○○○○○○●●	✓
68	La iglesia en el campo valora el ministerio de nuestros misioneros.	○○○○○○○○●●		○○○○○○○○●●	✓
69	Los misioneros están desarrollando liderazgo entre la gente a la que sirven.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
70	Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○●●●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ La calificación promedio total en desempeño e importancia de los resultados del ministerio fue alta en los APE y NPE, y se correlacionó con la retención total anual en los NPE.
- ✓ Los misioneros que logran las metas de su agencia (P65) obtuvo una calificación más alta en los NPE que en los APE, y se correlacionó con la retención alta en los NPE.
- ✓ Las personas que llegan a ser seguidores de Cristo (P67), recibió una calificación muy alta en los NPE y se correlacionó con la retención. En los APE, la calificación fue mucho más baja y hubo una correlación negativa moderada con la retención.
- ✓ Los misioneros desarrollan buenas relaciones en el campo (P66) también obtuvo calificación muy alta en los NPE y en los APE, fue tan alta en todas las agencias que no hubo correlación distinguible con la retención.
- ✓ La apreciación del ministerio del misionero por parte de la iglesia en la cultura anfitriona (P68) también obtuvo una calificación muy alta en los APE y NPE, y se correlacionó moderadamente con la retención en los NPE.
- ✓ El desarrollo del liderazgo entre el grupo étnico (P69) recibió la calificación más alta en los APE. Se correlacionó con la retención en los APE y NPE.
- ✓ El sentido de realización personal del misionero (P70) obtuvo una calificación muy alta en los APE (sociedad individualista de Occidente) y se correlacionó con la retención en los APE y NPE.



Lo que significa

Rob Hay

El resultado alentador en cuanto a las repercusiones del ministerio es que las agencias generalmente sienten que están haciendo lo que aspiran hacer. Algunos podrían preguntar: «¿Se debe este resultado a que las preguntas se hacen a los líderes de la agencia, que podrían dar una calificación más alta en este asunto que los misioneros?» Esta podría ser una preocupación válida, pero en la investigación que hizo el escritor al entrevistar a misioneros británicos, se encontró un resultado similar en cuanto el resultado del ministerio. También, en Hong Kong, las preguntas del ReMAP II se hicieron a misioneros individuales. Mientras que los resultados en general fueron un 10% más bajos que los de los líderes, el patrón de respuestas de los misioneros fue muy similar en todas las áreas estudiadas.

La Pregunta 65 [P65 *Los misioneros verdaderamente están logrando las metas y expectativas de la agencia*] recibió una calificación más alta en los NPE que en los APE. ¿Se debe a que los misioneros de los APE no están interesados en que la organización con la que trabajan logre sus metas? Esto parece poco probable, pero quizás las metas son más altas debido al (súper) énfasis occidental en lograr resultados cuantificables, de esta manera, el logro de metas no es obtenible tan fácilmente. El énfasis en los resultados parece ser corroborado por las revistas de las agencias misioneras y cartas informativas, donde a menudo (especialmente en Occidente) hay un enfoque en lo que la organización total y misioneros individuales están logrando. Sin embargo, es posible que los resultados tengan que ver más con la recaudación de apoyo financiero y menos con la retención de misioneros.

En general, el enfoque global en resultados y logro de metas es importante para prácticamente todas las agencias misioneras de los APE encuestadas. Por lo tanto, se puede distinguir poca diferencia entre la calificación de agencias de alta y baja retención y no se puede establecer ninguna correlación con la retención. Sin embargo, en los NPE, los resultados del ministerio están correlacionados con la retención, y subrayan la pasión y el compromiso de los misioneros de los NPE.

Pero hay un asunto que se correlaciona fuertemente con la retención en las agencias de los APE—Pregunta 69 [P69 *Los misioneros están desarrollando líderes entre las personas a quienes sirven*—que parece reflejar un énfasis fuerte en la capacidad de continuar. En lugar de *hacer* el trabajo misionero a largo plazo, están buscando transferir o facilitar el liderazgo desde el inicio de su trabajo. Esto también podría estar relacionado con la percepción de que los occidentales no se comprometen en una ubicación a largo plazo, pero a menudo tienen un compromiso de tiempo fijo en mente.

La Pregunta 66 [P66 *Los misioneros están desarrollando buenas relaciones con la gente a la que sirven*] mostró una calificación alta en desempeño e importancia en todas las agencias de los APE y NPE (ocho de diez en los APE y seis de diez en los NPE). Esta es una estadística alentadora, ya que todas las agencias misioneras están logrando efectividad con las relaciones en el campo. Por lo tanto, no hubo diferencia significativa entre las agencias de alta y baja retención.

Como apoyo adicional del desarrollo relacional positivo, la Pregunta 68 [P68 *La iglesia en el campo valora los ministerios de nuestros misioneros*] recibió una calificación muy alta en importancia y desempeño (ocho de diez) en los APE y NPE, y se correlacionó con la retención en los NPE. Aún así, hay una comprensión de que las relaciones iglesia-misioneros en el campo es un área compleja, y hay irregularidades a lo largo del camino, a medida que las iglesias nuevas crecen hacia la madurez, buscan liderazgo y desarrollan su propia identidad. Debido a que hay conflictos inevitables, la ausencia de una correlación con la retención es enigmática y podría requerir de investigación adicional.

La Pregunta 67 [P67 *Las personas a quienes nuestros misioneros sirven están llegando a ser seguidores de Cristo*] fue otra área donde sólo los NPE mostraron una correlación con la retención. La calificación de los NPE, de ocho de diez, muestra que sienten que están logrando la meta de llevar a la gente a Cristo. En los APE, esto no se correlaciona con la retención y no fue calificado tan alto (seis de diez). La calificación de los APE, y falta de correlación, podría estar vinculada a la proporción más baja de misioneros, de los APE, que participan en evangelismo y plantación de iglesias, y a una participación más grande en los ministerios sociales y de servicio. Además, los APE podrían ser susceptibles a la acusación de proselitismo (por la gente de su propia cultura), si tienen a las conversiones como el enfoque principal de su ministerio, que podría infundir preocupación por enfocarse en este aspecto.

Los resultados claramente muestran que los misioneros se sienten realizados en su trabajo [P70 *Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio*]. Esta pregunta obtuvo una calificación de ocho de diez en los NPE y APE. No es de sorprender que tanto los APE como los NPE muestren una correlación con la retención.



Cómo mantener registros para evaluar el ministerio

Bernard Ofori Atta¹, Christian Outreach Fellowship, Ghana

Nota: Se han cambiado algunos nombres en este estudio de caso para proteger la identidad de las personas que participaron.

Christian Outreach Fellowship (COF) es la agencia misionera autóctona más antigua de Ghana. Entre otras cosas, COF mantiene buenos registros de su personal misionero y su ministerio de evangelismo. En este estudio de caso veremos cómo el mantenimiento de esos registros ayuda a COF a evaluar sus resultados de ministerio.

Estadísticas del personal:

Las estadísticas del personal de la agencia para el período 1999-2004 indican, sin lugar a dudas, que el período fue de mantenimiento y decadencia mínima, entre tanto que Christian Outreach Fellowship buscaba nuevas directrices para su ministerio. Hubo sólo unas cuantas variaciones leves en el número de misioneros durante el período.

¹ Bernard Ofori Atta es líder de Christian Outreach Fellowship en Ghana.

En 1999, tuvimos cuarenta y nueve misioneros, y este número cayó a cuarenta y siete en 2000. En ese período perdimos a la Sra. Abdul, que murió de cáncer de hígado. La otra persona que dejó el servicio fue Akay.

El obrero que renunció

Akay era maestro y fue enviado como misionero biocupacional a trabajar entre el pueblo Nankansi, desde una base en Navrongo. La ciudad de Navrongo es el centro de Nankansi. Es una gran ciudad comercial y el Estudio de la Iglesia Nacional de Ghana muestra que la población es en un 50% de los frafra (entre los que están los nankansi), 35% de los kasena, 10% de los dagomba y 10% de otros grupos. En otras palabras, el estudio no distinguía entre los frafra y los nankansi. Sería difícil hacerlo, mayormente porque la identidad de los nankansi ha sido asimilada por la de sus primos mayores, los frafra y kasena. De esta manera, casi nadie habla nankansi en las calles de Navrongo.

Akay fue enviado a buscar a los nankansi. Su estrategia era de establecerse en Navrongo y capacitar discípulos para alcanzar a los nankansi, en el Sur. Pronto se dio cuenta de que no tenía el tiempo ni las oportunidades para hacerlo de manera efectiva. Por algún tiempo intentó utilizar a sus estudiantes, pero enseñaba en una institución católica romana por lo que tenía que hacerlo de manera clandestina. Al final, Akay no pudo lograr la meta de la agencia, por lo que renunció.

La pareja que se unió

Antes del año 2000, no le habíamos puesto mucha atención al grupo étnico de los konkomba. El número de personas de este grupo que asistían regularmente a la iglesia, que es nuestro punto de partida para contar a los que han sido alcanzados por el evangelio, era del 2.59% mientras que sus vecinos, los nanumba tenían un 0.24%, los gonja el 0.47% y los dagomba el 0.78%. Aunque los konkomba estaban abajo en la lista de prioridades, cuando lo vimos de manera estadística, nos dimos cuenta de que esta gente agresiva tenía una necesidad extrema del evangelio de paz. En COF también nos dimos cuenta de que eran estratégicos con respecto a que muchos de ellos se encontraban en el vecino país de Togo, donde son conocidos como el grupo étnico hwla. Al alcanzar a los konkomba en Ghana, podríamos establecer una base y un núcleo de plantadores de iglesias para que llevaran el evangelio a los hwla en la República de Togo. Contratamos a la pareja Charles y Naomi, buenos trabajadores, para que ministraran entre esta gente. De esta manera, volvimos a tener cuarenta y nueve misioneros al final del año 2001.

Mientras tanto, nuestros números aumentaron con otros tres cuando tres misioneros solteros se casaron. Esto aumentó el número de nuestros misioneros a cincuenta y dos a finales de 2004.

Nuestros asistentes del campo, plantadores de iglesias y voluntarios

Durante este período (1999-2004), el número de nuestros asistentes en el campo comenzó con diecinueve, aumentó a treinta y ocho y terminó con veintinueve; y el número de nuestros plantadores de iglesias comenzó en 164, aumentó a 297 y terminó con 192. Estas fluctuaciones fueron mayormente administrativas, dependiendo de qué trabajadores decidimos aceptar. Desde entonces regulamos nuestro sistema.

Además de asistentes de campo y plantadores de iglesia, también tenemos a nuestros voluntarios. Los voluntarios, los que están en capacitación y los que ya estaban capacitados, son los que no han sido aceptados como asistentes de campo ni plantadores de iglesias. El número de voluntarios comenzó con 285 y aumentó a 617. Perdimos a unos de ellos que optaron por pasar por capacitación formal y tomar puestos en iglesias locales.

En resumen, el número total de nuestros trabajadores era de 515 en 1999; esto aumentó a 930 en 2003 y se niveló a 965 en 2004.

En este período, 1999-2004, el sueldo que se le pagaba a los misioneros mantuvo el paso con los índices de costo de vida. Sin embargo, los sueldos pagados a los demás obreros llegó a ser un asunto del pasado. Estamos conscientes de que muchos de nuestros misioneros dieron un poco de dinero para gastos a sus obreros, de su asignación opcional para gastos de ministerio, pero fue algo insignificante. Como podrá verse, hasta la escasez de incentivos para los obreros voluntarios no afectó el número de ellos y hubo aumentos, a pesar de esta práctica.

Estadísticas del ministerio:

La fuerza misionera de COF compartió el evangelio con una cantidad enorme de 50,875 personas en 1999. Esta cantidad cayó a 32,675 en 2004, pero el número de compromisos con Cristo permaneció fijo de 4,278 en 1999 y de 4,137 en 2004. ¿Qué significa esto? ¿Estuvieron menos activos nuestros misioneros?

De 1999 a 2004, como lo muestran nuestras estadísticas ministeriales, la fuerza misionera no pudo hacer evangelismo masivo y tuvo que concentrarse en el evangelismo de persona a persona. Observamos que la ausencia del evangelismo masivo no tuvo efecto alguno en los resultados de nuestro ministerio. Seguimos viendo un gran número de compromisos con Cristo.

También pudimos evaluar nuestros nuevos métodos de evangelismo en las cantidades de iglesias nuevas que se plantaron y en los grupos que se establecieron. Durante el período de cinco años, 1999-2004, el número de iglesias plantadas fue de 32, 31, 10, 12 y 26 respectivamente. El número de grupos nuevos en el mismo período fue de 48, 61, 55, 38 y 143. De nuevo, nuestro cambio de enfoque, del evangelismo masivo al evangelismo personal y de pequeños grupos es claro.

Conclusión

En conclusión, podemos decir que Christian Outreach Fellowship no ha sufrido ningún retorno anticipado serio durante el período 1999-2004, ya sea en función del número de obreros, en función del número de desertores, ni del compromiso de los obreros con la tarea que tienen en sus manos. Podemos agradecer al Señor por una fuerza de trabajo dedicada y efectiva para la gloria de Dios.

Preguntas para discusión:

1. ¿Tiene su organización buenos registros de personal, incluso las razones de ubicación y retorno anticipado de los misioneros? Si no es así, ¿qué puede hacerse para mejorar el mantenimiento de registros del personal.
2. ¿Cómo evalúa su organización los resultados de su ministerio? ¿Qué aspectos del ministerio deberían evaluarse regularmente? ¿Quién debería hacer la evaluación?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear la cultura de un ministerio impulsado por propósitos. ➤ Crear la cultura de excelencia en el ministerio. 			
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer la selección basados en dones y experiencia. 	
Preparación		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitarse específicamente en las cualidades que se necesitan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar expectativas y metas claras. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar capacitación que lleva a los resultados deseados.
En el campo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprometerse con las metas y expectativas. ➤ Desarrollar buenas relaciones con la gente a la que se sirve. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener un registro de los resultados del ministerio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar herramientas para medir los resultados.
Crisis				
STP		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar el ministerio y tomar medidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar el ministerio. 	
Reingreso		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar el ministerio y dar retroalimentación. 		

APE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●
NPE	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●



Los hechos

La relación que existe entre la persona y la agencia está en el corazón del estudio del ReMAP II. Este capítulo se enfoca específicamente en esa relación en el área del ministerio—el trabajo que el misionero en realidad desempeña. Las dificultades surgen entre las personas y las agencias cuando lo que alguien entiende o se propone en su trabajo es distinto a lo que la agencia se propone. Estos asuntos incluyen la medida en que las metas del ministerio de la persona encajan con las de la agencia, cuán efectivamente la agencia apoya a la persona al llevar a cabo el ministerio y quién establece el programa y prioridades del ministerio.



Los datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
40	En toda la agencia se comparte y se entiende la visión y el propósito.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
41	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
42	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
46	Se promueve activamente una cultura de oración dentro de la agencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●	
51	Hay procedimientos documentados y adecuados para manejar las quejas de los misioneros	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓

56	A los misioneros se les asigna funciones según sus dones y experiencia.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
57	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
59	Los misioneros están comprometidos con su ministerio	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	✓
60	Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓
61	Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen	○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	✓
62	Se dan oportunidades de ministerio/trabajo para el cónyuge.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	
63	Los misioneros tienen un adecuado apoyo administrativo y práctico en el campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
64	Los misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ●	
66	Los misioneros están desarrollando buenas relaciones con la gente a la que sirven.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	
70	Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
72	Hay cuidado pastoral efectivo al nivel del campo (preventivo y durante crisis).	○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	✓



Hallazgos claves

- ✓ El compromiso y la lealtad hacia la agencia (P64) recibió una calificación muy alta en importancia y desempeño en los NPE, y no tan alta en los APE. Se correlacionó moderadamente con la retención anual total en los APE y NPE.
- ✓ La comunicación con el liderazgo (P42) recibió una calificación alta; la correlación con la retención se establecida únicamente en los APE.
- ✓ La visión y el propósito (P40) recibió una calificación muy alta en los APE y NPE y se correlacionó moderadamente con la retención anual total.
- ✓ Los planes y descripciones de trabajo claros (P44) tuvo una correlación fuerte con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes (P44) demostró una correlación negativa moderada con la retención en los NPE.

- ✓ Un procedimiento claro para manejar quejas (P51) se correlacionó con la retención alta en los APE y NPE.
- ✓ A los misioneros se les da apoyo administrativo y práctico (P63) se correlacionó con la retención alta.
- ✓ El cuidado integral efectivo en el campo (P72) recibió una calificación muy alta en los NPE y se correlacionó fuertemente con la retención.
- ✓ Existe una cultura de oración en toda la agencia (P46) recibió una calificación muy alta y se correlacionó con la retención alta (APE).



Lo que significa

Rob Hay

La relación del misionero con la agencia es obviamente importante para la retención; sin embargo, es una relación compleja y multifacética. Pueden surgir tensiones, e históricamente sí han surgido, entre la agencia misionera y el misionero. A partir de Guillermo Carey, tenemos ejemplos de tensiones. Muchos misioneros eran pioneros decididos, a quienes no les hacía ninguna gracia que alguien interfiriera con «su ministerio». Efectivamente, hasta el día de hoy se necesita de cierta perseverancia para soportar los rigurosos procesos de solicitud y recaudación de fondos que se necesitan sólo para unirse a muchas agencias misioneras, por lo que quizás no debería sorprendernos que surjan tensiones.

La asistencia personal y logística que el misionero recibe de la agencia para apoyar su ministerio es un grupo importante de cuestiones a considerar en esta área. Las Preguntas 61 [P61 *Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen en el campo*], 63 [P63 *Los misioneros tienen un apoyo adecuado y práctico en el campo*], y 72 [P72 *Hay cuidado pastoral efectivo al nivel del campo (preventivo y durante crisis)*] son tres formas de apoyo que demuestran cómo se valora al misionero, su cónyuge y su ministerio. La calificación promedio en desempeño e importancia a lo largo de estas tres preguntas fue de apenas tres de diez en los APE, y de cinco de diez en los NPE, según la evaluación de los ejecutivos. Sospechamos que la calificación de los misioneros posiblemente sería aún más baja. Estas áreas prácticas, que contribuyen significativamente a la efectividad y facilidad de un misionero para realizar su ministerio, necesitan más mejoras ya que es posible que el misionero sienta que no recibe apoyo. Las agencias deberían discutir estos aspectos de apoyo con los misioneros regularmente para asegurar que esta área crucial (que se correlaciona fuertemente a lo largo de todas las preguntas) es tan fuerte como puede serlo.

El segundo grupo de preguntas incluye asuntos de comunicación entre el misionero y la agencia misionera y su liderazgo. Este tema se discute completamente en el Capítulo 20, sobre comunicación. Estos asuntos se correlacionan con la retención y los resultados son razonablemente buenos (con un promedio

de seis de diez), tanto en los NPE como en los APE. De esta manera, si surgen tensiones en otras áreas que se discuten en este capítulo, los canales de comunicación que están funcionando bien permitirán la discusión y, con optimismo, la resolución del problema.

El tercer grupo de preguntas indaga de quién es el ministerio, a quién le es leal el misionero y cómo se deciden estas cosas. Algunas agencias misioneras actúan como un poco más que facilitadores, y ayudan a los misioneros a cumplir sus visiones personales de ministerio, sin ningún requerimiento de que contribuyan a una meta o visión central. Esto no es necesariamente malo; en efecto, frecuentemente permite que un amplio rango de ministerios florezcan. Los problemas surgen cuando los misioneros hacen del ministerio una extensión de ellos mismos, y el ministerio quizás ya no se necesita y/o la iglesia nacional emergente ya no lo desea. ¿Está dispuesto el misionero a aceptar la responsabilidad y recibir la crítica? El ministerio misionero no es el lugar para la realización personal y desarrollo del propio reino. También surgen problemas cuando los misioneros no están dispuestos a formar sus ministerios, de acuerdo a la visión esencial de la agencia, ni contribuyen al enfoque general del ministerio.

¿El ministerio de quién? La Pregunta 44 [P44 *Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo*] y la 57 [P57 *A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio*] demuestran la cantidad de participación que el misionero tiene en el ministerio. En particular, la Pregunta 57 muestra una correlación con la retención, (la falta de correlación en la Pregunta 44 podría deberse a la mayoría de agencias misioneras que involucran a los misioneros en decisiones del puesto de trabajo, formación del equipo y estrategias, por lo que no hubo diferencia estadística significativa entre las agencias de alta y de baja retención). La Pregunta 57, sin embargo, tuvo una correlación moderada con la retención y alentadoramente recibió buenas calificaciones en los NPE y APE por igual: siete y ocho de diez respectivamente.

La lealtad a la agencia, de alguna manera, es un asunto complicado. La tensión que se siente entre el ministerio del misionero pionero y las metas de la agencia misionera (tensión entre la organización y el ministerio) es una característica común en las biografías de los primeros misioneros. Las Preguntas 59 [P59 *Los misioneros están comprometidos con su ministerio*] y 60 [P60 *Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales*] tienen que ver con esta tensión. Los resultados de ambas preguntas mostraron una correlación moderada o alta con la retención. Como es lógico, los misioneros tienen un fuerte compromiso con su ministerio, y le dieron una calificación a esta pregunta de nueve de diez en los NPE y APE. Como se discutió en otra aparte, (ver Capítulos 6-9), el compromiso de un misionero con el ministerio se prueba por medio de un largo proceso de selección y requisitos exigentes (en muchos casos) para que recauden su propio sostén antes de llegar al campo. También, son pocos los misioneros que comienzan su trabajo por la atracción a una organización; en lugar de eso, la mayoría siente un llamado (como quiera que se entienda—se discute más detalladamente en el Capítulo 8) de usar su vida, habilidades o profesión

en el ministerio. El llamado ministerial después los lleva a buscar una organización que los ayudará a realizarlo.

Alentadoramente, la Pregunta 60 (lealtad a la agencia) obtuvo una calificación razonablemente buena, seis en los APE y ocho en los NPE. El resultado demuestra que hay espacio para mejorar, pero parece haber una tensión manejable entre estas dos lealtades, que a veces ocasionan las exigencias opuestas. La calificación más baja en los APE podría reflejar las actitudes hacia la lealtad organizacional en general. Por ejemplo, el «ingreso general de ofrendas» es bajo en muchas agencias en todo el Occidente, ya que a los donantes les gusta dirigir su apoyo financiero a la gente o proyectos específicos.

La manera en que una agencia comunica el valor y la participación al misionero puede afectar los asuntos anteriores de formación de ministerio y lealtad a la agencia. Poner atención a cómo se comunica el valor demuestra cuán seriamente la agencia realmente valora a su gente. Este valor, entonces, determina si los misioneros sienten que están cumpliendo un llamado o si sienten que son un diente de engranaje en la maquinaria del programa de una agencia grande.

Las Preguntas 56 [P56 *A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia*] y 62 [P62 *Se dan oportunidades de ministerio/trabajo para el cónyuge*] demuestran a los misioneros involucrados cómo los ve la agencia, como personas con dones dados por Dios y un llamado específico que hay que extraer, explorar y honrar. La falta de atención a esto, a veces, puede atribuirse a la necesidad de que un misionero tenga flexibilidad y se sacrifique—poner las necesidades de la organización primero. Aunque a veces es requerida, se abusa de esta actitud cuando llega a ser la forma normal y excusa para un mal comportamiento organizacional. Una organización saludable busca permitir que los miembros de su personal prosperen como personas. Al hacerlo bien, la organización recibirá a cambio el beneficio máximo de ellos. Llenar funciones inesperadas a veces lleva a desarrollar una nueva habilidad o hasta encontrar satisfacción en esa nueva función. Los problemas surgen cuando alguien accede a sustituir a otro en un puesto y luego termina haciéndolo de manera indefinida, sin reevaluación, que puede causar una tensión significativa y llevar al retorno anticipado.

En los APE, la falta de una correlación establecida en la ubicación de los misioneros de acuerdo a sus dones con la retención, muy probablemente habla de la expectativa ampliamente generalizada de que los dones y experiencia del misionero serán tomados en cuenta al determinar su función (o quizás hay una brecha entre la autoevaluación y la práctica). En los NPE, hubo una correlación con la retención, que demuestra que las agencias de retención alta son mucho más cuidadosas con la asignación de personal. Aunque es interesante que las agencias, tanto en los NPE como en los APE, sienten que apenas están funcionando de manera adecuada en esta área, con una calificación de seis de diez para ambas. Las razones de un desempeño pobre pueden deberse a la comunicación inadecuada, falta de prioridades, o simplemente a la escasez de personal—para que la organización mantenga su ministerio actual tiene que pedir que gente no calificada y sin experiencia realice funciones claves, para las

que no creen estar preparados. Sea cual sea la causa, las agencias deberían discutir y explorar esta área clave.

En los APE, hay una expectativa ampliamente generalizada de que así como el «dueño del puesto»¹ será utilizado de una manera que honre sus habilidades y experiencia, igualmente lo será el cónyuge (la esposa, todavía en la mayoría de las situaciones). Esto se correlacionó claramente con la retención en los APE, y subrayó la importancia de asegurarse de que el cónyuge se sienta llamado y que está en el lugar correcto. Los NPE le dieron una calificación similar (seis comparada a siete (APE) de diez, respectivamente) pero no hubo ninguna correlación con la retención. Este hecho podría indicar la expectativa de una función menor y/o una lealtad familiar aumentada en los NPE.

A pesar de los desafíos muy reales, resaltados más arriba y en todo el libro, los misioneros sí demuestran flexibilidad, adaptabilidad y perseverancia. En plena sobrevivencia, encuentran un sentido de realización en medio de, o a pesar de, las dificultades. La Pregunta 70 [P70 *Los misioneros experimentan un sentido de realización en su ministerio*] tuvo una calificación alta en los NPE y muy alta en los APE.



Cómo comprender a Bruce

Laurel McAllister², ACTS Seminaries de Trinity Western University, Canadá

Nota: Se han cambiado los nombres utilizados en este estudio de caso para proteger la identidad de las personas y de la agencia misionera que participaron.

Lorraine y Bruce vieron el dolor en los ojos del otro. Durante semanas se habían sentido como si estuvieran en una rueda de molino—dando vueltas y vueltas sin llegar a ningún lado. Entonces Bruce emitió sus pensamientos: «¡Ya no puedo soportar ir a la oficina un día más!» Su trabajo en la oficina internacional de la misión había llegado a ser tan sofocante y estresante, a pesar de sus esfuerzos de controlar la situación. Bruce nunca antes había renunciado, pero ahora pensaba que no tenía otra alternativa. Entregaría su renuncia al Director en la mañana.

Esta fue una situación que Bruce no podría haber imaginado diez años antes, cuando él y su familia se unieron a la misión. Él quería servir en las misiones hasta que se jubilara.

¹ Se ha utilizado este término para tratar de evitar una declaración peyorativa. La realidad es que en muchos países se da por sentado la visa para una pareja o familia, a nombre de ya sea el esposo o la esposa, basados en su función, y lo que aquí estamos discutiendo es la función del «que no es dueño del puesto».

² Laurel McAllister trabajó como Coordinadora del ReMAP II en Canadá. Como facilitadora en los Talleres de Capacitación de Cuidado Integral, estimula las relaciones saludables. Al enseñar un curso en ACTS Seminaries de Trinity Western University también la mantiene con desafíos y extiende su experiencia que adquirió como maestra misionera en África y sus años de capacitación misionera.

El primer trabajo de Bruce fue de Administrador en uno de los campos nuevos de la misión. Él y su familia se habían adaptado bastante rápidamente, y llegaron a ser parte de una comunidad misionera activa. Bruce disfrutaba los retos de introducir al campo con el uso de computadoras, con el establecimiento de un sistema de contabilidad más eficiente y de iniciar un presupuesto. Todos estos «inicios» habían realizado grandemente la efectividad de la misión en ese campo. Lorraine fácilmente encontró oportunidades para usar sus habilidades. Como familia, ayudaron en el trabajo local de plantación de iglesias.

