

DESARROLLO DE PROYECTOS

Miguel Ángel De Marco

DESARROLLO DE PROYECTOS

Miguel Angel DeMarco



**Misión Latinoamericana
Departamento de Ministerios
Instituto Fórum Latínium**

Desarrollo de proyectos
Por Miguel Angel DeMarco



Una publicación de la
Misión Latinoamericana
P.O. Box 52-7900 - Miami, FL 33152 - USA

Copyright © 2003 por Miguel Angel DeMarco.
Todos los derechos reservados

Este libro no puede ser copiado ni reproducido bajo ninguna forma
sin el permiso escrito de los editores.

A menos que se indique otra cosa, las referencias bíblicas incluidas
en este libro corresponden a la versión Reina-Valera Revisada 1960
© 1999, Sociedades Bíblicas Unidas, usada con el debido permiso.

Primera edición Octubre de 2003

Impreso en Colombia

ISBN **958-8201-23-3**

*A Liliana,
mi mejor amiga a lo largo de toda mi vida.*

Índice

Proyectos de desarrollo: los frutos de la madurez / 9

1- Los orígenes: «Esa necesidad que nos inquieta» / 15

- Una evaluación del problema • De manera informal
- Una evaluación más formal • ¿Por qué es necesaria una evaluación?

2- Las primeras definiciones / 21

- Mentalidad gerencial • Elementos clave en la concepción de un proyecto
- Todos los aspectos • Un comienzo acorde a nuestras posibilidades

3- Las cuestiones estratégicas / 29

- La visión • La misión a cumplir • La concentración en la misión
- Tabla de conceptos básicos en Planificación Estratégica
- Trampas emocionales • Las metas • Los objetivos
- Factores clave • Escollos • Las estrategias y el desafío de la innovación
- Los planes • La evaluación del progreso

4- La ideología: El espíritu del proyecto / 45

- La motivación: por qué lo hacemos

5- Ahora sí: ¡Es hora de comenzar a invertir! / 53

- Los modelos para armar • Otro ejemplo

6- El crecimiento / 59

7- El liderazgo de un proyecto / 65

- Cada cual en su negocio • Rendición de cuentas • Disciplina y constancia
- De la contabilidad a la adoración • ¿Qué es la contabilidad?
- La contabilidad y la credibilidad • Busque a un buen profesional
- ¿De quién es el proyecto? • Sucesión o abandono
- Piense en una Junta Directiva

8- Estatus y comportamiento legal / 79

- Tipos de entidades

9- Desarrollo y sostenibilidad / 83

- Área delicada • Sostenibilidad genuina, ética y constante
- Valores comunes • ¿Quién debe ser el que pide? • Fuentes de recursos
- Los gobiernos • Las fundaciones • Los particulares
- Rentas, cargos, tarifas y producción propia
- Paternalismo o sostenibilidad genuina • De mendigo a proveedor

Conclusión: Responsabilidad en la oportunidad / 97

Apéndice: Los cristianos crecemos en dependencia / 105

Proyectos de desarrollo: los frutos de la madurez

AMÉRICA LATINA sufre y padece de muchas carencias, y la iglesia de Jesucristo quiere responder. Las grandes necesidades que afloran en cada rincón de nuestro continente requieren respuestas pertinentes y muchos cristianos desean ser parte de la solución. Para mí es un signo de madurez del pueblo de Dios en la región.

Nehemías había hecho su recorrido nocturno evaluando el estado de las cosas y el inmenso trabajo pendiente. Entonces volvió a su gente y les contó «...cómo la mano de mi Dios había sido buena sobre mí, y asimismo las palabras que el rey me había dicho. Y dijeron: Levantémonos y edifiquemos. Así esforzaron sus manos para bien» (Nehemías 2:18).

Las iniciativas para desarrollar proyectos rompen con un patrón cultural que muchas veces se ha manifestado como desidia. Me atrevería a afirmar que desde que nacimos como pueblo, los latinos hemos mirado a

nuestros gobiernos y estructuras de poder como los artífices necesarios casi exclusivos de las soluciones a todos nuestros problemas. Ese, para mí, es un error en el enfoque. Hemos esperado que sean ellos quienes proveyeran para nuestras carencias e hicieran el trabajo de construir nuestras naciones, y en esa espera, los pueblos siguen tan subyugados como al principio. Sin embargo, los pueblos más prósperos del orbe han sido aquellos en que los individuos —y/o los grupos privados— han tomado la iniciativa y se han visto a sí mismos como verdaderos gestores del desarrollo y el progreso. En muchos casos, el concepto de que el gobierno (o «el Estado») debiera ser la génesis de las soluciones ha producido bastante retraso.

Los países estructuralmente más sólidos tienen miles de fundaciones y entidades surgidas del ámbito privado, que promueven la educación, la investigación, la capacitación profesional y muchas oportunidades para los más carentes *en sus propios países*. En realidad, debemos reconocer una ecuación muy sencilla: los gobiernos viven de lo que los particulares producen y generan. En nuestras tierras padecemos urgencias en la evangelización, fragilidad en las estructuras familiares, una economía global que alimenta el desempleo y la economía informal, pobreza agobiante, adicciones por doquier, niñez abandonada, individuos quebrantados, sistemas de salud cada día más caros. Por eso es bueno ver que las gentes particulares comienzan a verse como los verdaderos constructores del país y se organizan para hacerlo, aun con gran sacrificio personal. ¡Qué bueno es que el pueblo de Dios tome la iniciativa y comience proyectos que bendecirán a muchos que necesitan ayuda! Los cristianos estamos dando pasos en este sentido.

Se aprecia en las miles de iniciativas del mundo evangélico, lideradas por hombres y mujeres valientes, apasionados, comprometidos, quienes buscan ser parte de la solución en lugar de quedarse entre las quejas y lamentos.

El pastor predica sobre la responsabilidad del padre de sostener a su familia, mientras que ese hombre clama por un trabajo que nadie parece dispuesto a darle. La maestra de la Escuela Dominical percibe que algo anda mal

con Sebastián y lo visita en su casa; allí descubre falta de abrigo, de nutrición, de una escuela apropiada. La madre quebrantada trae a su hijo adolescente al pastor, para que la ayude a rescatarlo de las drogas y la delincuencia. El pastor sabe que no alcanza con darle un folleto o un Nuevo Testamento; también es necesario un programa de rehabilitación. Entonces, en medio de la necesidad, surgen preguntas en busca de una idea...

- ¿Puedo seguir predicando sólo teoría, mientras la realidad nos agobia?
- ¿Qué sería lo mejor en casos como estos?
- ¿Qué va a implicar esto para mi vida?
- ¿Cuál es la mejor forma de comenzar?
- ¿Con quién comparto la idea?
- ¿Dónde conseguir apoyo?

Y así comienzan a generarse esas ideas que lucharán por convertirse en proyectos. Luego se definen programas que con el tiempo darán lugar a un nuevo

**«Las gentes particulares
comienzan a verse
como los verdaderos
constructores del país
y se organizan para hacerlo,
aun con gran
sacrificio personal.»**

ministerio. Dios inspira y promueve proyectos de formas muy distintas, y estos no siempre comienzan de la misma forma. Por eso este trabajo no constituye un manual para pontificar sobre «las formas correctas» de hacer las cosas. Su propósito es contribuir con ideas, conceptos y principios que han servido para comenzar y desarrollar muchos proyectos útiles en el avance del Reino de Dios.

Los ejemplos presentados aquí son casos reales, tomados de nuestro caminar y servir como comunidad misionera en 15 países del mundo latino. Algunos son de ministerios muy desarrollados. Otros, de emprendimientos pequeños que están comenzando. Los principios que estos enseñan se aplican sin importar el tamaño del proyecto. En algunos pocos casos hemos cambiado los nombres de personas, ciudades y países, a fin de preservar el anonimato de los protagonistas.

Un último punto en esta introducción es referido al lugar que ocupa *la oración* en todo proyecto. La oración es el ejercicio espiritual de presentarnos ante Dios, trayendo a Él todos nuestros pensamientos, consideraciones, necesidades y cargas. Si usted ha comenzado a leer este libro porque tiene ideas y planes que lo inquietan, y todavía no está en diálogo frecuente con Dios sobre eso, mi sugerencia es que ahora mismo cierre este libro y se ponga a orar. No pierda el tiempo en planes sin Dios. Todo proyecto encontrará muchas complicaciones en su camino, y algunas muy críticas. Enfrentar eso sin el aval del Señor es exponerse al vituperio del maligno. Si insiste en este camino, sepa que en la próxima esquina encontrará a un enemigo odioso y cínico preparándose para disfrutar la derrota de los necios.

Los momentos a solas o en grupo en oración serán su «laboratorio con Dios», a través del cual se ejercitará en la esperanza bien enfocada y en la fe que mueve montañas. Personalmente no creo en el poder de la oración, sino en el poder de Aquél a quien clamamos en oración. He incluido al final, como apéndice, un artículo que escribí hace unos cuantos años para una de las revistas que solía editar. Léalo antes de seguir con el resto de los capítulos. Tiene algo que ver con esto.



Los orígenes:

«Esa necesidad que nos inquieta...»

EN LA MAYORÍA de los casos de los proyectos nuevos, las preguntas empiezan por el *qué hacer*, lo cual parecería ser un punto de partida razonable. Sin embargo, se recomienda un paso previo: el *qué* haremos debería ser determinado por un *análisis de la necesidad*.

En una ciudad al norte de Perú, esa necesidad surgió por la queja de un grupo de madres de un vecindario, quienes descubrieron que sus niños tenían parásitos en sus intestinos. Al parecer, fue en un estudio bíblico de mujeres donde las madres compartieron el problema. La presencia sostenida de parásitos en

los niños impide una buena nutrición, y la mala nutrición trae consecuencias permanentes en el sistema nervioso, el crecimiento y el desarrollo intelectual. A su vez, esto deviene en el bajo rendimiento en el estudio y en el comportamiento de los niños, etc. Entonces la iglesia se organizó, levantó fondos, compró medicamentos en la farmacia de la esquina y en un día sábado le dieron a los niños una dosis de medicina a cada uno para que expulsaran los parásitos. Un par de meses después descubrieron que los parásitos habían vuelto. Fue allí que el pastor sugirió a los líderes que consultaran con cierto médico cristiano de la ciudad, preguntando qué deberían hacer para conseguir un éxito más duradero.

El profesional aconsejó a los líderes averiguar dónde estaban generándose los parásitos, cuál era la fuente de cultivo y cómo se transmitían. Esto les señaló que la necesidad inicial de curar a los niños era sólo uno de varios pasos, y que a mediano plazo debían pensar en mejorar las fuentes de agua potable, el tratamiento de los residuos, el sistema de letrinas o cloacas, etc. En el plazo largo se encontraron con la necesidad de un programa de educación permanente, porque todas esas cosas surgían de —o eran agravadas por— una falta de conciencia en el cuidado del ambiente, en malas costumbres alimentarias y una deficiente higiene preventiva. Entonces, aquello que comenzó con un comentario en una reunión de mujeres, con el tiempo terminó en un ministerio en sí mismo.

Una evaluación del problema

Es algo común en los visionarios o generadores de proyectos el ver un problema y querer comenzar a idear

inmediatamente un proyecto que satisfaga esa necesidad. Si esa persona es impaciente y tiene inquietud de ver cumplido su proyecto, pronto se verá a sí misma planificando y tratando de conseguir apoyo para lograrlo. No obstante, lo mejor es «probar» la idea con otros y verificar que nuestra percepción es correcta. Aun cuando hayamos probado tener «buen instinto» para los proyectos, evitemos saltarnos el paso de poner nuestra idea a prueba con otros cualificados en el tema.

Por lo general, los problemas son consecuencias de necesidades no satisfechas. Lo más visible es el problema, pero nuestro papel es analizar cuál es la necesidad clave que se debe atender. Por ejemplo, podemos encontrarnos con familias que suelen perder sus pertenencias por frecuentes inundaciones cuando llueve (el problema), lo cual pudiera deberse a la falta de una canalización de las corrientes fluviales (la necesidad). Atender a los inundados es un acto de amor y de urgencia, pero además de eso, debemos pensar seriamente en cuáles son las necesidades infraestructurales que ocasionan ese problema.

Hay dos formas en las que puede identificar esas necesidades:

De manera informal

A través de grupos de enfoque, haciendo encuestas y hablando con los líderes del barrio, tales como maestros y personas clave del lugar, quienes conocen bien a esa comunidad.

Un grupo de enfoque (GE) es un ateneo, una reunión con personas de un mismo tipo o participación en el problema, con el objeto de analizarlo. Por ejemplo: en el caso del problema de parásitos en un barrio específico, un grupo de enfoque sería el formado por cuatro o cinco madres que comparten el problema y sus implicaciones. Otro grupo de enfoque puede estar formado por algunos médicos. Otro sería formado por líderes de la comunidad y algunos representantes de la alcaldía que gobierna la zona; otro GE serían los maestros.

Si se desea profundizar un poco más, se puede elaborar un cuestionario usando la información recolectada en los distintos GE, y presentarlo a los otros padres y maestros de los niños de la zona, para completar/verificar la información con una población más extendida. En ocasiones descubriremos que la fuerte voz de algunos pocos sólo representa un parecer (o un interés muy particular), y al verificar esas opiniones con otros sectores podríamos evitar embarcarnos en un proyecto que no es tan necesario.

Una evaluación más formal

Esto se logra llevando a cabo una *evaluación de necesidades*, lo que implica (a) reunir la información mencionada con anterioridad, (b) investigar casos similares en otros escenarios de los cuales pudieran considerarse conclusiones, (c) analizar los estudios realizados o artículos publicados que documentan ese tipo de problemas, y (d) trabajar con un consultor que pueda ayudarnos a interpretar toda la información, analizar los servicios disponibles al público meta —a fin de determinar si

la necesidad hacia la cual desea dirigirse está, en realidad, sin atender— y, finalmente, verificar las posibilidades y la viabilidad de las soluciones propuestas.

¿Por qué es necesaria una evaluación?

En pocas palabras, una evaluación de necesidades lo ayudará a determinar si el trabajo que está proponiendo es necesario, y le dará sólidos argumentos para defender el caso ante posibles donantes, autoridades, la congregación de su iglesia, etc. Antes de comenzar, es importante que conozca esto: el levantamiento de fondos es un desafío bajo cualquier circunstancia, pero será imposible si su grupo no se enfoca en una necesidad real que otros no están atendiendo. Una evaluación de necesidades constituye una oportunidad para preguntarse a sí mismo (y que otros le preguntarán más tarde): ¿Por qué esto? ¿Por qué ahora? ¿Por qué nosotros?

El propósito de una evaluación de necesidades es:

- Entender el problema y lo extendido que está (las dimensiones). En el ejemplo de los niños con parásitos, una evaluación de necesidades le permitió a la iglesia saber que el área sin agua potable era muy grande —mucho más grande que el área evaluada inicialmente—, lo cual agregó más fuerza cuando llegó el momento de solicitar el apoyo del gobierno.
- Reunir información acerca de todos los servicios disponibles para su grupo meta. El conocer qué otros servicios están disponibles en el área puede hacer modificar nuestro proyecto.

- Identificar las carencias en los servicios disponibles a su grupo meta. Esto fortalecerá la idea de que su proyecto sí es necesario.

Una evaluación de necesidades es también una gran oportunidad para involucrar participantes actuales o potenciales del programa, con miras al proceso de planificación. Pregúnteles acerca de sus necesidades y de las carencias en los servicios disponibles en la actualidad. Esto lo ayudará a diseñar un programa que responda verdaderamente al público enfocado.

Ya sea que la recolección de información sea formal o informal, al final deberá ser capaz de responder cuatro preguntas:

- ¿Qué identifican los individuos que son parte de su grupo meta como sus necesidades clave?
- ¿Cuáles son las necesidades que no están siendo atendidas por otras organizaciones que sirven a este grupo meta?
- La necesidad que ha identificado, ¿está comprendida dentro de la misión o declaración de propósito de su organización?
- ¿Tiene dentro de su grupo las habilidades, experiencias y conexiones con el grupo meta que le permitirán atender a esa necesidad de manera efectiva?