Al estar en un campo nuevo, Bruce tuvo mucha libertad personal para manejar su trabajo. Ya que muchos ministerios estaban precisamente comenzando, pudo participar en una variedad de actividades: desde el trabajo de construcción y reparación hasta la parte empresarial de las cosas. Bruce prosperó porque pudo utilizar sus habilidades creativas para encargarse de diversos retos que enfrentó en el trabajo. Después de algunos años, problemas de salud y asuntos familiares hicieron que Bruce y su Familia tuvieran que volver a Norteamérica.

La misión, que no quería perder a esta familia, asignó a Bruce a su oficina internacional. A Lorraine y a Bruce no se les dio mucha oportunidad de discutir su nuevo puesto, pero confiaron en la decisión del liderazgo de la misión. Ambos se alegraron de poder permanecer en la misión. Se adaptaron pronto a una comunidad bien establecida, cerca de una iglesia comprensiva y comenzaron a recibir ayuda y respuesta para las dificultades de su hijo.

Después del tiempo inicial para «aprender los trucos del oficio», Bruce se dio cuenta de que extrañaba la diversidad de retos que había enfrentado en el campo. Ahora, trabajaba con un director financiero muy eficiente y el área técnica estaba bien administrada. En este ambiente de oficina más estructurado, a Bruce le fue difícil utilizar sus dones prácticos y creativos.

Se nombró un nuevo Director General en la misión. Su nombramiento le había dado esperanzas a Bruce en el principio. Quizás habría algún cambio en la oficina que le permitiría usar sus dones más a fondo. Sin embargo, el Director General no pudo entender ni apreciar las habilidades únicas de Bruce, ni su necesidad de diversidad y libertad personal para ejercer su creatividad. Los repetidos intentos de Bruce de comunicarse con el Director fracasaron, lo cual dejó frustrados a ambos. En ese tiempo no había ningún procedimiento adecuado para resolver quejas y conflictos. Por lo tanto, Bruce no tuvo más alternativa que renunciar.

En ese entonces, la agencia misionera nombró un Director de Cuidado Integral. Entre las primeras prácticas que comenzó, en un incipiente departamento de cuidado integral, estaba una Entrevista para Rendir Informes, que llevaría a cabo con todos los misioneros, al final de cada período de servicio. La primera Entrevista que realizó fue con Bruce y Lorraine.

Mientras tanto, Bruce había encontrado un trabajo nuevo, por lo que hubo poca oportunidad de cambiar su decisión de dejar la misión. Sin embargo, la Entrevista para Rendir Informes le dio a Bruce una oportunidad de contar su his-

toria y de que se le escuchara. No hubo enojo ni amargura en su historia, sólo lamentaba haber tenido que renunciar para usar los dones y habilites que Dios le había dado.

Cuando el Director General leyó el Reporte de la Entrevista, al principio estuvo a la defensiva. Le costó aceptar responsabilidad por la renuncia, pero la historia de Bruce, por escrito y firmada por Bruce y Lorraine tuvo un efecto poderoso en él. Se dio cuenta de la importancia de escuchar a todas las partes de una historia y de escuchar a los que no están de acuerdo. Aprendió con esta experiencia y la consideró una parte importante de su crecimiento como administrador.

Con el tiempo, el Director General comenzó a ver la necesidad de un cuidado integral más adecuado dentro de la organización. Reconoció que la Entrevista para Rendir Informes era una herramienta muy importante y efectiva. También se dio cuenta de la necesidad de que se apoye a los misioneros en el campo y que se les dé oportunidades para usar sus habilidades y dones en trabajos apropiados.

Después de su renuncia a la agencia misionera, Bruce trabajó en el mundo de los negocios. Adquirió experiencia en administración de recursos humanos y programas financieros de computación avanzados. Bruce era muy respetado y se le pagaba bien, y encontró cierta libertad al no tener que tratar con asuntos de sostén. Era activo en el liderazgo de su iglesia local, pero seguía sintiendo una carga por el ministerio de su antigua misión.

Entonces, como cinco años después de que Bruce renunciara, la oficina internacional de la agencia enfrentó un problema. Tenían la necesidad de un Director Financiero. Después de explorar muchas posibilidades, el Director General se acordó de Bruce. «¿Cree que él estaría dispuesto a dejar ese buen puesto en los negocios para recaudar fondos y volver con nosotros?»

Esta historia tiene un final muy feliz. Bruce decidió volver a la misión. Debido a la Entrevista para Rendir Informes, y a la comunicación con Bruce que ésta generó, el Director General pudo entender mejor y valorar las fortalezas y necesidades únicas de Bruce. Ahora, tanto Bruce como el Director sirven a Dios en el equipo administrativo de la misión.

Preguntas para discusión:

1. ¿Provee su organización de descripciones de trabajo y planes claros a cada obrero?
2. ¿Toma en cuenta su agencia o iglesia al misionero cuando los líderes toman decisiones importantes que afectan su ministerio?
3. ¿Qué procedimientos, si los hay, son adecuados para el manejo de las quejas en el campo?





En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener la oración como la base de buenas relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar comprometido y ser leal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluir a los misioneros en las decisiones importantes en cuanto al campo. ➤ Orar por el misionero. 	
Reclutamiento		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compartir la visión y el propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compartir la visión y el propósito. 	
Preparación				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar capacitación para mantener las relaciones.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer apoyo pastoral. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer retroalimentación clara 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar una comunicación apropiada y clara. ➤ Asegurar que las políticas y los procedimientos estén enfocados en la gente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar las reuniones
Crisis			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar la disponibilidad de una red de relaciones. 	
STP		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la relación del ministerio y la iglesia. 		
Reingreso		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener el contacto con la agencia anterior 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener el contacto con los misioneros anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar las reuniones.

	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●
	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●



Los hechos

Tanto en los APE como en los NPE, las agencias de retención alta proveen de un apoyo financiero continuo, adecuado para suplir las necesidades de sus misioneros. Utilizan un sistema de respaldo para responder al apoyo financiero bajo o irregular. Además, las agencias de retención alta en los APE manejan las finanzas de los proyectos de manera efectiva, y demuestran una transparencia financiera en cuanto a cómo y dónde se gastaron los fondos, tanto a sus misioneros como a con sus donantes.

Las agencias de retención alta en los APE y NPE apartan una porción de las mensualidades de los misioneros para jubilación. Esta contribución se correlaciona claramente con la retención del personal misionero en los NPE, y levemente en los APE.



Los datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
5	Calcule el porcentaje de las mensualidades de sus misioneros que se destina para su jubilación ¹ .	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	✓
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	

¹ Fórmula ajustada de resultados de salud: con un 5-20% óptimo de la mensualidad que se aparta para la jubilación.

80	Los misioneros usualmente reciben apoyo financiero continuo y adecuado para sus necesidades.	○○○○○○○●●●	✓	○○○●●●●●●●	✓
81	Hay un respaldo financiero para los misioneros que tienen un apoyo bajo o irregular.	○○○○●●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	✓
82	Las finanzas de los proyectos se utilizan de efectivamente.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○●●●	
83	Las finanzas de la agencia son transparentes para los misioneros y donantes (cómo y dónde se gasta el dinero).	○○○○○○○○●●●	✓	○○○○○○○○●●●	



Hallazgos claves

- ✓ La calificación promedio de asuntos financieros se correlacionó fuertemente con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Uso efectivo de finanzas de proyectos (P82) recibió las calificaciones más altas y se correlacionó con la retención en los APE.
- ✓ La transparencia de las finanzas de la agencia (P83) también obtuvo calificación muy alta en los APE y NPE. Se correlacionó con la retención en los APE—y fue tan alta en las agencias de retención baja en los NPE que no pudo servir como discriminador.
- ✓ El apoyo financiero continuo (P80) obtuvo una calificación muy alta en los APE pero no tan alta en los NPE; pero mostró correlación con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Un sistema de respaldo para el apoyo financiero irregular (P81) obtuvo una calificación considerablemente más baja que los otros factores (las agencias tienen sistemas financieros distintos) y se correlacionó con la retención en los NPE (y en los APE a un grado menor).



Lo que significa

Valerie Lim

Las finanzas son un tema complejo en extremo para las misiones. Las políticas y prácticas financieras difieren ampliamente y se determinan por un gran número de factores. Aun dentro de la misma agencia podemos observar variaciones, dependiendo de las circunstancias y costumbres locales. Pero debido al espacio limitado que tenemos, sería imposible cubrir de manera exhaustiva los muchos asuntos relacionados con las finanzas que afectan a las misiones trans-

culturales. En este capítulo, y en el próximo, sólo resaltaremos nuestros hallazgos en varias prácticas relacionadas con las finanzas, esbozaremos algunos asuntos financieros de las misiones transculturales de largo plazo, y sugeriremos temas para reflexión y discusión adicional a través de los estudios de caso y referencias.

Nuestros hallazgos confirman la importancia de las finanzas, no sólo para el envío de misioneros, sino para el ministerio continuo en el campo y los gastos personales en la vida del misionero. En efecto, las finanzas que se requieren van más allá de la cantidad de dinero inicial que se necesita para trasladar a un misionero (o familia misionera) al campo. Las finanzas también se requieren para establecer un hogar y para mantener a un misionero (o familia misionera) en el campo.

Los gastos en el campo pueden ser altos, dependiendo del país de servicio, de las necesidades del ministerio y de los gastos de mantenimiento. Además de los gastos de mantenimiento básicos (para comida, alojamiento y utensilios), el misionero podría requerir de un presupuesto para gastos de ministerio, transporte o viajes, servicios de salud y otros gastos diversos. Estos gastos adicionales incluirían puntos como educación de los hijos, cobertura de seguro (de salud, de vida, de propiedad, de evacuación, etc.), contribución a la oficina administrativa de la agencia misionera y estructura de apoyo en el campo, misión en el país natal y fondos de jubilación².

Apartar fondos para la jubilación es una buena práctica en las agencias de retención alta de los APE y NPE. (Más detalles en el Capítulo 30).

Apoyo financiero continuo y apropiado

A diferencia de los trabajadores que están empleados en otras profesiones con un salario regular y otros beneficios, los misioneros usualmente son reclutados sin la promesa de un ingreso regular o finanzas para el trabajo que realizarán. En lugar de eso, los misioneros y/o sus agencias enviadoras son los responsables de recaudar fondos como patrocinio por su trabajo. Efectivamente, muchas agencias misioneras (o iglesias locales) requieren que los misioneros recauden su apoyo financiero antes de ser enviados al campo. (Se encuentran excepciones a esta práctica general en algunas agencias misioneras denominacionales). En algunos países, donde la gente enfrenta dificultades económicas debido a la débil tasa de cambio de su moneda y otros problemas, este proceso de recaudar fondos puede ser difícil y tedioso, y a veces se tarda muchos meses o hasta años.

Los líderes de las agencias, tanto de los APE como de los NPE, generalmente reconocen la importancia de proveer finanzas adecuadas a los misioneros. De

² Adaptación de un recurso malayo: «Guidelines on budgeting and support for a missionary (family) – A guide to caring for our missionaries (Pautas para la elaboración de presupuestos para el misionero (familia misionera) – una guía para cuidar de nuestros misioneros». 2000, pp. 35-36.

esta manera, cuando se les preguntó cómo calificaban la provisión de un apoyo financiero continuo, suficiente para satisfacer sus necesidades, los NPE recibieron una calificación alta, entre tanto que los APE muy alta. El apoyo financiero se correlacionó fuertemente con la retención misionera, tanto en los APE como en los NPE. Esto significa que el apoyo financiero regular y consistente contribuye positivamente a una retención alta de misioneros en el campo. (Para más discusión ver el Capítulo 30).

Sistema de respaldo para las finanzas bajas o irregulares

Pero, ¿qué pasa si algunos misioneros enfrentan un apoyo bajo o irregular? ¿Recibirán las finanzas que necesita de otra fuente? ¿Tienen las agencias un sistema de respaldo, es decir, un fondo de reserva y procedimientos adecuados para responder a las finanzas bajas o irregulares? ¿O esperan las agencias que los misioneros se valgan por sí mismos, o quizás que cuenten con la bondad de otros en el campo?

Los datos de nuestro estudio mostraron una calificación considerablemente más baja en el respaldo financiero que en otros factores. En otras palabras, la mayoría de agencias admitieron que esto no se hacía bien, como se evidencia con su tiempo, esfuerzo y efectividad. Esta área justifica más trabajo para establecer si fue el tiempo, el esfuerzo o la efectividad, o una combinación de estos lo que resultó en una calificación relativamente más baja. De cualquier manera, los respaldos financieros se correlacionan con la retención en los NPE y APE, aunque a un menor grado. Animamos a que se desarrolle alguna manera de respaldo financiero en todas las iglesias enviadoras.

Observamos que en algunos APE, el envío de misioneros es principalmente a través de agencias denominacionales, que han contribuido a los esfuerzos misioneros desde principios del siglo diecinueve. Las iglesias de la misma denominación hacen un fondo común para proveer de apoyo financiero y de otra clase de apoyo (oración, ánimo, etc.) a los misioneros que envía la denominación. Cada iglesia contribuye con un porcentaje de su ingreso, que se ha acordado, para la agencia (o agencias) misionera de la denominación. Por consiguiente, siempre y cuando las iglesias denominacionales envíen contribuciones regulares a la agencia, el apoyo financiero para los misioneros sigue siendo fijo y consistente por largos períodos de tiempo. Esto podría explicar la calificación del respaldo financiero que se observa en los APE, porque el sistema de respaldo podría ser innecesario.

¿Qué significa todo esto para los misioneros en el campo? Simplemente esto: los misioneros (especialmente los de los NPE) que sirven en agencias sin un sistema de respaldo financiero podrían enfrentar escasez intermitente de fondos, o falta de suministros para el ministerio. En esas circunstancias, podrían tener que hacer sacrificios extremos en su vida diaria por el trabajo. Cuando los misioneros enfrentan un período prolongado de apoyo financiero bajo, o irregular, deben encontrar un equilibrio entre confiar en el Señor para que provea y la

preocupación de cómo hacer para salir a flote. Algunos misioneros podrían sentirse tentados a comprometer sus valores espirituales para fomentar su bajo ingreso. Por ejemplo, podrían sentirse tentados a exagerar sus reportes ministeriales para transmitir sólo parte de la verdad, para impresionar a sus donantes. Otros misioneros podrían encontrarse bajo una presión enorme por tener éxito, por lo que se exigen más y, al final, pueden sufrir de desgaste y exceso de trabajo.

El estudio de caso acerca del «Apoyo Misionero en las Filipinas» plasma los apuros de muchos misioneros filipinos de carrera. Este caso probablemente hace eco de las realidades financieras similares de muchas de las agencias misioneras e iglesias de los NPE. Los misioneros son enviados al campo con un apoyo menor que el adecuado. Muchos siguen sirviendo fielmente, a pesar de las finanzas bajas o irregulares.



Apoyo misionero en las Filipinas

Bibien Limlingan,³ Philippine Mission Association⁴, Filipinas

En el año 2001, un joven misionero filipino que se llamaba Vic viajó a una ciudad del Medio Oriente con apenas US \$50 en su bolsillo. Durante su permanencia en la ciudad, su iglesia prácticamente se olvidó de él. Se quedó sólo, financieramente hablando. Al permanecer fiel a su razón para llegar al Medio Oriente, no aceptó ningún trabajo adicional a su ministerio. Simplemente predicó la Palabra de Dios y ganó sesenta y cinco almas para Cristo en año y medio.

Vic sobrevivió y floreció en su ministerio, en parte porque un Empleado Filipino en el Extranjero (OFW por sus siglas en inglés) se lo llevó a su casa. El OFW trabajaba en una embajada europea como embajador. El OFW llevaba a casa sobras de comida para alimentar a Vic, su amigo misionero. ¡Lo que el Embajador comía era lo que el misionero comía! En algún momento de su permanencia, Vic se enfermó y tuvo que ser hospitalizado. Otros OFW se enteraron de esto y dieron una ofrenda que cubrió su factura de hospitalización de US \$2,000. Vic se quedó en esa ciudad hasta que tuvo que volver a casa, porque su visa expiró al inicio de la guerra de Estados Unidos con Irak.

La victoria de Vic es única, pero no distinta a las historias de otros misioneros filipinos. Su historia refleja algunos problemas complejos que muchos filipinos enfrentan al responder al llamado de Dios a las misiones. Van en pos de distin-

³ Bibien Limlingan trabaja actualmente como Directora de Investigación de la Asociación Misionera Filipina. Bibien tiene una maestría en teología del Seminario Teológico Asiático. Acaba de terminar de hacer un estudio extenso sobre todos los grupos étnicos de las Filipinas.

⁴ Philippine Missions Association es una organización de 23 años que funciona como la comisión misionera del Concilio Filipino de Iglesias Evangélicas.

tas opciones para proveer para sus necesidades, y las de sus familias, mientras están en el ministerio. Desean tener fruto y hacer un impacto interno.

Al igual que otros obreros de algún Nuevo País Enviador, Vic y otros misioneros filipinos enfrentan realidades desafiantes cuando buscan su apoyo financiero. Actualmente, un presupuesto misionero, o dar para los misioneros, es visto por algunas iglesias como una competencia para el presupuesto de la iglesia, o necesidades internas de las iglesias locales. De esta manera, recaudar un «apoyo completo» o apoyo suficiente, puede ser muy difícil, y a menudo requiere de muchos meses o hasta años de esfuerzo.

Incluso los que han recibido la promesa de un «apoyo completo» pueden experimentar dificultades después. Reflexione en la experiencia de una familia que recientemente salió de las Filipinas:

En julio de 2005, una familia de tres (una pareja misionera con un hijo de dos años) salió para el Asia Central con US \$2,600 como su presupuesto inicial de establecimiento, y US \$1,500 como su presupuesto mensual inicial. La pareja de misioneros fueron analizados apropiadamente, tuvieron suficiente tiempo de preparación y la iglesia y agencia enviada los enviaron con gusto. Pudieron salir porque habían recibido la seguridad de apoyo financiero, que los miembros de la iglesia y otros amigos les ofrecieron. Sin embargo, al segundo mes de su permanencia en el campo misionero, sólo el 24% de su apoyo financiero llegó, y en el tercer mes, sólo el 21% de su presupuesto mensual entró.

Su experiencia no es rara. Dar para los misioneros de manera regular y continua es una práctica nueva y poco frecuente para muchas iglesias filipinas y creyentes individuales. Por medio de la educación y estímulo esperamos cambiar esto con el tiempo, pero es la realidad actual.

En pocas palabras, este es el dilema que muchos misioneros filipinos y ejecutivos de misiones enfrentan en las Filipinas. Si después de un período prolongado de tiempo no tenemos apoyo adecuado y continuo para suplir las necesidades normales futuras, ¿debemos llegar a la conclusión de que Dios no nos está llamando a las misiones? ¿O quiere Dios que, de cualquier manera, sigamos con la esperanza de que Él proveerá?

Un ejecutivo de misiones filipino indica su respuesta en un correo electrónico de septiembre de 2005:

«Dios es bueno y Él es el que envía a la gente al campo misionero. Actualmente, un equipo [de tres personas] de [nuestra agencia] ya está haciendo un buen trabajo [en un país del Sureste de Asia]. Llegaron el 7 de septiembre de 2005 con solamente 300 dólares. Los tres... creían que Dios proveería para todas sus necesidades. Estuve de acuerdo con ellos por lo que los enviamos, aunque los fondos no eran suficientes. Bajo la guía de Dios, y con el liderazgo adecuado [de nuestra agencia], creemos que Dios cumplirá Sus propósitos con nosotros. (Isaías 46:11). Hasta ahora, el grupo ya

está llevando a cabo estudios bíblicos con más de 20 [personas del lugar]».

En efecto, la conclusión de algunos, si no de muchos, misioneros filipinos refleja una respuesta así. Creen que Dios sí quiere que avancen. Quizás tengan un plan parcial para suplir las necesidades futuras, pero también creen que tener sólo un plan parcial no es una razón suficiente para alejar a alguien de un llamado personal a las misiones.

Los misioneros filipinos están supliendo sus necesidades, y ven que estas se suplen de diversas maneras. Una familia, cierto día que no tenían comida porque su sostén no había llegado, recibieron comidas de la gente local. Otra familia recibió dinero en su cuenta bancaria, que un desconocido depositó. A veces, los Empleados Filipinos en el Extranjero hospedan a los misioneros (como en el caso de los tres nuevos obreros en el Sureste de Asia, que se mencionó más arriba). Otros quizás acepten preparar y vender productos alimenticios, o si tienen tierra, cultivan para proveer comida cultivada en casa. Y otros avanzan a su campo misionero con planes de servir con una función «biocupacional», o trabajan en un equipo donde algunos tienen trabajos no ministeriales, mientras que otros hacen el trabajo del ministerio más directamente.

¿No hay «causalidades»? ¿No hay misioneros sin fondos para suplir sus emergencias? ¿No hay misioneros que se ven forzados a volver a casa por la falta de apoyo? Estas preguntas se hicieron al azar a un grupo de alrededor de cincuenta personas que trabajan en las misiones. Unos cuantos sí dijeron que hay misioneros que retornaron por la falta de finanzas y algunos también contaron historias de accidentes que sucedieron sin tener fondos disponibles para emergencias, o de una familia que tuvo que ayunar tres días porque no tenían apoyo. Estas también son las realidades de la participación filipina en las misiones.

La longevidad en el servicio y efectividad en el ministerio de los misioneros filipinos, bajo estas condiciones, está actualmente bajo estudio adicional por parte de una cooperación grande de grupos misioneros. Las respuestas exhaustivas a estos asuntos está pendiente. Se sabe que entre varios cientos de misioneros filipinos que sirven en áreas tribales, y en trabajo de traducción, hay misioneros que han trabajado de diez a veinte años. Una familia misionera ha vivido con un rango de sostén equivalente de US \$10 a US \$100 mensualmente durante veintidós años. Han testificado que aunque vivir con falta de finanzas es muy difícil, con todo han experimentado la fidelidad de Dios al permitir que todos sus hijos terminen la escuela y que crezcan con buena salud.

Tal vez la efectividad en el ministerio no siempre se relacione con la longevidad del servicio (aunque a veces puede ser una función de tiempo). Piense en el caso de Vic, que ganó sesenta y cinco almas para el Señor en año y medio. ¡Muchos misioneros se sentirían bendecidos con esa clase de fruto!

En otro incidente en el Medio Oriente, once filipinos que trabajaban más de cincuenta horas a la semana en una fábrica también pasaron por una capacitación intensiva en el ministerio durante varios meses. Al final de un año, vieron

a cinco personas llegar a Cristo. Esto sucedió en una ciudad donde ocho misioneros extranjeros, a tiempo completo, habían trabajado por varios años, habían establecido cientos de contactos, pero todavía no habían visto que nadie llegara a Cristo.

El apoyo financiero para el trabajo misionero filipino es en realidad un área de preocupación y requiere de más crecimiento y desarrollo. Sin embargo, muchos misioneros filipinos no han permitido, ni permitirán, que el apoyo financiero bajo llegue a ser un barrera para la participación continua y efectiva en la tarea de la Gran Comisión.

Preguntas para discusión:

1. ¿Es un gran problema recaudar fondos adecuados para la movilización misionera de su país o iglesia?
2. ¿Cómo asegura su organización (agencia misionera o iglesia) que sus misioneros reciban un apoyo financiero adecuado?
3. ¿Qué iniciativas nuevas ha implementado una agencia o iglesia en su país para superar el apoyo financiero bajo de sus misioneros?
4. ¿Qué más podría hacerse para ayudar a los misioneros que experimentan un apoyo financiero irregular o bajo?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades morales y éticas de una iglesia y/o agencia al enviar un misionero? ¿Incluye esto un compromiso para financiarlos de una manera continua?



Lo que significa

En el capítulo 30 examinaremos cómo unas cuantas agencias misioneras e iglesias se encargan del bajo apoyo misionero. Mientras tanto, reflexionemos en los fondos para proyectos, donde se ofrecen las finanzas que se necesitan (incluso el apoyo misionero para los obreros misioneros) por un período de tiempo, usualmente hasta que las metas del proyecto se logren.

Uso efectivo de los fondos de un proyecto

Algunos misioneros son enviados a trabajar en proyectos específicos en el campo. De hecho, es posible que un proyecto no comience hasta que los fondos estén disponibles o prometidos. Después de eso, los donantes del proyecto estarán interesados en seguir su progreso, y quizás pidan información sobre el proyecto, incluso cómo y en qué se gastan los fondos del proyecto. Por consi-

guiente, en el estudio ReMAP II, hicimos dos preguntas que se relacionan: sobre los fondos del proyecto y sobre la transparencia financiera.

Nuestros datos mostraron que el uso efectivo de las finanzas para proyectos obtuvo las calificaciones más altas en importancia y desempeño, entre las cuatro prácticas relacionadas con las finanzas que se estudiaron. En los APE, esta práctica podría correlacionarse de manera positiva con una retención misionera alta.

Finanzas transparentes para misioneros y donantes

La transparencia financiera para con los misioneros y los donantes también obtuvo una calificación bastante alta en los APE y NPE. Esta práctica se correlacionó con la retención en los APE. Pero en los NPE obtuvo una calificación tan alta que no pudo servir como un discriminador. Estos hechos confirman la importancia de la transparencia financiera en la práctica misionera. Esto se debe a que la malversación de fondos puede ser un problema serio en países pobres, donde el gobierno corporativo carece de ellos; no sólo entre los políticos u hombres de negocios, sino tristemente entre algunos obreros cristianos. De esta manera, los colaboradores e las misiones tienen que saber que sus donaciones se utilizan de manera efectiva y apropiada, según su propósito previsto.

La integridad financiera es igualmente importante. El manejo de finanzas tiene que ser intachable en toda la agencia misionera. Los líderes misioneros deberían ejercer una supervisión responsable y tener la responsabilidad de rendir cuentas con el uso de las finanzas. Tiene que haber una contabilidad cuidadosa de las finanzas que se reciben y de cómo se emplean, con una comunicación sincera y oportuna de los ingresos y gastos del ministerio. De otra manera, los fondos que se necesitan tanto, y el apoyo financiero, se detendrán.

El estudio de caso sobre «Cómo presentar el presupuesto de un proyecto» proporciona la historia de un joven misionero, mientras se prepara para reunirse con los colaboradores de su proyecto de campo. Este caso corto también nos llama la atención hacia la pregunta de si debe incluirse a los misioneros en la toma de decisiones importantes que se relacionan con el ministerio en el campo. En el estudio ReMAP II, las respuestas a la Pregunta 44 [P44 *Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo*] indicó que la inclusión en la toma de decisiones recibió una calificación alta en los APE, pero no tan alta en los NPE. No hubo correlación entre esta práctica y la retención.



Presentación del presupuesto para un proyecto

Ajit Hazra, Methodist Church, Singapur

Nota: Por razones de seguridad, no se da el nombre del misionero, ni el país en el que sirve, en la historia verdadera que sigue.

El uso efectivo de las finanzas del proyecto misionero es una práctica que se valora mucho en las agencias misioneras e iglesias enviadoras. Este estudio de caso tiene que ver con lo que ocurrió cuando un misionero volvió a su país natal, en dos años consecutivos, para hacer una presentación del presupuesto para su ministerio al comité de misiones de su iglesia enviadora.

El misionero y su esposa habían sido enviados directamente al campo por su iglesia local. Fueron enviados a un ministerio cristiano pionero en un país económicamente pobre y de acceso limitado a la religión. Además, no permite la predicación libre del evangelio. La manera en que los misioneros trataron de ministrar y alcanzar a la comunidad fue a través del desarrollo de un pequeño orfanato para niños de distintas partes del país. Los niños eran huérfanos, o de familias pobres que no podían educarlos y cuidar de ellos. Debido a la inestabilidad civil en algunas partes del país, los misioneros decidieron alojar a los niños en la ciudad capital, que era relativamente segura. Los niños fueron inscritos en una escuela privada, con bases cristianas.

Abajo se describe el caso, como fue presentado por el misionero a un pequeño grupo de amigos cercanos:

«Las reuniones de presupuestos son épocas de expectación para los misioneros que quieren cumplir la gran comisión a toda costa. Sin embargo, se siente como si la principal preocupación de mi comité de misiones ¡es de cumplir la Gran Comisión al costo más bajo!

Durante mi primer año de operaciones en el orfanato, presenté el costo de mantener a un niño en el orfanato, como de \$60 al mes. Esto incluye hospedaje, educación, comida, gastos médicos... básicamente todo. Un miembro del comité comentó que esta cantidad era demasiado alta, cuando se compara con una organización internacional que dirige un programa de patrocinio infantil, a nivel mundial, de apenas \$50 al mes por niño. Este miembro del comité patrocinaba a un niño de esa organización.

Entonces, nuestra discusión se enfocó en por qué nuestro costo mensual era de \$60. Se resaltaron dos asuntos: a) enviar a los niños a una escuela privada, b) operar el orfanato en la ciudad capital que era más caro. Estas dos actividades se consideraron como un lujo y me dijeron que deberían evaluarse.

Respondí y expliqué que el mal apoyo del gobierno para la educación resultaba en que los maestros de las escuelas del gobierno a menudo no llegaban a su trabajo, mientras esperaban que se les pagara. Sin embargo, en la escuela privada, los niños recibían educación continua por parte de personal cristiano. Además, la inestabilidad civil en el país no hacía factible dirigir el programa fuera de la relativamente segura capital. Esto llevó a un estancamiento incómodo en nuestra discusión. Finalmente, cobré «autoridad apostólica» al decir: «Ustedes me enviaron al campo. Si no confían en mí con las finanzas ¿en quién confiarán?» Me despidieron con una aprobación básica de mi aprobación para el orfanato.

Un año después, el mismo comité de misiones me invitó a discutir el presupuesto del año siguiente. En ese año, el país había enfrentado problemas económicos tremendos y la inflación se descontroló. Como yo tenía un presupuesto limitado, todo lo que pude hacer fue cortar gastos donde fuera posible y trasladarme a unas instalaciones más pequeñas, a un menor costo, para alojar a los niños. Sin embargo, debido a la tasa de inflación, nuestra factura mensual para cada niño ahora era de \$90. Antes de salir para hacer la presentación del presupuesto, dije a mi esposa: «un 50% de aumento del año anterior. ¿Cómo voy a enfrentar al comité?»

Me presenté ante el comité de misiones, sintiéndome muy ansioso. Cuando presenté el presupuesto del orfanato, indiqué que los \$90 por niño al mes no eran discutibles. Yo no podía reducir más el costo. Entonces esperé la respuesta. Lo que ocurrió después me conmovió. El mismo miembro que un año anterior había reclamado que \$60 era demasiado, dijo: «¡Vaya! ¡\$90... qué barato!» ¡Una respuesta totalmente inesperada! Me preguntaba si su respuesta fue el resultado de la oración. Yo le había pedido a mi familia que me apoyara en oración».

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son los asuntos y conflictos principales de este caso?
2. ¿Cómo deberían tomarse las decisiones que afectan directamente a las operaciones en el campo?
3. ¿Cómo puede ayudarse al Comité de Misiones en la toma de decisiones de futuros presupuestos para proyectos en el campo?



Lo que significa

Misiones, negocios y servicio misionero

Finalmente, he aquí algunos pensamientos para reflexión de un reporte hecho por el Dr. John Orme⁵, director ejecutivo de IFMA⁶:

«Recientemente he estado reflexionando en las misiones, los negocios y el servicio misionero. ...¿Qué es una misión? ¿Es como un negocio? Si así es, ¿en qué se parece a un negocio? ¿en qué se diferencia? ¿Es siquiera justo comparar a las misiones con los negocios? ¿Puede uno aprender del otro?...

Tanto en los negocios como en las misiones hay pérdidas. En los negocios, si una actividad pierde dinero, el negocio detiene esa actividad. En las misiones, la actividad utiliza dinero par alcanzar hombres y mujeres para Cristo y para discipular al cuerpo de Cristo. Los negocios se preocupan por las pérdidas; las misiones se preocupan por los perdidos...

Los negocios y las misiones (ambos) tienen una razón fundamental. La razón fundamental de los negocios es el dinero. La razón fundamental de las misiones es la Gloria de Dios—ver hombres y mujeres llegar a Cristo, lo cual le da gran gloria al Todopoderoso. Necesitamos pedirle ayuda y sabiduría a Dios, constantemente, a medida que pensamos en los proyectos y en las finanzas. Debemos cuidar de no desviarnos a la razón fundamental de los negocios cuando un proyecto llega a ser más caro de lo esperado. Al mismo tiempo, tenemos que tener cuidado de no igualar la disponibilidad de fondos con la voluntad de Dios...

Tenemos que ser buenos administradores y mayordomos del dinero que se llama apoyo misionero...

A medida que nos miramos, que miramos nuestras misiones, nuestra asociación, nuestra doctrina y nuestros principios y práctica, las Escrituras nos recuerdan una y otra vez que nuestros principios y nuestro comportamiento deben correlacionarse. Tenemos que

⁵ Dr. John H. Orme, «This Business of missions-¿what is the bottom line? (En este negocio de las misiones - ¿cuál es el meollo del asunto?)», reporte del director ejecutivo, septiembre de 2000, IFMA News, Vol. 51 No. 4, 2000.

⁶ IFMA (por sus siglas en inglés) es la Asociación Interdenominacional de Misiones Extranjeras de Norteamérica. Desde sus comienzos en 1917, la Asociación Interdenominacional de Misiones Extranjeras de Norteamérica ha mantenido requisitos firmes para sus misioneros. En el área de finanzas, desde el principio, la asociación ha insistido en que los miembros demuestren capacidad de rendir cuentas de todos los fondos que reciben y que den reportes financieros completos. Teológicamente, IFMA nunca ha dudado de su posición bíblica. Las altas normas de la asociación han adquirido, para ella y sus miembros, una reputación de excelencia e integridad comprobadas. Lea más acerca de IFMA en www.ifmamissions.org.

tener cuidado de no convertirnos en un negocio al hacer la obra misionera. A medida que manejamos los detalles de la administración misionera, debemos tener sumo cuidado de no llegar a estar obsesionados con las formas, obsesionados con las estadísticas, obsesionados con las investigaciones, obsesionados con los números, entre tanto que la creatividad y la aventura del ministerio de la fe se desvanecen...

Esta es la razón fundamental de las misiones: Entre tanto que hacemos muchas otras cosas, no hay nada como la euforia que sentimos cuando vemos que alguien llega a Cristo».



Lecturas y reflexiones adicionales

«Funding for Evangelism and Mission (Finanzas para el Evangelismo y las Misiones) Artículo Ocasional de Lausana No. 56, producido por el Grupo de Trabajo sobre este tema en el Foro 2004, auspiciado por el Comité de Lausana para Evangelización del Mundo, http://www.lausanne.org/lcwe/assets/LOP56_IG27.pdf.

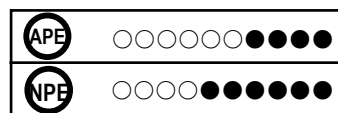


En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una cultura de dar con gozo. ➤ Enseñar la transparencia financiera y la rendición de cuentas. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser transparente con el uso de las finanzas. ➤ Utilizar las finanzas de manera efectiva. 	
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser clara en cuanto a las expectativas. 	
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar durante el tiempo de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recaudar el sostén que se necesita. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayudar a organizar las finanzas. ➤ Dar capacitación en administración financiera.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar financieramente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ver oportunidades de obra biocupacional. 		
Crisis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser un apoyo fiel. 			
STP				
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar cuando haya necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser sincero y transparente con las finanzas. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar ayuda para la reintegración.



Los hechos

El apoyo financiero continuo se correlaciona de manera positiva con la retención misionera tanto en los APE como en los NPE. El uso de un sistema de respaldo para responder al apoyo financiero bajo o irregular también se correlaciona con la retención en los APE y NPE.

Parte del presupuesto de un misionero debería apartarse para su jubilación. En los APE y NPE, las agencias de retención alta asignan entre el 10 y el 14% de las mensualidades de los misioneros para la jubilación. Esa distribución se correlaciona mucho con la retención del personal misionero en los NPE, y levemente en los APE.



Los datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
5	Calcule el porcentaje de las mensualidades de sus misioneros que se destina para su jubilación.	○○○○○○●●●●		○○●●●●●●●●	✓
44	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas al campo.	○○○○○○○○●●●		○○○○○○●●●●	
80	Los misioneros usualmente reciben apoyo financiero continuo y adecuado para sus necesidades.	○○○○○○○○●●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
81	Hay un respaldo financiero para los misioneros que tienen un apoyo bajo o irregular.	○○○○●●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	✓



Hallazgos claves

- ✓ El apoyo financiero continuo (P80) recibió una calificación alta, en importancia y desempeño, por parte de los ejecutivos de misiones en los APE, y una mucho más baja en los NPE.
- ✓ El apoyo financiero continuo (P80) se correlacionó con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Un sistema de respaldo para el apoyo financiero irregular (P81) recibió una calificación considerablemente más baja que los demás factores (las agencias tienen sistemas financieros distintos) y se correlacionó con la retención en los NPE (y APE a un menor grado).
- ✓ En promedio, el 10% de las mensualidades de los misioneros se invierten en fondos para jubilación (P5) en los APE y también en los NPE.
- ✓ El porcentaje para la jubilación (P5) se correlaciona fuertemente con la retención en los NPE.



Lo que significa

Valerie Lim

Nuestros datos indicaron que el apoyo financiero continuo y adecuado para las necesidades de los misioneros contribuirá a su retención en el campo.

Para muchas agencias, el apoyo financiero de los misioneros se refiere solamente a los gastos de mantenimiento básicos y necesidades ministeriales en el campo. Pero, idealmente, debería incluir otros gastos como: fondos de jubilación, servicios de salud, seguros (de salud, de vida, de propiedades, de evacuación, etc.), educación de los hijos, apoyo a los padres (en culturas donde la piedad filial es importante), y gastos durante comisiones en el país natal¹. En el ReMAP II pudimos haber estudiado otros gastos diversos, pero sólo estudiamos la asignación de fondos de jubilación.

El apoyo para la jubilación es importante pero se descuida frecuentemente. David Pollock explica la necesidad: «Los misioneros que se jubilan, o los que terminan su carrera (misionera) porque su tarea se acaba o por razones de salud, no son desechables. Muy frecuentemente, la gente que conscientemente ha sacrificado la seguridad económica por la causa del evangelio se encuentra

¹ Adaptado de «Guidelines on budgeting and support for a missionary (family) (Pautas para hacer presupuesto y apoyo de un misionero (o familia misionera)», Beram Kumar en: «Member Care Handbook – A guide to caring for our missionaries (Manual del Cuidado Integral – Una guía para cuidar de nuestros misioneros)», 2000, pp. 35-36.

en pobreza porque hay poca o ninguna provisión para la jubilación (hasta de suplementos que el gobierno proporciona) en sus últimos años. Es demasiado frecuente que la iglesia rechace la responsabilidad de seguir apoyando porque la persona “ya no es misionera”... El apoyo para la jubilación debe comenzar mucho antes de la jubilación, a través del ánimo y apoyo, tanto de la agencia misionera como de la iglesia. Es usual que se ignore la planificación financiera, el alojamiento para la jubilación, y la actividad útil para después de la jubilación, hasta que ya es demasiado tarde para proveer para estas cosas»².

Nuestros datos indicaron que las agencias de retención alta de los APE y NPE asignan entre el 10 y el 14% de la mensualidad de los misioneros para la jubilación. Esta asignación se correlaciona claramente con la retención alta del personal misionero en los NPE. En los APE, hay una tendencia similar pero leve, ya que la correlación es menos significativa porque hasta las agencias de retención baja de los APE invierten el 9% de la mensualidad de sus misioneros para la jubilación. Pero, ¿por qué hubo diferencia entre las agencias de los NPE y APE? ¿Por qué los misioneros de los NPE servirían más tiempo en agencias donde se asignan fondos para la jubilación? Tal vez porque muchos NPE (en África, América Latina y Asia) no son estados de bienestar que proveen salud pública y beneficios de jubilación para sus ciudadanos (a diferencia de muchos APE en Europa), ni tienen un sistema de seguro de pagos después de la jubilación (como en los EUA). Por consiguiente, la provisión de fondos para necesidades de jubilación es una buena mayordomía. Gracia Wirada recomienda que «las agencias misioneras y las iglesias, especialmente las de los NPE, planifiquen con sus misioneros para las necesidades de jubilación y provean de estímulo para recaudar fondos, ya sea para planes de pensión o pólizas de seguro»³. Una planificación de esa clase para el futuro permitirá que sus misioneros tengan una vida modesta con dignidad durante su vejez.

Nuestros datos también indicaron que las agencias en los APE dieron una calificación alta al apoyo financiero continuo, pero las de los NPE le dieron una mucho más baja. Tal vez esta diferencia se deba a las realidades financieras en los NPE, donde muchas agencias e iglesias sencillamente no pueden proporcionar apoyo financiero suficiente a sus misioneros.

¿Qué es «suficiente»? ¿Cómo podría determinarse una suma apropiada para cada misionero (o familia misionera)? ¿Debería basarse el apoyo en una estructura salarial para obreros cristianos del país enviador, o en el costo de vida en el campo, o en otro criterio? ¿Debería evaluarse la cantidad cada año para ajustar-

² David Pollock, «Developing a flow of care and caregivers (Cómo desarrollar un flujo de cuidado y de personas que cuidan)» en *Doing Member Care Well: Perspectives and practices from around the world (El Cuidado Misionero: Perspectivas y prácticas de todo el mundo)*, ed., Kelly O'Donnell (Pasadena, CA: William Carey Library, 2002), pp. 31.

³ Gracia Wirada, «Challenges and care for Asian missionaries (Retos y cuidado para los misioneros asiáticos)» en *Doing Member Care Well: Perspectives and practices from around the World (El Cuidado Integral del Misionero: Perspectivas y prácticas de todo el mundo)*, ed., Kelly O'Donnell (Pasadena, CA: William Carey Library, 2002), p. 60.

se a las fluctuaciones de la moneda o necesidades cambiantes? ¿Qué cosas debería incluirse? Estas y otras preguntas deben considerarse cuidadosamente y documentarse claramente en la política financiera de cada agencia misionera enviada, o iglesia que apoya.

Veamos cómo algunas agencias e iglesias que apoyan en los NPE están enfrentando el problema del apoyo financiero bajo. El estudio de caso de Malasia explora dos iniciativas recientes en la movilización. Enviar obreros «biocupacionales»⁴ ha eliminado, en gran parte, o reducido la necesidad de recaudar apoyo financiero suficiente y continuo para el ministerio. Enviar «acabadores»⁵ ha significado animar a los que fácilmente pueden recaudar su sostén para el ministerio de las misiones.



Superación del apoyo financiero bajo a través del envío de obreros «bivocacionales» y «acabadores»

Philip Chang⁶, Malasia

Los esfuerzos para movilizar obreros «biocupacionales»⁷ (opuesto a los misioneros tradicionales, de carrera) y «acabadores» (mayormente profesionales mayores o jubilados) son dos iniciativas recientes de reclutamiento en Malasia. Esos esfuerzos representan un cambio significativo en la estrategia de movilización de algunas iglesias y agencias misioneras. Han superado los obstáculos comunes que anteriormente habrían impedido que algunos misioneros entren al campo de misiones y se queden. Entre estos obstáculos están algunos valores socioculturales⁸.

⁴ Obreros «biocupacionales» son misioneros que entran al campo de misión por medio del empleo de su preparación profesional.

⁵ «Acabadores» es un término que se utiliza para describir a los obreros que entran al servicio misionero después de haberse jubilado de su carrera. Usualmente son adultos maduros y bien respetados en sus iglesias. Por consiguiente, les puede ser más fácil recaudar apoyo financiero. Algunos también podrían haber acumulado ahorros adecuados para sostenerse total o parcialmente, o han desarrollado fuentes de ingreso continuo. La mayoría de acabadores tendrán hijos adultos que son independientes, y por lo tanto no tienen que preocuparse por sus necesidades educativas. De hecho, los hijos hasta podrían contribuir al apoyo financiero de sus padres.

⁶ Philip Chang tiene un puesto de administración superior en el comercio, en el sector de servicios financieros. Tiene más de 23 años de experiencia transcultural, al haber estudiado y trabajado en Europa y Asia. Philip es Presidente de Interserve Malasia, miembro de la Comisión de Misiones de National Evangelical Christian Fellowship de Malasia, miembro del Asia Member Care Taskforce y de la Comisión de Misiones de la AEM. Trabajó como coordinador nacional de Malasia en el proyecto ReMAP II.

⁷ Muchos obreros bivocacionales trabajan en países que no son abiertos a los misioneros tradicionales, países conocidos como «naciones de acceso creativo». En los últimos años, un número creciente de misioneros (particularmente hombres solteros) de Malasia han podido obtener trabajos razonablemente bien pagados en los países de acceso creativo, por consiguiente han llegado a ser bivocacionales en esos países.

⁸ Los profesionales que tienen familias no cristianas pueden superar las objeciones de la familia cuando se van a trabajar al extranjero. Se debe a que las familias malayas ven el empleo en el extranjero como algo positivo.

Lee, el obrero biocupacional

Lee solicitó trabajo en una compañía internacional en el Medio Oriente. Obtuvo el trabajo fácilmente por su experiencia de trabajo. Ahora se le paga un salario de extranjero, libre de impuesto, se le dio alojamiento y varios boletos de ida y vuelta en avión al año. Sin embargo, si Lee hubiera intentado solicitar trabajo en una iglesia u organización cristiana en el Medio Oriente, habría enfrentado muchos obstáculos para obtener la visa y para recaudar el apoyo financiero adecuado por el alto costo de la vida allá.

Como había pocos creyentes u obreros cristianos en el país donde trabaja, Lee decidió unirse a una agencia misionera que podría darle cuidado integral mientras estaba en el campo. Desde la perspectiva de su agencia misionera, esta era una situación de beneficio mutuo. «Hemos estado tratando de colocar gente en ese país por algún tiempo, pero sin nada de éxito. Aquí tenemos a alguien que no sólo tiene un trabajo y visa de trabajo, ¡sino que tiene cubiertas todas sus necesidades financieras de sobra!» dice el director de su agencia misionera.

En Malasia, Full Gospel Assembly (FGA) es una de las iglesias locales que ha enviado activamente a muchos obreros biocupacionales, en cooperación con varias agencias misioneras. Dorai Manikam, Director de Misiones de FGA comparte su experiencia. «La mayoría de nuestros misioneros ahora son obreros biocupacionales, en cooperación con varias agencias misioneras. Anteriormente, nuestra movilización misionera se enfocaba en enviar misioneros tradiciones, pero cuando comenzamos a traer el concepto de obreros biocupacionales a nuestra perspectiva, vimos un salto grande en las cantidades. Cuando se unen los obreros biocupacionales y la movilización hay un impacto poderoso. FGA no habría podido movilizar a tantos misioneros, si no fuera por los obreros biocupacionales».

John y Lucy, los acabadores

John y Lucy ya eran abuelos. Ambos tenían unos sesenta años cuando sintieron un fuerte llamado para trabajar en el extranjero. Pero, ¿cómo podrían ir y qué podrían hacer? Después de orar y hacer averiguaciones, una persona les presentó un ministerio infantil en el extranjero. Decidieron irse por un período corto de seis meses.

Cuando volvieron a su país, estaban convencidos de que deberían irse a largo plazo. Como ambos se habían jubilado de sus trabajos hacía unos años, y sus hijos ya habían crecido y eran independientes, Lucy dijo: «Tenemos un llamado para servir, y todavía tenemos las habilidades y experiencia que Dios puede usar. Sólo queremos utilizar los años que nos quedan de vida laboral para hacer

De igual manera, entre su familia y amigos, un cambio de esa clase en la profesión fue aceptado más fácilmente sin el estigma social usual que se asocia con que alguien se convierta en misionero a tiempo completo y a “vivir por caridad”.

Su obra». Solicitaron asociarse a Interserve, y su iglesia local, una iglesia presbiteriana de Kuala Lumpur, los envió y ahora los apoya financieramente.

He aquí una perspectiva de uno de los miembros de su iglesia: «Siempre será más fácil que una iglesia apoye a una pareja de esposos que han sido miembros por mucho tiempo, especialmente si son cristianos maduros. Gente como John y Lucy sirven de ejemplo para otros adultos que trabajan en la congregación, que pueden verlos como modelos a imitar, y personalmente pensarán en servir en el campo misionero cuando se jubilen».

Dorai Manikam de FGA, al haber enviado varias parejas que son acabadores, comparte una visión similar. Según Dorai: «Enviar acabadores en sí mismo tiene un efecto movilizador en los demás miembros de la iglesia». Las agencias misioneras como Interserve, Operación Movilización y Wycliffe de Malasia han comenzado a recibir más solicitudes de cristianos mayores y maduros en años recientes.

Joshua Aw, el Director de Personal de Interserve de Malasia, está dispuesto a reclutar más acabadores. Joshua dice: «Los acabadores poseen de una experiencia de trabajo y habilidades valiosas y útiles para instruir a la gente a la que sirven en el campo. Financieramente, como muchos ya están bien establecidos, pueden proveer para sus necesidades básicas como una casa para su jubilación o han apartado algunos fondos de jubilación como el Fondo de Previsión del Empleado y otros ahorros. En algunos casos, sus pólizas de seguro ya han sido pagadas totalmente o se han encargado de ellas. Todos estos asuntos definitivamente reducirían los costos totales para apoyar a los obreros misioneros y es más fácil movilizar a la gente.

Además del aspecto del apoyo financiero, los acabadores son obreros biocupacionales, excelentes y naturales, por sus habilidades y años de experiencia. Tienden a contar con más respecto entre la gente en sus lugares de trabajo y en la comunidad donde viven y sirven.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las ventajas de reclutar obreros «biocupacionales» (opuesto a los misioneros de carrera), y «acabadores» (mayormente profesionales mayores o jubilados) para las misiones? ¿Cuáles son las desventajas? ¿Cuáles podrían ser algunas áreas de preocupación?
2. ¿Cómo podemos ayudar a las iglesias locales a tomar en serio el llamado y respuesta de los profesionales cristianos a las misiones, si la gente ve su decisión de ser obreros «biocupacionales» como «sencillamente un cambio profesional»?
3. Evalúe sus políticas organizacionales y material de publicidad. ¿Comunican que se acepta que la gente mayor participe en el trabajo misionero?

4. ¿Cómo trata su organización el problema del apoyo financiero bajo para los misioneros? Discuta iniciativas nuevas que podrían considerarse para superar el problema del bajo apoyo financiero. ¿Qué consejo sobre apoyo financiero daría usted a los misioneros nuevos y a sus iglesias locales?



Lo que significa

Los negocios en las misiones

En el estudio de caso anterior se mencionaron los obreros biocupacionales. Aunque un obrero biocupacional podría ser parte de algún negocio, el negocio en sí podría no ser una parte integral del ministerio. Sin embargo, los negocios en las misiones ven a los negocios como el medio y el mensaje. Muy frecuentemente, los negocios en las misiones implican «hacer el trabajo» como parte integral de su misión. Ser obrero biocupacional podría implicar esto pero, más frecuentemente, simplemente se trata de «aceptar el trabajo»—aceptar trabajo en algún lugar para facilitar el ministerio. Las metodologías, así como las estrategias de negocios y ministerio utilizadas, son creativamente diversas. El tamaño del negocio podría variar de micro a pequeño, mediano a grande.

Si es pequeño, los programas de microempresa cristiana pueden ayudar a proveer del ingreso necesario a familias y personas que resultan en desarrollo comunitario, plantación de iglesias y discipulado. Ah Kie Lim explica cómo las estrategias de generación de ingreso pueden complementar el apoyo financiero bajo en el Sur de Asia. «En nuestra organización, estamos trabajando de cerca con nuestros equipos de plantación de iglesias para ayudarlos con proyectos de generación de ingresos y que obtengan un ingreso por sí mismos. Algunos de estos pequeños negocios están haciendo conservas de la India, tarjetas, etc. Estas microempresas permiten que nuestros obreros sean más independientes de un apoyo externo, y son de testimonio a la comunidad. De ninguna manera estamos diciendo que no confiamos en que Dios proveerá para todas nuestras necesidades o que las iglesias enviadoras o agencias no tienen que asumir más responsabilidad por el sostén de los misioneros. Pero tenemos que ser creativos con cualquier medio que tengamos, para que podamos permanecer en el campo»⁹.

Además, la creatividad para dar en las misiones no falta en el Noreste de India. El estudio de caso siguiente ilustra cómo las iglesias de allá recaudan dinero para apoyar a sus misioneros.

⁹ Ah Lie Lim, en *Doing Member Care Well: Perspectives and practices from around the World (El Cuidado Integral del Misionero: Perspectivas y prácticas de todo el mundo)*, ed., Kelly O'Donnell (Pasadena, CA: William Carey Library, 2002), p. 88.



Un poco de creatividad puede dar buenos resultados

Detlef Blöcher¹⁰, DMG¹¹, Alemania

Mizoram es un estado en la remota región montañosa del Noreste de India. Debido a su ubicación geográfica extrema y su delicada situación de seguridad (en medio de Bangladesh y Myanmar), esta región ha sido básicamente excluida del desarrollo económico de la India.

El secretario de misiones de las iglesias presbiterianas, Reverendo Vanlalhraia dice: «Nuestro estado es pobre. No podemos exportar nada de valor económico, pero sí exportamos algo de lo que estamos muy orgullosos: El Evangelio». Las iglesias de Mizoram están enviando misioneros de una manera impresionante. Sólo el sínodo de las iglesias presbiterianas ha enviado unos 1,000 misioneros.

La iglesia de Chanmari tiene 1,855 miembros y está apoyando a 120 misioneros que ha enviado. Hace un par de meses, conocí al secretario de la misión, Reverendo S. Nengyakhup. Me contó más del impresionante movimiento misionero de las iglesias evangélicas de Mizoram¹², y cómo las iglesias que son económicamente pobres están apoyando a sus misioneros.

¿Cómo apoyan las iglesias pobres de Mizoram a tantos misioneros? Lo hacen principalmente a través de sus ideas muy creativas, que han surgido de su amor a Jesús y una carga por los perdidos. Estas iglesias pobres son un gran ejemplo para todos nosotros.

1. Huertos de vegetales: Muchas iglesias han desarrollado un huerto donde plantan verduras, bananos, naranjas, uvas, jengibre, arroz o tecas. Los miembros de la iglesia trabajan allí como voluntarios. Todas las ganancias son para las misiones.
2. Pollos para las misiones: Los agricultores guardan unos pollos extra (que se marcan claramente como «pollos misioneros»). El dinero de la venta de huevos y carne es para apoyar a las misiones.
3. Una porción de la tierra: Los agricultores designan una porción de sus campos para las misiones. Toda la ganancia que se obtiene con ellos es para las misiones.

¹⁰ El Dr. Detlef Blöcher es presidente de la Alianza Misionera Evangélica Alemana y Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de AEM. De 1991 a 1999, trabajó como Director de Personal de la Alianza Misionera Alemana (DMG, por sus siglas en alemán), y desde entonces como su Presidente.

¹¹ La Alianza Misionera Alemana (DMG, por sus siglas en alemán) es una de las agencias misioneras más grandes de Alemania, con unos 350 misioneros actualmente que sirven en 70 países.

¹² S. Negzakhup, «Amazing Mizo Missions (Las Asombrosas Misiones Mizo)», SAIACS Press, 1999, Bangalore India.