2

Las primeras definiciones

Y A HEMOS IDENTIFICADO y definido la necesidad sobre la que debemos trabajar. Entonces, ahora se debe trabajar sobre el diseño del proyecto en sí. Es decir, qué haremos para enfrentar la necesidad que hemos identificado muy bien.

Algunos consultores sugieren que a este punto se proceda con la parte estructural básica de planificación estratégica, tales como la definición de visión, misión, etc. Puesto que este material es, supuestamente, para quienes están comenzando o considerando proyectos nuevos, he dejado la parte estratégica para el tercer capítulo. Este cambio en el orden hará que el producto de este Capítulo 2 deberá ser revisado al leer el Capítulo 3.

Esto, confío, brindará una excelente oportunidad para el ejercicio que al final enriquecerá el resultado.

Mentalidad gerencial

En algún punto de este libro necesito mencionar la importancia de una buena administración por encima de los factores emocionales, y creo que esta es una buena oportunidad para hacerlo. Comenzar un proyecto involucra muchas emociones que por un lado nos animan y fortalecen, y por otro suelen limitar —y en ocasiones frustrar— todo el emprendimiento. Por ejemplo: al ver que necesitamos involucrar más gente en el proyecto, podemos llegar a invitar a amigos o parientes que estimamos mucho, pero que tal vez no tienen la capacidad necesaria. En este caso, el «amiguismo» y las «cuestiones de familia» pudieran llegar a ser un impedimento emocional muy fuerte para aplicar decisiones administrativas correctas. Por lo general, los proyectos son iniciados por visionarios, gente apasionada con grandes ideales pero no siempre con la frialdad mental que caracteriza a un buen gerente. Deben ser implementados con buenos criterios administrativos, pensar y repensar cada detalle para que se correspondan con los otros aspectos. Por muchos años he escuchado que «Dios mira nuestras intenciones» como excusa para la desidia y falta de seriedad en la administración de ministerios. Mi madre solía decir: «El camino al infierno está pavimentado con buenas intenciones».

Una mentalidad gerencial también deberá considerar el proyecto no sólo desde la perspectiva de la necesidad, sino también desde las otras perspectivas

involucradas. Por ejemplo: el proyecto de desparasitación de un barrio debe tener en cuenta las expectativas de los padres de familia, pero también las de los donantes a quienes usted querrá solicitar apoyo financiero. Si pretende que profesionales serios lo ayuden y acompañen en la implementación, ellos querrán ver un plan a largo plazo, ya que no querrán invertir tiempo y recursos en algo que perderá su efecto el mes próximo. Y si se pretende acceder a algún fondo, apoyo o estructura del gobierno, también deberá considerar qué cosas o propósitos motivan a los políticos que decidirán ese apoyo.

Tal vez usted vea esto como «transigir» o «transar», pero si queremos coincidir con otros deberemos estar preparados para negociar. Es muy importante apreciar y aceptar las otras perspectivas, porque eso determinará el apoyo que usted recibirá.

Otro aspecto de una buena gerencia es trabajar bajo la prominencia del propósito. Una vez definido el propósito del proyecto, el resto se debe encolumnar detrás de él. Estamos de acuerdo en que «el fin no justifica los medios», pero los *medios* deben honrar la prioridad del objetivo, y no socavarlo usando falsos análisis. Con mi amigo Vilmar Casal, rector del Seminario IBBA en Buenos Aires, hemos discutido en varias ocasiones sobre el punto de propósitos/planes versus personas. Las conversaciones que he mantenido con él me han ayudado a definir mucho mejor este punto. Todos estamos de acuerdo que cuando trabajamos y servimos en el Reino de Dios lo hacemos para la gloria de Dios y la bendición de la gente. Muchas instituciones se han priorizado a sí mismas en lugar de los verdaderos destinatarios de sus

programas. Sin embargo, el propósito principal (por ejemplo, rescatar drogadictos de las calles de Lima, quienes son personas) puede verse distraído porque los miembros del equipo (también personas) están dando prioridad a sus deseos personales. Por eso debemos desapasionar los procesos y deslindar las decisiones de las emociones.

Elementos clave en la concepción de un proyecto

Más adelante veremos lo estratégico más en detalle, sin embargo, cuando estamos en el puro comienzo, debemos comenzar a definir lo siguiente:

- 1- **Un objetivo claro y definido** — ¿Cuál es el impacto que deseamos lograr? ¿Es el desempleo el problema que debemos revertir? Entonces, el objetivo será dar empleos genuinos. Con el correr de un año, deberemos ser capaces de mostrar cuántos empleos concretos hemos conseguido para la gente.
- 2- **Las estrategias que se implementarán** — Si la intención es crear empleo a desempleados, ¿cómo generaremos esos puestos de trabajo? ¿Cómo daremos los cursos para potabilizar el agua? ¿Cuál será el procedimiento para evitar los abortos en las jovencitas? ¿Cómo se analizará a cada candidato que solicite ayuda en nuestro programa? ¿De qué manera se concederán los micro préstamos? Las estrategias definidas nos ayudarán luego a determinar qué recursos necesitaremos.
- 3- **Los recursos que se necesitarán** — ¿Estaremos ofreciendo un programa de préstamos para microempresarios? Entonces necesitará un capital y un mínimo de personal (para administrar, promover y capacitar). Tal vez se

necesite una pequeña oficina como centro de operaciones. ¿Estaremos proveyendo consejería para madres adolescentes? ¿Quién lo hará? ¿Dónde? ¿Les entregaremos algún material de apoyo? Tener definido el servicio, las estrategias y los recursos mínimos necesarios nos permitirá escribir un presupuesto operativo.

Un grupo de creyentes en un pequeño pueblo de Ecuador comenzó a trabajar en la planificación de un proyecto productivo en una zona con carencias. Después de varias reuniones creyeron que ya tenían todo listo, hasta que le pidieron a un consultor amigo mío que les diera su opinión sobre el proyecto.

—¿Qué están pensando producir? —preguntó mi amigo.

—Adornos para la casa, pequeños cuadros de madera con textos bíblicos. Los hermanos trabajan bien la madera...

—¿Y quién comprará esos adornos? —preguntó el consultor.

—Pues... pensamos ir a la Terminal de Autobuses, donde paran los extranjeros que vienen de Quito.

—¿Vienen muchos extranjeros en esos autobuses?

—Bueno... algunos, cada tanto...

Era claro que aunque tuvieran capacidad de producción, la parte de ventas no estaba bien pensada.* «Cuatro ojos ven más que dos», decían los abuelos, y el contar con otra opinión autorizada dará al proyecto la fortaleza en su definición, planificación y hasta para

* Ese es un error muy común en proyectos productivos nuevos: el plan suele concentrarse en la producción, y se asumen y dan por sentadas cosas en cuanto a distribución y ventas, que luego hacen fracasar muchos de estos proyectos.

solicitar apoyo. Definir las necesidades nos ayudará a planificar cuáles debieran ser las respuestas urgentes, cuáles las posteriores y qué se requiere a largo plazo. Si estamos ante el caso de los parásitos, podremos planificar por dónde comenzamos y qué es lo que necesitamos ir desarrollando simultáneamente, a fin de cortar el ciclo reproductivo y la transmisión.

Todos los aspectos

Al definir un plan de trabajo debemos definir todos los lados y aspectos involucrados, porque el plan nos servirá de base para establecer:

- El presupuesto general
- La planificación de los horarios
- Los tiempos requeridos
- Las tareas concretas a realizar
- El impacto buscado

Por eso, en la elaboración del plan debemos analizar cada uno de los aspectos para evitar la mayor cantidad de imprevistos:

- Qué servicios ofreceremos
- Cuándo (cuántos días a la semana, en qué horarios)
- Quiénes lo harán
- Dónde lo haremos
- Qué equipo mínimo (muebles y máquinas) se necesitará para comenzar
- Qué materia prima necesitaremos
- Quiénes serán los proveedores
- Cuánto nos costará
- Cuáles serán los otros costos de producción
- Qué transportación será necesaria

Tal como dice el Dr. David R. Befus en la segunda edición de *Negocios para el Reino*, «el plan debe incluir no sólo una descripción de los *métodos* en la entrega de servicio (el «qué» y el «cómo»), sino también un *análisis financiero* de cómo se sostendrá toda la operación».

Un comienzo acorde a nuestras posibilidades

El Señor Jesucristo habló acerca de construir una torre previendo los recursos disponibles (Lucas 14:28). En otras palabras, Jesús estaba diciendo: «Queridos discípulos, si planifican algo, comiencen a partir de una realidad firme».

Una planificación bien conceptuada tomará en cuenta los recursos disponibles para enfrentar el problema y evitará que, por la pasión de servir mucho, desarrollemos una idea fabulosa pero irrealizable. Los hermanos en el norte peruano podrían haber pensado en levantar una preciosa clínica de urgencias, para responder no sólo al problema de los parásitos sino a otras carencias sanitarias de la zona. Y mientras el tiempo hubiera pasado tratando de imaginar cómo conseguir el dinero para la clínica, la vida de los niños hubiese continuado padeciendo la presencia de parásitos que les habrían impedido una buena nutrición y, por ende, un buen crecimiento. Para cuando tuvieran la clínica, los niños serían ya adultos con cerebros disminuidos en forma definitiva. Es necesario planificar con visión de futuro, pero sin perder la conexión con la realidad que nos rodea. En otras palabras, no podemos empezar a formar una familia comenzando con los nietos, sino teniendo hijos. Con el tiempo y la bendición de nuestro Padre Celestial, vendrán los nietos.

En esto de comenzar proyectos es muy común encontrar hermanos que han depositado una fe muy grande en aspectos que están totalmente fuera de su control. Cuando yo era niño llegaron a mi casa unos hermanos de la iglesia buscando la cooperación de mis padres en la fundación de una escuela cristiana. Después de escucharlos por un rato, y luego de hacerles varias preguntas clave, mi papá dijo: «Hermanos, ustedes están construyendo castillos en el aire; ninguno de los supuestos en los que se están basando es firme». Por supuesto, fue acusado de «falta de fe». A los pocos años, esa escuela había dejado de existir, dejando a su paso una serie de profundos problemas.

¡Doy gracias que fuera Jesús mismo, el autor y consumidor de la fe, quien nos hiciera un llamado de atención a no despegar los pies de la tierra! Eso es lo que quiso comunicar en Lucas 14:28. Como dice un amigo mío: «En algunas ocasiones, la distancia entre la fe y la estupidez suele ser muy pequeña». Es cierto: una cosa es ser locos por la fe, otra ser estúpidos. Comenzar un proyecto sin la previsión sobre los recursos disponibles puede ser muy dañino. Comencemos de acuerdo a lo que tenemos. Lo que aún no tenemos, es lo que Dios aún no ha provisto.

3

Las cuestiones estratégicas

QUEREMOS DESARROLLAR proyectos porque buscamos lograr un impacto en las vidas, un cambio que las bendiga, que les brinde otra expectativa de vida. El *impacto final* en los destinatarios es el *norte* de nuestro proyecto. En Planificación Estratégica me gusta referirme a ello como *la visión*, y el ministerio o proyecto tendrá una *misión* que cumplir para ver realizada esa visión, ese objetivo.

Muchos consultores y maestros de Planificación Estratégica —algunos con muchísima experiencia y capacitación— no estarán de acuerdo con mi definición de *visión*. Por lo general, esos expertos concentran los conceptos de *visión* y *misión* en la institución u organización

en la que están trabajando. Personalmente, he notado que si toda la concentración se enfoca en nuestra entidad u organización —es decir, en nosotros mismos—, corremos el gran riesgo de que, con el paso del tiempo, nos concentremos primordialmente en eso: *nosotros*. Conozco muchas organizaciones y ministerios que han terminado manteniendo estructuras a pesar de que ya están logrando poco o ningún impacto. La visión de ellos ha sido «desarrollar una organización» o proyecto que tenía un lindo objetivo, pero la organización comenzó a requerir tanta atención que dejó de lado el impacto buscado originalmente. Desde mi perspectiva, lo más importante es la gente, y nuestra institución o proyecto es una herramienta para bendecirla. Por supuesto que vamos a querer cuidar y fortalecer la herramienta, pero el objetivo es el mueble que se está construyendo. El médico cuidará muy bien su instrumental, pero más importante que su bisturí será el paciente y la salud resultante.

Por eso, para mí, *visión* es «lo que deseamos ver realizado»; el propósito por el cual hemos invertido tiempo, dinero, recursos, y por eso animamos a otros a acompañarnos. En la República de El Salvador tenemos una amiga, la Prof. Ana Silvia Valencia, que dirige una escuela cristiana para niños sordos. La visión de Ana Silvia no es tener una escuela linda y grande, sino «que los niños sordos de su país puedan tener una educación que les dé mejores oportunidades al ser insertados en la sociedad». Por eso está desarrollando una escuela fuerte, excelente y provista de personal bien adiestrado, de manera que pueda lograr el impacto deseado en los niños de su país: que sean insertados en la sociedad con mejores posibilidades de las que le ofrece —o que no ofrece— el mundo secular.

El mundo evangélico ha sido contaminado con las prácticas de quienes buscan impresionar con sus obras faraónicas, sus transmisiones satelitales y sus edificios imponentes. Después se explota literalmente al pueblo para sostener esos «elefantes blancos» que son orgullo de los líderes, pero carga pesada para la comunidad. ¿De qué sirve tener un gran orfanato si los niños que allí viven no escuchan el Evangelio, no conocen el gozo de vivir y no son reinsertados finalmente en la sociedad?

La visión

Creo a pies juntillas en las instituciones; buena parte de mi tiempo está dedicado al fortalecimiento de las estructuras que hacen posible el ministerio. Sin embargo, propongo pensar en el impacto final, la visión que echó a andar la idea original. Hace unos meses visité a los hermanos metodistas en el Paraguay, con quienes estamos explorando cierta cooperación. El Rev. Pablo Mora, presidente de su denominación, me llevó a conocer sus diferentes ministerios. En poco más de diez años ya tienen más de 20 iglesias, dos escuelas, un centro de salud y un instituto bíblico, donde instruyen a los pastores y líderes en el buen Evangelio de Jesucristo. Una tarde me llevó a visitar el asentamiento de una comunidad *toba*, una de las etnias indígenas de la región. En el camino de regreso, Pablo me compartió algunas ideas de microempresas que tenía en mente para esta comunidad. No me habló de las

«¿De qué sirve tener un gran orfanato si los niños que allí viven no escuchan el Evangelio, no conocen el gozo de vivir y no son reinsertados de una forma exitosa en la sociedad?»

corporaciones que quería desarrollar, sino que me compartió su deseo de ver salir a esas gentes de sus círculos de pobreza, de dejar de ser un pueblo quejoso y pedigrüño para ser una comunidad productiva, que aprenda a sostenerse con sus propias manos. Me habló de *la visión*, para que juntos exploráramos cómo lograrla.

El ministerio siempre es afanado y requiere entrega. Los proyectos son como «hijos» que vemos crecer, y cuando los vemos bajo amenaza (por las inversiones requeridas, la falta de personal, la carencia de sostenimiento o simplemente por pura guerra espiritual) nos concentramos en buscar soluciones para su supervivencia. Es allí cuando es muy fácil caer en la tentación y deslizarse hacia el concepto de ver al proyecto como un fin. Si no tenemos las cosas bien claras, las emociones se mezclarán y *el medio* se convertirá en un ídolo en nuestra mente. Si estás pensando en un proyecto, primero define tu visión y piensa en el impacto que te gustaría lograr con ese proyecto. Eso servirá, con el tiempo, para medir el verdadero éxito.

La misión a cumplir

Una vez que hemos definido el impacto que deseamos lograr, es hora de comenzar a definir cuál será nuestra misión; qué es lo que hará nuestro ministerio o proyecto para lograr el impacto deseado.

Lo primero que se recomienda es analizar, estudiar y —sobre todo— preguntar mucho acerca de otros proyectos similares o relacionados en el área. Debemos entender que siempre seremos parte de un contexto más grande que nosotros mismos, y lo más apropiado

suele ser el evitar la duplicación de esfuerzos. Ya que no no podemos cambiar todo el mundo, concentrémonos en qué sí podemos hacer para cambiar la situación de unas cuantas vidas en nuestra área de influencia.

Si tomáramos la visión de nuestro amigo en Paraguay (las comunidades tobas que necesitan ser formadas en una cultura del trabajo), una Declaración de Misión podría ser: «El Proyecto Toba desarrollará pequeñas empresas de producción artesanal y agrícola-ganadera con mercado disponible y potencial, a través de las cuales ofrecerá trabajo a los grupos indígenas, en el marco de la proclamación del Evangelio y la formación de discípulos de Jesucristo.»

En esa declaración estamos diciendo que:

- Crearemos escenarios para trabajar.
- Se trabajará en artículos/productos que tengan un mercado reconocido (no cosas que luego son difíciles de vender) y aquellos que tuvieran potencial.
- Los empleos serán para los indígenas.
- La proclamación de las Buenas nuevas de salvación y crecimiento en la fe tendrán una alta prioridad.

Allí *no* estamos diciendo:

- Que tendremos escuelas.
- Que tendremos un centro de salud.
- Que daremos de comer a los niños.
- Que plantaremos una iglesia.
- Que haremos campamentos en el verano para los niños.

Toda esta segunda lista es excelente, y quiera el Señor que en un futuro no muy lejano todo eso esté

disponible para esas comunidades. Sin embargo, necesitamos concentrarnos en nuestro proyecto y lo que será nuestra misión. Otros hermanos recibirán el llamado del Señor para la escuela, otros para el centro de salud, etc.

La concentración en la misión

La Declaración de Misión nos ayudará en la implementación de cada uno de nuestros programas, así como a cuidarnos de no entrar en lo que no debemos, por más bueno que parezca. Si en nosotros hay deseos de ayudar al prójimo, siempre lucharemos con una gran cantidad de ideas sobre proyectos, todos muy buenos, excelentes y valiosísimos. No obstante, debemos recordar uno de los principios fundamentales de la física que aprendimos en la escuela, y que en boca de nuestros abuelos era: «El que mucho abarca, poco aprieta». En gerencia de proyectos sucede exactamente lo mismo.

Debemos concentrarnos en la tarea específica que deseamos desarrollar, antes de diversificar los servicios que la buena voluntad y el ingenio quieran agregar. La *Declaración de Misión* ayudará a evitar estos problemas: cada nueva idea deberá ser «medida» con esta regla. Una buena parte del éxito del programa radicará en nuestra habilidad y firmeza para mantenernos fieles a la misión que nosotros mismos hemos definido.

Tal vez el problema que enfrentamos en la comunidad sea falta de empleo en los padres de familias, y queremos desarrollar alguna clase de negocio que los ayude a conseguir su pan con el propio sudor. Entonces descubrimos que si compramos una máquina sencilla

Conceptos básicos y definiciones de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo vamos a llegar? ¿Cómo vamos a saber que hemos llegado?

Visión	¿Qué es lo importante para nosotros? ¿Cuál es el escenario que quisiéramos ver en el futuro? Una declaración de cómo será el futuro si el proyecto alcanza sus objetivos.
Misión	¿Por qué existimos? Una declaración del propósito general del proyecto. Describa qué hará, para quiénes lo hará y cuáles serán los beneficios.
Metas	¿Qué impacto queremos hacer a largo plazo? Los logros generales que definirán que hemos cumplido la misión.
Objetivos	Los resultados que deseamos obtener, enunciados de manera específica, medible; los resultados concretos alcanzados en un período determinado de tiempo.
Factores clave	Los temas más importantes que «deben funcionar muy bien» porque de ellos depende que alcancemos uno o más objetivos.
Escollos	Desafíos existentes o potenciales que pudieran impedir el logro de los objetivos.
Estrategias	¿Cómo lograremos el resultado? Actividades requeridas para alcanzar los resultados, controlar un factor crítico, cómo venceremos los obstáculos.
Planes	Quién, qué, cuándo, con qué recursos. Pasos específicos que deben ser tomados; por quién y para cuándo, a fin de implementar las estrategias.
Evaluación	¿Cómo evaluaremos el proyecto? ¿Cada cuánto tiempo lo haremos? ¿Qué «mediremos» en esa evaluación?

podemos enseñarles a hacer escobas, que luego venderemos en la ciudad. Mientras comenzamos a juntar el dinero para la máquina y el acopio de materia prima (palos, paja, alambre, hilos, etc.), descubrimos que otro negocio productivo puede ser criar conejos, para vender su carne en restaurantes de la alta sociedad. Entonces nos entusiasmos y antes de aprender a «domar» el negocio de las escobas distraemos parte del tiempo, de los recursos y de la gente para comenzar la cría de los conejos. Al final, ni las escobas saldrán en la cantidad, calidad y el tiempo requerido, ni los conejos serán atendidos como debieran. No podremos tener una presencia mínima y estable en ninguno de los dos mercados y la frustración nos sobrevendrá. Para ser exitosos debemos concentrarnos en algo específico hasta que tengamos completo dominio. Luego podremos pensar en otros escenarios.

Trampas emocionales

Hay tiempos en la marcha de proyectos y ministerios en que las emociones de los líderes son muy afectadas. Suele ocurrir cuando comenzamos algo nuevo (estamos muy *animados* con la idea y buscamos *aceptación*), cuando cambia el liderazgo (los nuevos líderes *quieren demostrar* que ha comenzado una nueva etapa), en momentos de una baja en la actividad operativa (se *desea mostrar algo* a la gente para justificar el ministerio o cuidar el cargo), en la pérdida de un apoyo importante o de parte del equipo (un colaborador importante se ha ido, y los que quedan *quieren demostrar* que puede seguir adelante aun sin esa persona). En casos como esos, las emociones son sensibilizadas y pueden afectar el equilibrio en

las decisiones. Es entonces cuando podrían presentarse trampas emocionales que nos lleven a aceptar o poner en marcha otras actividades que tienen muy poco que ver con la *misión*, y distraernos de lo que realmente deberíamos hacer, terminando en una traición a la misión de la organización.

Las metas

Las metas son aquellos enunciados que nos señalan el impacto final que deseamos ver en el escenario futuro. ¿Recuerda el grupo de mujeres en el norte de Perú que tenía niños con parásitos? En ese caso, el proyecto deseaba ver, con el tiempo, que los niños crecieran saludables y se desarrollaran en un ambiente libre de parásitos. El impacto sería, entonces, la erradicación definitiva de los parásitos de esa comunidad, así como de los factores que favorecen su desarrollo. La meta final es que el tema de los parásitos haya quedado en el pasado histórico de esa comunidad, y que los niños no vean afectado su crecimiento y desarrollo por esa presencia nociva.

Los objetivos

Los objetivos son aquellas cosas concretas que debemos hacer como partes del plan. En el caso de la comunidad con parásitos, un primer objetivo podría ser la administración de ciertas dosis antiparasitarias a todos los niños que han manifestado los síntomas. Un segundo objetivo medible sería la construcción de X cantidad de lugares

sanitarios (baños, letrinas) diseñados de tal forma que favorezcan la ascepcia. Entre los objetivos podría enumerarse la realización de dos clases prácticas semanales en el barrio para los padres y cabezas de hogar, acerca de cómo lavar las verduras y preparar las comidas.

Los objetivos son los pasos concretos que nos ayudarán a implementar la misión del proyecto, mientras que las metas se refieren más a la visión del mismo. Además, los objetivos nos ayudarán a elaborar la evaluación después de un tiempo, para saber si estamos alcanzando las metas.

**«Pasos concretos
que nos ayudarán
a implementar
la misión.»**

Factores clave

En este rubro se encasillan todos los aspectos *sine qua non* del proyecto, factores que no pueden faltar o estar «a medias». Por ejemplo: si nuestro proyecto es comenzar una agencia misionera, mediante la cual estaremos enviando misioneros a zonas de necesidad, un factor clave es el sostenimiento de esos misioneros; el salario. Si no implementamos algo que funcione, no tendremos obreros, o los que vayan pronto estarán de regreso. Otro factor clave en un proyecto de esta naturaleza es la educación de sus hijos. Si los misioneros están yendo a una zona indígena sin acceso a la educación formal, de alguna forma estarán necesitando resolver cómo educarán a sus hijos, de una forma realista y al alcance de sus posibilidades.

En un proyecto de micro créditos para micro empresarios, uno de los factores clave que deberá considerar seriamente es un mínimo de personal adiestrado que haga las veces de promotor y capacitador a los clientes. Sin ese personal, aunque tenga el dinero para prestar y haya mucha gente a quien prestárselo, el sistema no le funcionará y pronto enfrentará una frustración muy grande.

Escollos

¿Cuáles son las barreras que se interponen en medio del camino? Estos escollos o problemas pueden haber sido descubiertos en la evaluación de las necesidades y el análisis del contexto. Por ejemplo: en el caso de la agencia misionera, tal vez uno de los escollos o desafíos sea una economía regional muy pobre o inestable. Esto influirá sensiblemente en las ofrendas destinadas a los viajes misioneros o a los aportes para las familias que pretendan depender de eso. Si no hay trabajo, la gente no ofrendará suficiente. Por eso, usted deberá proveer trabajos estables o buscar alguna otra forma de financiamiento que no sea tan dependiente de la economía local.

Otro escollo pudiera ser la actitud de celo que algunos gobiernos tienen para con las etnias primitivas, impidiendo el acceso a los misioneros. Eso no sólo ocurre en los países de acceso cerrado (por ejemplo, en las culturas musulmanas), sino también aquí en América Latina, en el Brasil. Allí el gobierno tiene un departamento dedicado exclusivamente a preservar la independencia y privacidad de los grupos indígenas «más

puros», como ellos le llaman, y su misión principal es impedir el ingreso y contacto de los misioneros, comerciantes e investigadores antropológicos.

Las estrategias y el desafío de la innovación

Una pequeña iglesia en Sudamérica vio la necesidad de los niños de cierta comunidad pobre llamada El Ceibal. Esos niños carecían de opciones para la educación, por lo que los hermanos tomaron la decisión de comenzar una escuela cristiana. Desde ese momento y hasta el presente han estado batallando por más de 15 años, tratando de desarrollar una institución cristiana saludable, pero sin lograrlo. Los niños asisten a las clases, pero la calidad de la instrucción es deficiente. Los maestros rara vez cobran su salario, no tienen materiales y suministros, y cuando los niños terminan el ciclo primario y aspiran a una escuela secundaria, enfrentan serios problemas porque su nivel educacional es insuficiente. «Sin embargo, les hemos estado dando enseñanza cristiana, y sobre todo amor, que en otro lugar no lo encuentran», responden los directivos del proyecto. «Los padres nos agradecen porque sus hijos al menos tienen algo de estudio», agregan. Esto ha implicado un costo altísimo a esa pequeña iglesia, y en especial a las familias de los líderes, quienes han dado todo de sí para seguir adelante. Por supuesto, algo es mejor que nada, pero... ¿por qué no pensar en otra opción?

Una escuela cristiana es un objetivo loable, pero si no estamos a la altura requerida, tal vez debamos pensar en algo creativo, algo innovador que nos permita enfrentar la necesidad de una forma innovadora y perti-

nente. Por ejemplo: un rápido estudio de esa zona muestra que a media hora de autobús hay otras dos escuelas públicas, gratis, en las que siempre hay cupos disponibles. El nivel de educación no es el más alto del país, pero —definitivamente— mucho mejor que el de la escolita cristiana de El Ceibal. «Sí, pero les requieren uniformes caros que los niños de aquí no pueden pagar. Además, no tienen el dinero para el autobús de todos los días y los padres no pueden llevarlos porque deben trabajar», alegan los hermanos de la iglesia. «A eso hay que sumarle el hecho de que los niños necesitan ayuda después de hora para sus tareas, y la escuela pública no la ofrece.»

«La pregunta es: "¿Qué es lo mejor que podemos hacer?"»

Un análisis de situación pudiera concluir que, en lugar de desarrollar toda una escuela —con salones y maestros para cada clase, con el mobiliario y los suministros necesarios, los permisos requeridos y un presupuesto altísimo que permite un nivel educativo competente— tal vez sea más apropiado tener un pequeño centro cristiano de apoyo escolar, que complementa la educación pública ofrecida por el gobierno. Una o dos personas (sin la capacitación requerida para ejercer la docencia) pueden llevar diariamente los niños a la escuela pública por medio del autobús. La iglesia puede hablar con la compañía de transporte y hacer un arreglo especial para el traslado diario de esos niños a la escuela, solicitando tarifas más bajas a cambio de garantizarle que tendrá clientes (pasajeros) todos los días. El costo de los uniformes se puede costear entre los padres, con un significativo subsidio externo, otorgado en base al

mérito y dedicación de los estudiantes (como si fueran becas).

Luego de clases, dos personas con buena capacidad intelectual (y no necesariamente con grado docente) puede ofrecer ayuda en el centro de apoyo a aquellos niños con problemas de aprendizaje que necesitan tutoría, o simplemente para ayudar a los que tienen los padres trabajando. Dado que el centro es manejado por cristianos, la sinergia con la iglesia local (la escuela dominical, los grupos de estudios bíblicos para padres, el grupo de jóvenes, etc.) brindaría todo el testimonio cristiano adicional que la escuela pública no ofrece. ¡Y todo eso a un costo muchísimo más bajo que el mantener una escuela completa a niveles competitivos!

«Cuál es el mejor camino para lograr la visión?»»

Lo que deseo promover es la pregunta *qué es lo mejor* que podemos hacer en cada caso, tomando en cuenta todo el contexto. Lo importante es la visión y el impacto en la gente, no lo grande que puedan ser nuestras instituciones o proyectos.

Un grupo de cristianos en Montería, Colombia, comparten la preocupación sobre la educación, pero en lugar de levantar una escuela, apoyan a 14 pequeñas escuelas cristianas de la zona mediante programas de capacitación para padres y maestros, planes de salud entre los niños, distribución de materiales, patrocinio para familias en necesidad extrema, etc. Después de un análisis, han decidido que pueden aportar más y mejor apoyando a las escuelas ya existentes que comenzando

una nueva. El nombre del ministerio es Comunidad Cristiana de Colegios Colombianos, más conocida por «CCCC», o simplemente «4C».

Los planes

Aquí viene el diseño del proyecto en sí. Qué es lo que haremos. Quiénes lo harán. Cuándo, dónde, con qué recursos. Para la elaboración de los planes usted se servirá mucho de los objetivos concretos que haya escrito. Ellos le marcarán el rumbo de qué actividades planificar, qué servicios diseñar, qué recursos debe buscar, etc.

Tal vez esta sea la etapa más llevadera para usted, ya que, por lo general, los proyectos comienzan precisamente con ideas de qué hacer y para quién. Recuerde cuándo comenzaron sus consideraciones y allí encontrará inspiración para sus planes, servicios y programas.

La evaluación del progreso

Por último, tenemos las evaluaciones, que nos ayudarán a medir periódicamente cómo estamos caminando y trabajando, y cuánto falta para terminar la tarea.

Lamentablemente, el concepto de evaluaciones suele generar intranquilidad y temor. Tal vez eso se deba a nuestro trasfondo autoritario, en el cual la mayoría de las evaluaciones fueron relacionadas a los tan temidos «exámenes» que muchas autoridades —maestros, profesores, supervisores— usaron como herramienta para mostrar su poder. Sin embargo, las evaluaciones en

un proyecto son más para saber qué cosas seguir haciendo y qué cosas debemos mejorar, y no una herramienta para proceder con castigos.

Cuando hablamos de proyectos, debemos aceptar que hay mucha gente esperando una buena evaluación: los donantes, la junta directiva, el gobierno —si es que estamos aspirando por más de su ayuda—, los mismos empleados del proyecto, etc. Y un proyecto serio tomará el proceso de evaluación como natural y fundamental.

Lo que una evaluación buscará, entonces, es en qué medida hemos alcanzado los objetivos que nos propusimos, cuáles han sido los conflictos en el proceso, de qué manera hemos sabido manejar los factores críticos y cuán exitosos hemos sido al enfrentar los escollos y barreras que el contexto y la ocasión nos puso en el camino.

«Las evaluaciones sirven para saber qué cosas seguir haciendo y qué debemos mejorar. No son herramientas para proceder con castigos.»