4. **Recolección de madera:** Las mujeres recogen madera en los bosques o paja en los campos. Llevan todos los productos a la entrada de la aldea, desde donde ocasionalmente se venden. El dinero que ganan es para las misiones.
5. **Recolección de cangrejos y caracoles:** Las mujeres recogen cangrejos y caracoles en las riberas de los ríos. Los venden en el mercado como un manjar. Donan lo que ganan para las misiones.
6. **Puestos en el mercado:** Las iglesias abren una tienda o puesto en el mercado para vender té. Todo el dinero que se gana es para las misiones.
7. **Compra al por mayor:** Los miembros de la iglesia compran mercadería por mayor (por ejemplo, un saco de sal o animales enteros para matanza) y luego lo venden en porciones pequeñas. Todas las ganancias son para las misiones.
8. **Donación de trabajo:** Los miembros de la iglesia coleccionan piedras, trabajan como carpinteros, hacen bordados, etc. Donan este ingreso extra para las misiones.
9. **Renta para las misiones:** Las iglesias construyen una tienda o un apartamento dentro del edificio de la iglesia y el ingreso por renta va a la caja de misiones. Algunos miembros de la iglesia reducen su propio espacio de vivienda para poder rentar una habitación en su casa. La renta es para las misiones.
10. **Parte del sueldo:** Los trabajadores del estado y empleados dan la séptima parte de su sueldo porque se les paga por los domingos, que no trabajan.
11. **Pequeños préstamos:** Los miembros de la iglesia reciben una pequeña cantidad de dinero (de 5 a 100 rupias) y hacen negocios con eso. Cualquier ganancia es para las misiones.
12. **Banquete de Navidad:** Las familias se quedan sin su cena de Navidad y sin regalos. En lugar de eso dan el dinero para los misioneros.
13. **Una visita imaginaria al campo:** En su imaginación, la gente visita a su misionero en el país que atrabaja. Calculan el costo del viaje, hospedaje y comida. Luego dan esta cantidad a las misiones.
14. **Viajes misioneros de corto plazo:** Los miembros de la iglesia hacen un viaje de corto plazo para visitar a su misionero y lo ayudan a construir su casa, escuela o iglesia. Por medio de esto, pueden ayudar con sus dones y experiencia, mientras que profundizan su relación personal con el misionero.
15. **Caja de ofrenda de gratitud:** Los miembros de la iglesias llevan cajas de recaudación de casa en casa y piden donaciones.
16. **Día de ayuno:** Muchos mizos ayunan un día a la semana. Dan la cantidad que se ahorró a las misiones.

17. Una porción para el cacique: En tiempos antiguos, el cacique de una aldea recibía un cuarto de la carne del animal que se cazaba. Ahora esta porción se da a los misioneros.
18. Un puñado de arroz: Cuando se prepara una comida, el ama de casa aparta un puñado de arroz antes de preparar la comida. Esta cantidad que se ahorra va para sus misioneros.

Estas ideas creativas, junto con el deseo ardiente de las familias e iglesias de dar tanto como sea posible para las misiones, caracterizan al movimiento misionero mizo.

Buenas prácticas en Mizoram

Muchos creen que este movimiento impresionante comenzó con las buenas prácticas de los primeros misioneros en Mizoram: James Lorrain y Fredrick Savidge. Ellos enseñaron a los mizos a ser autosostenibles desde el comienzo. Transfirieron la responsabilidad de liderazgo en iglesias, escuelas y en el evangelismo, tan pronto como fue posible. En 1953 se fundó un comité misionero autóctono. En 1961, creció a una sociedad misionera (SBM). Mizoram era, hasta hace poco tiempo, una zona militar restringida. Los extranjeros no podían entrar al estado, por lo que las iglesias tuvieron que trabajar sin ayuda extranjera. Además, hubo varios avivamientos desde 1906, por medio de los cuales una gran parte de la población llegó a ser cristiana. De esta manera, la gente del lugar dependía de sus recursos locales y se animaban y apoyaban mutuamente.

Su movimiento misionero se basa en los valores tradicionales de su cultura como ayudar a la gente que lo necesita, hacer el bien y compartir generosamente (hasta compiten unos con otros por el privilegio de dar). Las normas altas de educación (las escuelas fueron introducidas por los misioneros) contribuyeron a la buena capacitación teológica. Los mizos tienen un énfasis en predicadores laicos, en el amor de Dios y la oración, en escribir sus propias canciones, en la esperanza de la Segunda Venida de Jesús y en el agradecimiento por su salvación.

De su pobreza y necesidad, las iglesias de Mizoram han participado en las misiones mundiales. El Pastor Negzakhup escribe: «Los mizos nunca han considerado la pobreza como una excusa que impida la participación en la evangelización del mundo. Si la iglesia de Jerusalén hubiera visto su pobreza y hubiera llegado a la conclusión de que no podían enviar misioneros, el Evangelio no habría salido de aquella ciudad. No es la afluencia, sino el celo y la gratitud a Dios lo que impulsa a los mizos a mantener su entusiasmo y participación activa en la evangelización del mundo». Y termina: «Cualquier iglesia puede ser una iglesia misionera, sin importar su situación económica. La pobreza no tiene que impedir que una iglesia participe en la evangelización mundial. Esta actitud es bíblica. Aunque el dinero juega un papel importante en las misiones, no es la necesidad principal».

Preguntas para discusión:

1. Discuta algunas de las ideas creativas de las iglesias de Mizoram para recaudar dinero y sostener a sus misioneros. ¿Cuáles de estas ideas podrían adaptarse y usarse en su situación para mantener un apoyo financiero regular para sus misioneros?
2. ¿Cómo estimularía a los miembros de su iglesia local a que contribuyan más regularmente al apoyo financiero de sus misioneros? ¿Quién enseñaría la buena administración de los recursos financieros, y no financieros, a las familias de su iglesia local?

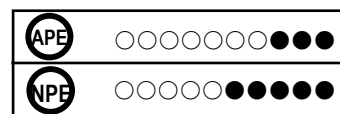


En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser creativos para ganar dinero. ➤ Tener visión para «academadores» 			
Reclutamiento		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser sincero en cuanto a la disponibilidad de obtener apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser sincera en cuanto a las expectativas. 	
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer fondos para capacitación. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer capacitación sobre la administración financiera. ➤ Proveer ayuda para fondos de jubilación.
En el campo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejar las finanzas de una manera adecuada. ➤ Ser sincero y transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener un sistema de respaldo para las ocasiones de escasez. ➤ Apartar dinero para el tiempo de jubilación. 	
Crisis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser fiel en apoyar. 			
STP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer dinero para tiempo de vacaciones. 			
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asumir responsabilidad por los ex misioneros. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar ayuda para obtener fondos para la jubilación.



Los hechos

Las operaciones de la oficina base obtuvieron una calificación razonable, en importancia y desempeño, por parte de los ejecutivos de misiones. Con esto, los ejecutivos de misiones muestran que creen que la oficina base juega un papel muy importante en la retención de misioneros. En los APE, los datos del Re-MAP II confirmaron una correlación con la retención.

La oficina base coordina la comunicación entre el campo y la base enviadora. Este elemento es una de las características de las agencias que tienen retención alta. No sólo se valora la comunicación «horizontal», sino que la oración, que es nuestra manera «vertical» de comunicarnos con el Enviador, es vital, y todas las agencias en los NPE han hecho énfasis en esto. En los APE, el énfasis en el aspecto vertical de comunicación hizo que las agencias con retención alta se distinguieran de las agencias que tienen una retención baja.

La comunicación diligente y guía del (candidato) misionero, antes (durante del análisis previo al envío al campo) y después de la asignación en el campo (preparativos de reingreso, que incluyen la entrega de reportes), obtuvieron una calificación alta. Los NPE no valoraron los preparativos del reingreso tanto, pero esto puede deberse a su falta de experiencia en esta área.



Los datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
43	Hay comunicación efectiva entre la base enviada y el campo.	○○○○●●●●●●	✓	○○○○○○●●●●	✓
79	Se anima a la iglesia enviada a participar en la vida y ministerio de su misionero.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○●●●●●●	✓
84	El análisis previo al campo evita que personas no apropiadas salgan al campo.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○●●●●●●	✓
85	La orientación previa al campo de labor prepara a los misioneros para adaptarse a la vida y ministerio transcultural.	○○○○○○○○●●●		○○○○○○●●●●	
86	El personal de la oficina base ora regularmente por los misioneros.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○○○○●	
87	Se hacen preparativos/programas de reingreso para los misioneros que iniciarán una STP.	○○○○●●●●●●	✓	○○●●●●●●●●	
88	Se lleva a cabo una rendición formal de informes durante la STP.	○○○○○○○○●●●	✓	○○●●●●●●●●	



Hallazgos claves

- ✓ Las operaciones de la oficina base, en general, recibieron una calificación alta en importancia y efectividad.
- ✓ La calificación de las operaciones de la oficina base se correlacionó con la retención en los APE.
- ✓ La comunicación efectiva entre el campo y la oficina base (P43) se correlacionó fuertemente con la retención alta.
- ✓ El personal de la oficina base que regularmente ora por sus misioneros (P86) recibió una calificación muy alta. También se correlacionó con la retención en los APE (no hubo una correlación distinguible en los NPE, ya que obtuvo una calificación muy alta en todas las agencias).
- ✓ El análisis de candidatos previo al campo (P84) obtuvo una calificación alta y se correlacionó con la retención en los APE y NPE.
- ✓ Los preparativos de reingreso y rendición de informes (P87, 88) obtuvieron una calificación alta en las agencias que tienen una retención alta en los APE. Hubo una correlación clara con la retención en los APE; y una calificación baja (y no hubo correlación distinguible) en la mayoría de las agencias de los NPE (falta de experiencia en los NPE).



Lo que significa

Jaap Ketelaar

Entre tanto que la iglesia base tiene un papel único en el envío y cuidado de un misionero, la agencia misionera también tiene una función clave de apoyo en el proceso de envío. Dios ha usado a la agencia misionera para que tenga un tremendo impacto en el mundo. Aunque la importancia de la participación de la iglesia ahora se reconoce y se desea, la agencia misionera tiene que seguir siendo un socio clave, por su conocimiento y experiencia. La oficina base de la agencia llega a ser la base enviadora del misionero, y cuando se envía al misionero se crea el efecto de «araña en la red», que vincula a los distintos colaboradores. Y cuando la agencia es parte de una organización internacional, la agencia en el campo y la «oficina central» también están incluidas. No debería subestimarse la cooperación y comunicación entre todos vínculos, como se indica en los resultados del ReMAP II que se resumen en «Los Hechos» de más arriba.

Ya que la oficina base es tan crucial, formar una nueva no debería tomarse a la ligera. Como se ha discutido antes, el tamaño de una agencia tiene un efecto en su mismo desempeño (ver el Capítulo 4). Se requiere de un alto nivel de experiencia y de muchas habilidades para dirigir y operar una base enviadora. El papel y la función de una oficina base no deberían ignorarse, ya que el ReMAP II resalta el papel crucial que juegan.

Operación Movilización tiene un criterio claro antes de organizar las operaciones de un campo nuevo. Se aseguran de que lo siguiente esté en su lugar:

- Un plan estratégico—¿qué se hará y cómo se logrará en la realidad?
- Un campo madre—¿quiénes serán los colaboradores?
- Liderazgo comprometido—el liderazgo bueno y dedicado es esencial.
- Estabilidad financiera—¿qué de los recursos...? ¿Se demostró fe en esto?
- Junta o estructura de rendición de cuentas—un grupo de personas que son críticos de una manera positiva.
- Actividad suficiente para garantizar el status en el campo—un campo no debería ser una meta en sí mismo.

El reconocimiento de que una oficina base es muy importante debería causar una consideración cuidadosa y oración atenta, para confirmar si Dios quiere algo nuevo, o si unirse y colaborar con una agencia que ya existe es una mejor opción. La meta, por supuesto, no se trata de nosotros, sino de Dios y servirlo de la manera más efectiva posible.

Temas a tratar

Piense atentamente, y en oración, en las siguientes preguntas para trabajar en un documento de visión y políticas:

Elementos estratégicos (para el largo plazo):

- ¿Cuál es la historia de nuestra agencia y cómo nos ha guiado Dios hasta ahora?
- ¿Qué valores son importantes para nosotros personalmente, la gente a quien servimos y los servicios que ofrecemos?
- ¿A quién queremos servir? ¿Qué se necesita en el área a donde sentimos el llamado?
- ¿Con qué servimos? ¿Cuál es nuestra contribución única? ¿Cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? ¿Quiénes son nuestros socios?
- ¿Dónde exactamente servimos y cuáles son las características de ese lugar?
- ¿Cuál es nuestro sueño y visión para el futuro (cercano)?
- ¿Cuál es nuestra declaración de misión en unas pocas palabras u oraciones?
- ¿Cuáles deberían ser nuestras prioridades, dada la etapa de desarrollo de la organización?
- ¿Qué metas podemos describir con nuestra declaración de misión y visión en mente?
- ¿Cuáles son nuestros factores decisivos para el éxito y cómo determinamos si hemos alcanzado nuestras metas?

Elementos operacionales (para el año siguiente):

- ¿Cuáles son nuestras metas? Hágalas específicas, medibles, activas, realistas, con límite de tiempo (SMART, por sus siglas en inglés).
- ¿Qué metas secundarias tenemos para las metas mayores? Que también sean SMART.
- Desarrolle un plan de acción. ¿Quién está haciendo qué, cuándo?
- ¿Qué recursos necesitamos? Piense en el tiempo, aptitudes, equipo, instalaciones, dinero.
- ¿Quién va a medir el éxito que tengamos, y cuándo? ¿Cómo va a hacerse esto?
- ¿Qué riesgos tenemos cuando comenzamos a trabajar en esto? ¿Cómo vamos a manejarlos?

Elementos relacionados con el personal (misioneros en la oficina base y en el campo) que será evaluado/reajustado cada año:

- ¿Qué valores tenemos en la manera que queremos tratar a nuestro personal y trabajar con ellos?
- ¿Qué funciones tenemos en nuestra organización? ¿Quién tiene qué autoridad, con qué responsabilidad y cómo rinde cuentas de qué y a quién?
- ¿Qué habilidades se necesitan dónde? ¿Cómo vamos a desarrollarlas?
- ¿Cómo adquirimos personal nuevo (reclutamiento y selección, capacitación inicial)?
- ¿Cómo desarrollamos a nuestro personal (posibilidades de reconocimiento, capacitación continua)?
- ¿Cómo compensamos a nuestro personal (materialmente y no materialmente)?
- ¿Cómo terminamos la relación con nuestro personal (cuando renuncian, cuando nosotros los despedimos [o tenemos que despedirlos])? ¿Tenemos entrevistas de salida?

Elementos organizacionales, que tienen que ser evaluados/ajustados cada año:

- ¿Cuál es nuestra etapa de desarrollo como organización? ¿Qué clase de liderazgo específico requiere esto?
- ¿Cuáles son las líneas de comunicación, en cuanto al flujo de trabajo, con los socios con quienes trabajamos y la gente/grupo objetivo que queremos servir? ¿Nos comunicamos bien o vemos barreras?
- ¿Cuál es el cuadro organizacional/estructural de la manera en que trabajamos (organigrama/cuadro organizacional)?
- ¿Qué de nuestras líneas de comunicación? ¿Quién tiene que discutir qué, con quién, cuándo y cómo?
- Finanzas/presupuesto: ¿cómo obtenemos nuestro dinero? ¿Quién tiene qué autoridad, con qué responsabilidad y cómo rinde cuentas de qué y a quién? ¿Cuán transparente podemos o deberíamos ser con la gente clave y cómo vamos a hacerlo?

Claramente, en un mundo que se mueve rápidamente (piense en los cambios amplios de la misionología, sociología, política y economía) se requiere de un alto nivel de experiencia y muchas habilidades para dirigir y operar una base enviada. Existe la responsabilidad especial, para la junta de una agencia, de ayudar al Presidente para que pueda, a su vez, ayudar al personal a trabajar bien.

Aprendizaje mutuo

Ya que tenemos esa tarea que cumplir, es esencial que pensemos y trabajemos en función de cooperación. Podemos pensar en la cooperación en varios renglones:

- Los misioneros y las agencias misioneras tienen el apoyo de la iglesia local y nacional. Esto también podría funcionar a la inversa (ver el Capítulo 32). Las agencias también pueden trabajar con socios que no envían gente, pero que ofrecen ayuda en áreas especiales, como institutos de capacitación, organizaciones que se especializan en el cuidado integral y organizaciones globales que pueden reunir a todos los socios, como movimientos misioneros nacionales, regionales o globales. De esta manera, los servicios de apoyo pueden ofrecerse y puede ahorrarse tiempo, dinero y energía. También, la calidad del trabajo mejoraría al utilizar la experiencia de otros.
- Las agencias podrían colaborar con otras agencias, iglesias, etc., al compartir las instalaciones de oficina.
- Las distintas generaciones que trabajan juntas pueden formar cooperaciones interesantes. ¿Cómo puede aprender la generación más joven de la mayor y cómo puede la generación mayor aprender de la más joven? ¿Y cómo puede crearse espacio para esto cuando nuestro tiempo se enfoca en la eficiencia?

En resumen, el ministerio, los dones y la experiencia se comparten mientras los distintos socios cumplen con su función en el único llamamiento.



Ministerio con los padres mayores de los misioneros

Dong-Hwa Kim¹, Global Missionaries Fellowship², Corea

La población de Corea del Sur está envejeciendo rápidamente. Alrededor del 8% de la población de Corea tiene 65 años o más. El promedio de vida actual de un surcoreano es de 76 años. A diferencia de muchos países occidentales

¹ Dong-Hwa Kim ha sido el director de la oficina de sociedades de Global Missionaries Fellowship (GMF) de Corea desde 2003. Dong-Hwa fue uno de los miembros fundadores de Global Bible Translators y Global Missionaries Fellowship. Anteriormente fue el director ejecutivo de GBT por varios años hasta 2002. También ha trabajado como coordinador de Sorak Mission forum, que busca descubrir modelos misioneros no occidentales para el siglo 21, entre las agencias enviadoras coreanas. Dong-Hwa y su esposa Hyun-Sook tienen dos hijos adultos.

² GMF es la organización global de tres agencias enviadoras, entre las que está Global Bible Translators (GBT), una organización de Wycliffe en Corea, y cinco agencias colaboradoras entre las que están MK NEST y Global Missionary Training Centre (GMTCC).

que proveen de una infraestructura social para los ciudadanos mayores, a la mayoría de los ancianos los cuidan sus hijos.

Cuidar de los padres es un valor social muy importante en Corea, como lo es en muchos países asiáticos, y esto tiene una larga tradición. Muchos misioneros coreanos sienten una gran carga por sus padres que están en su país natal, especialmente los que tienen padres incrédulos. Nuestros misioneros coreanos de más edad ahora tienen alrededor de cincuenta años, por lo que el cuidado de sus padres ancianos es de mucha preocupación para ellos.

Hace como cuatro años, Luke Yoon se convirtió en el director asistente de cuidado integral de Global Bible Translators (GBT), una organización de Wycliffe en Corea. Luke tuvo que dejar a su madre anciana en casa cuando se fue al ministerio en el extranjero. Él y su esposa habían trabajado durante muchos años en un país del Asia Central, como lingüistas y traductores, antes de que se les reasignara el trabajo en la oficina base coreana de la agencia. Antes de regresar, Luke recordó que su madre se animaba mucho cuando un colega del mismo campo misionero la llamaba y la visitaba.

Cuando Luke volvió a Corea, comenzó un ministerio nuevo con los padres mayores de los misioneros de su agencia. En el año 2003, el Sr. Y la Sra. Kang, una pareja coreana-estadounidense, de unos sesenta años, estaban buscando un trabajo nuevo. Previamente habían trabajado en Papua Nueva Guinea como obreros de apoyo. Se les invitó a trabajar en Corea, específicamente a ayudar a los misioneros coreanos a cuidar de sus padres mayores.

Los Kang llegaron a Corea en el año 2003. Por un año y medio antes de una STP, los Kang trabajaron fielmente en su ministerio con los padres ancianos. Entre algunas de sus actividades estaban:

- Hacer llamadas: Ellos llamaban a los padres regularmente y averiguaban cómo estaban. Les daban noticias de sus hijos e hijas y nietos. También hacían llamadas telefónicas a cada padre para su cumpleaños y les enviaban tarjetas de felicitación.
- Visitas: Con la ayuda de un miembro coreano del personal de la oficina de GBT, los Kang visitaban a los padres que estaban enfermos u hospitalizados.
- Organización de reuniones: Los Kang organizaban reuniones para los padres en las ciudades más grandes de Corea. Los Yoon y los Kang, junto con algunos miembros que estaban en STP participaban en estas reuniones. Explicaban a los padres cómo sus hijos trabajaban en cada campo, lo importante que su trabajo era y la clase de contribución que estaban haciendo. También les aseguraban que se cuidaba de sus hijos que trabajan como misioneros, como parte de una familia más grande, y se les informaba cómo se estaban educando sus nietos. Oraban juntos por sus hijos y sus ministerios.

- **Desarrollo de redes:** Los Kang ayudaron a los padres a comunicarse con otros padres, para que pudieran animarse mutuamente y se reunieran. Luke decía que querían ver que, finalmente, los padres llegaran a ser movilizados de las misiones de traducción bíblica y que fueran fieles colaboradores de oración.

Los misioneros de GBT han apreciado verdaderamente el ministerio nuevo de la oficina base con sus padres. Sienten que su carga por sus padres se ha hecho más ligera de muchas maneras. Algunos padres no creyentes han llegado a ser creyentes y ahora asisten a la iglesia regularmente como resultado de este ministerio. Un misionero dijo que se le había quitado una gran preocupación por sus padres: «Ellos [mis padres] ya no son una preocupación. Han llegado a ser unos verdaderos colaboradores. Eso le da a mi familia, que está en el campo, una sensación de estabilidad y confianza».

Cuando GBT celebró su vigésimo aniversario en diciembre de 2004, se invitó a todos los padres y se preparó una reunión especial para ellos.

El reto principal para este nuevo ministerio es encontrar personal apropiado que realmente pueda llevarse bien con los ancianos. Ese ministerio requiere de personal capacitado en el cuidado de la gente mayor.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué hace su organización para darle cuidado integral a los padres mayores de sus misioneros?
2. ¿Qué puede hacerse para mejorar ese cuidado integral?



Cómo mantener una cultura de oración

LeMei Littlefield³, OMF International⁴, EUA

Por favor tome nota de que los nombres que se utilizan en este estudio de caso se han cambiado para proteger la identificación de las personas que participan en estos eventos de la vida real.

¿Cómo se promueve y se mantiene una cultura de oración? La mayoría de agencias estarían de acuerdo en que es mucho más fácil *hablar* de la importan-

³ LeMei Littlefield y su esposo Michael trabajan en la oficina de OMF International de los EUA, donde Michael es Director de Personal del equipo local de OMF-EUA. Michael y LeMei hacen uso de su experiencia como misioneros en Taiwán (1987 a 1997) y Singapur (1998 a 2004) para supervisar la selección, entrenamiento y capacitación continua de misioneros para el Este de Asia.

⁴ OMF International, anteriormente China Inland Mission ha estado enviando misioneros al Este de Asia durante 140 años. Hoy, OMF International tiene aproximadamente 1,000 adultos y más de 600 niños que representan alrededor de treinta nacionalidades distintas. Los misioneros son enviados de dieciocho bases enviadoras, tanto asiáticas como no asiáticas, y trabajan principalmente en el Este de Asia.

cia de la oración que *demostrarla*, al implementar un sistema para diseminar las peticiones de oración y programar tiempos de oración colectivos. Aún cuando existe un sistema de esos, puede ser un reto mantener oración efectiva y guiada por el Espíritu.

Grace caminaba rápidamente por la calle. Se dirigía a una reunión semanal de oración de la agencia, en casa de su líder de quipo. Grace ha estado en Taiwán por seis meses como misionera nueva, y estaba en la etapa de orientación de la cultura y aprendizaje del idioma, a tiempo completo. Un factor que contribuyó a que optara por esa agencia misionera fue su énfasis en la oración. En el manual de la agencia estaba enumerado este valor esencial: «Reconocemos que la oración es una parte vital de nuestra comunión y por lo tanto apartamos tiempo para orar individual y colectivamente. Reconocemos que estamos metidos en una guerra espiritual y dependemos de las oraciones de nuestras iglesias colaboradoras y de amigos, para tener progreso espiritual y victoria en el ministerio». Los cursos para Candidatos y de Orientación en su país natal habían comenzado con oración conjunta programada, todos los días. Cuando llegó al campo, se esperaba que asistiera a la reunión semanal de oración de la agencia. Grace se animaba con este tiempo de oración intercesora con otros misioneros del área. También le animaba saber que los colaboradores de oración, junto con el personal de la agencia en la oficina base, estaban orando por su equipo en Taiwán.

Mientras tanto, en la oficina base, era el turno de Pat de dirigir los treinta minutos diarios de oración de la mañana. Recurrió al libro de oración de la iglesia, que sirve como guía para estos tiempos de oración. Para cada treinta y un días, el libro apunta hacia un campo distinto o país natal, y provee de peticiones generales que son específicas de esa región, así como de nombres de los miembros de la agencia que trabajan allí. Pat trabajaba en el Departamento de Servicios de Cooperación, que imprime y distribuye cartas de oración de los misioneros. Regularmente, ella se extendía en las peticiones generales, con porciones de cartas reales. También agregaba elementos de «Cables de Oración», escritos por el Coordinador de Oración de la Oficina Base, y de boletines de oración que se distribuían en cada campo. A medida que miraba al rango de peticiones de oración para escoger, el reto era cómo presentar la información de manera creativa y concisa, para dejar calidad de tiempo para la oración. Pat observó que hoy era el Día 25 y Taiwán era el campo en el cual debía enfocarse. En efecto recordarían a sus nuevos misioneros que comenzaban en la escuela de idiomas, misioneros como Grace.

Después del tiempo de oración de la mañana, Pat comenzó a planificar por adelantado el Día de Oración de la agencia para fin de año. Este era uno de dos días que se apartaban en el año. Todos en la agencia pasarían medio día orando. A ella se le había entregado una guía estructurada de oración, que apuntaba a cada campo y centro del país natal con gratitudes y peticiones específicas. Para su segmento de media hora, Pat decidió pedirle a Walt que compartiera algo. Él era un voluntario que acababa de volver de una visita un nuevo centro dinámico en el campo.

Walt estaba dispuesto a dar un reporte de lo que había observado. En el centro nuevo del campo, las reuniones de oración semanales de la agencia habían sido reemplazadas por un tiempo de oración diario al medio día, con intercesión por las necesidades locales y grupos étnicos específicos. Se había habilitado un cuarto para orar en las instalaciones del equipo y estaba disponible para uso continuo. Las oraciones del medio día hacía que se sintiera la necesidad de orar. Walt se sintió inspirado por la cultura de oración que se había desarrollado. Los misioneros habían llegado a un punto de humildad, discernimiento y dependencia de Dios. Esto se demostraba dramáticamente en la manera en que intercedían por otros así como en la manera en que oraban los unos por los otros.

Walt también esperaba con expectación dar el reporte de este nuevo desarrollo en la Conferencia Regional de Oración anual. Esta reunión de colaboradores de oración de la agencia se llevaría a cabo en otra parte del país natal. Cuando estaban en la Conferencia Regional de Oración, Walt planificó distribuir un colorido folleto de oración, de 31 días, por los Grupos Étnicos. Este folleto había sido preparado especialmente por misioneros en el centro del campo que él había visitado. Hizo que hubiera copias disponibles para estos colaboradores de oración. También los animó a buscar más recursos de oración en el sitio web de la agencia.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo describiría la cultura actual de oración de su agencia o iglesia? ¿Qué pasos podrían darse para implementar, de manera práctica, oportunidades de oración conjunta? ¿Cómo pueden comunicarse las peticiones de oración y actualizarlas regularmente?
2. Piense en «por qué, cuándo, dónde, qué y cómo» mantener una cultura dinámica de oración en su agencia. Si ya se ha estructurado la oración conjunta, ¿son las reuniones de oración simplemente sesiones de «procesamiento de información», donde se intercambian peticiones de oración? ¿Cómo pueden llegar a ser las reuniones de oración vitales y guiadas por el Espíritu?



En el mundo real

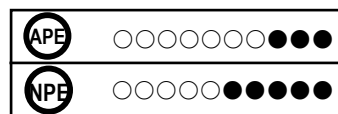
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una cultura de oración. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una cultura de oración. 	
Reclutamiento			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener un análisis adecuado previo al envío al campo. 	
Preparación		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar una relación con la oficina base. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar oportunidades de orientación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar capacitación sobre cómo mantener las relaciones.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuidar de la familia que se queda. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informar sobre las bendiciones y necesidades. ➤ Comunicarse regularmente. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar la comunicación.
Crisis		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener actualizadas a la iglesia y a la agencia. 		
STP		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar tiempo para desarrollar la relación con la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tomar tiempo para desarrollar la relación con el misionero. 	
Reingreso		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenerse en contacto con la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantenerse en contacto con el misionero. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar las reuniones.

La Oficina Base

Iglesia y Misiones



Los hechos

La oficina base tiene la función de coordinar y afirmar una buena relación entre la iglesia, oficina base y el misionero. Los tres trabajan juntos para la retención y éxito del misionero. La iglesia local tiene que reconocer y afirmar el llamado de un candidato a misionero. De igual manera, la experiencia ministerial en una iglesia local es de gran importancia. Si se hace esto, las tasas de retención son significativamente mejores en los APE y NPE.

La comunicación efectiva entre la base enviada y el campo se considera como un factor clave para la retención de misioneros, especialmente en los APE. Pero la comunicación de la iglesia enviada con sus misioneros también es esencial. Cuando las iglesias participan de manera activa en la vida y ministerio del misionero, esto también se correlaciona con la retención. La oficina base puede facilitar esa comunicación.



Los datos

P. No.	Factor	APE Indicador de Salud		NPE Indicador de Salud	
		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓
16	Tiene apoyo comprometido de su iglesia local/pastor para el servicio misionero.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓
18	Tiene experiencia de ministerio en una iglesia local.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓
43	Hay comunicación efectiva entre la base enviada y el campo.	○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓
79	Se anima a la iglesia enviada a participar en la vida y ministerio de su misio-	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓

	nero.				
84	La evaluación previa al campo evita que personas no aptas salgan al campo.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ●	✓
85	La orientación previa al campo de labor prepara a los misioneros para la adaptación a la vida y ministerio transcultural.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●		○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ●	
86	El personal de la oficina base ora regularmente por los misioneros.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ●	✓	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●	
87	Se hacen preparativos/programas de reingreso para los misioneros que iniciarán un STP.	○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	
88	Se lleva a cabo una rendición formal de informes durante la STP.	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● ● ● ●	✓	○ ○ ○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	



Hallazgos claves

- ✓ El apoyo comprometido del pastor para un candidato nuevo (P16) recibió una calificación muy alta en importancia y desempeño, por parte de los ejecutivos de misiones y se correlacionó con la retención.
- ✓ La experiencia ministerial del candidato en una iglesia local (P18) recibió una calificación alta solamente en las agencias de los APE, y se correlacionó altamente con la retención en los APE (y en los NPE en cuanto al retorno anticipado evitable).
- ✓ La participación de la iglesia enviadora en la vida de su misionero (P79) recibió una calificación alta en los APE y se correlaciona con la retención en los APE (y en los NPE en cuanto al retorno anticipado evitable).



Lo que significa

Jaap Ketelaar

Los datos del ReMAP II confirman la importancia de una buena relación entre el misionero, la agencia misionera y la iglesia local. Aunque todos concuerdan con su importancia y ven el potencial, ¿qué pasa con la práctica? ¿Es el hecho de que este libro contiene «sólo» un capítulo sobre la iglesia y las misiones un reflejo de la poca prioridad que tiene en la práctica? ¿Es la iglesia solamente uno de muchos temas con los que las agencias misioneras tienen que tratar? En realidad, mucha obra misionera a nivel mundial se hace por misioneros que han sido enviados por agencias misioneras, y si una iglesia local participa, la partici-

pación a frecuentemente es sólo de apoyo de oración y financiero. ¿Cuál podría ser la visión para la participación activa de la iglesia?

La estructura misional común se formó a través de la «teoría de dos estructuras»: la iglesia local que trabaja en «casa», mientras que la agencia misionera hace el trabajo en el «extranjero».

David Tai Woong Lee ha escrito un artículo muy bueno acerca de nuestra necesidad de replantear las estructuras misionales en el contexto globalizado de las misiones, tanto para la iglesia como para las sociedades misioneras¹. Por un lado está la vocación única de las agencias misioneras y su conocimiento y experiencia. Por otro lado está el reto de hacer que la iglesia global participe y sea activa a nivel mundial. Se pierden oportunidades en muchas áreas cuando se excluye a la iglesia. En cambio, se dice que es más frecuente que más iglesias excluyan a la agencia (tal vez como una reacción a esto). Se pregunta por qué necesitan a la agencia, cuando pueden tener un contacto fácil con sus misioneros, por medio de la rápida comunicación del correo electrónico, o piensan que pueden ahorrar dinero. Sin embargo, tanto la iglesia como la agencia necesitan de la vocación, conocimiento y experiencia de la otra, para mejorar en todas las áreas que se mencionan en este libro. Pero, ¿cómo se hace esto?

Temas a tratar

La disposición para cooperar es crucial. ¿Están dispuestas la iglesia y la agencia misionera a reconocerse totalmente como socias en el llamado de Dios, y a darse espacio mutuamente para desarrollar la función única que Dios le ha dado a cada una? Las iglesias y las agencias tienen que entender cuál puede ser su función particular en el proceso misionero. ¿Cuál es el llamado de una y qué si la otra colaboradora puede hacer algo mejor? ¿No puede la iglesia hacer más? Debería hacerse la pregunta: ¿Estoy dispuesto, por el Reino, a renunciar a mi lugar? O, ¿he llegado a ser una meta en mí mismo y sigo haciendo ciertas cosas para evadir la realidad de que la organización debería suspender actividades?

Para escoger un colaborador se requiere de una comunicación excelente. La mala comunicación es fatal para una sociedad. ¿Hay líneas directas entre la iglesia local y la agencia misionera, o es el misionero el único medio por el que se da la comunicación? ¿Y a qué se debe esto? Qué reto más grande y cuán motivante debería ser que las iglesias, agencias, misioneros y otros socios se sentaran alrededor de la misma mesa a discutir quién está haciendo qué en situaciones específicas.

Es animador ver que cuando las iglesias y las agencias adoptan esta visión y comienzan a trabajar como socios en nuevas maneras de hacer las misiones, Dios utiliza esto para bendecir a la misma iglesia local. Este patrón de que las

¹ David Tai Woong Lee, «Rethinking Missional Structures (Cómo Replantear las Estructura Misionales)», *Connections*, La Revista de la Comisión de Misiones de AEM, abril 2005, p. 18.

agencias misioneras sirvan a la iglesia local presenta un cuadro mucho más bíblico que el que hemos visto en años recientes.

Aprendizaje mutuo

- En general, en los NPE las misiones son más una parte de toda la vida de la iglesia. Los APE pueden aprender de esto y entusiasmarse en su celo por alcanzar el mundo para Cristo.
- Las iglesias pueden aprender del conocimiento y experiencia de las agencias misioneras, y las agencias misioneras pueden hacer uso del potencial de las iglesias locales. Sin embargo, se necesita de tiempo, energía y compromiso para lograr esto.



Equipos de apoyo en la iglesia

Thomas Sanchez², Grace Covenant Church, EUA

Dwight y Sandi Ekholm fueron los primeros misioneros que Grace Covenant Church, de Austin Texas, enviara al campo misionero hace más de treinta años. Como con muchos misioneros de largo plazo, los Ekholm han cambiado funciones varias veces, frecuentemente están lejos, por largos períodos de tiempo. A medida que la asamblea de la iglesia ha cambiado dramáticamente con el paso de los años, Dwight y Sandi perdieron contacto con la familia de la iglesia durante muchos años.

Hace algunos años, Grace Covenant Church comenzó a desarrollar Grupos de Apoyo para las familias de nuestros misioneros de largo plazo.

El concepto de los «Equipos-A» se desarrolla alrededor de Colosenses 2:9: «...en virtud de quien todo el cuerpo, nutriéndose y uniéndose por las coyunturas y ligamentos, crece con el crecimiento que da Dios». La realidad biológica simple es que el cuerpo está unido por ciertas partes fisiológicas que existen precisamente para esa función. Estos son las coyunturas y los ligamentos, que lo unen todo y permiten que funcione en armonía, y constantemente reciben direcciones desde la cabeza que es Cristo.

Nosotros (en Grace Covenant Church) llegamos a la conclusión de que nuestros misioneros de largo plazo se habían desconectado de nosotros porque no teníamos personas que llevaran a cabo esta función de unirnos a ellos. De esta manera nació la idea de los Equipos de Apoyo. Cada uno de nuestros «Equi-

² Thomas Sanchez actualmente es el Pastor de Alcance Global en Grace Covenant Church en Austin, Texas, USA. Él y su esposa Brenda han trabajado como misioneros en América Latina durante veintisiete años.

pos-A» es «un grupo de tres a cinco familias (o más) que deciden abogar por y apoyar a un misionero que tiene un trabajo de largo plazo».

Entre tanto que hemos confiado en Dios con esta idea, hemos visto desarrollar casi treinta Equipos-A a un grado u otro, dentro de la familia eclesiástica. Los Ekholm tiene este equipo: un grupo familiar de cinco o seis familias decidió adoptarlos hace un par de años, aunque no conocían bien a los Ekholm. Este Equipo-A se ha comunicado fielmente con Dwight y Sandi. En varias ocasiones se han extendido al otro lado del mundo y los han emocionado de distintas maneras específicas, y en épocas de crisis.

Dwight y Sandi ahora están trabajando con Entrust International en Atenas, Grecia. Entre tanto que también ministran a la comunidad diplomática de Atenas, una de sus funciones ministeriales principales es de servir a los miles de refugiados que habitan en esa ciudad. Dwight ayuda en el desarrollo de liderazgo entre los nuevos creyentes, por lo que tienen una doctrina sana y métodos de estudio bíblico básicos. Un buen número de refugiados comparten el idioma persa como idioma común para comunicarse.

Hace varios meses, Dwight y Sandi informaron a su Equipo-A de la necesidad de una computadora portátil en el centro de refugiados. Entre otras tareas, la computadora se utilizaría para la traducción de material del inglés al persa. Las familias del Equipo-A recaudaron y donaron fondos para la compra de una computadora portátil, que fue entregada personalmente en el centro de refugiados en Atenas, Grecia. La persona que estuvo a cargo de la compra es un especialista en computadoras que entendía cómo se utilizaría la computadora. Pudo encajar las especificaciones de una manera que el hardware y el software fueron apropiados para la traducción del inglés al persa.

En Grace Covenant Church celebramos este proyecto al exhibir un video de Dwight durante el Servicio de Énfasis Misionero del domingo. Dwight agradecía al Equipo-A por el papel que estaban desempeñando en su vida y ministerio y, específicamente, por la computadora que estaba siendo usada para una variedad de proyectos del ministerio de los refugiados. De esta manera, todo nuestro cuerpo fue edificado y animado a través del servicio y sacrificio de un Equipo-A, que suplió una necesidad específica y muy tangible del campo misionero.

Esta es sólo una de muchas historias de cómo nuestros Equipos-A están respondiendo a las necesidades de nuestros misioneros. Nos maravillamos del sentido de familia que esto crea, y de la bendición mutua que se está experimentando.

En nuestros veintisiete años en el campo misionero en América Latina, mi esposa Brenda y yo tuvimos un extraordinario equipo ministerial de la agencia misionera. Ahora nos damos cuenta de que extrañábamos a la «familia». Los equipos ministeriales son importantes para lograr la tarea que Dios nos ha dado, pero una familia eclesiástica es esencial para restauración, renovación, ánimo y descanso.

Cada iglesia enviada local puede, y debería, ofrecer esta clase de «familia», que rara vez proporcionan las agencias misioneras. Cada misionero puede ser bendecido, no sólo materialmente, sino al sentir que se le ama y que se cuida de él. La iglesia local será bendecida al extender sus obligaciones emocionales alrededor del mundo, para que encajen con las espirituales y, lo que es más importante, Dios se glorifica con la unidad y funcionamiento del cuerpo que responde al liderazgo de Jesucristo, cuando se aman unos a otros.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las ventajas de los equipos de apoyo? ¿Cuáles podrían ser algunas desventajas?
2. ¿Cómo se relaciona actualmente su iglesia local con sus misioneros? ¿Hay grupos de personas en la iglesia que proveen de un sentido de «familia» a cada misionero y familia misionera?
3. ¿Apoya actualmente a los misioneros que están «desconectados» de la iglesia?



La iglesia árabe y las misiones

Fayez Ishak³, Kaser El Dohara Church, Egipto

Como representante de una iglesia del Medio Oriente que recibe misioneros extranjeros y envía obreros egipcios, deseo compartir un resumen de varios factores que han ayudado a la retención de los obreros árabes. En nuestros esfuerzos pioneros de enviar misioneros árabes, hemos experimentado muchos problemas inherentes al crecimiento, entre los que están algunos casos de retorno anticipado.

Con el paso de los años, hemos aprendido varios factores básicos que ayudan a la retención de obreros árabes.

Preparación adecuada

Una de las contribuciones claves para la retención es asegurarse de que cada obrero reciba capacitación y preparación suficientes antes de enviarlo al campo, a pesar de las necesidades abrumadoras del campo y de la presión de enviar más siervos. Estamos aprendiendo que no puede dársele más importancia a estas necesidades que a la planificación cuidadosa, a la prevención y prepara-

³ Fayez Ishak se graduó de la escuela de leyes. Ha sido Anciano y el Director del Departamento de Misiones de la Iglesia Kaser El Dohara en el Cairo, Egipto durante los últimos catorce años. Actualmente supervisa, da estímulo y ministra a treinta y cinco misioneros que están en distintos países.

ción de los mismos obreros. Además, todavía se están desarrollando los recursos y oportunidades para una fuerte capacitación misionera en esta región del mundo. Después de darnos cuenta de lo crucial que es una preparación profunda, formamos un comité especial para desarrollar una escuela de capacitación para los aspirantes a misioneros. En enero de 2006, la primera clase de estudiantes habrá completado esta escuela.

Cuidado integral

Aunque todavía está en las etapas de desarrollo, formar un sistema de Cuidado Integral ha jugado un papel importante en la retención de algunos misioneros. Algunos de los campos donde tenemos, o hemos tenido, obreros son extremadamente difíciles, y ellos están bajo mucha presión espiritual, psicológica o emocional. Proporcionar apoyo y recursos adecuados para enfrentar las pruebas únicas que estos obreros enfrentan es un reto grande. Sin embargo, ¡darles esta clase de apoyo marca una gran diferencia en muchos casos!

Fe y apoyo financiero

Otro reto importante para mantener a los obreros en el campo es la falta de suficiente apoyo financiero. Aunque el registro de las ofrendas locales y apoyo desde el extranjero ha aumentado dramáticamente en los últimos años, recaudar apoyo financiero suficiente para los obreros siempre ha sido un gran reto, y en algunos casos ha sido el único factor para regresar obreros del campo.

Como un ejemplo, una pareja de egipcios sintió un llamado profundo en sus vidas para servir a Dios y ministrar a inmigrantes del Norte de África en España. El comité de misiones se reunió y oró con ellos, y dieron el paso de fe al enviar a esta pareja y a su pequeño hijo a España, a pesar del hecho de que iban solos y sin todo el sostén seguro. Después del primer año, fue claro que el tiempo no fue el correcto. Debido al sostén insuficiente, tuvieron que compartir un apartamento con otra pareja. Además, se encontraron abrumados por las necesidades del ministerio, con pocos recursos de apoyo por parte de otros miembros del equipo.

Después de su primer año, volvieron a Egipto, y dejaron claro que nunca volverían, a menos que los acompañaran más miembros del equipo y hasta que hubieran recaudado el sostén necesario para que vivieran en su propio apartamento. Afortunadamente, Dios proveyó estas dos cosas, y pudieron regresar al campo, donde siguen trabajando ya por diez años. En su caso, tuvimos el desafío de vivir por fe, y confiar en la provisión de Dios para nuestras necesidades financieras, sin ser arrogantes ni apresurados al enviar siervos al campo. Como en la mayoría de los casos del Tercer Mundo, todos nuestros proyectos se basan en la fe y frecuentemente se nos pone a prueba al tomar decisiones que frecuentemente caen en la línea delgada que está entre la fe y la arrogancia.

Comunidad y cuidado pastoral

Una lección importante que aprendimos en este y otros casos es la función vital de la comunidad en las vidas de nuestros obreros. La cultura egipcia está orientada intensamente hacia la comunidad, un hecho que ha sido moldeado por su historia y geografía. Los egipcios han vivido en el mismo valle angosto por más de 5,000 años, y usan sólo del 4 al 5% de la tierra. En general, nadie viaja una gran distancia; usualmente se nace, se crece y se casa en la misma pequeña aldea o ciudad. ¡Viajar, incluso a la ciudad vecina, podría requerir de una fiesta de despedida! Esto ha cambiado un poco en las últimas tres o cuatro décadas, ya que muchos egipcios han buscado oportunidades de trabajo en el Golfo. Pero la idea de salir a trabajar fuera de su comunidad en un contexto misionero todavía es bastante radical.

Hemos visto cuán importante es para cada uno de nuestros obreros tener vínculos relacionales fuertes con su cuerpo eclesial y ser parte de un pequeño grupo. Para un pareja en particular, su servicio continuo, a pesar de dificultades extremas y retos en un país del Golfo, se debe mayormente al círculo amplio de relaciones y apoyo dentro de su iglesia enviada. Aunque no asisten a su grupo célula semanalmente, todavía se les considera parte del grupo, y se ora por ellos regularmente. El líder de su grupo célula y otros miembros del grupo se comunican con ellos de manera regular.

STP

Finalmente, la STP juega un papel importante en toda la salud y retención del misionero egipcio. Algunas agencias misioneras requieren que el misionero permanezca en el campo por tres años antes de una visita a su país natal. ¡Esa política muy posiblemente resultaría en el seguro retorno anticipado del típico egipcio! Ellos necesitan ser parte de un equipo en el campo y vuelven a su país natal por un período corto una vez al año. Nos dimos cuenta de que esto ayuda a nuestros misioneros a permanecer renovados y enfocados.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué lecciones puede su organización (agencia o iglesia) aprender, con este caso, sobre la retención misionera?
2. ¿Qué tan importante es el sentido de comunidad para sus misioneros? ¿Qué podría hacer su organización para desarrollar un sentido de pertenencia a una comunidad del país natal, entre sus misioneros que están en el campo?



En el mundo real

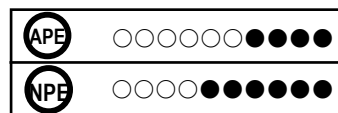
Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optar por ser la base para las misiones. ➤ Tener las misiones como una declaración de su misión. ➤ Involucrar a todos los miembros, de alguna manera, en las misiones. ➤ Dar oportunidades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer énfasis en la importancia de la relación de la iglesia local con las misiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ver a la agencia como un socio de la iglesia local. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer programas para movilizar a la iglesia local
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una cultura de reclutamiento. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar apoyo del pastor. 	
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener una cultura de capacitación de posibles misioneros. 			
En el campo		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser sincero y transparente. ➤ Comunicarse regularmente para mantener a la iglesia involucrada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar relaciones con la iglesia enviada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar en temas específicos.
Crisis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer apoyo pastoral. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	
STP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar el tiempo de vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dedicar tiempo para desarrollar y mantener relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dedicar tiempo para desarrollar y mantener relaciones 	
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayudar a la reintegración en la iglesia 			

La Oficina Base

Rendición de Informes y Reingreso



Los hechos

La rendición de informes y el reingreso demostraron ser un área inmensamente importante para la retención, particularmente en los APE. Alentadoramente, el área recibió una calificación generalmente buena, aunque hay espacio para más mejoras. No hubo una correlación fuerte en conjunto en los NPE. Algunas áreas, hasta el momento, podrían estar subdesarrolladas en los NPE en general. Los APE y NPE pueden aprender de las fortalezas de cada uno en esta área y juntos superar las debilidades que se resaltaron.



Los datos

P. No.	Factor	APE		NPE	
		Indicador de Salud	✓	Indicador de Salud	✓
43	Hay comunicación efectiva entre la base enviada y el campo.	○○○○●●●●●●	✓	○○○○○○○●●●	✓
79	Se anima a las iglesia enviadoras a participar en la vida y ministerio de su misionero.	○○○○○○○○●●	✓	○○○○○●●●●●	✓
87	Se hacen preparativos/programas de reingreso para los misioneros que iniciarán una STP.	○○○○○●●●●●	✓	○○○●●●●●●●	
88	Se lleva a cabo una rendición formal de informes durante la STP.	○○○○○○○●●●	✓	○○○●●●●●●●	



Hallazgos claves

- ✓ La preparación del reingreso (P87) obtuvo calificación alta en desempeño e importancia, sólo en los APE, en cuanto al retorno anticipado evitable, y se correlacionó fuertemente con la retención (APE). Las agencias de los NPE le dieron una calificación mucho más baja que a la de las operaciones de la oficina base, y no se encontró ninguna correlación (probablemente por falta de experiencia).
- ✓ La rendición de informes durante la STP en el país natal (P88) obtuvo una calificación alta, sólo en las agencias que tienen una retención alta en los APE, y hubo una correlación moderada con la retención en los APE. Recibió una calificación baja en las agencias de los NPE y tuvo una correlación negativa débil con la retención.
- ✓ Los preparativos para el reingreso, y la rendición de informes durante la STP en el país natal, son deficientes en los NPE debido a que el movimiento misionero es joven.



Lo que significa

Sarah Hay

Una revisión literaria indica que los preparativos para el reingreso y la rendición de informes han sido el enfoque de muchos talleres y conferencias en años recientes (el ReMAP no analizó este asunto, por lo que no hay una comparación estadística). Una organización, Care for Mission—que está en el Edinburgh International Health Centre de Escocia, ha visto un crecimiento firme en el número de agencias que utilizan sus servicios de rendición de informes. A medida que crece la conciencia de la brecha cultural que experimenta la gente que entra a un ambiente nuevo, la preparación previa al campo de labor ha aumentado. Lógicamente, uno esperaría que también aumentara la conciencia de una brecha, de similar anchura, al volver al país natal, y con eso, la comprensión de la necesidad de rendir informes y de hacer preparativos para el reingreso.

Ningún país permanece igual—un país natal cambia mientras el misionero está lejos. Agregado a esto, el misionero también está cambiando, y él o ella mirará a su país natal con ojos distintos al volver. Recuerdo hablar con una querida amiga que había sido misionera durante veinte años, que primero fue al extranjero en un viaje en barco de seis semanas. Durante una STP, se enfrentó con un cajero automático («un hoyo en la pared»), cuando buscaba retirar un poco de efectivo. Nadie pensó en informarle de la revolución de los cajeros automáticos cuando estaba lejos ¡y no tenía idea de qué hacer!

En los APE, los resultados del ReMAP II muestran que la comunicación entre la base y el campo, la participación de la iglesia enviada, los preparativos/programas de reingreso durante la STP y la rendición de informes durante la STP, están correlacionados con la retención de un misionero. Todos son importantes, pero entre tanto que las agencias de los APE son buenas con la participación de la iglesia y la rendición de informes (a un grado levemente menor), sorprendentemente, parece que los preparativos para el reingreso no se llevan a cabo de manera efectiva y la comunicación debe mejorar. Como se mencionó antes, esto se nota porque en años recientes ha habido mucha discusión sobre el reingreso y la buena comunicación parece que siempre está en el programa.

Las agencias de los NPE muestran una salud levemente mejor, en cuanto a comunicación entre el país natal y el campo, lo cual se correlaciona con la retención. La participación de la iglesia enviada también se correlaciona, pero tiene una calificación más baja en desempeño e importancia. Pero los preparativos para el reingreso y la rendición formal de informes reciben una calificación muy baja. La mala calificación probablemente es un indicador de organizaciones relativamente jóvenes, que no tienen planes en cuanto al reingreso/la rendición de informes, ni planes en formato germinal. Quizás, cuando sean introducidos, se demostrará un aumento en la retención. Claramente, tanto los APE como los NPE necesitan mejorar sus preparativos para el reingreso y la rendición de informes.

¿De qué manera afecta el reingreso y la rendición de informes a la retención? Estos a menudo están asociados con que la salida de un misionero del campo ya haya ocurrido (¡y por lo tanto no se le pudo retener!). Sin embargo, la rendición de informes debería llevarse a cabo durante cada STP, para asegurarse de que las experiencias del campo se discutan de manera regular y se procesen de una manera saludable. Las tensiones del reingreso también afectarán a la persona durante la STP (aunque a un menor grado, si la persona sabe que volverá al campo en un período de meses). Los asuntos que se discuten en este capítulo afectarán al misionero cuando vuelve a su país y, por lo tanto, son importantes para retener a la gente. Además, es una importante discusión que debe llevarse a cabo ya que el enfoque de este libro es valorar a la gente.

Antes de discutir más sobre las mejores prácticas para el reingreso y rendición de informes, para los que este concepto es nuevo podrían apreciar un vistazo de los detalles básicos. El reingreso es el término que se utiliza para describir un cohete espacial que vuelve a la atmósfera de la tierra—describe un tiempo muy difícil, turbulento y peligroso que podría resultar en la desintegración del cohete de manera espectacular, trágicamente en llamas. Como lo señala Peter Jordan en su libro «Re-entry (Reingreso)»¹, esta palabra se aplica acertada-

¹ Jordan, Peter, Floyd McClung y Youth with a Mission Inc., *Re-entry: Making the transition from missions to life at home (Reingreso: Cómo hacer la transición de las misiones a la vida en el país natal)*, (Seattle, WA: YWAM Publishing, 1992).

mente a la experiencia de los misioneros que regresan, mientras se ajustan a la vida otra vez en su país, después de estar en el extranjero. Los peligros parecerían distintos, pero existe un gran riesgo de desintegración por medio del daño emocional, espiritual, relacional y hasta físico. Un misionero que retorna debe tener el cuidado y apoyo adecuados para sobrevivir a su reingreso, y para estar bien física y psicológicamente.

Reingreso: Factores estresantes y apoyo

¿Cuáles son los peligros del reingreso? ¿Por qué será tan difícil volver a «casa»? Los autores Neal Pirolo y Peter Jordan proporcionan lecturas excelentes sobre estos asuntos². Hay tantas áreas potenciales de estrés por el reingreso. Sin embargo, el reingreso generalmente es difícil porque el misionero ha cambiado, o está cambiando en cuanto a actitudes, valores y creencias, y está volviendo a un ambiente que anteriormente le era familiar, que también ha cambiado. Por ejemplo, una tensión importante para mí fue la gran cantidad de opciones y lujos que había en los supermercados. Me quedé totalmente paralizada al tratar de decidir qué marca/clase de papel higiénico y de cepillos de dientes comprar que terminé saliendo de la tienda con las manos vacías. Cinco años después, hago mis compras de supermercado en línea ¡y me las entregan en mi casa!

Esto sería un concepto especialmente extraño para alguien que está acostumbrado a comprar todos los días en un mercado local ¡y lo ha hecho por veinte años!

Neal Pirolo, en «The Re-entry Team (Equipo de Reingreso)³», resalta un número de factores que impactan a un misionero que regresa. Estos incluyen el tiempo que estuvo afuera, el grado de cambio en el ambiente de su país, el grado de cambio en el misionero, actitud de la iglesia, cantidad de tiempo que se le da para preparar el reingreso en el campo, tiempo que se tarda para volver a casa, y la singularidad de la personalidad del misionero, para resaltar solamente unos cuantos.

Inicialmente hay tensiones físicas, aunque sólo sea el cambio de horario. Las tensiones profesionales pueden ser abrumadoras—quizás de encontrar trabajo en una organización secular o de ser parte de una estructura jerárquica, a diferencia de ser parte de un equipo dinámico. También hay tensiones por representación—para muchos misioneros es difícil visitar a muchos grupos/iglesias y pararse en frente para presentar el trabajo de todo su período ¡en veinte minutos o menos!