4

La ideología: El espíritu del proyecto

¿C UÁL ES LA *IDEOLOGÍA* detrás de mi proyecto? ¿Cuál será la *filosofía* de trabajo? En el capítulo anterior nos hemos referido a la visión, lo que deseamos ver a largo plazo. También hablamos de *misión*; es decir, lo que haremos para alcanzar la visión. Ahora bien, cuando usamos el término *ideología* es porque no sólo queremos lograr *objetivos*, sino que hay un mensaje *en la forma* en que lo queremos hacer. En las formas de trabajar se logran otros propósitos, cuya importancia suele ser tan importante como el objetivo final. Por ejemplo: que un niño aprenda Geografía es muy importante, pero si en el proceso

también le enseñamos cómo estudiar, entonces le habremos dado una herramienta que lo ayudará a ir mucho más lejos que el sólo saber los nombres de los ríos y las montañas de su país.

La importancia de los fines queda explicada a cabalidad por el proyecto mismo. Hacemos tal o cual cosa para lograr esto o aquello. El asunto está en por qué tener en cuenta los medios. Algunos líderes y ministerios han perdido tiempo, esfuerzos y recursos valiosos por detenerse demasiado en debates entre el *fin* y los *medios*. Y si bien casi todos nosotros expresaremos a viva voz que no somos maquiavélicos y que *el fin no justifica los medios*, cuando vienen las urgencias y las cosas se complican somos tentados a «cortar camino» y practicar el pragmatismo «sólo por esta vez», desconociendo la importancia de los medios.

Hace un par de semanas llegó alguien a mi oficina que comentaba con admiración el trabajo de su propia organización filantrópica, la cual envía contenedores de arroz para algunos países de Centroamérica: «Ellos tienen hambre, a ellos les gusta el arroz, y nosotros lo enviamos gratis», expresaba esta persona. El propósito es muy bueno: que la gente pobre en esos países no tenga hambre. Pero, ¿y qué de la forma? En situaciones de emergencia (terremotos, huracanes, inundaciones) esos contenedores vienen muy bien, pero, ¿cuál es su verdadero impacto en tiempos regulares?

Le expliqué a esta persona que parte de nuestro trabajo en la región es ayudar a la gente a desarrollar proyectos productivos que puedan manejar ellos mismos; programas que produzcan recursos para satisfacer sus necesidades básicas, educar a sus hijos y recobrar en

ellos el valor de su autoestima. Queremos que tengan qué comer, pero sin disociarlo del concepto de trabajo productivo. El objetivo en ambos proyectos es que ellos no tengan hambre, pero en el segundo los resultados esperados son más completos. La diferencia está en la forma, en la ideología que determina el *cómo* hacerlo. Los proyectos de desarrollo económico y social llevan años, porque no sólo se están produciendo recursos (lo cual lleva su tiempo) sino también *hábitos de conducta* que definirán un carácter posterior. Se trabaja para desarrollar valores de trabajo, de responsabilidad y de administración en gente que antes carecía de todo eso. Si en medio de ese proyecto se comenzaran a regalar las cosas, abortaríamos todo el proceso, y lo que en tiempos de crisis es una bendición (arroz gratis) a largo plazo pudiera constituir una maldición (falta de iniciativa para producirlo).

En nuestra Misión (LAM) estamos comprometidos a trabajar con los cristianos latinos en la proclamación del Evangelio y la profundización del Reino de Dios. En eso estamos cooperando con un centenar de ministerios latinos. Si el objetivo fuera solamente que la gente recibiera a Cristo y su mensaje de salvación, tal vez haríamos campañas evangelísticas, como hace 80 años, cuando nacimos como agencia misionera. Ahora queremos trabajar con los latinos de tal forma que no sólo haya nuevos creyentes, sino también que los ministerios nacionales sean fortalecidos y afirmados por el trabajo en cooperación, y que la dependencia vaya decreciendo.

«En las formas de trabajo se logran otros propósitos cuya importancia suele ser, en ocasiones, tan importante como el objetivo final.»

Nuestra ideología (en este caso, nuestra *misionología*) tiene su importancia al definir los métodos.

Si usted está considerando un proyecto, o si ya está involucrado en uno, considere seriamente las implicaciones de lo que hace, ya sea en el producto final, en los resultados derivados, así como en el producto de la metodología aplicada. No siempre es posible lograr la perfección en todos los aspectos, pero si hay algo que podemos hacer para corregir los medios, no dudemos en hacerlo.

Como todas las cosas en la vida, las ideologías deben tener su lugar balanceado. Si le dedica demasiado tiempo, perderá fuerza en la práctica. Pero si la desconoce, el enemigo enviará a otro que ponga la ideología que más lo favorezca. Y de eso ya sufrimos bastante en América Latina durante las décadas de los años 60 y 70.

La motivación: por qué lo hacemos

La *motivación* es un tema que, tarde o temprano, deberemos definir. Es decir, el *por qué* lo haremos. Puede ser que a ciertas personas les parezca una pérdida de tiempo («¡La necesidad es tan clara que es innecesario pensar en “el por qué”!»). No obstante, aunque parezca ridículo, debe ser definida claramente; le dará profundidad y convicción a nuestro trabajo.

Algunos son motivados por la necesidad de la gente. El ver a otros en necesidad los conmueve y quieren hacer algo para ayudar a la situación. Otros se sienten halagados al ver que alguien más carente solicita de su

ayuda y quieren jugar ese papel benefactor. El comprobar que podemos ser útiles pudiera hacernos sentir muy bien y satisfechos con nosotros mismos, y hasta llegar a pensar que esas son las cosas que dan valor a nuestras vidas. Sin embargo, nada de eso nos hace diferentes a un filántropo común y corriente, de los cuales hay muchos sin Cristo.

Todo el mundo desea hacer el bien. Aun aquellos que se gozan en el mal, en el fondo desean que alguien los valore por algún «bien» que, según sus propios códigos, hayan hecho.*

Además de las motivaciones anteriores, nunca faltan aquellos que son movidos — muchas veces sin darse cuenta ellos mismos— por el deseo de autopromoverse, destacarse y pertenecer así a «la clase dirigente» de la iglesia. Hay ministerios que han comenzado así y algún bien han hecho. Sin embargo, es triste ver hombres y mujeres que usan los nobles temas del servicio y desarrollo para sus propios fines.

Entonces, ¿qué debería motivarnos? ¿Cuál es la

**«El amor de Dios, expresado
en su plan de salvación y rescate
—por que Él nos amó primero—
y su voluntad, expresada
en sus mandamientos,
deben ser la base
de todo servicio cristiano.»**

* Aun cuando el hombre es caído y por ende intrínsecamente inclinado al mal, el deseo de «ser bueno» (o al menos ser tenido como tal) sigue latente en todo ser humano. Tal vez queden afuera de esto los influenciados o poseídos por fuerzas espirituales del mal.

razón principal y fundamental por la cual hago? Por sobre todo, lo que primeramente debería movilizarnos a la acción es el cumplir el anhelo del corazón de Dios y ser obediente a sus mandatos. «El fin de todo el discurso oído es éste: Teme a Dios, y guarda sus mandamientos» (Eclesiastés 12:13). La voluntad de Dios, expresada en sus mandamientos, es la razón primera que debería regir nuestras decisiones y poner nuestras manos en movimiento. Todas las otras cosas —la necesidad de la gente, el sentimiento grato de hacer el bien, el reconocimiento, etc.— ayudarán a fortalecer las posiciones y las emociones, pero son definitivamente secundarias.

En la Declaración de Misión de LAM (la Misión Latinoamericana) declaramos que somos una comunidad motivada por «su amor al Señor y en obediencia a sus mandatos», y en función de eso trabajamos en el campo misionero.

Esto es clave, porque es una base absoluta, eterna, inamovible. Dios es mi Señor y Él me ha bendecido para ser de bendición a otros. Él es la fuente de mi salvación, mi fortaleza y sostén. Además, es mi Rey y Señor, y su mandamiento es una orden a cumplir. Podrá emocionarme el «sentirme bien» haciendo esto o aque-

«Miré todas las obras que se hacen debajo del sol; y he aquí, todo ello es vanidad y aflicción de espíritu ...

El fin de todo el discurso oído es éste: Teme a Dios, y guarda sus mandamientos; porque esto es el todo del hombre.

... Dios traerá toda obra a juicio, juntamente con toda cosa encubierta, sea buena o sea mala.»

—ECLÉSIASTÉS 1:14; 12:13 Y 14

llo, así como los resultados o el agradecimiento de la gente. Si todas estas últimas cosas vienen, me harán más fácil la tarea, pero mi razón está en agradar a Dios, trabajar para cumplir sus deseos y ser parte de su equipo. Dios quiere que el bien sea hecho, que el Reino de Dios y su justicia sean una realidad, y nosotros somos los instrumentos que desea usar.

Tal vez la gente que lo acompañe a usted, su equipo o los voluntarios, no compartan la misma motivación. Personalmente, no recomiendo «exigir» de cada uno, desde el comienzo, que tengan la correcta y sublime motivación que usted tiene, corriendo el riesgo de caer en un legalismo o extremismo doctrinal. El solo hecho de trabajar juntos le brindará muchas oportunidades para ir discipulando a su gente hacia una comprensión más excelente del trabajo que realizan y las motivaciones que los ponen en movimiento. Así ocurrió con Jesús y sus discípulos, ¡y le llevó años lograrlo!

5

Ahora sí: ¡es hora de comenzar a invertir!

POR LO GENERAL, la mayoría de las ideas desembocan enseguida en el dinero necesario, los recursos que hacen falta para implementarlo y las posibilidades de apoyo. Al hacer esto —poner los recursos necesarios como prioridad—, estamos ante el gran riesgo de abortar el tremendo potencial de la idea que estamos generando.

Las ideas necesitan que la primera inversión sea el *involucramiento personal*, si es que esperamos ver a esas ideas prevalecer con el tiempo. Las ideas no se materializan por sí solas, ni aun poniendo mucho dinero sobre la mesa. Estas requieren de alguien que dedique de sus fuerzas, sus recursos, su tiempo, su coraje. De otra forma, quedarán sólo en eso: buenas ideas.

En mi vida he participado en varios proyectos, y me tocado observar a muchos más. Ahora puedo dar testimonio de que solo aquellos en que sus dirigentes invirtieron sus propias vidas fueron los que permanecieron con el correr del tiempo. Por lo general, el esfuerzo requerido será titánico y demandante, tanto para el fundador como para su familia. De otra manera, el proyecto no funcionará.

Los modelos para armar

Cuando contaba con mis siete u ocho años de edad, mi hermano Juan había recibido de regalo una caja que contenía un modelo de avión de combate. Allí estaban todas las piezas plásticas, esperando que Juan las desprendiera una por una y las uniera, dando forma al mismo modelo que se veía dibujado en la parte exterior de la caja. Pasados unos años, yo mismo pasé por esa etapa de «modelos para armar», y mucho tiempo después la volvería a ver en mis propios hijos. Son proyectos personales en que otro paga la cuenta (en este caso *Papá*), mientras que uno lo hace como un *hobby*, en los ratos libres.

Debido a mi trabajo, me toca viajar muy a menudo a lo largo y ancho del mundo latino. Es frecuente que en esos viajes se me acerque alguien con ideas sobre algún proyecto que busca responder alguna necesidad del contexto. Algunos de esos proyectos son muy buenos (casi diría que en su gran mayoría lo son). No obstante, abundan los «modelos para armar»: se busca que alguien dé dinero, con ese dinero se compra lo necesario, se emplea cierto personal, y se pone la maquinaria

a funcionar. Así de fácil. ¿Así de fácil?

Cuando recibo las propuestas de estos «modelos para armar», en muchos casos los promotores de la idea no han hecho nada aún. Y cuando pregunto quién estará al frente del proyecto, por lo general se menciona a otra posible persona, un potencial «experto» que habría que contratarse. Esto me hace

recordar el dicho de mi suegro sobre aquellos que empujan a otros a la acción pero que permanecen quietos: «Ellos dicen: ¡Animémonos y vayan!». Los ideólogos de este tipo de emprendimiento suelen tener sus propios trabajos u otros ministerios que atender, por lo que no se ven a ellos mismo dando mucho tiempo a este nuevo proyecto. Por otro lado, con frecuencia se suele minimizar la exigencia de entrega personal y de tiempo. Entonces se presume con facilidad que se podrá llevar a cabo el proyecto «en su tiempo extra».

**«Los proyectos
no comienzan
con una donación,
sino con uno mismo.»**

Los proyectos reales no comienzan con una donación sino *con uno mismo*. Es decir, uno mismo tiene que comenzar con lo poco que tiene a la mano. Varios de nosotros hemos pasado largas horas preguntándonos si debemos comenzar algo y luego pedir apoyo, o si debemos solicitar el apoyo para comenzar algo. Es como el dilema de que vino primero: si el huevo o la gallina. El Maestro enseñó: «Bien, buen siervo y fiel. Sobre poco has sido fiel, sobre mucho te pondré». La persona que aspira a liderar un proyecto debe «mojarse los pies» en la entrega de fe, de la misma manera en

que los israelitas debieron hacer frente al Jordán (Josué 3:13-17). Se debe comenzar de alguna manera, antes de reclamar la atención de otros a participar. Tal vez deseamos dar comienzo a un gran proyecto de evangelización, porque nos preocupa la condición de los perdidos. Entonces, si en mi barrio tengo algunas personas que aun no han entregado su vida a Cristo, deberé demostrar que esa pasión evangelizadora es real y ya estoy haciendo algo por ellos. Tal vez mi sueño es ver un gran orfanato, con muchos niños que estaban abandonados. ¿Ya he comenzado con algún niño? ¿O mi «sueño» o «pasión» sólo funciona si otro pone el dinero? No se puede dar comienzo a un proyecto esperando que sea otro el que lo empuje hacia adelante. Y cuando espero una donación para comenzar un proyecto, estoy esperando precisamente eso: que otro «empuje primero», dando cierta cantidad de dinero. En mi peregrinaje he conocido proyectos preciosos, pero que debieron comenzar con gran sacrificio.

En mi segundo año del Seminario debí cursar la materia Religiones y Sectas Falsas. Allí leíamos sobre sus historias, fundadores y creencias, y las analizábamos a la luz de las Sagradas Escrituras. Cuando llegamos a los Testigos de Jehová, la prueba más contundente para mí de que su doctrina no era verdadera no estaba en su historia —plagada de errores— ni en las tristes y caóticas vidas de sus fundadores. El error doctrinal que más fuerte saltó a mis ojos es que está basada en la supuesta cobardía de Dios para enfrentar el problema del hombre. Los TdJ creen que Dios Padre, al ver al hombre caído irremediablemente en su pecado, envió a una creación suya, un dios menor —eso es para ellos Jesucristo— a pagar el precio requerido. De esa forma, ni

el hombre ni Dios pagaron la cuenta, sino un «tercer actor», creado por Dios para ese fin. Ese no es el Evangelio de Jesucristo en el que yo he creído. La Biblia enseña que mi Dios, el Dios de Salvación, al verme caído en mi propio pecado, Él mismo tomó mi lugar y fue Él mismo quien pagó mi rescate. Él envió al Cordero de Dios, pero era Él mismo, en su Hijo (¡oh, misterios de la Trinidad!). Mi Dios no fue cobarde sino que se hizo hombre —aunque era Dios— y por mí experimentó la muerte.

Ese es el modelo por excelencia para comenzar un proyecto: la entrega personal. Un buen proyecto no comienza por un plan, ni por una conversación de amigos. Mi proyecto comienza conmigo; tu proyecto comienza contigo.

Otro ejemplo

Matilde nos envió un pedido de ayuda económica para un proyecto que tenían en su ministerio. Ella y otras dos compañeras diseñaron un plan para construir un negocio de ropa. A través de este negocio querían dar trabajo a las mujeres que su ministerio estaba rescatando de la prostitución. A nosotros nos pareció que el proyecto tenía potencial, era estratégico, ayudaría a las mujeres y honraría el nombre del Dios, por lo que estuvimos dispuestos a apoyarlas. No obstante, al hacer las primeras

**«Si el grupo meta
no pudo resolver
el problema por sí solo,
un plan tampoco lo hará,
a menos que alguien
se ponga a la cabeza
de ese plan.»**

preguntas me di cuenta de que ninguna de las tres misioneras estaba planificando *meterse* en el negocio. La razón era que si alguna de ellas debiera hacerse cargo, entonces no podría estar en las calles compartiendo el Evangelio con las prostitutas.

—El proyecto tiene un propósito muy bueno —expresé—, pero ¿quién les enseñará a comprar, a vender, a distinguir entre ganancia y capital? ¿Quién les enseñará a vender en cuotas o pagos parciales, cómo aprenderán a dar crédito a sus clientes y a recuperar el dinero? Ellas son mujeres que han vivido de dinero fácil, que ganan algo una noche y lo gastan todo al día siguiente...

—Pues... no sabemos. Podemos pedir a algún comerciante de una de nuestras iglesias que venga y les dé una charla... —dijeron, mostrando un claro vacío de involucramiento.

Lo que las misioneras estaban queriendo hacer es lo que en el campo de desarrollo económico se conoce como *Incubación de Negocios*. Es decir, comenzar un negocio y desarrollarlo para alguien que lo necesita, pero que no puede hacerlo por sí mismo. Eso requiere que alguien tome el trabajo y la dirección —y la capacitación del personal— muy seriamente.

Los proyectos misioneros tienen el objetivo de proveer soluciones a los problemas de otros. Y si esos otros no pudieron resolver el problema por sí solos, un plan tampoco lo hará, a menos que alguien se ponga a la cabeza de ese plan. Eso requerirá que nos *invirtamos* a nosotros mismos.

6

El crecimiento

«**P**IANO, PIANO se va lontano; chi va forte, va la morte». Así decían mis abuelos italianos: despacio se llega lejos; quien va rápido se dirige a la muerte. Si usted es apasionado y visionario —ingredientes excepcionales para comenzar y empujar un proyecto— lo más probable es que deba autodisciplinarse para ir poco a poco y no pretender usar ropa de adulto cuando recién comienza a caminar. Es muy gratificante darle de comer a un niño hambriento y ofrecerle otra expectativa de vida, y al mismo tiempo es durísimo cuando nos trae a su amiguito y vemos que no tenemos más comida. Entonces queremos ensanchar el programa, no sólo para el amiguito sino «para todos los niños del mundo». Sin embargo, no podemos cubrir el

hambre de todos los niños abandonados desde el primer día de nuestro proyecto. Hacemos lo que podemos con lo que tenemos, y clamamos a Dios por el resto.

Tal como lo dice la Palabra de Dios, el crecimiento lo da Dios (1 Corintios 3:6) y así pasa en la iglesia, en la granja... y en los proyectos o ministerios nuevos. Es mejor comenzar pequeño e ir creciendo a medida que Dios lo permite.

Con otros dos amigos comenzamos la revista *Apuntes Pastorales* por allá en 1983. La necesidad era bien clara e indiscutible: muchísimos pastores de escasos recursos y sin capacitación, con necesidad de material propio para ellos. El ímpetu que teníamos de ver andar el proyecto se contraponía al poco conocimiento que teníamos sobre periodismo y publicaciones. Por eso el comienzo fue pequeño, sencillo. Decidimos usar el término «apuntes» porque nos daba vergüenza llamarla «revista»; la primera edición tenía solamente ocho páginas e imprimimos 2500 ejemplares. A los 15 días debimos imprimir otra cantidad, porque la demanda lo exigía. Entonces, sabiendo que con el tiempo deberíamos producir algo más importante, nos acercamos a personas que conocían de publicaciones periódicas, de costos y materiales, y eso nos permitió ir encaminándonos en la senda. Por supuesto que debimos ejercer mucha fe (cosa que siguen haciendo los hermanos que ahora están al frente de esa publicación); sin embargo, el crecimiento fue paulatino, de acuerdo a las circunstancias y realidades concretas. Ahora esa revista está cumpliendo sus 20 años de historia, servicio y ministerio, con una difusión continental reconocida y decenas de miles de ejemplares en cada edición.

Un proyecto debe estar basado en la experiencia, y el liderazgo debe encontrarse en condiciones de dominar las situaciones de su desarrollo. Si tenemos una idea sobre la cual no tenemos experiencia, podemos escoger dos caminos: (1) comenzar en un nivel muy pequeño, lo que nos permitirá conocer y experimentar a bajo riesgo, o (2) involucrarnos en otro proyecto similar, liderado por otras personas, para aprender antes de largarnos a una «odisea» personal. En el caso de la revista *Apuntes Pastorales*, no teníamos esta opción disponible, por lo que caminamos en la primera opción.

Susana es una misionera nuestra que desea trabajar en el rescate de niñas de la calle. Ella ha soñado con tener un centro de rehabilitación de muchachas, por lo que dedicó varios años a experimentar en otros ministerios de ese mismo tipo en Perú, Costa Rica y México. Ahora, con experiencia y conocimiento de la realidad que viven esas niñas, sabiendo cómo son y cuáles son los principios fundamentales en el ministerio de rescatarlas por medio del Evangelio, Susana está comenzando su centro en la ciudad de Morelia, Michoacán, México. Ha solicitado a varios donantes que la ayuden con fondos para levantar una casona que le permita albergar a las niñas en recuperación. Ella no comenzó por la casa, sino dedicando tiempo a las niñas, por años, y mientras, fue aprendiendo sobre ese ministerio particular. Ahora ya tiene su casona y está lista para la nueva etapa. Ya tenemos más misioneras yendo a trabajar con ella para este gran proyecto.

Con mi amigo Gilberto fue diferente. Él nunca había soñado con tener su propia librería cristiana. Siendo soltero y sin responsabilidades familiares (sus padres

habían fallecido), le gustaba viajar y visitar iglesias de diferentes ciudades. En esos viajes se hizo amigo de varios hermanos, pastores y líderes que comenzaron a pedirle que, cuando regresara a verlos, les llevara Biblias y Nuevos Testamentos para vender en sus congregaciones, porque en esas poblaciones no había librerías cristianas. Y así fue que Gilberto comenzó a viajar con una pequeña cantidad de Biblias. Con el tiempo fue agregando otros productos que podían complementar la incipiente distribución de Biblias que estaba desarrollando. Ahora, varios años después, tiene una distribuidora de libros y música cristiana, dos empleados, y factura miles de dólares al mes. Al aprender y ganar experiencia, pudo ir creciendo.

La Editorial Vida, de conocida trayectoria en el mundo evangélico latino, comenzó en el baúl (cajuela) del automóvil del misionero Bob Hoskins quien, en su anhelo de fortalecer a los hermanos, llevaba libros y Biblias por donde viajaba. Hoy el valor de esa editorial en el mercado de los negocios internacionales es de varios millones de dólares.

Felipe es un cristiano español que sueña con desarrollar un negocio de reproducción de árboles en el Norte de África, para venderlos en el mercado del sur europeo. Tiene un amigo en Túnez con un terreno, y juntos quieren desarrollar el negocio como herramienta para que misioneros latinos puedan obtener una residencia legal en un país que no permite la entrada de obreros cristianos. Me presentaron su proyecto, a fin de que los ayudáramos a conseguir unos 140.000 dólares para la inversión inicial. Cuando el proyecto fue analizado en nuestra Misión, descubrimos que lo único concreto era

un pequeño terreno y un montón de datos sobre especies de árboles. Pero, en realidad, ni Felipe ni su amigo norafricano conocen absolutamente nada sobre árboles, agronomía, mercado internacional de especies, etc. Uno de los consultores que vio el proyecto sugirió que era irreal y recomendó comenzar con la importación de palmas producidas en Florida, EE.UU., las cuales se pueden comercializar fácilmente en el mundo árabe. El consultor conoce de ese tema específico y presentó ideas con las que, con muy poca inversión y una capacitación básica, se podía comenzar un negocio de importación que permitiera, con el tiempo, tener una buena «pantalla» para misioneros que quisieran residir en el Norte de África. Si luego, con el tiempo, los misioneros involucrados comenzaran a experimentar con la cría de especies de árboles, con los años bien podrían comenzar el negocio de los árboles en el sur de Europa, que era la propuesta inicial.

7

El liderazgo de un proyecto

EN UN SONDEO estimativo que realizamos en 1998 con el Instituto Fórum Latínium encontramos que más de la mitad de los proyectos, ministerios y entidades cristianas sin fines de lucro —el mundo de las entidades *paraeclesiales*— son liderados por hombres y mujeres que, en el mejor de los casos, sólo han recibido capacitación en estudios pastorales; es decir, Biblia y Teología. Aun así, estos hombres y mujeres tienen en sus descripciones de tareas responsabilidades primarias en asuntos tales como elaboración y manejo de presupuestos y propuestas, selección de personal, decisión sobre salarios, levantamiento de fondos, planificación estratégica, administración financiera, trabajo en equipo, adiestramiento de su personal,

compras, ventas, evaluaciones, etc. ¿Estamos haciendo bien las cosas?

Cada cual en su negocio

Zapatero a sus zapatos, negociante a los negocios y el pastor al rebaño. Ese es el ideal al que debemos apuntar. Dios nos creó con diferentes dones y habilidades, y luego cada uno de nosotros hemos ganado capacitación y/o experiencia en diferentes funciones y papeles, según hayan sido nuestras vidas. La mejor administración de los recursos humanos es que cada uno se dedique a lo que sabe hacer mejor. De lo contrario, podremos encontrarnos malgastando recursos, perdiendo tiempo y desechando oportunidades, a la vez que experimentamos la frustración de estar haciendo algo para lo cual no hemos sido preparados.

El papel de liderazgo que más se ha desarrollado en el mundo del movimiento evangélico latino es el de pastor. No siempre es el más reconocido, respetado y admirado, pero sí el más desarrollado.* Además, en el pastor suelen residir dos factores clave: estar cerca de (y desafiado por) los problemas de la gente, y sentir la responsabilidad de resolverlos. De estos factores —más algunos

* Aunque es un poco natural que esto sea así, dada la prominencia en el rol bíblico del pastor en la comunidad cristiana, también se debe a otros factores. Uno de estos es que el *ethos* evangélico latino ve al pastorado casi como la única vocación ministerial genuina. A partir del Congreso Comibam '87 se comenzó a aceptar la función del misionero en el mismo nivel; sin embargo, existen muchas otras vocaciones ministeriales que no suelen ser consideradas en el mismo nivel de «espiritualidad» o «consagración». En 2001 hemos comenzado la Coalición Latina junto a un grupo de líderes y ministerios. Esta Coalición organizó el congreso Latina/2003 y ya está preparando Latina/2005, a fin de promover todas las vocaciones ministeriales en y desde América Latina. Para más información, consultar el sitio en Internet www.Latina2005.org

otros que hemos omitido aquí— es que tenemos como resultado que la mayor cantidad de ministerios y proyectos son liderados por pastores.

Sin embargo, los roles de *pastorear* y de *gerenciar* suelen estar en conflicto entre sí. Esa fue la experiencia de los apóstoles en el siglo I, según se nos cuenta en Hechos 6. Y no creo que la razón de la solución implementada se deba a que una tarea sea más excelente que otra, sino que, en la práctica, hay cierto grado de incompatibilidad entre ambas. Por eso se recomienda que, lo antes posible, se camine hacia una separación de roles.

Déjeme darle un ejemplo tomado de una realidad que vivimos cada semana en nuestra oficina: me refiero al manejo de los temas médicos y de salud de nuestra misión. Nuestra oficina en Miami cubre y sirve a una comunidad de unas 400 personas, entre misioneros, empleados y sus hijos menores de 21 años. Están distribuidos en 15 países, sirviendo en un centenar de ministerios asociados a LAM. La *parte pastoral* de nuestra Misión se ocupa de ver cómo está el misionero que ha sufrido un accidente, el empleado que atraviesa una enfermedad o tal vez esté esperando familia; cuáles son las implicaciones con su esposa, hijos, el cuidado pastoral en su estado de necesidad, etc. Es un trabajo arduo y requiere una dedicación concentrada en el proceso de cura, ya sea en lo físico, lo emocional y /o lo espiritual.

Por otro lado, la *parte administrativa* de la Misión debe lidiar con los asuntos referentes al seguro de salud; el plan médico; los altísimos y crecientes costos de la medicina; los diferentes médicos que no siempre cumplen con la papelería y los procesos requeridos; y los

muy complicados arreglos financieros con las compañías aseguradoras, que cada año actualizan sus tarifas según el promedio de gastos del año anterior. La parte administrativa también requiere una alta concentración y dedicación. El *pastor* busca el bien de la persona, mientras que el *gerente* persigue la estabilidad de la organización. Si hay que hacer una tomografía computada (cuyo costo es altísimo), el pastor dirá que es necesaria e insoslayable, mientras que el gerente se asegurará muy bien antes de autorizarla, ya que eso influirá en los costos médicos del año siguiente. Esto no significa que al pastor no le importa si la organización va a la quiebra o que al gerente no le interesan las personas, sino que cada uno tiene intereses definidos y diferentes que debe cuidar muy bien.

Los dos son mayordomos: uno de las almas, el otro de los recursos. Si las dos responsabilidades recaen en una misma persona, tendremos desbalances a corto plazo (¡o un estrés fulminante!). Es por eso que nuestro Señor instituye la separación de roles, al mismo tiempo que estimula el trabajo en equipo.

Como si lo anterior no fuera suficiente, está también el factor externo, que radica en la mentalidad de la gente. El pastor es el ministro de la predicación y la enseñanza bíblica, el promotor de la gracia de Dios, la guía consejera que encamina las vidas de su grey, la voz profética movida por el interés espiritual. El gerente está movido por intereses administrativos, es quien decide sobre la repartición de recursos, pagos y cobros, empleos y despidos, compras y ventas; todos los «sí se puede» y «no se puede» relacionados a la faz material del proyecto. También es un rol muy espiritual (¡y donde se requiere mucha fe!), pero la mayoría de la gente no

lo ve así fácilmente. Es por eso que lo mejor es separar los roles y salvaguardar el rol pastoral, mientras la gente crece hacia la madurez que, con el tiempo, le ayudará a ver la faceta espiritual en el lado administrativo.

Ahora bien, es posible que en ocasiones se requiera que el pastor arregle zapatos, que el médico haga de comer y el negociante cuide los niños. Tanto en los comienzos como en tiempos de crisis, emergencias y transiciones, debemos estar dispuestos a «arremangarnos» y hacer lo que sea necesario. A lo largo de los 25 años que llevamos juntos mi esposa Lilliana y yo, hemos tenido que enfrentar esto una y otra vez, ya que en la mayoría de los proyectos en los cuales hemos estado involucrados han sido de carácter pionero. Así es la vida misionera, así son las cosas en el ministerio en América Latina. Si así fuera el caso en su proyecto, tenga presente que los tiempos de transición no deben durar mucho, de otra manera ya no serán de transición sino permanentes.

**«Tanto el pastor
como el gerente
son mayordomos:
uno de las almas,
el otro de los recursos.»**

Rendición de cuentas

En el liderazgo todos debemos rendir cuentas. Si queremos que nuestro proyecto «sea aceptado en sociedad»; es decir, sea aceptado por los demás (para que nos abran puertas de oportunidades, para que oren por él, para que vengan a cooperar, para que nos den ofrendas,

etc.), debemos hacerlo creíble, mostrar que tenemos las cosas claras; que reportamos a un cuerpo desinteresado, una junta directiva de voluntarios, sin conflictos de intereses entre las partes.

Esto es algo duro, difícil y, en ocasiones, aburrido. A mí, personalmente, me cuesta hacer las cuentas, juntar los papelitos y elaborar reportes. Es algo en lo que tengo algunas batallas perdidas. Sin embargo, sigo creyendo en ello y por eso me esfuerzo en que cada nuevo proyecto que emprendo cuente con la asistencia necesaria que me cubrirá esa área. He aprendido que yo puedo estar muy tranquilo delante del Señor de cómo he usado cada centavo, pero si espero que los donantes y voluntarios confíen en mí, deberé mostrarles que hago las cosas con ética, y que los dineros, recursos y esfuerzos que ellos me confiaron han sido administrados con honor y seriedad, y para los propósitos designados.

Disciplina y constancia

Uno de los problemas más frecuentes que encontramos en nuestra cultura latina es la falta de disciplina y constancia en los procedimientos, en los procesos requeridos. Las vertientes culturales que nutrieron nuestra idiosincrasia nos dejaron pasión por lo que hacemos, fuerza conquistadora, abnegación en la tarea y muchos otros valores. A pesar de ello, nos hemos quedado cortos en la disciplina. Y es precisamente en las situaciones de recursos limitados cuando la disciplina es más necesaria.