² Neal Pirolo, *The Re-entry Team: Caring for your returning missionaries (El Reingreso: Cómo cuidar de sus misioneros que vuelven)*, (San Diego, CA: Emmaus Road International, 2000), y Jordan, 1992.

³ Pirolo, 2000.

Para muchos, las presiones financieras son estresantes. Depender de otros para el sostén frecuentemente es incómodo. Al regresar, esta presión puede continuar (si la persona sigue con el trabajo misionero en su país) o cambiar. Los valores financieros pueden haber cambiado—la persona podría batallar al volver a una sociedad materialista (en Occidente o algunos países asiáticos) y luchar en contra de ello, o adoptarla con entusiasmo.

Los asuntos culturales deben examinarse de nuevo. En mi caso, me tardé en reprogramarme para no dar todo solamente con mi mano derecha y usar la izquierda para tocar mi brazo derecho al entregar dinero en una tienda. Entre tanto que esto se considera muy cortés en Asia, no tenía ningún significado en la frondosa y suburbana Inglaterra. Las presiones sociales surgen, como el ser colocado en el «pedestal misionero» (¡que sólo puede llevar a que uno se caiga de él!) o, quizás peor, darse cuenta de que su familia, amigos y hasta su iglesia tal vez no estén tan interesados en lo que usted ha estado haciendo. ¿Cuánto ha cambiado usted y su mejor amigo? ¿No puede continuar en donde se quedó? Las relaciones necesitan de mucho trabajo y quizás nunca vuelvan a ser las mismas.

Pirola también considera las tensiones del idioma, nacionales/políticas, educacionales y espirituales. Una forma común de tensión espiritual sucede cuando los misioneros sienten que su iglesia local tiene un nivel de espiritualidad más bajo que ellos. Todo su enfoque ha estado en el ministerio de Dios. Pero en casa, la iglesia podría estar en un gran debate por los asuntos periféricos de la fe. O peor aún. Una amiga nuestra, que volvió después de un tiempo en el extranjero, encontró a su iglesia discutiendo acaloradamente, en una reunión, sobre cuál versión de la Biblia deberían adoptar. Después de unos cuantos minutos, ella se paró exasperada y dijo: «¡Por lo menos ustedes tienen Biblias y saben leer!»

Pirola continúa e identifica cinco patrones de comportamiento al reingreso: Alejamiento, Condenación, Retroceso; Suicidio e Integración. El Alejamiento describe a un misionero que no sabe cómo integrarse y por lo tanto se aleja. La condenación va un paso más adelante, donde la persona es muy negativa en cuanto a la cultura natal, la iglesia, los amigos, etc. El Retroceso es un intento de negar que algo ha cambiado y tratar de volver a encajar exactamente donde estaban cuando se fueron. Mientras que todos estos patrones de comportamiento son peligrosos, el peligro extremo es el suicidio y la trágica realidad de que algunos han tomado este camino para escapar de la conmoción que produce el reingreso. La esperanza para el misionero es la reintegración, donde se le apoya de manera proactiva, no reactiva, y se le ayuda a reintegrarse totalmente.

¿Cómo puede apoyarse al misionero para que se integre totalmente a su regreso? Así como hay distintas tensiones en el reingreso, también hay distintas clases de apoyo que pueden darse y distintos grupos que pueden ayudar a facilitarlas. Entre las partes involucradas está el misionero (y su familia), el líder de campo, la oficina base y la iglesia enviadora. Estas partes tendrán distintas funciones en el proceso, pero cada una juega un papel integral y vital.

Por ejemplo, observe cómo las distintas partes pueden ejercer una función para ayudar al misionero a prepararse mental y emocionalmente para un cambio mayor, al formar expectativas realistas (que se discuten en el Capítulo 10, Orientación). El misionero y su familia tienen que tener expectativas realistas de cómo será volver a «casa». Tienen que saber que será difícil, que la gente tal vez no esté interesada en lo que han estado haciendo y que habrá otros factores estresantes. Preparar a los hijos para volver es particularmente importante, especialmente si no tienen un recuerdo real de «casa». Los líderes de campo pueden comenzar el proceso de formación de expectativas realistas en el campo, quizás durante una rendición de informes de trabajo o entrevista de salida con el líder de campo, o representante del personal. La oficina base también debe jugar un papel importante para ayudar en la transición, al momento del retorno. Los miembros de la iglesia enviadora pueden estar conscientes y ser comprensivos con el misionero durante su proceso de adaptación.

La función de la rendición de informes

La rendición de informes permite que un misionero explore detalladamente los asuntos que enfrentó durante el período que estuvo en el campo. Rendir informes literalmente significa hablar profundamente de una experiencia, después de que ha sucedido. La Dra. Debbie Lovell-Hawker, en «Guías para Crisis y Entrevistas de Reingreso⁴» describe tres tipos de rendición de informes:

- | | |
|---|---|
| Rendición de informes de trabajo: | Se pregunta cómo se desempeñó el trabajo y qué se logró. |
| Rendición de informe Personal: | Se pregunta cómo fue la experiencia para la persona y cómo le ha afectado. El propósito es de ofrecer cualquier apoyo necesario y ayudar con el proceso de readaptación, que da lugar a la integración. |
| Rendición de Informe sobre algún incidente grave: | Una forma de rendición de informes altamente estructurada que usualmente se lleva a cabo después de una experiencia traumática, como un desastre natural, incidente violento o accidente. La meta es de ayudar a la recuperación y evitar que se desarrollen las reacciones del estrés post traumático. |

⁴ Debbie Lovell-Hawker, en «Guías para Crisis y Entrevistas de Reingreso» en *El Cuidado Integral del Misionero: Perspectivas y prácticas alrededor del mundo*, ed., Kelly O'Donnell (COMIBAM 2006).

Todos los misioneros deberían pasar por una rendición de informes para que la organización pueda evaluar el proyecto en el que han estado participando, su progreso y cualquier asunto preocupante que pueda requerir cambios. Otra clase de rendición de informes, que algunas organizaciones utilizan, es una entrevista de salida, una mezcla entre la rendición de informe de trabajo y la personal, que se hace al final de un contrato de trabajo. Entre tanto que se hacen para ayudar a que la persona se adapte de nuevo y siga adelante, las entrevistas de salida también pueden ser útiles para que la organización ayude a identificar las áreas que necesitan cambio o desarrollo.

La rendición de informes personal es importante para todos los misioneros, pero los datos del ReMAP II muestran que esto no siempre sucede. ¿Por qué debería rendir informes el personal? Como se discutió anteriormente, se ponen grandes presiones sobre la gente al reingreso, pero las presiones también surgen durante todo el período de servicio de la persona. Estas podrían ser culturales, relacionales, espirituales, emocionales (por ejemplo, nostalgia por la patria) o físicas. Las investigaciones muestran que alrededor del 40% de los trabajadores de ayuda humanitaria desarrollan un desorden psicológico (como depresión) mientras están en el campo, o poco tiempo después de haber vuelto a su país⁵. Dejar que una persona hable de sus problemas en un ambiente confidencial y comprensivo puede reducir significativamente este número.

La rendición de informes permite que los misioneros sientan que se les escucha y se les valora, se sienten tranquilos al oír que las dificultades que enfrentan son comunes, que se les ayuda a identificar los síntomas del estrés y se les dan formas de sobrellevarlo. La rendición de informes puede ayudar a dar a los misioneros información práctica y, en un pequeño número de casos, a encontrar ayuda psiquiátrica. Al final, la rendición de informes permite que una persona integre su experiencia misionera a toda su vida y que la vea de una manera significativa, que permite dar por terminado un capítulo y da lugar a la disponibilidad de seguir adelante. Dar la oportunidad de rendir informes sólo a los que usualmente lo piden quiere decir que los que realmente lo necesitan ¡no lo obtendrán! Es mejor preparar la rendición de informes para todos y dejar que la gente opte por no hacerlo. Organizar una actividad informal que permita que los niños compartan sus sentimientos (por ejemplo a través del juego o dibujos) también es muy beneficioso⁶.

Cuando se lleva a cabo la rendición de informes, hay una cantidad de asuntos a considerar. Debe ocurrir poco tiempo después de que el misionero haya vuelto

⁵ Debbie Lovell, «Psychological adjustment among returned overseas aid workers (Ajuste psicológico entre los trabajadores de ayuda humanitaria que vuelven a sus países). Tesis no publicada para el Doctorado en Psicología Clínica, University of Wales, Bangor, 11997 y C. B. Ericksson, C.B. et al., «Trauma exposure and PTSD symptoms in International relief and development personnel (Exposición al trauma y síntomas de DEPT en el personal de auxilio y desarrollo internacional», *Journal of Traumatic Stress*, 14, 1, 2001, pp.205-212. Accedido el 17-2-07 en: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/publications/effective-debriefing-inote.pdf>.

⁶ Para más información sobre cómo tratar con niños, por favor vea *El Cuidado Integral del Misionero: Perspectivas y prácticas alrededor del mundo* de Kelly O'Donnell, (COMIBAM, 2006) p. 334.

a su país, idealmente de una a tres semanas. La reunión debe llevarse a cabo en un salón tranquilo, sin interrupciones. La confidencialidad es esencial. Debe romperse únicamente cuando es muy posible que la persona pueda hacerse daño o a alguien más, o si revelan que se abusa de un niño. La persona que conduce la sesión puede ser alguien de la organización o un colaborador externo. El sexo, edad, origen étnico del que entrevista, y hasta la ubicación de la entrevista, debe tomarse en cuenta. En mi caso particular, solicité una entrevista con una persona externa, porque mi trabajo frecuentemente se llevaba a cabo dentro de la organización y me sentía más cómoda al hablar con alguien que no conocía a las personas involucradas.



Una rendición de informes debe ser estructurada. Esto asegura consistencia y proporciona indicadores para dirigir la conversación. La estructura también evita que la entrevista llegue a ser una sesión de consejería. De nuevo, la Dra. Lovell-Hawker esboza una estructura para la rendición de informes⁷. El sitio web de *Conservarlos... vale la pena* (www.worthkeeping.info) contiene enlaces con varios de sus artículos, y proporciona sus pautas para la rendición de informes⁸. De ser posible, la persona que conduce la rendición de informes debería recibir por lo menos un curso de capacitación de un día. Los entrevistadores también deberían tener supervisión y apoyo para ellos mismos.

El líder de campo debería estar consciente de cualquier incidente traumático que pueda requerir rendición de informe sobre el incidente grave. También deberían estar conscientes de cualquier problema de salud (físico o mental) y también de cualquier necesidad familiar, y tendrá que comunicarlas junto con el misionero y la oficina base. En Nepal, INF usualmente comienza el proceso de rendición de informes en el campo, para poder ayudar al misionero a formarse expectativas correctas al volver y que comience a pensar detenidamente en sus experiencias. Las notas, con el permiso de la persona, serán enviadas a la persona que llevará a cabo la entrevista en el país natal.

La iglesia enviadora también juega un papel importante, y no sólo en ayudar con los asuntos logísticos y prácticos. Tendrá el mayor contacto diario con el misionero y su familia y, por lo tanto, está mejor ubicada para identificar cualquier asunto donde haya dificultades. Puede dar apoyo de muchas maneras distintas, financieramente, de oración y logístico. Nuestra iglesia logró amueblar un pequeño apartamento para nosotros cuando volvimos, para que pudiéramos tener nuestro propio espacio en lugar de hospedarnos con alguien—que fue un gran regalo ¡ya que nuestro primer hijo nació ocho semanas después de haber vuelto! La iglesia podría simplemente estar allí disponible, o alguien podría llegar con comida preparada o con un pastel a decir «hola, no nos hemos olvidado de usted y estamos aquí para servirle». Puede ayudar pastoralmente y

⁷ Pautas de su artículo en *El cuidado integral del misionero: Perspectivas y prácticas alrededor del mundo*, de Kelly O'Donnell (COMIBAM 2006) p. 320.

⁸ El sitio web también proporciona artículos útiles sobre la rendición de informes para familias, equipos y la rendición de informes de incidentes graves de una variedad de organizaciones..

estimular la comunicación entre el misionero y la oficina base. La comunicación, en todo el reingreso y con todas las partes, es vital. Esto asegurará la integración del misionero con éxito.

Al igual que con muchos de los capítulos de este libro, los temas son extensos y un capítulo corto no puede tratarlo de manera exhaustiva. Esperamos que esta discusión haya resaltado los problemas y que se hayan abierto los temas. Para los APE, el mensaje es de que sigan adelante, que inviertan en una mejor comunicación y capacitación y que estimulen a todos a participar. Para los NPE, el mensaje es que inicien un programa de reingreso y de rendición de informes, y que utilicen los recursos que tengan disponibles para ayudar a la gente a reintegrarse en sus países. Para los misioneros, el mensaje es que pida la rendición de informes si no se les ofrece, y recuerden que son apreciados y que su servicio ha ayudado a darle gloria a Dios. Para las estadísticas de retención, el mensaje es revisar esta área porque hay espacio para mejoras ¡que pueden llevarse a cabo!



Rendición de informes a través de retiros misioneros y campamentos de restauración

*Rachel Murray*⁹, *Nueva Zelandia*, y *Dong-Hwa Kim*¹⁰, *Global Missionaries Fellowship*¹¹, *Corea*

Después de unos cuantos años de ministerio transcultural en el extranjero, los misioneros generalmente vuelven a sus países a trabajar allá, o con una STP. A su llegada, los misioneros tienen que adaptarse a la cultura local y ambiente de su país, y este proceso de reingreso siempre es desafiante. Además, el tiempo en su país invariablemente se llena de reuniones, donde se espera que los misioneros hablen con colaboradores en distintos lugares del país.

⁹ Rachel Murray fue la coordinadora de Nueva Zelandia para el proyecto ReMAP II. Anteriormente fue coordinadora de misiones a corto plazo en Interserve (NZ), una agencia que hace posible que las personas obtengan trabajos relacionados con su preparación profesional, de 1 a 12 meses, en toda Asia y el Medio Oriente. En Interserve (NZ), Rachel trabajó con personas que solicitaban información en cuanto al servicio con la agencia y participó en la orientación y preparación de obreros de corto plazo. Muchas de estas personas continuaron como misioneros de largo plazo. Actualmente Rachel es Asistente Ejecutiva en Carey Baptist College en Auckland, New Zealand. En su nuevo puesto, ayuda al Director en el liderazgo de una institución bíblica creciente, donde se capacita a la gente para las misiones, ministerio y comercio.

¹⁰ Dong-Hwa Kim ha sido el director de la oficina de sociedades de Global Missionaries Fellowship (GMF) de Corea desde 2003. Dong-Hwa fue uno de los miembros fundadores de Global Bible Translators y Global Missionaries Fellowship. Por varios años fue el director ejecutivo de GBT hasta el año 2002. También ha trabajado como coordinador de Sorak Mission forum, que busca descubrir modelos misioneros no occidentales para el siglo 21 entre las agencias enviadoras coreanas. Dong-Hwa y su esposa Hyun-Sook tienen dos hijos adultos.

¹¹ GMF es la organización global de tres agencias enviadoras entre las que está Global Bible Translators (GBT), una organización de Wycliffe en Corea, y cinco agencias colaboradoras entre las que están MK NEST y Global Missionary Training Centre (GMTC).

Durante el trabajo en su país, los misioneros necesitan de una oportunidad de descanso. Muchos misioneros vuelven a casa sintiéndose consumidos o al borde de estarlo. Por lo tanto, debería dárseles tiempo para recuperarse y renovarse física y espiritualmente.

Los misioneros también necesitan de oportunidades para reflexionar y para rendir informes. Necesitan tiempo para pensar en el período que acaba de terminar. Casi todos pueden beneficiarse al tener a una persona capacitada que los escuche y los ayude a explorar sus experiencias y reacciones.

En este estudio de caso describiremos brevemente dos programas útiles para la rendición de informes de los misioneros que retornan. Ambos son programas residenciales de cinco días de duración, que se ofrecen por medio de la colaboración de varias agencias misioneras o agencias capacitadoras. Ambos programas se llevan a cabo en un ambiente relajante, donde los misioneros pueden disfrutar de la naturaleza, tener tiempo de reflexión y que se les escuche su informe.

Retiros de Enriquecimiento Misionero en Nueva Zelanda

Missions Interlink (MI) de Nueva Zelanda (NZ)¹² ofrece Retiros de Enriquecimiento Misionero (Retiro ME) a los que han vuelto con una misión a su país, así como a los que recientemente se han retirado del campo. Al año se llevan a cabo dos retiros, uno cada seis meses. Al tener dos retiros se maximiza la oportunidad para los que vuelven a NZ en épocas distintas. Cada retiro es residencial y se lleva a cabo en cinco días, por una cuota que muchas agencias subsidiarán o pagarán completamente a los misioneros.

El Retiro ME comienza cada día con adoración y enseñanza bíblica, seguido de dos talleres. Los temas incluyen el desarrollo de habilidades como comunicación, resolución de conflictos, trabajo en equipo y recursos espirituales. Los talleres adicionales pueden enfocarse en asuntos como preocupaciones pasadas, expectativas no logradas, estrés y desgaste, perdón e ira, retos de soltería y matrimonio. Los participantes tienen la oportunidad de indicar qué temas serían particularmente útiles e importantes para ellos, entonces los temas se toman en cuenta en los talleres.

Se da tiempo personal en abundancia cada día para permitir que las personas pasen tiempo a solas con el Señor para su propia adoración y reflexión. Esto complementa la adoración conjunta al inicio de cada día. Se incluye tiempo libre para que los misioneros puedan disfrutar de los alrededores, o que simplemente se conozcan mutuamente en el retiro.

¹² Missions Interlink (MI) de Nueva Zelanda (NZ) se estableció para conectar y proveer a las agencias, iglesias, organizaciones de capacitación y personas de las herramientas para un servicio misionero efectivo y beneficioso.

Además de guiar y dirigir las sesiones, los facilitadores y consejeros también están disponibles para discusiones privadas sobre asuntos personales durante toda la semana. Los facilitadores del retiro tienen una experiencia extensa, que incluye trabajo en el extranjero. Son muy reconocidos en sus áreas de experiencia. Por ejemplo, entre los que participan en los Retiros ME de MI están:

- Una pareja de médicos misioneros que pasaron más de veinte años en el Sur del Pacífico y volvieron a NZ por otros veinte años, a un ministerio de consejería.
- Una doctora en medicina que fue misionera en el Sur de Asia por más de treinta años, entre los que pasó cinco años como asesora médica internacional de su agencia enviada.
- Una pareja que dirige un ministerio dedicado específicamente a cuidar de obreros transculturales.
- Una pareja de médicos y pastores que terminaron sus años de misioneros en una escuela internacional en el Sur de Asia, y volvieron a NZ a pastorear una iglesia local y a seguir con el trabajo médico.
- Una pareja pastoral/de consejería que participa en la dirección de una iglesia local de Los Hermanos, después de haber estado seis años en el Sur del Pacífico.
- Una pareja con treinta y dos años de experiencia misionera en África, Australia, Oceanía y los Estados Unidos, que sigue participando en la administración de personal, políticas y programas de cuidado.

Las sesiones de la noche a menudo se pasan contando historias. Este es un tiempo para que los misioneros compartan de sus viajes y experiencias personales. Ese tiempo ayuda a crear una atmósfera donde los participantes reconocen que no están solos en su situación y que hay ayuda disponible. Estas sesiones también están diseñadas para animar a los misioneros de distintas agencias a enterarse de lo que otros están haciendo en el extranjero y para ayudarlos a conectarse más.

Normalmente no se ofrece cuidado de niños y se estimula a los padres a dejar a sus hijos con amigos o familiares. Ya que no hay niños en el lugar, los padres pueden relajarse y obtener el beneficio máximo del retiro. A los misioneros solteros se les dan habitaciones individuales, en la medida de lo posible. Antes de asistir al retiro, como parte de la preparación, se le pide a cada participante que llene un examen de perfil personal. Al responder las preguntas en el cuestionario, cada persona entenderá un poco más la manera en que han estructurado sus propias vidas. Este perfil confidencial formará una base para las entrevistas personales o discusiones privadas con los consejeros titulados, según lo pida la persona.

Los retiros ME de Nueva Zelanda han sido bien recibidos por las agencias y los misioneros. Las agencias pequeñas están agradecidas porque tienen acceso a un programa bien planificado, que una agencia quizás no pueda organizar por

sí sola regularmente. Además, a los líderes de las agencias les agrada poder conectarse con líderes de otras agencias. Los misioneros también han acogido la asistencia a estos retiros. Además de ser estimulados, renovados y revitalizados durante su muy merecido descanso, los retiros ofrecen opciones para tratar con cualquier preocupación que podría haber surgido durante su recién terminado período. Estos retiros han sido muy útiles a los obreros para períodos de servicio en el futuro.

Campamentos de Descanso y Restauración en Corea

El Dr. Sohn Eun-Sup, patólogo clínico, ha estado ayudando a los misioneros con evaluaciones médicas y consejería. Después de trabajar varios años en la comunidad misionera, se dio cuenta de que una sesión breve de consejería no proporciona suficiente ayuda a los misioneros que regresan. Muchos misioneros llevan a su país problemas de relaciones interpersonales y/o problemas emocionales, entre los que están la depresión y la ansiedad. Por lo tanto, hace unos tres años inició un programa nuevo de reingreso que se llama «Campamento de Descanso y Restauración». Lo hizo con la ayuda de un grupo cristiano de negocios y Global Missionary Fellowship, una organización global de tres agencias enviadoras y seis agencias de apoyo y capacitación.

He aquí algunos detalles del campamento.

- Ubicación: Un hotel en el área de la Montaña Sorak, que pertenece a un grupo comercial cristiano. Mucho del costo financiero de cada campamento es patrocinado.
- Duración del programa: Cinco días
- Número de participantes: Máximo de treinta y cinco personas, que incluye a los niños.
- Personal del programa: Dos médicos, un psiquiatra, dos consejeros, un orador, y un equipo de cuidado infantil de cinco personas y dos trabajadores administrativos. Además de este personal residente, se invita al personal ejecutivo de las agencias misioneras para que se reúnan con sus misioneros durante el campamento.

En el primer día, los participantes se conocen mutuamente por medio de juegos. Durante el concierto de la noche, las familias se presentan mutuamente. Los demás días comienzan con oración y meditación, seguido de ejercicios físicos. Después del desayuno, hay una conferencia y un taller. Después del almuerzo, se aparta tiempo para actividades al aire libre. En la noche, todos se reúnen para adoración o alguna actividad en grupo, como comunión, cantos o para compartir. Casi todo un día se aparta para meditación silenciosa y consejería. El último día, hay un servicio de clausura y una fiesta de despedida, donde los hijos de los misioneros dan regalos. El campamento termina con una revisión y tiempo de evaluación.

Según el Dr. Sohn, el propósito principal del campamento es ayudar a los misioneros que retornan a llegar a un momento decisivo en sus vidas y ministerios. A cada misionero se le da la oportunidad de reflexionar a solas, y luego de compartir libremente sus experiencias dolorosas y temores. Además de la consejería con un psiquiatra y consejero, los participantes pueden tener sesiones de rendición de informes con el personal de su oficina base durante el campamento.

«Es el comienzo de un proceso continuo. Espero que los misioneros aprendan a ayudar, especialmente a mantenerse, y a sus familias, espiritual, física y emo-

cionalmente saludables», dijo el Dr. Sohn. Los que necesitan más sesiones de consejería después del campamento se les da un listado de consejeros cristianos que pueden ayudarlos.

Se han llevado a cabo diez sesiones distintas del «Campamento de Descanso y Restauración» desde el año 2002. Más de 200 misioneros se han beneficiado grandemente al participar en el campamento. Muchos participantes expresaron cuánto les ayudaron las conferencias, el compartir experiencias unos con otros y recibir consejería durante el campamento. Algunos dijeron que fue la primera vez que sintieron que realmente se cuidaba de ellos.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo podría un retiro o campamento similar de cinco días estimular la retención de misioneros que vuelven a su país, después de servir en el campo?
2. ¿Hay agencias o iglesias en su país que podrían colaborar con su organización para ofrecer un retiro o campamento similar a los misioneros que regresan?
3. ¿Qué obstáculos tendrían que superar las distintas agencias para organizar un campamento o retiro común? ¿Qué clase de personal se tendría que reclutar para facilitar un evento de esos?



Nuestra misionera regresa a trabajar en su país

Detlef Blöcher¹³, DMG¹⁴, Alemania

Después de varios años de servicio, una de nuestras misioneras regresa para trabajar en su país. Mientras esperamos la llegada de Cristina, nos preguntamos: ¿Qué debemos esperar? ¿Qué espera ella? ¿Qué será útil para nosotros como iglesia? ¿Qué será útil para ella? ¿Todavía nos entenderemos? Es normal que ambas partes se sientan inseguras.

Tal vez podemos aprender algo de lo que pasó en la iglesia de Antioquía, cuando el Apóstol Pablo volvió de su primer viaje misionero. En Hechos 14:26-28 leemos: «De allí navegaron a Antioquía, desde donde habían sido encomendados a la gracia de Dios para la obra que habían cumplido. Y habiendo llegado, y

¹³ De 1991 a 1999, el Dr. Detlef Blöcher trabajó como Director de Personal de la Asociación Misionera Alemana (DMG, por sus siglas en alemán), y desde entonces ha sido su Presidente. También es Presidente de la Alianza Evangélica Misionera Alemana y Miembro Asociado de la Comisión de Misiones de la AEM. Detlef es físico graduado y anteriormente trabajó en la investigación médica en universidades alemanas y el Medio Oriente.

¹⁴ La Alianza Misionera Alemana (DMG, por sus siglas en alemán) es una de las agencias misioneras más grandes de Alemania, con unos 350 misioneros actualmente que sirven en 70 países.

reunido a la iglesia, refirieron cuán grandes cosas había hecho Dios con ellos, y cómo había abierto la puerta de la fe a los gentiles. Y se quedaron allí mucho tiempo con los discípulos».

A su regreso, los dos misioneros reunieron a toda la iglesia. Reportaron con detalle su experiencia con Dios. Pablo y Bernabé reportaron todo. Esto tuvo que haber sido mucho más que cuarenta minutos de una presentación con diapositivas, o una plática corta durante el servicio de adoración de la iglesia.

De igual manera, cuando nuestra misionera vuelva para su trabajo en casa habrá tanto que contar y tanto que aprender unos de otros, para reestablecer las relaciones personales. Cuando existe una gran brecha cultural entre el país de servicio y el país natal, esa comunicación podría no fluir tan fácilmente al principio. Por lo tanto, nuestra misionera necesitará nuestra ayuda, paciencia y compasión. Pasará por muchas transiciones simultáneamente. Tenemos que entender y considerar cada una de estas transiciones.

La transición más inmediata es el cambio físico. A su regreso, Christine está exhausta por el largo viaje y siente los efectos del cambio de horario. Christine comenzó su viaje dos días antes. Ha pasado por varias zonas horarias para llegar a su país natal. Cuando estaba en el país de servicio, Christine trabajó en una pequeña aldea donde el clima era templado durante todo el año. Ahora, llega en pleno invierno. Nuestra misionera necesita descanso y recuperarse, especialmente después de semanas intensas de empacar, delegar responsabilidades y terminar proyectos. Necesita adaptarse a nuevas rutinas y a nuestro clima frío.

Cuando estuvo lejos, se introdujo nueva tecnología. Christine está confundida por los cambios: cómo comprar un boleto para el autobús, cómo retirar dinero de una cuenta bancaria, nuevos procedimientos con los médicos, nuevos caminos y reglas de tráfico y nuevos formularios de impuestos. Todo se ve tan distinto. Christine se siente perdida.

Christine pasa por una mezcla de emociones. Cuando se fue al extranjero, nuestra misionera había dejado muchos amigos y parientes. ¿Dónde están ahora? ¿Todavía sentirán la misma amistad y vínculos emocionales? Ella espera la oportunidad de volver a conectarse con ellos.

Tristemente, una de las amigas de la infancia de Christine, y su abuelo, murieron recientemente. Ahora, a su llegada al lugar de sus más preciados recuerdos y encuentros personales con estos seres amados, el sentido de pérdida prácticamente se apodera de ella. Nuestra misionera pasa por un período de duelo y dolor para despedirse y para dar por terminados sus pensamientos y recuerdos.