En estos últimos años, con la Misión Latinoamericana estamos apoyando el comienzo y desarrollo de

proyectos productivos, emprendimientos que ayuden a las iglesias y ministerios a brindar oportunidades de empleo y sostenimientos a los más postergados y desempleados. Los programas de micro créditos son una herramienta excelente para eso, pero requieren una rigurosa disciplina administrativa de parte de sus líderes, y es donde más trabajo nos cuesta.

Un programa de fondos rotativos no sólo ayuda a la persona a producir algo que luego puede vender, sino que es también una forma de fortalecer su autoestima, su sentido de honra a lo que Dios hizo con él o ella al crearlo como un ser productivo, que no debe depender de regalos o limosnas, sino que puede devolver lo que alguno le presta, y ese fondo puede ayudar a otro necesitado. Así se van formando los pequeños emprendedores que cumplen la voluntad de Dios, «trabajando con sus manos, haciendo lo que es bueno» (Efesios 4:28). Pero a menudo encontramos indisciplina en quienes debieran ser los maestros de esta, en los líderes de los ministerios que ofrecen este tipo de servicios. Y los dineros se pierden por falta de controles, por desidia o malversación.

Las disciplinas contables también son tediosas, lo reconozco. Como lo he dicho antes, buena parte de mi trabajo es viajar visitando proyectos. Todos esos viajes tienen sus costos, y muchas veces debo pagar gastos de transportes públicos, comidas, hoteles, etc. Esos gastos son cubiertos por un fondo de viajes que tengo en mi Departamento de Ministerios. Sin embargo, la Misión no reembolsa ni un centavo si no presento un recibo por cada gasto, por cada moneda entregada. Me cuesta mucho mantener todos los papelitos, recibos y comprobantes en cada uno de mis viajes. He tenido que desarrollar

una disciplina personal —en contra de mi personalidad— para no perder ninguno de ellos. Si no, mi familia lo sufrirá, porque no importa que sea vicepresidente, si no justifico mis gastos me los descontarán del salario mensual.

Otra disciplina que es costosa es la de mantenernos dentro del presupuesto que nos ha aprobado la Junta Directiva, y previendo que los fondos que «por fe hemos solicitado» han sido concedidos por el Padre de la fe. De otra manera, estaremos tentando a Dios, quien nunca ha renunciado a su soberanía de contestar con un «sí» o con un «no». ¿O acaso Dios no le ha contestado alguna vez con «no»? Siempre que ocurrió así, ¿se ha debido a falta de fe? Reconozco que las disciplinas administrativas son tediosas. Sí, lo reconozco. Pero son «parte del paquete». Eso también está incluido en aquello de «ser buen siervo y fiel».

De la contabilidad a la adoración

El Lic. Marcelo D. López, de Córdoba, Argentina, me ha ayudado con las siguientes ideas sobre la contabilidad. Con Marcelo compartimos no sólo una preciosa amistad (que incluye a nuestras esposas e hijos) sino también el servicio de consultoría de proyectos con la Misión Latinoamericana. He podido apreciar su amor al Señor y su deseo de ayudar a quienes buscan la gloria del resucitado a través del servicio a los menos privilegiados de esta tierra.

En Números 7:1-89 la Biblia nos relata la ocasión en que los príncipes de Israel comenzaron a traer las

ofrendas para los primeros sacrificios, con motivo de la dedicación del tabernáculo de reunión que Dios había encomendado a Moisés. Esas ofrendas fueron contabilizadas, para luego ser utilizadas en lo que para ellos sería el mayor instrumento de adoración a Dios: el templo (en este caso, el Tabernáculo). Allí se mencionan la cantidad, la calidad, quiénes ofrendaban, quiénes recibirían esa ofrenda, para qué sería utilizada, etc. Todo quedó perfectamente registrado. El trabajo debía hacerse con seriedad y temor, a un Dios digno de ser adorado.

**«Puedo estar muy tranquilo
delante del Señor de cómo
he usado cada centavo
en la intimidad, pero si espero
credibilidad, deberé mostrar
que hago las cosas con ética.»**

El Tabernáculo fue muy importante para la vida espiritual y la historia del pueblo de Dios. Seguramente, este nuevo proyecto o desafío hizo nacer en Moisés una necesidad de saber si se podría cumplir con todo lo programado en cuanto a la adoración. ¡Cuánto nerviosismo habrá tenido deseando que todo saliera bien, que no faltara nada, que todo estuviera perfectamente planificado y organizado! Por eso necesitaba información confiable, que lo ayudara a tomar decisiones pertinentes.

La experiencia de Moisés nos hace pensar en el proceso que va desde la contabilidad a la adoración. La lectura de la Biblia nos muestra esto de forma clara: cumplir con nuestros objetivos espirituales no es

antagónico a utilizar las herramientas contables que nos ayudarán a realizar con excelencia nuestro trabajo administrativo. Las vivencias espirituales y la ciencia de la administración pueden convivir.

Este fundamento bíblico sustenta nuestro pensamiento. Pues hoy, nuestros ministerios, fundados en visiones y misiones espirituales, requieren de una buena administración que les permita cumplir con esos objetivos en el tiempo. A Moisés se le encargó una gran tarea: recibió la visión de lo que tendría que hacer y luego las instrucciones prácticas sobre cómo llevar a cabo el proyecto. En estos aspectos prácticos utilizó un sistema de registro de datos, tal cual vemos en el pasaje de referencia. Sin lugar a dudas Moisés contó con un buen sistema de información que hoy puede perfectamente compararse con tener un buen sistema de contabilidad y administración.

¿Qué es la contabilidad?

Es un método o sistema de registro y procesamiento de datos, de manera tal que nos brinda información útil para la toma de decisiones de una entidad.

La contabilidad de una entidad nos provee informes para saber acerca de la situación patrimonial (las posesiones o capital), la situación económica (si es sostenible, si el *negocio* funciona) y la situación financiera (cómo está el flujo de dinero).

La contabilidad se expresa en lo que llamamos *los instrumentos financieros*, por medio de los cuales vamos

analizando la salud económica de nuestra entidad. Entre estos instrumentos podemos contar el *presupuesto de ingresos y gastos*, el *balance de sumas y saldos*, el *estado de resultados* y el *flujo de fondos proyectados*.

La contabilidad y la credibilidad

Según la claridad de sus cuentas y la facilidad con que pueda acceder a estos instrumentos financieros, podrá acceder a información confiable sobre «dónde está usted parado» con respecto a la salud económica de su proyecto. Y según sea la claridad que esos instrumentos comuniquen, será la confiabilidad que su entidad proyectará hacia el resto de la sociedad.

Como expresamos antes, las organizaciones sin fines de lucro dependen en gran manera de la aceptación de los demás, a fin de conseguir apoyo, trabajo voluntario, donaciones, respaldo, endosos, etc. En los comienzos, puesto que el proyecto no tiene historia en sí mismo, esa aceptación se consigue por relaciones interpersonales, amistades, una trayectoria de vida, etc. Con el tiempo, las relaciones comenzarán a ceder terreno y será necesario mostrar los resultados: esa información provendrá de dos fuentes principales: (a) la evaluación del impacto real que está logrando en relación a los objetivos propuestos, y (b) la situación financiera: cómo usted está manejando los recursos que se le confían. Es allí cuando se mostrará la gran importancia de haber mantenido registros contables confiables y claros.

Busque un buen profesional

Acérquese a un contador que pueda ayudarlo a organizar su contabilidad. Pida a Dios que le provea el profesional que usted necesita para este fin.

Algunos contadores públicos tratan de conseguir «un trabajo permanente» y prefieren que usted los contrate pagándoles un canon mensual. Mi sugerencia es que comience consultando a uno de confianza, con el cual pueda realizar una o dos consultorías, antes de comprometerse a largo plazo. Tal vez la mejor manera de hacer esto es poniéndose de acuerdo en logros de temas específicos, como por ejemplo: que en el próximo mes diseñarán el presupuesto y la forma de registrar los movimientos de entradas y salidas. Con el tiempo, usted podrá ir evaluando su satisfacción con ese contador o consultar con otros.

¿De quién es el proyecto?

Es clave definir esto de entrada. Si usted invierte mucho tiempo y recursos en un proyecto, a medida que el tiempo pase le será cada vez más difícil ceder la «propiedad» del mismo. Hay muchos que habiendo comenzado un proyecto ministerial sin fines de lucro, terminaron teniéndolo como un negocio o actividad familiar.

Conozco muchos casos (aun de gente muy respetada), en que han desarrollado proyectos e inversiones como ministerio, pero todas sus propiedades están legalmente a sus nombres particulares o de sus familiares.

Cuando los donantes descubren eso, ya no confían más. En otros casos el Señor ha llamado a su gloria al fundador, sin que antes haya dejado eso aclarado, y los hijos han tomado el ministerio como si fuera «parte de la herencia», desconociendo el carácter desinteresado de su papá. Esto lo he visto en más de una ocasión.

Si usted pretende que los demás vean su proyecto como «un emprendimiento para la comunidad», «un ministerio de la iglesia» o algo por el estilo, usted debe ser el primero en demostrarlo con un criterio definido y claro de quién es el propietario del proyecto.

«Conozco casos (aun de gente muy respetada), en que han desarrollado ministerios, pero todas sus propiedades están a nombres suyos o de sus familiares.»

Sucesión o abandono

Su liderazgo en un proyecto llegará a su fin, tarde o temprano. ¿Quién lo seguirá? ¿Cómo lo seguirá? ¿Habrá dejado a alguien

capaz y adiestrado, o su sucesor deberá transitar el duro y penoso camino de liderar un proyecto mientras aprende todo como desde el comienzo? Tal vez haya dedicado 20 años al proyecto, pero si no ha formado sucesores, en la práctica habrá abandonado el proyecto.

Piense en una junta directiva

La imagen que da un poder centralizado en una o dos personas es de totalitarismo o asunto personal, mientras

que si el poder real, la propiedad, está repartido entre varias personas, la imagen proyectada es más confiable. Y si esas varias personas tienen una buena reputación y reconocida habilidad para el liderazgo, la imagen es aun mejor. Esa es una de las principales razones por las cuales recomiendo que todo proyecto debe tener una junta directiva por encima, ejerciendo la propiedad y supervisión periódica.

Tal como lo afirmamos antes, las juntas directivas de proyectos sin fines de lucro deben estar formadas por personas que no tienen conflictos de intereses con el proyecto. Es decir, que no reciben ningún tipo de remuneración (salario, ayuda o sostén económico, ofrenda, etc.) por el mismo ministerio, y que no tienen lazos familiares con el equipo de trabajo. El verdadero interés de ellos en formar parte de ese cuerpo debe ser el de custodiar la visión y la misión del proyecto, vigilar el uso de los capitales y dineros asignados, mientras apoyan al equipo de trabajo en la representación, y búsqueda de recursos y oportunidades. Ellos serán el garante de la dirección y reputación social del proyecto.*

* Para más detalles sobre la formación y ministerio de una junta directiva, el lector puede consultar el libro *El fin de los dinosaurios*, de este mismo autor, del Instituto Fórum Latínium, un ministerio de la Misión Latinoamericana.

8

Estatus y comportamiento legal

TODO PROYECTO que pretende ser serio debe tener un estatus legal en su país. ¿Cuál es el mejor? Eso será definido según el carácter del proyecto. En los comienzos puede estar al amparo de otra entidad, de una iglesia local o un ministerio más estable que haga las veces de patrocinador fiscal. Si el proyecto crece y continúa por años, es recomendable buscar su propio estatus legal. Muchos han demorado esta instancia «por las malas experiencias con la burocracia» y la corrupción que suele encontrarse en las oficinas de los gobiernos. Pero si queremos hacer algo honroso, tendrá que tener un respaldo legal. Es parte del precio de vivir en una sociedad.

No está de más mencionar que debemos ser transparentes, llamar a cada cosa por su nombre y no mentir. Este principio cristiano se debe aplicar también al cumplimiento de la ley en los asuntos administrativos y contables. Si vendemos productos, no podemos mentir, diciendo: «Se los regalamos a cambio de una donación mínima de \$150». Eso es mentira. Me da vergüenza y pena cuando veo los anuncios de ese tipo. Si recibimos \$100, declararemos \$100. Dios no bendice a la mentira, sino que la aborrece. ¿Cómo podemos orar por bendición sobre un proyecto que está manejado de forma no santa? ¿Cómo podemos decir y dar testimonio, diciendo: «¡Dios nos ha bendecido!», si no hemos procedido íntegramente?

El pueblo de Dios tiene excelentes profesionales que pueden asesorarnos sobre cómo proceder con integridad, mientras no perdemos la sagacidad en el manejo de los asuntos y negocios, evitando caer en las trampas de la ignorancia. Un empresario amigo suele decir: «A la ley no hay que quebrarla, sino que debemos saber usarla».

Tipos de entidades

Por lo general, los proyectos ministeriales de desarrollo o servicio comunitario suelen usar la figura de *entidad sin fines de lucro*. También se les conoce como *entidades no gananciales* o *no pecuniarias*, según los diferentes países. Se trata de emprendimientos cuyo objetivo no es lucrar —hacer negocios que den ganancias personales a sus fundadores— sino que se persigue un bien para los demás. En algunos países se permite que estas entidades

desarrollen actividades comerciales y hasta obtengan ganancias, pero todo ese producto y beneficio debe ser dedicado a fines de bien público y no a los bolsillos —o cuentas bancarias personales— de sus líderes. También suelen usarse los modelos de *asociaciones civiles* y *fundaciones* —otra vez, dependiendo del país en cuestión— para dar estatus legal a los proyectos ministeriales.

A fines del siglo XX se comenzó a usar la denominación *organización no gubernamental* (ONG). Con ese nombre se llama a las instituciones sin fines de lucro enfocadas mayormente en el desarrollo social. Surgieron como entidades promovidas por organismos internacionales, para favorecer la canalización y aprovechamiento de recursos para el desarrollo. Con su denominación buscan distinguirse de las agencias gubernamentales —las que generalmente dependen de Ministerios y Secretarías de los gobiernos y, por ende, son influenciadas por las corrientes políticas de turno—, en pro de trabajar sin identificación de color político alguno.

Lo más recomendable es consultar con un abogado de su país dedicado al área civil y comercial, quien pueda asesorarlo sobre cuál es el estatus legal más apropiado en su propio país para su proyecto específico.

Ahora bien, el ser incorporado o solicitar la exención impositiva no necesariamente es lo mejor para todos los propósitos. Por ejemplo: muchas organizaciones caritativas nunca llegan a ser entidades registradas de forma oficial y sin fines de lucro. Estas eligen la vía informal porque ven su trabajo de forma temporal, a corto plazo; tal vez no quieren ser responsables de los reportes requeridos por organismos oficiales, porque el

trabajo que hacen no requiere grandes cantidades de dinero; o por un sinnúmero de razones. Para eso pueden existir bajo la sombrilla de otra entidad legal que vendría a actuar como «socio fiscal» o «patrocinador fiscal».

Si bien elegir la no incorporación legal pareciera ser el camino más fácil —sin papeles para completar y un nivel mínimo de rendición de cuentas a alguien externo— este camino es potencialmente el más peligroso para los miembros individuales y para la vida prolongada del ministerio. Al incorporarse al sistema legal, se convierte en una entidad legalmente separada, que existe más allá de los individuos que la dirigen.

Al decidir si incorporarse o no, también se debe considerar el trabajo que desea realizar, y cuál es la mejor forma de ampliar y contribuir a la red de organizaciones ya existentes. Tal vez otro grupo ya está comprometido en actividades similares a las que a ustedes les gustaría dedicarse, y el mejor acercamiento sería trabajar con ellos, en vez de inscribir una nueva entidad ante el gobierno. Tal vez su trabajo pueda ser hecho de forma más efectiva con una estructura menos formal, con menos requerimientos y restricciones.

9

Desarrollo y sostenibilidad

SEA SU META promover la literatura cristiana, dar comida a los hambrientos, ayudar a las mujeres golpeadas o rescatar drogadictos, los recursos son necesarios y esenciales para la misión de su organización. Todo tiene su costo, cada obrero es digno de su salario y siempre se requerirá inversión. Por eso es necesario que hablemos de levantamiento de fondos. En la jerga de proyectos, esto se llama *desarrollo* o *levantamiento de fondos*. Hay quienes también usan el término *recaudación*. Personalmente me gustan más los dos primeros porque denotan un trabajo proactivo. No se trata solo de *recoger* fondos sino de *motivar* y *establecer* una base de sustentación.

Quienes sirven en ministerios u organizaciones sin fines de lucro suelen crear una dicotomía entre el levantamiento de fondos y el «trabajo real» de la organización. Este es un error muy serio. Conseguir los recursos es como el trabajo que va detrás de la escena en un drama: su audiencia no lo ve, pero es absolutamente vital para el éxito del proyecto. Sin trabajar para desarrollar una base de sustentación, usted estará todavía en la etapa de «ensueño», y no del proyecto en sí.

Hace unos cuantos años estaba haciendo una entrevista al conocido evangelista Luis Palau para la revista de la cual era editor en aquel entonces, *Apuntes Pastorales*. Nos encontrábamos en un hotel de Panamá, hablando sobre distintas áreas de su vida y ministerio. En cierto momento le pregunté cuánto de su tiempo dedicaba a levantar finanzas. «El 80% de mi tiempo es dedicado a eso», respondió Palau, no sin un dejo de pesar en su voz. A medida que Dios me ha ido involucrando más y más en la gerencia de proyectos y ministerios, he visto eso como una constante. Por tanto, aunque usted nunca llegue a amar esa tarea, mi oración es que este corto capítulo le ayude a entender mejor el desafío de buscar los recursos para ver su sueño cumplido.

Área delicada

El área de *desarrollo* es muy delicada porque nos cambiará a nosotros mismos, como personas. Lo digo por experiencia personal. Debemos estar preparados para madurar mucho algunos conceptos y formas de trabajo, que nos permitan manejarnos con firmeza y solvencia en el tema. Para aquellos que provienen del ámbito de

las empresas y los negocios, tal vez no haya mayores problemas, pero si su trasfondo es el ministerio pastoral o ciertas actividades intelectuales —como, por ejemplo, la docencia o la teología— entonces deberá aceptar que hay cosas dentro suyo que tendrán que cambiar: deberá hacer tarea de vendedor (con todas sus implicaciones), producir reportes periódicos, hacer presentaciones a donantes potenciales y exigir a su personal resultados que se correspondan en tiempo y forma con lo prometido a los donantes.

Otro de los aspectos por el cual considero que es un área delicada es porque cuando se habla de dinero, de conseguir donantes, de cuidar contactos con fundaciones o entidades internacionales, sus amigos podrían variar. Algunos se alejarán por miedo a que usted «les robe sus donantes», otros se acercarán porque usted tiene contactos internacionales, etc.

Aun así, el trabajo de desarrollo y levantamiento de fondos es tan apasionante como imprescindible. Tal vez llegue a ser el mayor desafío en todo el proyecto: formar una base financiera sostenible para un ministerio de ayuda. Será una base de finanzas, pero también de amigos del proyecto; de gente que, en mayor o menor medida, pondrá parte de su corazón en su proyecto.

Sostenibilidad genuina, ética y constante

Un proyecto es realmente sostenible cuando tiene una base de sustentación financiera genuina, ética y constante. Hay proyectos a los que les lleva años llegar a ser sostenibles, pero es hacia allí donde se debe apuntar.

Su base financiera es *genuina* cuando no está «desvistiendo un santo para vestir otro», como decían nuestras abuelas. Los fondos genuinos son aquellos que están ya en la caja, que existen en nuestra cuenta del banco —no aquellos de los cuales sólo tenemos una promesa— y que han sido producidos/donados/concedidos de manera específica para este proyecto en particular, sin descuidar —o menoscabar— los recursos que generalmente van a otros destinos. Esto último es una práctica errónea y la vemos no sólo en proyectos nuevos y pequeños, sino también en grandes instituciones que no mantienen una disciplina constante en sus procesos presupuestarios. Luego vienen los dolores de cabeza, las frustraciones.

**«Un proyecto
es realmente sostenible
cuando tiene una base
de sustentación financiera
genuina, ética y constante.»**

En segundo lugar, está el *valor ético*. Usted puede abrir una cantina en un barrio obrero, y verá cuán fácil es hacerla sostenible y con finanzas genuinas de su propio negocio. Puede agregar un par de mesas donde ancianas del barrio vendan boletos de la lotería nacional y cigarrillos por unidad, «a precios al alcance de la gente pobre». En otra mesa más atrás —fuera del alcance de las miradas indiscreta de los vecinos— podría ofrecer partidas de póquer y juegos de dados y dominó por dinero, con precios promocionales en los días en que los obreros cobran su salario. No me sorprendería que este proyecto sea muy productivo y le deje un buen beneficio financiero para apoyar al ministerio. Pero, ¿es ético? Tal vez el ejemplo

de la cantina pueda ser extremo; sin embargo, recuerdo haber visitado una iglesia hace unos cuantos años donde promovían los juegos de azar para levantar fondos «para la nueva capilla». La ética debe estar presente también si usted fabrica escobas, produce helados, corta la hierba o vende gallinas. Debe vender un producto bien hecho (al menos, acorde al precio y al mercado), pagando el salario justo, no manteniendo deudas eternas con los proveedores y empleados, cumpliendo con todos los requisitos de la ley, etc.

En tercer lugar está el valor *constante* de la sostenibilidad. Si usted comienza un proyecto con dinero para un año y luego debe cerrarlo por falta de recursos, entonces tal vez tenía dinero genuino, de una forma ética, pero no constante. Un proyecto es sostenible cuando su base financiera tiene cierta estabilidad en el tiempo. Es decir, que su base financiera no es eventual sino estable, permanente.

Si tiene una escuela pero no le paga salario a los maestros, sino que les da una ofrenda cada vez que le sobra algo de dinero, entonces su proyecto no es sostenible aún, porque su constancia peligra. No digo que esté mal aceptar la ofrenda de trabajo de maestros voluntarios por un tiempo (al comienzo todos los proyectos son pioneros). Pero debemos aceptar la realidad de que si los obreros regulares no reciben su salario mínimo, tarde o temprano el proyecto va a sufrir desequilibrios por la sencilla razón de que esa gente necesita asumir responsabilidades financieras en sus propias vidas. Además, no debemos confundir ofrendas voluntarias con explotación.

Valores comunes

Muchas entidades sin fines de lucro que ahora se muestran prósperas alguna vez se encontraron donde usted está hoy. Para comenzar a levantar fondos desde la nada, ellos:

- Desarrollaron un buen programa. Definieron lo que se entiende por «una sólida declaración de caso». Es decir, tenían un programa viable, atractivo, realista, de impacto real y medible, que apuntaba a una necesidad clave.
- Determinaron las mejores formas de financiar su organización. No se quedaron solamente con la búsqueda de «el gran donante» que le solucionaría todos los problemas, sino que evaluaron las diferentes fuentes de financiamiento.
- Decidieron a quién acercarse y cómo. Cada donante o apoyo potencial tiene sus características.
- Formularon un plan de levantamiento de fondos. Tomaron todo lo definido en los puntos anteriores y trabajaron de forma estratégica.

¿Quién debe ser el que pide?

Así como enseñamos en la iglesia que todo cristiano debe evangelizar —es decir, estar disponible a compartir el Evangelio en el que ha creído—, todo miembro de un ministerio o proyecto debería estar comprometido con el levantamiento de recursos, sean estos humanos, financieros o logísticos.

El levantamiento de fondos es tarea fundamental del director general, pero así también de sus colaboradores y, muy especialmente, de los miembros de su junta directiva. Ellos son los patrocinadores del proyecto, y deben dar el ejemplo a los donantes externos de que vale la pena invertir en esta aventura.

Fuentes de recursos

El entender algunas cosas sobre el paisaje general —como, por ejemplo, de dónde viene el dinero que sostiene a las entidades sin fines de lucro en general— puede ayudar a orientar sus próximos pasos. A continuación se describen algunas descripciones:

Los gobiernos

Hablando de entidades sin fines de lucro en general —y más allá del ámbito evangélico—, quienes más apoyan suelen ser los distintos gobiernos, sean estos municipales, provinciales, nacionales o internacionales. Los proyectos surgidos de ámbitos evangélicos se han basado mayormente en ofrendas de los creyentes; son pocos los que tienen experiencia en exploración financiera de fuentes seculares, y en especial de los gobiernos.

El gobierno es el donante más difícil de alcanzar, pero una vez logrado es uno de los más fáciles de mantener, *si es que se siguen las rutinas apropiadas*. Por supuesto, en muchos casos la forma más conocida de llegar a ellos es a través de los «punteros políticos» de algunos candidatos en tiempos de elecciones. Pero se debe aclarar que si se consiguen subsidios a través de «promociones electoralistas», esos no suelen durar

mucho. Además, en ese ambiente hay muy poca gente que honra de veras su palabra.

Los gobiernos ayudan a las escuelas con parte del salario de los maestros, a los programas de rescate de adictos con subsidios, a algunas clínicas con insumos, a programas infantiles con terrenos o equipamiento, etc. Para incursionar en este tipo de apoyo, se requieren estructuras institucionales bien constituidas, programas claros, con personal especializado y certificado, así como inspecciones periódicas de certificación.

Por su parte, hay varios gobiernos de otros países (especialmente de Europa, Norteamérica y Japón) que tienen líneas de asistencia a países en desarrollo. Estos fondos —miles de millones de dólares— se manejan en ambientes de alto nivel de relaciones públicas y cuesta llegar a ellos, a menos que contemos con acceso a entidades intermedias con reconocimiento internacional.

Las fundaciones

Bastante más lejos, el segundo nivel de contribuciones proviene del sector privado, las cuales incluyen donaciones y subsidios de individuos (incluyendo herencias), fundaciones y corporaciones.

Existe todo un gran mercado del «dinero de misericordia» como suele llamarlo Rudolph Giuliani, ex alcalde de la ciudad de Nueva York, y todo líder o emprendedor aspira a conseguir y desarrollar contactos con organizaciones o fundaciones a través de las cuales conseguir donaciones, subsidios o *grants* para sus proyectos.

Según un análisis realizado por la filial de Nueva

York de Community Resources Exchange, una institución especializada en el soporte y capacitación a entidades sin fines de lucro, muchas fundaciones están anuentes a ayudar en períodos de dos o tres años. Luego de eso, no ayudan más a una organización dada —a menos que se trate de un proyecto totalmente diferente y solo en algunos casos— a fin de evitar paternalismo y dependencia.

**«Así como todo cristiano
debe evangelizar,
todo miembro de un ministerio
debería estar comprometido
con el levantamiento
de recursos.»**

Las fundaciones requieren la elaboración de lo que se llama *propuestas*. Estas son presentaciones en las cuales se detalla el caso principal del proyecto, su justificación, la descripción de la entidad y el liderazgo que manejará la operación, el impacto que desean lograr, y las evaluaciones que realizarán periódicamente.

Para la elaboración de propuestas se puede conseguir material existente en las librerías seculares de cualquier país, en el sector de gerencia y financiamiento de proyectos. El Instituto Fórum Latínium tiene una guía sencilla que se puede solicitar a: Instituto Fórum Latínium, P.O. Box 52-7900, Miami, FL 33152, USA. El poseer esa guía lo le garantizará ningún fondo, pero le ayudará a ordenar las ideas y su presentación.

Lo más aconsejable en este sentido es dirigirse a la fundación misma —u oficina del gobierno— de donde usted está tratando de conseguir fondos y solicitar sus propios formularios o guías de propuestas. Por lo general, cada fundación tiene un folleto instructivo de cómo

deben ser presentadas las propuestas de solicitud de fondos.

Los particulares

Los individuos, los particulares son, por lo general, los primeros en invertir en un proyecto. Quien comienza un emprendimiento cuyo objetivo es bendecir a terceros recibe el apoyo de amigos, de la iglesia, de familiares, y allí comienza a recibir las primeras muestras de apoyo e inversión. Por supuesto, hay ocasiones en que un proyecto comienza porque una fundación, iglesia u organización destina una partida importante de dinero para echarlo a andar, pero debemos reconocer que eso ocurre en una minoría de casos.

Hay mucha gente a su alrededor que, consciente o no, desea ser parte de algo importante más allá de su vida cotidiana. Estos particulares pueden dar —casi siempre en forma sacrificial— cantidades modestas de dinero u otros recursos «en especies» (escritorios, papelería, archivos, lámparas, máquinas, insumos diversos, tiempo, etc.).

El desarrollo de donantes particulares —individuos— significa un trabajo administrativo muy grande y una demanda significativa al equipo. Sin embargo, hay estudios y testimonios de muchas organizaciones sin fines de lucro que reflejan que un gran porcentaje del financiamiento de los proyectos proviene de individuos, quienes aportan con placer y «contagian a otros» a dar. Nunca menosprecie el apoyo de la viuda (Marcos 12:42,43). Cuando usted trabaje diligentemente en el

desarrollo de donantes de esa población, verá que «las viudas» podrían aportar un altísimo porcentaje de los ingresos de su proyecto.

Para esto es requerido que mantenga una buena lista de todos los «amigos del proyecto» y periódicamente les haga llegar cierta información sobre las actividades. Esto es clave para mantener informados a sus donantes particulares.

Rentas, cargos, tarifas y producción propia

Si su proyecto proveerá algún tipo de servicio o beneficio a los destinatarios, considere desde un principio el implementar un canon y/o tarifa por cada servicio prestado. Tal vez estas tarifas o cargos no ayudarán a financiar todo el ejercicio de su organización, pero sí harán un aporte significativo al presupuesto.

Los beneficios de implementar esto son varios:

- Sus clientes asumen responsabilidad — Desde un comienzo ellos se acostumbran a pagar algo. Por mucho tiempo ha existido un concepto erróneo de que las necesidades son un concepto total y absoluto por el cual al necesitado «le falta todo». Tal vez su cliente (o destinatario de su ministerio) no tiene los \$20 requeridos para pagar una vacuna para su hijo, pero sí podría pagar \$10, o \$7. El «todo regalado» nunca ha funcionado como ayuda integral. Lo más probable es que la gente que está en carencia de finanzas también carezca de disciplina, y el asumir parte del costo puede ser una ayuda más completa. En Honduras tienen un dicho: «Lo que no nos cuesta, lo hacemos fiesta».

- Su presupuesto recibe una pequeña ayuda — Si usted suma todos los pequeños aportes que puedan hacer sus clientes o usuarios de su ministerio/proyecto, notará que tal vez cubren un 20, 30 o 40% de su presupuesto total. ¡Gloria a Dios! Usted sólo necesita conseguir el resto y no el 100%.
- Su programa o ministerio buscará la competitividad — Muchas veces el concepto de «es gratis» ha sido la excusa perfecta para hacer cosas de mala calidad. Si usted cobra algo por los servicios prestados, entonces estará ingresando en el «panorama del mercado». Por el solo hecho de pagar algo, la gente comparará si su servicio es mejor y a mejor precio que lo ofrecido por otras entidades o negocios del mercado. ¡Y esto es muy bueno! Evita la desidia y la irresponsabilidad, promueve mejoras constantes y, al final, los destinatarios recibirán un mejor producto o servicio.
- Sus donantes respetarán más su proyecto — Si usted solicita apoyo de particulares, iglesias, fundaciones u otras organizaciones, le ayudará mucho poder decir que la gente aporta con un porcentaje de los ingresos. Los donantes quieren ayudar, y en especial a proyectos que muestran la promoción de madurez, responsabilidad y seriedad entre los usuarios. Ellos quieren promover el desarrollo sostenible, y no pensar que están pagando toda la fiesta.

**«Hay mucha gente
a su alrededor
que, consciente o no,
desear ser parte de algo
importante más allá
de su vida cotidiana.»**

Paternalismo o sostenibilidad genuina

Cuando el movimiento misionero evangélico comenzó a llegar en forma consistente a América Latina (1880-1920), la iglesia evangélica latina era casi inexistente, por lo que todos los proyectos fueron comenzados, casi sin excepción, por misioneros extranjeros. Ellos plantaron iglesias, desarrollaron concilios, denominaciones y asociaciones de iglesias locales, a la vez que levantaron seminarios, orfanatos, escuelas, comedores, etc. Todos estos proyectos fueron sostenidos en su mayoría a base de ofrendas que venían del mundo anglosajón. La propagación de esta tendencia y la persistencia en el subsidio externo dieron lugar a toda una mentalidad de que «los misioneros pueden conseguir dinero y no es tan importante que nosotros asumamos la responsabilidad financiera». Obviamente que hubo preciosas excepciones; no obstante, este paternalismo dejó huellas que aún persisten hoy día.