Nuestra misionera tiene que ajustarse a cambios sociales. En el país de servicio, el comportamiento social era distinto. Como maestra, se esperaba que Christine diera trabajo a personas de servicio doméstico para que hicieran la limpieza, que lavaran ropa y cocinaran—y sus sueldos eran muy razonables—pero ahora ella tiene dificultades para hacerlo todo por sí misma y mantener

una vida equilibrada. Christine tenía una función privilegiada en la pequeña aldea, y era una persona muy respetada en la comunidad. Ahora es una entre cientos de personas en nuestra iglesia, donde el interés en su trabajo misionero es limitado. Nuestra misionera ve muchas caras nuevas en la iglesia, porque algunos viejos amigos se han trasladado a otro lugar.

Quizás el ajuste más difícil es a los cambios económicos. En la pequeña aldea donde Christine había trabajado, la economía se basaba en la agricultura. La vida era simple y ella siempre tuvo suficiente para suplir sus necesidades diarias. Qué contraste para ajustarse a la afluencia de nuestra sociedad desarrollada. Además, se da cuenta de que tiene recursos financieros limitados. Todo parece tan caro en el país natal. Al igual que otros misioneros que regresan a una ciudad moderna apresurada, nuestra misionera está sencillamente abrumada por la variedad de productos que hay en el supermercado y no puede tomar decisiones.

Si nuestra misionera se ha metido bien en la cultura del país de servicio, entonces experimentará un choque cultural reverso al volver a su país natal. La cultura del país de servicio puede ser distinta a la de su país natal. Un gran número de culturas le dan mucho énfasis a las relaciones personales: no es tan importante cuánto posea sino a quién conoce. Viven en comunidad y comparten relaciones personales cercanas. Ir de compras significa conocer gente y hacer amigos. Sin embargo, en Occidente, y en algunas sociedades asiáticas, «el tiempo es dinero». Los costos de la mano de obra son caros, por lo que las relaciones se reducen al mínimo. Todo tiene que funcionar rápidamente y con un mínimo de contacto personal. Nuestra misionera puede sentirse sola e incómoda, aunque esté de vuelta en su país natal.

Durante los últimos años, Christine se ha comunicado principalmente en un idioma distinto. Ahora, tiene que hacer un esfuerzo consciente para comunicarse en el idioma de su país. Algunas palabras podrían haberse escapado de su memoria. Además, el idioma natal se ha desarrollado más mientras ella estuvo afuera. Se han agregado palabras nuevas, mientras que otras han cambiado de significado. Nuestra misionera se siente confundida.

Al haber experimentado una clase distinta de gobierno político, nuestra misionera ahora se identifica con su país de servicio y su política. Ahora ve al mundo con otros ojos. Quizás juzgue algunos sucesos sociales y políticos, incluso la política externa de nuestro país, de manera distinta.

Tal vez Christine tenga que ajustarse a cambios espirituales. Las iglesias del país de servicio tenían un sabor cultural distinto al nuestro. Algunos valores bíblicos han llegado a ser particularmente valiosos para nuestra misionera, mientras que otros, que son importantes en su país natal, han perdido significado. Su concepto de iglesia se desarrolló mientras estuvo en el extranjero.

Por lo anterior, vemos que nuestra misionera pasa por muchas transiciones. Algunos de los cambios pueden ocasionar que se sienta sola, distanciada, decepcionada y extranjera. Durante este tiempo, hasta podría juzgar nuestra cul-

tura: la pérdida de recursos, la relaciones superficiales, la falta de devoción y de dar con sacrificio y el comportamiento no espiritual en la iglesia. Sin embargo, esta es una reacción humana normal. Podría resultar en un retiro pasajero de la cultura natal. Este proceso típicamente dura varios meses, hasta que las impresiones nuevas y viejas sean totalmente procesadas e integradas a su cosmovisión y a la obra de Dios en su vida.

Durante este tiempo de adaptación, nuestra misionera necesitará de nuestra ayuda. Por estas razones, la agencia misionera invita a nuestro pastor, o representante de nuestra iglesia local, a una entrevista formal de rendición de informes. Esto nos permitirá escuchar y enterarnos, de primera mano, de lo que ha vivido nuestra misionera, de lo que espera de la iglesia en los meses venideros y cómo puede servir con nosotros con su rica experiencia y dones.

Los misioneros son seres humanos normales, con las mismas necesidades y preocupaciones que nosotros tenemos. Están agradecidos por nuestro cuidado personal y verdaderamente apreciarán nuestras expresiones de amor. Son un gran enriquecimiento a nuestra iglesia local, especialmente durante su trabajo en el país natal. Ellos traen sus dones y experiencia. Le dan un aire nuevo a nuestros retos y podrían tener algunas ideas creativas. Al dar nuestra pequeña contribución como iglesia local, podemos ser de gran ayuda a nuestra misionera. Podemos ayudar a cada misionero a tener un impacto significativo en las misiones mundiales.

Preguntas para discusión:

1. ¿Hasta qué punto le da a sus misioneros la oportunidad de reportar *todo* lo que han experimentado?
2. ¿Qué asuntos sería útil tratar con cada misionero? ¿Qué asuntos sería apropiado o beneficioso que la iglesia enviadora considerara?
3. Para cada misionero es importante reajustarse a su cultura durante su misión en el país natal. ¿De qué maneras prácticas puede ayudar usted o su familia? ¿Qué papel específico juega la familia, los miembros y liderazgo de la iglesia con los misioneros durante su misión en el país natal?



En el mundo real

Este cuadro estimulará ideas para las mejores prácticas en la colaboración misionera. Para una explicación adicional, ver la pág. 7.

El cuadro se ha llenado de manera parcial. Ahora llene los espacios vacíos.

¿Quién? → ¿Cuándo? ↓	Iglesia enviada	Misionero	Agencias Misioneras	Colaboradores Externos
Siempre				
Reclutamiento				
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar capacitados en cuanto al reingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar consciente del choque cultural reverso. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enseñar acerca del impacto del reingreso.
En el campo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar bien. ➤ Orar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prepararse por anticipado para el reingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayudar a preparar para el reingreso. 	
Crisis				
STP				
Reingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interesarse en las experiencias del misionero. ➤ Ayudar a reintegrar de maneras prácticas. ➤ Proveer apoyo pastoral. ➤ Dar oportunidades de participación en el ministerio de la iglesia enviada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser sincero y transparente. ➤ Tomar tiempo para adaptarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar el ministerio. ➤ Llevar a cabo una rendición de informes interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer una rendición de informes externa. ➤ Organizar campamentos para descanso y restauración. ➤ Organizar retiros.

Sección C

Construcción... en el mundo real

Esta sección tiene tres recursos claves para usted. El primero es un estudio de caso sobre el desarrollo de un Código de Mejores Prácticas. Aquí, con el ejemplo del Código de Misiones de Corto Plazo del Reino Unido, el estudio esboza el proceso que se utiliza para desarrollarlo, así como el código en sí. Esperamos que sea de ayuda a otros para desarrollar Códigos de Mejores Prácticas en su propio contexto. Segundo, presentamos el cuestionario completo que se utilizó en el estudio ReMAP II. Finalmente, ofrecemos un índice de las palabras clave y conceptos que serán de ayuda para usar este libro.

Código de Mejores Prácticas

Cómo promover las buenas o mejores prácticas: Lecciones del Código de Mejores Prácticas para las misiones de corto plazo de Global Connections

Richard Tiplady¹

«Los Códigos de Prácticas no funcionan. No ayudan a la gente a mejorar su desempeño ni a minimizar las malas prácticas». Estaba en un almuerzo con Alex Lynch, profesor universitario que estaba haciendo una investigación de doctorado sobre los códigos de prácticas y su efectividad, cuando dejó caer esta bomba. Afortunadamente, para mi autoestima y para el propósito de este capítulo, siguió hablando. «Pero la tuya es distinta. Por lo que he observado, es una de las pocas que han marcado una diferencia».

Este capítulo cuenta la historia del *Código de Mejores Prácticas* de Global Connections para las *Misiones de Corto Plazo*, y saca algunos principios de por qué funciona y qué significa para promover las buenas (o mejores) prácticas en otras áreas del trabajo de la agencia misionera.

¹ Richard Tiplady es el Director Británico de European Christian Mission, una agencia misionera de plantación de iglesias, con más de 150 misioneros que trabajan en diecinueve países europeos. Es autor de varios libros sobre misiones mundiales, entre los que están «One World or Many? The impact of globalisation of mission (¿Un mundo o Muchos? El impacto de la globalización de las misiones)» (William Carey Library, 2003). De 1996 a 2002 fue Director Asociado de Global Connections, la red evangélica del Reino Unido para las misiones mundiales (www.embritain.org, www.tiplady.org.uk).

Origen

En 1995, un pequeño grupo de líderes de agencias misioneras, y otros líderes, se reunieron para discutir el crecimiento rápido de los programas de misiones de corto plazo, que tomó vuelo en el Reino Unido durante la primera mitad de esa década. Una de las preocupaciones que surgió fue el asunto de calidad. Se sentía que mucha de la gente que estaba iniciando estos programas eran inexpertos y existía la posibilidad de que surgieran algunas «historias de horror», ya que se exponía a jóvenes a situaciones vulnerables, donde las cosas podrían salir gravemente mal. Una solución que se propuso fue la formación de una Asociación de Agencias de Corto Plazo. Esto requeriría que se cumplieran ciertas normas, antes de ser aceptados como miembros, y de esta manera tranquilizarían a los padres que se preocupaban por que su querido hijo, o hija, fuera abandonado por unos meses, quién sabe dónde, por un montón de vaqueros misioneros que no sabían lo que estaban haciendo. Sin embargo, tanto la Alianza Evangélica (AE) como la Alianza Evangélica Misionera (EMA, por sus siglas en inglés, que ahora es Global Connections) expresaron sus reservas hacia la filosofía de la asociación sugerida, que parecía ocuparse principalmente de las políticas, y que funcionaba bajo el supuesto de que estos programas nuevos necesitaban una mano dura, y que no podía confiarse en ellos para que dirigieran sus asuntos.

Al escuchar la discusión, llegué a la conclusión de que teníamos que hacerle frente a una suposición significativa de que los organizadores de los programas de corto plazo no eran de fiar y que tenían que ser supervisados. Yo había organizado un programa de misiones de corto plazo en los dos años anteriores, que enviaba gente de Gran Bretaña a Nigeria, y me había beneficiado mucho con el consejo que con toda confianza me dieron Latin Link y Tearfund, que sobresalían por la calidad de sus programas. Yo creía (y todavía creo) que la mayoría, si no todos, los que estaban organizando programas de corto plazo eran personas (a menudo jóvenes) de buena voluntad y que querían hacer el mejor trabajo posible. Pero a veces batallaban con la variedad y complejidad de los asuntos a considerar (entre los que estaban estrategia, presupuestos y administración financiera, mercadeo y reclutamiento, liderazgo y cuidado pastoral, coordinación de campo y colaboradores y evaluación del programa), aun en los programas más pequeños. Pero también creía que habían muchas buenas prácticas «por allí» que teníamos que encontrar, capturar y compartir para beneficio de los demás. Y era hora de que EMA/GC diera un paso adelante para guiar en estos asuntos.

Primeros pasos

En febrero de 1997, invité a todos los miembros de EMA/GC (y a otros) a asistir a un día de consulta sobre el tema de calidad en los programas de misiones de corto plazo. Más de ochenta personas, de cincuenta organizaciones distintas, asistieron y participaron en una serie de discusiones de grupos pequeños

y plenarias, en las que identificaron ejemplos de buenas prácticas actuales y sus aspiraciones en cuanto a las mejores prácticas que les gustaría llevar a cabo.

Después trabajé con el grupo pequeño original de líderes, para hacer el borrador de una declaración concisa con sus comentarios, que incluía todo lo que los asistentes consideraban como buena práctica. Lo circulé (dos veces) entre el grupo más amplio que asistió a la consulta original, y cada vez recibí retroalimentación e hice enmiendas al resumen, con base a los comentarios que recibía.

Entonces, en octubre de 1997, convoqué de nuevo al grupo más amplio y propuse un borrador final del resumen. Leí algunas enmiendas finales en esa reunión y fue aceptado por los asistentes como un resumen razonable de sus aspiraciones de calidad para sus programas. Discutimos si esto debería ser una norma de trabajo interna, para los que estaban preocupados por que funcionara, o si deberíamos hacerlo público con el resumen, y asumir la responsabilidad ante la iglesia cristiana más amplia por las normas que nosotros mismos propugnamos. Entre tanto que algunos querían mantenerlo en privado, una gran mayoría decidió asumir la responsabilidad ante los participantes, padres e iglesias al publicar el Código (como se llama ahora), y permitir que otros asuman la responsabilidad si no logran vivir según sus normas. Pensé que esta era una actitud muy saludable y sincera, y reforzó mi convicción de que los que dirigían programas de corto plazo era gente de buena voluntad, que quería hacer el mejor trabajo posible.

Lo que consideré aún más importante fue que el Código resultante no era una serie de normas que un grupo autonombrado ambicionó imponer en el sector más amplio. Era una serie de promesas y aspiraciones, creadas por los mismos organizadores del programa. No puedo insistir demasiado en la importancia de esto, pero creo que jugó un papel importante para el futuro éxito general del Código.

Cómo ayudar a la gente a vivir según sus propias normas

Uno de los puntos de Alex Lynch era que la mayoría de los códigos de prácticas terminan con la creación del código en sí, como si la mera publicación de un código fuera a motivar y ayudar a la gente a vivir según sus normas. Pero eso no es así. Lo ignoran. O la gente no sabe cómo mejorar lo que hace, aunque quiera hacerlo.

Yo sentía lo mismo en cuanto al *Código de Mejores Prácticas para las Misiones de Corto Plazo*. Después de trabajar juntos para acordar lo que queríamos cumplir, tuve que encontrar la manera de ayudar a la gente a cumplir con lo que se esperaba de ellos, de otra manera, se desilusionarían y se frustrarían, y todo el proceso habría sido una poderosa pérdida de tiempo.

Entonces, Global Connections comenzó a ser la sede de foros que se llevaban a cabo dos veces al año para organizadores de programas de corto plazo. En ellos que se discutían ciertos aspectos del Código, se compartían buenas prácticas y se trabajaba juntos para identificar las normas de mejores prácticas actuales, a las que todos podían aspirar y de las que podían aprender e imitar. Justo desde el principio, y en todo el camino, hice énfasis en que uno no puede separar el Código del Foro. El Código daba al Foro algo para discutir, y el Foro le daba al Código una manera de tener un impacto. Y tampoco exportamos expertos externos al Foro. Porque no los había. Los expertos eran los mismos organizadores del programa, trabajaban en administración y asuntos de calidad todo el tiempo. Por lo que el Foro era un grupo de aprendizaje mutuo. Yo decía que cada persona presente tenía cosas que aprender de los demás, y que los demás tenían cosas que aprender de ellos. Esto creó una dinámica muy positiva de aprendizaje mutuo, de confianza y creación de conocimiento, a medida que se compartían las lecciones y prácticas, que eran refinadas por los mismos organizadores de programas de corto plazo.

Para que el Código tuviera integridad, tuvimos que tener una clase de sistema de supervisión, para que los que se comprometían públicamente con el Código pudieran demostrar cómo los ayudaba a mejorar lo que estaban haciendo. Pero yo no quería introducir todo un nivel nuevo de burocracia, y realmente no quería enredarme en una supervisión de cerca. Por lo que diseñamos un sistema tolerante, que equilibraba la necesidad de integridad y supervisión, con el deseo de mantener el papeleo a un nivel mínimo. Era algo así:

- Los organizadores de programas de corto plazo firmarían una declaración donde se comprometían con el Código. Esto lo firmaba el organizador del programa y su jefe de línea, o director ejecutivo, para que la organización, como un todo, supiera a qué se había inscrito.
- Todos los firmantes del Código tenían que enviar, por lo menos, una persona a cada uno de los Foros bianuales, para que pudieran compartir y aprender buenas prácticas.
- Cada año, todos firmantes completarían una breve declaración que mostraba dónde habían mejorado sus programas durante ese año, y también declaraban qué áreas habían identificado que necesitaban mejoras y en las que trabajarían el año siguiente.

Y eso fue todo. Un sistema tolerante que ayudaba a las organizaciones a pensar en lo que podían mejorar y que buscaba evidencia de buena voluntad y compromiso con el espíritu del Código, que trataba de mejorar continuamente la calidad, en lugar de cumplir algunas normas mínimas para después sentarse a dormir en sus laureles.

El principio de la mejora continua se consagró en cada aspecto del Código, en los Foros y en el sistema de supervisión/retroalimentación. Enfáticamente, *no* se trató de alcanzar un conjunto de normas mínimas y descansar allí. Una de las razones de esto fue la diversidad de programas que el Código adoptó. ¿Cómo

puede uno definir normas buenas, para distintos programas de corto plazo, que duren de dos semanas a dos años, y que puedan ser para una persona y de igual manera puedan involucrar a un equipo de cinco, diez, veinte o más personas? Por lo que nunca se trató de normas mínimas, sino de crear una cultura y filosofía de mejora continua, a pesar del tamaño y complejidad del programa misionero de corto plazo en sí. Por eso es que escogimos el título «Código de *Mejores Prácticas*» y no «Buenas Prácticas». El Código no trataba de ayudar a la gente a hacer un buen trabajo; sino de ayudarla a ser lo mejor posible, y a medida que crecían los estándares, lo que se definía como “mejor” seguiría mejorando.

Yo me basé en el Control de Calidad y pensaba ayudar a la gente a entender lo que se esperaba. El control de calidad funciona al identificar «normas de calidad» claves y medibles. Se observa la brecha que existe entre la práctica actual y la norma de calidad (como por ejemplo el Código). Entonces, la capacitación y el desarrollo de sistemas asegura que se puedan cumplir las normas. En el control de calidad es importante enfocarse, no sólo en lo que necesita mejorar, sino en las mejores prácticas existentes, por ejemplo, lo que se hace bien. Esto se utiliza como la base para las buenas normas (de otra manera, podría acabar simplemente viendo los errores y sin reconocer lo que es bueno, o puede establecer una muy baja norma de calidad). Las normas de calidad tienen que ser claras, específicas, medibles y alcanzables.

También animamos a los organizadores de programas a tener un punto de referencia. Tener un punto de referencia es la selección y aplicación de prácticas excelentes, que a menudo son de otra parte, como normas del desempeño de mi propia organización. El propósito es de poner las mejoras en acción, de la siguiente manera:

1. Identificar lo que marca la diferencia entre lo ordinario y lo excelente.
2. Establecer normas de acuerdo a las mejores prácticas que puedan encontrarse.
3. Investigar cómo otros se ajustan a sus normas desafiantes.
4. Aplicar lo mejor de las ideas de otros, y de las propias, para ajustarse a las nuevas normas y mejorarlas, si es posible.

También me basé en los principios de Administración de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) para ayudar a la gente a entender la filosofía de la mejora continua. Uno de mis lemas favoritos, tanto antes como ahora, es: «El 1% de mejora el 100% del tiempo». Las ideas de TQM son la base del mecanismo de retroalimentación anual de Código, al buscar evidencia de mejora en los procedimientos, así como la obtención de puntos de referencia establecidos previamente, etc. No considera las normas que se han logrado ni le preocupa la dirección general (aunque se esperaba que los puntos de referencia apuntaran a las mejores prácticas, no a un esfuerzo mínimo).

Entonces ¿cuál es el impacto?

El Código fue aceptado ampliamente por los organizadores de programas de corto plazo, y durante 1998, el primer año de operación, veintiocho organizaciones públicamente firmaron el Código. En el año 2000, había aumentado a sesenta. Los Foros bianuales tuvieron buena asistencia y llegaron a ser lo más destacado de mi año, ya que más de cincuenta organizadores de programas se reunieron para discutir las mejores prácticas, y para aprender los unos de los otros. Mi conclusión fue que para el año 2000, los asuntos de calidad y mejora continua habían llegado a ser parte de la cultura de los organizadores de misiones de corto plazo en el Reino Unido. Que es lo que nos habíamos propuesto lograr.

Geoff Tunnicliffe, ex coordinador del Evangelical Fellowship de Global Mission Taskforce de Canadá (y actual Director Internacional de la Alianza Evangélica Mundial) se enteró del Código durante una de sus visitas a Inglaterra. Llevó el concepto a Canadá y me sentí complacido cuando ellos adoptaron el Código y sus sistemas (foros, etc.) de modo general (con unos cuantos cambios menores de terminología para adaptarlo al contexto canadiense). Ellos dicen que la imitación es la forma más sincera de adulación. Fue sensacional que otra alianza misionera nacional aceptara el asunto de calidad en las misiones de corto plazo. Y fue tremendamente estimulante que consideraran nuestro Código, y sus sistemas de apoyo, como algo de calidad, que no necesitara muchos cambios para usarlo en otro país.

Roger Peterson de STEM Ministries, que ha hecho tanto para investigar y demostrar la efectividad de los programas misioneros de corto plazo, me contactó e hizo uso de nuestras ideas, y luego desarrolló un conjunto de normas apropiados para el contexto de los Estados Unidos, que puede verse en www.stmstandards.org. *Las Normas de Excelencia en Las Misiones de Corto Plazo* ha sido adoptado por ochenta y ocho organizadores de programas de corto plazo de los Estados Unidos, desde su lanzamiento en 2003.

Una lección que aprendí es que uno no se puede quedar paralizado/sentado y esperar que un código de prácticas haga su trabajo. Esto fue lo que Alex Lynch me dijo durante nuestro almuerzo en el año 2000, y evidencia de esto surgió después de que salí de Global Connections en el año 2002. Sin mantener una conciencia e interés defensor de asuntos de calidad, y sin reunir a las partes interesadas como los organizadores de programas de misiones de corto plazo, todo el proceso pierde impulso. Hay que decir a su favor que el personal recién nombrado en Global Connections ha vuelto a leer el Código. Le hicieron algunas enmiendas pequeñas al contenido que reflejan cambios en el sector de las misiones de corto plazo del Reino Unido, entre los ocho años que pasaron entre el primer borrador del Código y su relanzamiento, y al momento de escribirlo, veinte organizaciones (entre las que está la organización de la que soy director ejecutivo) han firmado el Código.



Lecciones aprendidas

Al recordar la última década de trabajo, en las normas de calidad para las misiones de corto plazo en el Reino Unido y más allá, hemos aprendido algunas lecciones que considero importantes para cualquiera que esté tratando de encontrar la manera de mejorar las prácticas y de elevar las normas, en cualquier aspecto de administración de recursos humanos de las agencias misioneras.

1. Un pequeño grupo de autonombrados «expertos» no debe, no puede y no tiene que pensar que puede producir una lista de normas, que se espere que otros cumplan. Mi pregunta para cualquier grupo de estos es «¿Quiénes se creen que son para asumir este derecho?» Alguna vez trate de leer lo que Jesús dijo en Lucas 12:14. Deje que los que trabajan y luchan con estos asuntos compartan sus preguntas, experiencias, sabiduría y conocimiento. Recuerde, la mayoría de ellos (si no todos) son siervos de Dios, que tratan de hacer lo mejor posible para agradarlo con su trabajo. Así que escúchelos y permita que ellos decidan qué son mejores prácticas. Y que su trabajo sea servirlos y ayudarlos a lograrlo.
2. Ponga toda la atención posible en el proceso con el que usted ayudará a la gente a mejorar la calidad de lo que hacen, a medida que usted hace la definición inicial de buenas normas. No se pregunte solamente «¿qué debemos hacer?», sino «¿cómo debemos hacerlo?»
3. Tenga aspiraciones altas. No se trata de lograr el mínimo y sentarse. Se trata de mejorar, de esforzarse por ser lo mejor posible, por el nombre de Cristo, no de descansar en la administración, desarrollo cuidado y apoyo de nuestros misioneros, así como no descansamos en nuestro deseo de parecernos más a Cristo.
4. Utilice buenas ideas de otros lugares. El deseo de excelencia no es exclusivamente cristiano. Hay muchas buenas ideas afuera, en las que podemos basarnos y usar para ser más efectivos. De eso se trata al tener un punto de referencia—tomar ideas y prácticas de otros, aprender de ellas y adoptarlas para nosotros mismos.
5. Las buenas ideas serán imitadas. Prepárese para tener un buen impacto más allá de lo que esperaba. Dios es así. Eso es bueno.

Código de Mejores Prácticas de Global Connections para las Misiones de Corto Plazo

(producido en 1997, revisado en 2005)

Introducción

El *Código de Mejores Prácticas para las Misiones de Corto Plazo* de Global Connections está diseñado para todos los viajes de año sabático, situaciones individuales, cursos opcionales y viajes de equipo de un máximo de dos años de duración, organizados por las agencias misioneras del Reino Unido, iglesias y otras organizaciones cristianas.

Aunque inicialmente se formó con el contexto transcultural en mente, puede aplicarse tanto en situaciones del Reino Unido como en el extranjero, en la misma cultura y transculturalmente.

Es un *Código de Mejores Prácticas*. Nuestra motivación se basa en nuestro deseo de que Dios sea glorificado en todo lo que hacemos. También reconocemos nuestra responsabilidad para con todos los participantes y colaboradores de nuestros programas, que los sirvamos con la mejor calidad posible. El Código no señala necesariamente un logro actual, sino nuestras aspiraciones hacia la alta calidad en la práctica misionera de corto plazo. Se reconoce que no toda situación permite una aplicación literal de cada elemento del Código. No obstante, algunos logros mínimos se implican en el Código.

Valores esenciales del código

La importancia de la colaboración

Los colaboradores de un programa de misiones de corto plazo son los participantes, los enviados (iglesia y/o agencia), y los anfitriones (iglesia, personas y/o agencia). Para Dios, todos los colaboradores tienen una contribución importante.

También hay otras partes interesadas que participan. Entre ellos están la familia, los amigos y la comunidad cristiana (iglesia, Unión Cristiana y/o otros) del participante. Hay que reconocerlos e incluirlos de manera adecuada.

Compromiso con la excelencia

El código afirma la necesidad de calidad en las misiones de corto plazo y proporciona un medio para mostrar un compromiso con la excelencia.

Mandato bíblico

Un elemento de los programas de misiones de corto plazo es el énfasis en los principios y en el mandato de participar en las misiones.

Actitudes bíblicas

Se reconoce que las actitudes de todos los que están involucrados son importantes y que tienen que estar fundamentadas en la verdad bíblica e integridad espiritual.

Discipulado del participante

Al reconocer el potencial que tienen los viajes misioneros de corto plazo en la fe y desarrollo personal del participante, se afirma la necesidad de un discipulado positivo.

Ayuda a los enviados

Aunque el código busca esbozar las mejores prácticas en todas las áreas de las misiones de corto plazo, está diseñado específicamente para ayudar a los enviados a explorar maneras de mejorar lo que hacen.

Visión de largo plazo

Este valor reconoce que la actividad misionera de corto plazo tiene que encajar en las metas de largo plazo del proyecto, y así afirmar los objetivos y actividades de los anfitriones.

Sección uno: Metas y objetivos

- 1.1 Un programa de misiones de corto plazo tendrá metas y objetivos claros. Estos serán realistas, medibles y reflejarán los objetivos a largo plazo de los colaboradores. Las metas del proyecto deberían reflejar claramente que esta es una misión cristiana inconfundible.
- 1.2 Los beneficios para, y responsabilidades de, todos los colaboradores deberían estar identificados claramente.
- 1.3 Por medio de consultas entre los enviados y los anfitriones, debería existir propiedad compartida del programa de corto plazo. Debe cuidarse de no minimizar la propiedad del anfitrión del proyecto de más largo plazo.
- 1.4 Los proyectos serán contextualizados apropiadamente.
- 1.5 Habrá un compromiso de discipular y desarrollar al participante a través de la experiencia.

Sección dos: Publicidad, selección y orientación

Para asegurar una comunicación clara de metas y expectativas, adaptación apropiada de las personas con los proyectos y una información y capacitación adecuada de todas las partes:

- 2.1 Los materiales de publicidad serán exactos y veraces. Serán dirigidos de manera apropiada y utilizados con integridad.

- 2.2 Todas las formas de comunicación claramente representarán la filosofía y visión de los enviados, y definirán el propósito del programa en cuanto a servicio, disciplinado y vocación.
- 2.3 El proceso de aplicación, que incluye el plazo y responsabilidades financieras será claro y minucioso.
- 2.4 Se establecerá un proceso de selección adecuado y transparente, e incluirá el criterio de selección y análisis. Se incluirá un elemento pastoral, sin importar el resultado de la selección.
- 2.5 Se buscará la participación de la iglesia en la selección, según sea apropiado.
- 2.6 Se proporcionará información preliminar (entre la selección y la orientación formal) tan pronto y tan completa como sea posible.
- 2.7 Se dará orientación previa al proyecto, e inducción al principio del proyecto, a todos los participantes. Esto debería incluir todos los procedimientos que se esbozan en 3.5 y, por ejemplo: instrucciones del proyecto, ubicación y tareas; estructuras y líneas de responsabilidad: mandato bíblico; descripciones de trabajo, protección infantil; salud y seguridad, evaluación de seguridad y riesgos; dinámicas del equipo y resolución de conflictos; finanzas, responsabilidad legal y seguros; asuntos culturales; pautas sobre comportamiento y relaciones; política de comunicación con el país natal: expectativas en cuanto a la rendición de informes.
- 2.8 Se dejarán claras, y se acordarán previo a la ubicación, las responsabilidades de todos los colaboradores en cuanto a aspectos prácticos, descripciones de trabajo y supervisión.
- 2.9 Las decisiones de ubicación serán claras y transparentes, se harán con integridad y se comunicarán a todos los involucrados (incluso cuando se hagan cambios).
- 2.10 Se harán exámenes policíacos, cuando los participantes trabajen con niños y adultos vulnerables.

Cualquier participante menor de dieciocho años tiene que tener aprobación de los padres. Los enviados tienen que definir claramente su límite mínimo de edad y quién es responsable de los participantes menores. Los grupos que tengan participantes menores de edad tienen que buscar consejo legal y de seguros.

Sección tres: Administración y cuidado pastoral en el campo

Para asegurar que todos los colaboradores logren las metas, y objetivos y que el cuidado y desarrollo del participante esté previsto:

- 3.1 Se volverá a hacer énfasis en las metas y objetivos del trabajo (ver 2.8). Las responsabilidades continuas y expectativas del participante serán evaluadas.
- 3.2 Habrá supervisores apropiados y líneas claras de autoridad, supervisión, comunicación, responsabilidad y de rendición de cuentas.
- 3.3 Se establecerá e implementará el cuidado pastoral y estructuras de apoyo.
- 3.4 Se proveerá de oportunidades para el desarrollo personal y espiritual del participante.

Se establecerán, comunicarán e implementarán aspectos prácticos y procedimientos según convenga. Entre estos están: servicios de salud, imprevistos médicos, seguridad y evacuación; evaluación de riesgos; manejo de estrés y resolución de conflictos, mala conducta, disciplina y quejas.

Sección Cuatro: Apoyo de reingreso, evaluación y desarrollo del programa

Para asegurar que el participante tenga apoyo después de la asignación y que todas las partes puedan dar retroalimentación que lleve a la mejora de programas futuros:

- 3.1 La rendición de informes y apoyo para el participante serán vistos como una parte integral del «paquete» de corto plazo (además de la orientación, supervisión del trabajo y cuidado pastoral), y el proceso involucrará a todas las partes.
- 4.2 La preparación para el reingreso, que incluye la evaluación del trabajo, comenzará antes del final del proyecto.
- 4.3 Los enviadores ayudarán al participante en la readaptación después del trabajo.
- 4.4 Se ofrecerá consejo y guía a los participantes para que busquen el siguiente paso a seguir en su vida cristiana, después del programa. Donde convenga, esto se hará en asociación con la iglesia del participante.
- 4.5 Se llevará a cabo una evaluación de las metas, responsabilidades y procedimientos y se solicitarán los comentarios de todos los colaboradores. Se buscarán maneras de retroalimentación culturalmente apropiadas.
- 4.6 Los resultados de las evaluaciones se comunicarán a los administradores pertinentes para la mejora de proyectos futuros.

El Cuestionario Del ReMAP II

Lo que sigue es el cuestionario original ReMAP II, que se envió a los ejecutivos de las agencias misioneras en 2003.

ReMAP II: Un estudio internacional sobre la retención misionera

Han pasado ocho años desde el ReMAP I, el estudio de la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial sobre «el retorno anticipado misionero» (ver Taylor W.D., *Demasiado Valioso para que Se Pierda: Exploración de las causas y curas del retiro misionero anticipado*, AEM, COMIBAM Internacional, 1997). Esto llevó a muchos pensamientos creativos entre los ejecutivos de misiones y, como consecuencia, hubo cambios significativos en el movimiento misionero internacional. El ReMAP I se enfocó principalmente en los factores personales de los misioneros individuales. Ahora los líderes misioneros ven la necesidad de enfocarse en los factores organizacionales que llevan a una retención más fuerte. El estudio actual es sobre «la retención misionera», es decir: «¿Qué los mantiene activos en el servicio?» Confiamos en que los resultados del estudio identifiquen las prácticas que apoyen a nuestros misioneros para que puedan hacer su ministerio bien y que vean la ampliación de Su reino.

Debido a la importancia de este estudio, pedimos a usted, líder misionero, que llene el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad. Los resultados serán reportados en forma de estadísticas sumarias, para que ninguna persona ni misión pueda ser identificada. Los resultados nacionales e internacionales se pondrán a disposición de las agencias participantes. Gracias por su pronta cooperación.

Por favor envíe sus respuestas antes del *31 DE MARZO DE 2003*. Confidencial.

DEFINICIONES:

Este estudio se trata de misioneros transculturales a largo plazo que sirven en el nombre de Cristo.

- Los misioneros de largo plazo se definen como misioneros «de carrera» y se espera de ellos que trabajen por lo menos tres años. Los misioneros que tienen la intención de servir por períodos más cortos de tiempo no serán incluidos en este estudio.
- Los misioneros transculturales sirven a tiempo completo en una cultura que no es la suya. Normalmente, aprenden un idioma distinto y/o hacen ajustes culturales significativos. Pueden servir dentro de sus fronteras nacionales o internacionalmente.
- Las parejas de misioneros se consideran como dos personas.
- La agencia se refiere a una base enviadora como algo que es: a) una misión independiente, b) el departamento misionero denominacional o c) una iglesia que envía misioneros sin la ayuda de otra organización.
- Si su agencia es parte de una organización internacional, por favor dé el número sólo de los misioneros enviados desde su base enviadora nacional.

A. INFORMACIÓN DEL TRASFONDO DE SU AGENCIA

Para permitirnos entender a su agencia, por favor proporcione la siguiente información del trasfondo de su organización a nivel nacional (agencias internacionales: reporten **sólo sus cantidades nacionales**).

1. ¿Por cuántos años ha estado enviando misioneros desde su **base nacional**?
2. ¿Cuántos misioneros *activos* transculturales, de largo plazo que su **base enviadora nacional** ha enviado tenía al 31 de diciembre de 2002? (Incluya a los que están en STP).
3. De ellos, ¿cuántos tienen hijos de 0 a 2 años? (las parejas cuenta como dos personas)
4. ¿Cuántos obreros/empleados de tiempo completo (o su equivalente) trabajan en la oficina base **nacional**?
5. Calcule el porcentaje de las mensualidades de sus misioneros que se destina para su jubilación %

Por favor proporcione un desglose aproximado de su fuerza de trabajo misionera que indique el porcentaje aproximado de sus misioneros que participan principalmente en las áreas siguientes:

6. Evangelismo y plantación de iglesias entre los «Pueblos no Alcanzados» (menos del 1% de evangélicos) %
7. Evangelismo y plantación de iglesias en pueblos con más del 1% de evangélicos %
8. Apoyo de las iglesias existentes (enseñanza bíblica, pastoral, etc.) %
9. Trabajo social y comunitario (agricultura, médico, de auxilio y desarrollo, etc.) %
10. Servicios (traducción, educación de hijos misioneros, aviación, administración, etc.) %

B. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

Por favor indique el grado en el que su agencia considera los siguientes factores antes de aceptar a un candidato para el trabajo transcultural. Circule la respuesta más apropiada de 0 a 6 donde: 0 = no se evaluó, 1 = se evaluó pero no se le dio mucho peso en la decisión final, más de 6 = se evaluó y se le dio bastante peso en la decisión final.

	No se Evaluó	No se le dio mucho peso					Se le dio bastante peso
11. Expresa un llamado claro para el servicio misionero.	0	1	2	3	4	5	6
12. Está de acuerdo con la declaración doctrinal de la agencia.	0	1	2	3	4	5	6
13. Conoce y está comprometido con los principios y prácticas de la agencia.	0	1	2	3	4	5	6
14. Demuestra un carácter cristiano maduro y disciplina (vida devocional y de oración).	0	1	2	3	4	5	6
15. Tiene buenas referencias de carácter.	0	1	2	3	4	5	6
16. Tiene apoyo comprometido de su pastor/iglesia local para el servicio misionero.	0	1	2	3	4	5	6
17. Cuenta con la aprobación de su familia.	0	1	2	3	4	5	6
18. Tiene experiencia de ministerio en una iglesia local.	0	1	2	3	4	5	6
19. Tiene experiencia transcultural previa.	0	1	2	3	4	5	6
20. Ha demostrado capacidad para sobrellevar bien el estrés y las experiencias negativos.	0	1	2	3	4	5	6
21. Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de un examen físico.	0	1	2	3	4	5	6
22. Cumple con los requisitos de salud que se determinan a través de una evaluación psicológica.	0	1	2	3	4	5	6
23. Muestra satisfacción con su estado civil actual (soltero, casado).	0	1	2	3	4	5	6
24. Tiene un buen potencial de apoyo financiero.	0	1	2	3	4	5	6
25. Tiene un apoyo de oración firme/estable.	0	1	2	3	4	5	6

C. NIVEL DE EDUCACIÓN

Por favor *calcule* el porcentaje de sus misioneros cuyo nivel más alto de educación es

26.	6-10 años de escolaridad	_____	%
27.	Diploma de secundaria (12°. Grado o su equivalente)	_____	%
28.	Escuela técnica/pasantía	_____	%
29.	Licenciatura, diploma o su equivalente	_____	%
30.	Maestría o su equivalente	_____	%
31.	Doctorado o su equivalente	_____	%
	Tiene que sumar el 100%	100	%

D. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN PREVIA AL CAMPO DE LABOR

¿Cuántos años, meses o semanas de capacitación, a tiempo completo, *generalmente* requiere su agencia de los nuevos misioneros transculturales, de largo plazo, antes de enviarlos al campo?

	Años	Meses	Semanas	No se Requiere
32.	Preparación en instituto bíblico o seminario			
33.	Preparación misionológica académica formal			
34.	Capacitación misionera práctica previa al campo de labor			
35.	Práctica estructural o aprendizaje misionero transcultural			
36.	Orientación propia de la agencia misionera			

E. CUIDADO INTEGRAL Y PASTORAL

Por favor proporcione un cálculo/suposición al circular una de estas opciones:

37.	Calcule el porcentaje del tiempo total utilizado en cuidado pastoral de los misioneros (incluya a los obreros del país natal y a los que están en el campo).	0-2%	2-5%	5-10%	10-20%	20-30%	>30%
38.	Calcule el porcentaje del presupuesto/finanzas totales que se invierte en el cuidado personal	0-2%	2-5%	5-10%	10-20%	20-30%	>30%
39.	Cuánto de estos recursos son cuidado integral preventivo: prevención, desarrollo personal, apoyo, etc. (<i>versus</i> cuidado reactivo, de resolución de crisis).	0-5%	5-10%	10-30%	30-50%	50-70%	70-100%

F. OPERACIÓN DE LA AGENCIA

Por favor evalúe las **prácticas** de su agencia misionera en las siguientes áreas (como lo evidencia el tiempo, esfuerzo y efectividad). Circule la respuesta apropiada.

		N/A	No bien hecho				Muy bien hecho	
COMUNICACIÓN								
40.	En toda la agencia se comparte y entiende la visión y el propósito.	0	1	2	3	4	5	6
41.	Los planes y descripciones de trabajo se comunican claramente al misionero.	0	1	2	3	4	5	6
42.	Hay un flujo libre de comunicación de doble vía con el liderazgo.	0	1	2	3	4	5	6
43.	Hay comunicación efectiva entre la base enviada y el campo.	0	1	2	3	4	5	6
44.	Se incluye a los misioneros en las decisiones importantes relacionadas con el campo.	0	1	2	3	4	5	6
45.	Las políticas están bien documentadas y se entienden bien.	0	1	2	3	4	5	6
46.	Se promueve activamente una cultura de oración dentro de la agencia.	0	1	2	3	4	5	6
LIDERAZGO								
47.	La mayoría de líderes es un buen ejemplo de las creencias y valores de la agencia.	0	1	2	3	4	5	6
48.	La mayoría de líderes identifica los problemas a tiempo y toma las medidas apropiadas.	0	1	2	3	4	5	6
49.	Se provee de buena supervisión en el campo (cantidad y calidad).	0	1	2	3	4	5	6
50.	Los líderes llevan a cabo una evaluación anual del desempeño/ministerio con cada misionero.	0	1	2	3	4	5	6
51.	Hay procedimientos documentados y adecuados para el manejo de las quejas de los misioneros.	0	1	2	3	4	5	6
ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN CONTINUA								
52.	Hay una orientación efectiva en el campo para los misioneros nuevos.	0	1	2	3	4	5	6
53.	Se hacen preparativos para el aprendizaje del idioma que permitan a los misioneros nuevos aprender bien el idioma local.	0	1	2	3	4	5	6
54.	Se estimula activamente el aprendizaje continuo del idioma y la cultura.	0	1	2	3	4	5	6
55.	A los misioneros se les proporcionan oportunidades de capacitación y desarrollo continuo de dones y habilidades.	0	1	2	3	4	5	6

MINISTERIO

56.	A los misioneros se les asignan funciones según sus dones y experiencia.	0	1	2	3	4	5	6
57.	A los misioneros se les da espacio para formar y desarrollar su propio ministerio.	0	1	2	3	4	5	6
58.	Los misioneros saben cómo manejar la guerra espiritual.	0	1	2	3	4	5	6
59.	Los misioneros están comprometidos con su ministerio.	0	1	2	3	4	5	6
60.	Los misioneros están comprometidos con la agencia y le son leales.	0	1	2	3	4	5	6
61.	Los misioneros generalmente no están sobrecargados con la cantidad de trabajo que hacen.	0	1	2	3	4	5	6
62.	Se dan oportunidades de ministerio/trabajo para el cónyuge.	0	1	2	3	4	5	6
63.	Los misioneros tienen un adecuado apoyo administrativo y práctico en el campo.	0	1	2	3	4	5	6
64.	Los Misioneros regularmente evalúan y buscan mejorar el ministerio de la agencia.	0	1	2	3	4	5	6

RESULTADOS DEL MINISTERIO

65.	Los misioneros verdaderamente están logrando las metas y expectativas de la agencia.	0	1	2	3	4	5	6
66.	Los misioneros están desarrollando buenas relaciones con la gente a la que sirven.	0	1	2	3	4	5	6
67.	La personas a quienes nuestros misioneros sirven están llegando a ser seguidores de Cristo.	0	1	2	3	4	5	6
68.	La iglesia en el campo valora el ministerio de nuestros misioneros.	0	1	2	3	4	5	6
69.	Los misioneros están desarrollando líderes entre la gente a la que sirven.	0	1	2	3	4	5	6
70.	Los misioneros tienen un sentido de realización en su ministerio.	0	1	2	3	4	5	6

CUIDADO PERSONAL Y APOYO FAMILIAR

71.	Los equipos misioneros son efectivos para darse apoyo mutuo.	0	1	2	3	4	5	6
72.	Hay cuidado pastoral efectivo al nivel del campo (preventivo y durante crisis).	0	1	2	3	4	5	6
73.	Los conflictos interpersonales se resuelven de una manera oportuna y apropiada.	0	1	2	3	4	5	6
74.	Se hace énfasis en el mantenimiento y crecimiento de la vida espiritual personal.	0	1	2	3	4	5	6
75.	Hay oportunidades de educación satisfactorias para los hijos de los misioneros.	0	1	2	3	4	5	6
76.	Los servicios de salud para los misioneros/familias misioneras son satisfactorios.	0	1	2	3	4	5	6

77.	Se da tiempo para vacaciones anuales o descansos	0	1	2	3	4	5	6
78.	Hay evaluación de riesgos y planificación de contingencia en todos los campos.	0	1	2	3	4	5	6
79.	Se anima a las iglesias enviadoras a participar en la vida y ministerio de su misionero.	0	1	2	3	4	5	6

FINANZAS

80.	Los misioneros usualmente reciben apoyo financiero continuo y adecuado para sus necesidades.	0	1	2	3	4	5	6
81.	Hay un respaldo financiero para los misioneros que tienen apoyo bajo o irregular.	0	1	2	3	4	5	6
82.	Las finanzas de los proyectos se utilizan efectivamente.	0	1	2	3	4	5	6
83.	Las finanzas de la agencia son transparentes para los misioneros y los donantes (cómo y dónde se gasta el dinero).	0	1	2	3	4	5	6

OFICINA BASE

84.	El análisis previo al campo evita que personas no aptas salgan al campo.	0	1	2	3	4	5	6
85.	La orientación previa al campo de labor prepara a los misioneros para la adaptación a la vida y ministerio transcultural.	0	1	2	3	4	5	6
86.	El personal de la oficina base ora regularmente por los misioneros.	0	1	2	3	4	5	6
87.	Se hacen preparativos/programas de reingreso para los misioneros que iniciarán una STP.	0	1	2	3	4	5	6
88.	Se lleva a cabo una rendición de informes durante la STP.	0	1	2	3	4	5	6

G. CONTRIBUCIONES A LA EFECTIVIDAD PRESENTE

¿Qué factores contribuyen más a que sus misioneros logren sus objetivos en el campo? Por favor enumere los cuatro factores principales de acuerdo a su experiencia. Si escoge un factor que se da en la Sección F, entonces use el número de este elemento.

- 89. _____
- 90. _____
- 91. _____
- 92. _____

H. ESTORBOS PARA LA EFECTIVIDAD

¿Qué factores estorban más para que sus misioneros logren sus objetivos en el campo? Por favor enumere los cuatro factores principales de acuerdo a su experiencia.

93. _____

94. _____

95. _____

96. _____

I. REGISTRO DE LA DURACIÓN DEL SERVICIO

97. ¿Cuántos de sus misioneros activos de largo plazo dejaron su campo de servicio por diversas razones durante un período de dos años, entre el 1 de enero de 2001 y el 31 de diciembre de 2002? Incluya a los que se retiraron así como los que se fueron por razones inevitables y potencialmente evitables.

98. ¿Cuál fue la duración promedio de servicio de este grupo de misioneros? Calcule este número al sumar el total de años de servicio de cada uno de este grupo (las parejas cuentan por dos personas) y luego divida el gran total entre el número de personas de este grupo.

Gracias por completar el estudio hasta este punto. La siguiente sección es de gran importancia para el éxito de esta investigación, ya que esta información será utilizada para calcular las tasas de retención. Las tasas de retención de su agencia pueden estar a su disposición, siempre que usted mantenga una copia del código del estudio que se le dio en la portada de este estudio.

J. REGISTRO DE RETENCIÓN

Por favor indique el estado actual (al 31 de diciembre de 2002) de los misioneros enviados por su agencia durante los últimos veinte años al completar el cuadro de las siguientes páginas. Si no tiene la historia de veinte años, o no tiene los datos exactos que se remonten a esa fecha, por favor proporcione la información de tantos años como sea posible. Si llenar el cuadro requiere de una cantidad de trabajo inapropiado, le agradeceríamos mucho que proporcione las cantidades de por lo menos unos cuantos años representativos.

Columna A: Año de la primera salida de estos misioneros.

Columna B: Número de misioneros que envió por primera vez durante ese año (entre el 1 de enero y el 31 de diciembre).

Columna C: Número de misioneros de la columna B que todavía están en servicio activo con su agencia al 31 de diciembre de 2002.

Columna D: Número de misioneros de la columna B que han salido de su agencia pero que todavía están trabajando en el campo ahora bajo el auspicio de otra organización (por ejemplo un cambio armonioso para otra organización o base enviadora, fusión de agencias, matrimonio con un misionero de otra agencia o con un nacional). Los trabajadores que están involucrados en un cambio no armonioso deben ser incluidos en la columna F.

Columna E: Número de misioneros de la columna B que salieron de su agencia desde entonces, por razones inevitables (por ejemplo, jubilación normal, muerte en el servicio, pérdida de visa, expulsión del país, invalidez por enfermedad, nombramiento a una posición de liderazgo en la oficina base de su agencia, conclusión de una asignación predeterminada, de tiempo limitado).

Columna F: Número de misioneros de la columna B que salieron de su agencia desde entonces, por razones potencialmente evitables (por ejemplo razones personales, o relacionadas con la agencia, de trabajo o equipo o por despido por parte de su agencia—aunque permanecieron en el campo).

EJEMPLO:

Asumamos que entre el 1 de enero de 1991 y el 31 de diciembre de 1991 (Columna A) su agencia envió 23 misioneros nuevos de carrera al campo por primera vez (Columna B). Ahora, revise sus registros para ver qué les sucedió desde entonces. Asumamos que 11 de ellos todavía están sirviendo con su agencia al 31 de diciembre de 2002 (columna C), 2 se fueron de su agencia en algún momento en el pasado, pero todavía están trabajando en el mismo país (con una agencia distinta) (columna D); 3 se han ido del campo por razones inevitables (columna E) y 7 por razones potencialmente evitables o fueron despedidos (columna F). De esta manera usted ingresa los siguientes números en la fila del año 1991.

A	B	C	D	E	F
Año de primera Salida	Número de misioneros nuevos de ese año.	Número de estos misioneros que todavía están en servicio activo con usted al 31 de diciembre de 2002	Número de estos misioneros que se trasladaron a otra agencia pero que todavía están sirviendo en el campo al 31 de diciembre de 2002	Número de estos misioneros que salieron de su agencia por razones inevitables.	Número de estos misioneros que salieron de su agencia por razones potencialmente evitables o que fueron despedidos.
1991	23	11	2	3	7

Como puede ver, la suma de las columnas C, D, E y F (11+2+3+7) es igual al número de B (23).

POR FAVOR VEA EL CUADRO EN LA PÁGINA SIGUIENTE

A Año de primera Salida	B Número de misioneros nuevos de ese año.	C Número de estos misioneros que todavía están en servicio activo con usted al 31 de diciembre de 2002	D Número de estos misioneros que se trasladaron a otra agencia pero que todavía están sirviendo en el campo al 31 de diciembre de 2002	E Número de estos misioneros que salieron de su agencia por razones inevitables.	F Número de estos misioneros que salieron de su agencia por razones potencialmente evitables o que fueron despedidos.
2000					
1999					
1998					
1997					
1996					
1995					
1994					
1993					
1992					
1991					
1990					
1989					
1988					
1987					
1986					
1985					
1984					
1983					
1982					
1981					

Muchas gracias por su ayuda—su conocimiento contribuirá grandemente a este estudio, que pretende fortalecer el movimiento misionero evangélico mundial. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Su puesto en la agencia: _____

¿Por cuánto tiempo ha estado en este puesto?: _____

Conservarlos... vale la pena

Perspectivas Globales de las Mejores Prácticas para la Retención de Misioneros

Conservarlos... vale la pena. Vale la pena más que sólo leerlo. Insto a la iglesia y a los líderes misioneros a que reflexionen en el estudio y que absorban los principios de este volumen importante. Estoy convencido de que si ponemos en práctica sus recomendaciones, veremos misioneros más efectivos, que se sienten valorados como siervos del Dios vivo. *Conservarlos... vale la pena* debería ser una lectura requerida para todos los líderes misioneros y equipos misioneros de la iglesia local.

—**Geoff Tunnicliffe,**
Director Internacional
Alianza Evangélica Mundial, Canadá

Conservarlos... vale la pena, está en la línea de libros muy significativos producidos por la Comisión de Misiones de la AEM. Este bien podría demostrar ser el más importante de todos. No es usual encontrar esa clase de combinación de investigación, rigor y aplicación práctica. Cada persona que participa en las misiones y liderazgo, ya sea a nivel nacional, del campo o internacional, tiene que leer este libro vital cuidadosamente. Si sólo lee un libro sobre misiones este año, asegúrese de que sea este.

—**Dr. Paul Bendor-Samuel**
Director Internacional, Interserve, UK

El estudio bien investigado producido por la Comisión de Misiones de la AEM revela muchas conclusiones impactantes y sugerencias para hacer correcciones. Puede mostrarnos el camino hacia adelante en las misiones, con un mayor significado, a medida que ubicamos y enseñamos a los expertos de la gran comisión. Estoy agradecido con Bill Taylor y Rob Hay por su duro trabajo para despertarnos a las realidades de la retención de nuestros hermanos y hermanas que se sacrifican enormemente para llevar el Evangelio hasta lo último de la tierra. Este libro llegará a ser un punto de referencia de éxito en cuanto al retomo anticipado y la retención, a medida que vemos hacia el futuro de las misiones.

—**Dr. K. Rajendran**
Presidente, India Missions Association
Comisión de Misiones de la AEM, India

He aquí una combinación elegante de investigación seria y reflexión profunda en un área crucial. Este es un libro para todos los líderes cristianos que piensan en serio en las misiones transculturales, continuas y efectivas. Si usted apreció *Demasiado Valioso para que Se Pierda*, valorará este libro, *Conservarlos... vale la pena*.

—**Patrick Fung,**
Director General, OMF Internacional, Singapur

Conservarlos... vale la pena representa una enorme cantidad de investigación y reflexión de los mejores expertos en el campo. Llegará a ser la herramienta de referencia general para las organizaciones misioneras en el futuro. Merece ser utilizado enormemente dentro de cada agencia y en las cooperaciones misioneras globales.

—**Birger Nygaard,**
Director Nacional Danés, Areopagos Foundation
Presidente de la Alianza Evangélica y Coordinador de Towards 2010, Dinamarca

Esta es una publicación nueva y emocionante. Garantiza desafiar a cualquiera que participe en la capacitación, envío y cuidado pastoral de los misioneros. Lea este libro fascinante y enriquezcase, emocionese e inspire a medida que el libro describe el propulsor clave de las *perspectivas globales de las mejores prácticas para la retención misionera*. Que Dios utilice *Conservarlos... vale la pena* para mover a la iglesia global de hoy para servir de la manera más efectiva posible.

—**Carlos Scott,**
Presidente de COMIBAM, Argentina

Si uno le preguntara a cualquier líder misionero o eclesiástico que participa en las misiones globales cuál es su posesión más valiosa, estoy seguro de que sin duda diría: «nuestra gente». *Conservarlos... vale la pena* es, por lo tanto, un libro esencial que nos ayuda a asegurarnos de que se cuide bien de nuestra posesión más valiosa. Probablemente es el libro más substancial y estratégico sobre la retención que ayudará a la iglesia del Sur Global. Hemos entrado a una época nueva de levantar misioneros en y de África. Creo que este libro será de gran beneficio para nosotros en nuestro continente.

—**Peter Tarantal,**
Coordinador, World Evangelisation Network of South Africa (WENSA) y Director Nacional de OM, Sudáfrica

Conservarlos... vale la pena es una herramienta integral y fácil de usar, llena de información práctica que todo líder misionero de la iglesia o agencia querrá tener. Se habla mucho de que la gente es nuestro recurso más valioso, pero no hay tanta información de cómo crear una cultura de desarrollo en el área compleja de las misiones globales. *Conservarlos... vale la pena* habla directamente de este vacío. Más que leerlo, vale la pena aplicarlo.

—**Steve Moore,**
Presidente y Director Ejecutivo de EFMA, EUA