Tal como lo recomienda el Dr. David R. Befus en su último libro sobre un análisis de las misiones contemporáneas*, antes que el proyecto comience es necesario definir un plan de salida. Eso significa que si el proyecto comenzará con subsidio extranjero, deberá tener en cuenta que un día ese subsidio se acabará y será necesario reemplazarlo por recursos nacionales. Las relaciones con fundaciones, donantes o agencias internacionales puede permitir el acceso a lo que se suele llamar «el dinero misionero internacional». No obstante, cada vez más las agencias misioneras y fundaciones

* David R. Befus, *Getting with God's Program*, Latin America Mission, Pág. 94

están evitando los compromisos de subsidiar proyectos y ministerios de manera regular, porque eso promueve el *paternalismo*, un concepto que a la larga ha resultado dañino a la salud de las iglesias nacionales.

De mendigo a proveedor

Carlos y su familia llegaron a España como misioneros latinos, con un sostenimiento económico muy ajustado que le enviaban desde su amada Venezuela. Un par de años después, las crisis económicas en su país de origen causaron una devaluación que los afectó grandemente: las ofrendas que les enviaban ahora solo les alcanzaban para pagar la mitad de sus cuentas. La crisis venezolana hizo recibieran menos ofrendas, y con la gran inflación estas valían menos de la mitad.

Él y su esposa clamaron a Dios acerca de sus necesidades. El Señor les mostró el camino de una actividad productiva: la fabricación de quesos a la usanza venezolana, para el exigente mercado español.

En la actualidad, Carlos y su familia tienen un negocio familiar de quesos, y con su ganancia no sólo se sostienen ellos, sino que ya están proveyendo trabajo y sostenimiento para otros misioneros latinos en España.

Conclusión:

Responsabilidad en la oportunidad

COMO TODO ACTO DE AMOR, el comenzar un proyecto y llamar a gente a que nos siga en la tarea es apasionante, pero a la misma vez muy riesgoso. Si usted está pensando en comenzar un proyecto en un determinado lugar, hay varios riesgos que debe tener en cuenta:

1- El riesgo de fracasar y dificultar su futuro ministerio.

Como lo leerá más adelante, siempre habrá otro amanecer. Pero tenga cuidado de usted mismo y de sus seres queridos. Un proceso de restauración de la confianza en un ministro podría llevar años.

2- Usaré otra vez un dicho popular: el riesgo de estar «desvistiendo a un santo para vestir a otro».

En ocasiones iniciamos proyectos que requieren poca demanda de nuestro tiempo, pero con el crecimiento demandan un mayor involucramiento de nuestra parte. Eso podría llevarnos a descuidar otro ministerio previo. Es un caso típico entre los pastores. Me sucedió cuando comenzamos Apuntes Pastorales. En esos

años era pastor de una iglesia en Boulogne Sur Mer, Buenos Aires, Argentina, y con el tiempo me encontré atendiendo más a la revista que a mi propia congregación. Eso limitó el desarrollo de la iglesia y dificultó el proceso en la formación de líderes nuevos.

Tal vez usted no llegue a descuidar otro ministerio, pero sus hijos comiencen a sentir que falta demasiado, o su esposa experimente abandono, o que nunca tienen privacidad familiar porque el nuevo ministerio está en casa.

3- El riesgo a dañar a otras personas.

Todo emprendimiento es una gran oportunidad para el entusiasmo, y puedo asegurarle que tarde o temprano estará apelando a otros cristianos a acompañarlo en su visión apasionada. Si luego usted no satisface las expectativas que levantó con sus presentaciones y apelaciones, muchos se sentirán defraudados.

4- El riesgo a dañar la obra de Dios.

Todo emprendimiento cristiano que falla es, de alguna manera, una mancha en la marcha de la iglesia. Podremos tener las mejores de las explicaciones, pero el diablo anda buscando estas cosas para difamar la reputación del Reino.

Además, si usted falla en desarrollar un ministerio específico (por ejemplo, una escuela cristiana), esa historia de frustración creará más escepticismo en los cristianos cuando a alguien se le ocurra hacer lo mismo en el futuro.

No obstante...

Comenzar este tipo de cosas es para valientes, para aquellos que son ejemplo a los santos, cuyas vidas dan gloria a Dios por los frutos, y están dispuestos a correr riesgos. Si usted está pensando en comenzar algo o participar de un grupo que dará comienzo a un proyecto, ministerio o emprendimiento, déjeme advertirle que necesitará de valentía, coraje, audacia y decisión a prueba de desánimos, depresión, dificultades, carencias, críticas, etc. Algunos lo padecen más y otros menos, pero todos los que estamos en la tarea del liderazgo y el comienzo de cosas nuevas nos enfrentamos a desafíos en los que las preguntas y repreguntas, los miedos y la tentación de «mirar hacia atrás» estarán presentes en forma recurrente.

Las victorias son para los que pelean; los triunfos para quienes se lanzan al ruedo. Y no siempre el «triumfo» en el Reino de Dios es visto como tal por los hombres y mujeres que nos rodean. Hay «triumfos escondidos» que sólo están en la contabilidad de Dios.

«Siempre que llovió, paró»

Así dicen en mi tierra. Eso significa que cada vez que ha llovido, más tarde ha cesado. Como dijimos antes, estar involucrado en el liderazgo de proyectos y ministerios nos enfrentará a situaciones difíciles, ya sea con personas, finanzas, adversarios, catástrofes, gentes en sumo dolor y necesidades urgentes. Además de estas cosas propias de la vida y el caminar en esta tierra, el

enemigo —que siempre está vivo y activo— buscará crear conflictos, dificultades, contiendas con los de adentro y los de afuera. Por eso esté preparado y afirmado, porque se necesitará que usted siga firme en su visión, a pesar de las circunstancias. Canalice la ansiedad en forma correcta: busque más a Dios en la intimidad y la devoción.

Hace unos meses vino a mi oficina uno de nuestros misioneros. Él está trabajando en la organización de un congreso importante para el continente y me pidió que lo ayudáramos con algunos consejos prácticos en el liderazgo de este tipo de eventos. «Podemos ayudarte con varias cosas que hemos aprendido», le respondí, «pero antes que ninguna otra cosa, déjame decirte lo siguiente: si estás convencido en que Dios te ha mandado a realizar ese evento, afirmate en su voluntad y mandato, porque vendrán muchos conflictos, y no faltarán las madrugadas en las que te despertarás con ansiedad y desvelo por no tener las respuestas que necesitas para el día siguiente. Entonces, lo único que te sostendrá será el mandato de tu Señor, cuya voluntad estás cumpliendo.»

«Yo sé en quién he creído», dijo Job: «Yo sé que mi Redentor vive, y al fin se levantará sobre el polvo; y después de deshecha esta mi piel, en mi carne he de ver a Dios; al cual veré por mí mismo, y mis ojos lo verán, y no otro, aunque mi corazón desfallece dentro de mí» (Job 19:25-27). A cada noche le sigue un amanecer. Y aun cuando en ocasiones hay amaneceres nublados, más adelante vendrá otro resplandeciente, glorioso.

Nuestro Dios es maravilloso en su gracia y misericordia, y siempre está dispuesto a dar una nueva

oportunidad a aquellos que lo buscan con sinceridad, humildad y arrepentimiento. Él no cambia la historia para atrás, pero hace nuevas todas las cosas hacia delante. La belleza de su gracia es nueva cada mañana.

Al que honra, honra

Por último, recuerde que lo pomposo atrae la atención y suele ser grabado en la historia de los hombres como «lo trascendental», pero el trabajo que cambia vidas se hace paso a paso, día a día y, por lo general, sin grandes anuncios. Cuando las alabanzas lleguen, y la pared de su oficina comience a llenarse de placas y reconocimientos, no se olvide de la gente que lo apoyó, que lo acompañó y que se sacrificó por su visión.

De niño yo admiraba a un tío mío, médico, hermano menor de mi padre. Él vivía en Canadá. Había nacido, crecido y estudiado medicina en Argentina, y luego siguió su carrera en Norteamérica. Allí fue exitoso, y nos venía a visitar de tanto en tanto. Solía traer algunos regalos que significaban fiesta por varios días para los ávidos sobrinos.

Mi padre no fue a la universidad. Salió del colegio y trabajó duro como empleado en una empresa de materiales para la construcción. Llegó a ser el empleado de mayor responsabilidad, aunque la paga no acompañaba al cargo. Más tarde fue gerente de un hotel, donde dejó largas horas de sus últimos años. Papá tenía mucho talento musical; estudió arduamente y llegó a dirigir su propia orquesta de música popular. Todos los viernes y sábados, luego de trabajar durante toda la semana en su

trabajo habitual, salía con su docena de músicos para tocar en diferentes ciudades y pueblos del sur de Córdoba, en Argentina. Los domingos en la mañana tocaba en la emisora de radio local. Como músico de ciudad pequeña, la paga cubría los costos de viajes, los elegantes trajes que vestían en cada presentación, y no era mucho lo que quedaba para el presupuesto familiar. Mamá también trabajó, enseñando corte y confección a decenas de alumnas, mientras se ocupaba de la casa y de no pocas tareas en la iglesia. Trabajaron arduamente para que sus cuatro hijos creyéramos con todo lo que necesitábamos. No obstante, en mi mente de niño, el verdadero triunfador era aquel tío médico en Canadá.

Cierto día, al ver mi madre «mi pasión» por aquel tío, me preguntó:

—¿Sabes quién ayudó a tu tío a pagar los estudios de medicina en la universidad?

—No —respondí.

—Tu papá.

Fue mi primera gran lección sobre lo que más tarde leería en la Biblia: «Pagad a todos lo que debéis: al que tributo, tributo; al que impuesto, impuesto; al que respeto, respeto; al que honra, honra» (Romanos 13:7).

Dentro de un tiempo, cuando usted mire hacia atrás a sus años de ministerio, encontrará una larga lista de rostros de gente que apoyó en oración, que colaboró a tiempo y fuera de tiempo, que ofrendó cuando más lo necesitaba, que pasó largas horas a su lado en el fragor del ministerio; que se atrevió a acercarse con aquel comentario quieto pero firme cuando usted, tal vez sin

darse cuenta, estaba hiriendo a otra persona. La inmensa mayoría de ellos no tendrán nunca sus nombres escritos en ningún libro, en ninguna placa, sus fotos no estarán colgadas en las galerías de los ministerios famosos, pero habrán sido verdaderos soportes en el ministerio. No los olvide.

Estimado amigo y soñador de proyectos para el Reino: reciba un abrazo, junto a mi oración de apoyo a su servicio en la fundación y desarrollo de proyectos. Recuerde la preciosa promesa que Dios le dio a Abraham: «Por tu obediencia, muchos serán bendecidos» (Génesis 22:18).

Apéndice:

Los cristianos crecemos en dependencia

APARECIDO EN LA REVISTA *ELLOS Y NOSOTROS*
AÑO 3, NÚMERO 5, ABRIL DE 1997.

A MEDIDA QUE CRECEMOS, esperamos estar mejor capacitados para vivir, para decidir y para funcionar como personas maduras.

Los padres ven crecer a su niño, con la esperanza de que algún día llegará a vivir por sí mismo. El aprendiz de tabartero no sabe manejar hábilmente la trincheta, pero luego de ver, probar y malograr varios cueros (y lastimarse los dedos) llega a ser experto; entonces puede tomar trabajos bajo su propia responsabilidad y hasta abrir su propio taller. El pequeño árbol crece atado a su tutor, pero cuando su fuste y sus raíces lo permiten, debe continuar peleando solo contra el sol, la lluvia y el viento. A los nuevos convertidos los discipulamos con la esperanza de que lleguen a ejercer su fe de una forma exitosa, aunque no estemos a su lado. Todo crecimiento parece seguir el mismo patrón...

Sin embargo...

...en nuestra vida espiritual y en la dependencia de Dios es totalmente al revés. Tenemos la necesidad de

la renovación diaria de esa dependencia por toda nuestra vida y de consultar cada cosa con Él. No es la independencia lo que debe crecer sino todo lo contrario: la inhabilidad para vivir sin su auxilio. Desde este punto de vista, crecemos y maduramos para ser cada día menos autosuficientes. Crecemos para ser menos.

Nadie está exento. La dependencia espiritual, diaria y creciente, no mengua como algunos presumen. Mientras más caminemos con Dios, lo que crecerá será nuestro sentido de pequeñez.

Sin embargo...

...eso no es problema para los que aman a Dios. Puesto que a medida que uno crece en el amor y en la relación con Él, más natural parece esta dependencia, y más deseada a la vez. Mayor seguridad nos proporciona, y más firmes son nuestros pasos. Menor es nuestra sabiduría, mayor su presencia.

Sin embargo...

...el enemigo conoce bien qué significa, para él y para sus planes, que cada día dependamos más de Dios. Por eso comenzó sembrando dudas y sugiriéndonos alcanzar la independencia. Nosotros queremos ser como el Señor es; tener su amor, su sabiduría y su rectitud. Ser como Cristo es el anhelo del creyente. Y el enemigo dice: «¡Adelante! ¡Sí que puedes! Crece y podrás hacerlo solo; ¡...igual que Él!» A veces también caminamos tras el poder, y el susurrador apunta: «¡Pues claro! ¡Para eso

estás creciendo! La experiencia da sabiduría, y la sabiduría te capacita. ¡Sigue!» «Tus padres y tus superiores están observándote. También te observan quienes deberían ser guiados por ti. ¡Demuestra madurez, dominio propio!» Y cuando nos encontramos ante decisiones que parecen nimias, el astuto toma una frase bíblica y dice: «¿Por eso molestas al Maestro? ¿No te das cuenta que Cristo espera M-A-D-U-R-E-E-E-E-E-Z? ¡Toma la decisión en base a tu experiencia! ¡Crece de una buena vez!»

Sin embargo...

...crecer en la dependencia de Dios nos hace crecer también en el respeto que le tenemos. Crecemos en la conciencia de que Él va más allá de nuestros ojos y que trabaja con otros, no sólo con nosotros. Esto nos ayudará a *interdepende*r con el resto de los hijos que Dios tiene, creciendo en sujeción y cooperando en lo que Dios está haciendo con ellos. Se acrecienta nuestro respeto por la obra de Dios más allá de nuestro cuero.

Sin embargo...

...el amor propio es apelado por el mundo, por nuestros prójimos y por nuestra propia carnalidad, a fin de dar pasos por nuestra cuenta. Hoy día se pondera la ejecutividad, el pragmatismo y el comportamiento vanguardista, en desmedro de las ideologías y de los principios. Otra vez, las tendencias del mundo pretenden dictarnos el comportamiento, y alguien

cuyas decisiones sean cautas y dependientes de alguien superior no encaja muy bien en los nuevos paradigmas sociales.

Sin embargo...

«...tú, oh Dios, estás cercano. Presto para manifestarte a un puñado de cuidadores de ovejas, como en aquella primera Navidad... Te ocupas en hacer feliz a un anciano como Simón; llamas a un muchacho como Samuel y dedicas tiempo para quebrantar y sanar el corazón de una ramera; y ante las narices de cientos de biblistas y estudiosos de la ley, tú escogiste venir entre desconocidos y obreros. Trataste con David de igual manera cuando era un rey que cuando era un *boyero* en el campo de su padre.

»¡Oh, Dios, tu inspiras a quien te busca en la soledad de su dormitorio y a quien te consulta sobre cualquier cosa. Tú observas las grandes estrategias globales, pero no quieres perderte la dicha de acompañarnos a hablar de ti con el vecino.

»¡Oh, Dios! Déjame conocerte mejor cada día, y beber de tu guía paso a paso. ¡Que no sea de otra forma, Señor! Porque a cada momento estoy tentado a definir tu voluntad a través de mis deseos, por mis pensamientos terrenales o por la opinión ajena.

»*Enséñame a hacer tu voluntad,
porque tú eres mi Dios;
tu buen Espíritu me guíe...*»