

Esta es una pequeña muestra
del libro *El proyecto de la vid.*

Para conseguir el libro completo y conocer más
acerca de nosotros, visita nuestra página web:

www.poiema.co

O comunícate con nosotros al correo:

info@poiema.co



© 2020 Poiema Publicaciones

¡El evangelio para cada rincón de la vida!

EL PROYECTO DE LA VID

MOLDEA TU CULTURA
MINISTERIAL EN TORNO
AL DISCIPULADO

COLIN MARSHALL & TONY PAYNE



Mientras lees, comparte con otros en redes usando

#ProyectoLaVid

El proyecto de la vid

Moldea tu cultura ministerial en torno al discipulado

Colin Marshall & Tony Payne

© 2020 por Poiema Publicaciones

Traducido del libro *The Vine Project: Shaping your ministry culture around disciple-making* © 2016 por Colin Marshall y Tony Payne. Publicado por Matthias Media, St Matthias Media Press Ltd ACN 067 558 365.

A menos que se indique lo contrario, las citas bíblicas han sido tomadas de *La Santa Biblia, Nueva Versión Internacional* © 1986, 1999, 2015, por Biblica, Inc. Usada con permiso. Las citas bíblicas marcadas con la sigla NBLA han sido tomadas de *La Nueva Biblia de las Américas* © 2005, por The Lockman Foundation; las marcadas con la sigla RVC, de *La Santa Biblia, Versión Reina-Valera Contemporánea* © 2009, 2011, por Sociedades Bíblicas Unidas; las marcadas con la sigla RV60, de *La Santa Biblia, Versión Reina-Valera* © 1960, por Sociedades Bíblicas en América Latina y © renovado 1988, por Sociedades Bíblicas Unidas.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otros, sin el previo permiso por escrito de la casa editorial.

Poiema Publicaciones

info@poiema.co

www.poiema.co

Impreso en Colombia

ISBN: 978-1-950417-14-8

SDG

201



Buscando ser buenos mayordomos de la creación, Poiema se compromete a un uso responsable de los recursos naturales. Por tal razón, hemos preparado este libro con papel ecológico para cuidar el medio ambiente.

Agradecimientos

Escribir un libro realmente hace que la mente se enfoque. Y escribir un libro acerca de cómo comportarnos como siervos de Dios, en Su iglesia y para la gloria de Cristo, realmente hace que se enfoquen tanto la mente como el corazón. ¿Estamos siendo fieles a lo que Dios nos ha revelado?

Tony y yo no escribimos *El proyecto de la vid* en un escritorio. Los últimos seis años, luego de que se publicara *El enrejado y la vid*, han sido como una conversación continua acerca de la vida cristiana, la iglesia y el ministerio. Ha sido retador, humillante, a veces doloroso y, sobre todo, un deleite. Estamos profundamente agradecidos con los miles de pastores y ancianos que se han unido a esta conversación en talleres, conferencias y seminarios en todo el mundo.

También queremos reconocer a personas específicas que han contribuido a esta conversación con su tiempo y sus ideas.

Cerca de 40 pastores aceptaron mi oferta de ser su entrenador ministerial en su intento de implementar los principios de *El enrejado y la vid*. La experiencia de ver de primera mano a iglesias muy diferentes luchando por adoptar nuevas formas de pensar y actuar fue invaluable.

Doce pastores se aventuraron con las primeras versiones del material, nos dieron una retroalimentación detallada y nos animaron a seguir adelante. Esta contribución aclaró nuestra percepción del ministerio y ha moldeado significativamente el producto final.

Gabriel Bennetts, Stuart Holman y Greg Peisley pasaron todo un año usando las primeras versiones de este material, no solo en sus propias iglesias sino también como entrenadores en iglesias en sus vecindarios. Steve Lindemann nos dio las herramientas para entender el proceso del cambio de cultura durante el proceso. Yo esperaba con ansias nuestras reuniones mensuales, ya que nos ayudaron a hacer que el material fuera más útil (eso espero).

Phil Colgan y Gabriel Koo, los pastores de las iglesias locales en las que estamos Tony y yo, nos han animado a enseñar y experimentar con estas ideas porque ellos también son impulsados por las mismas convicciones. Este fue un espacio útil para trabajar con personas y grupos mientras escribíamos sobre el ministerio. Gracias, Phil y Gabriel.

También estamos muy agradecidos con los ocho pastores que permitieron que los entrevistáramos, les preguntáramos sobre sus ministerios e incluyéramos fragmentos de esas conversaciones en el libro.

En días recientes, Andrew Heard y Craig Tucker pasaron horas leyendo el borrador de nuestro manuscrito y nos lo devolvieron con su retroalimentación detallada. Ellos han vivido este proyecto durante muchos años como pastores de iglesias cuya práctica ministerial se basa en la reflexión teológica profunda. Para el beneficio de todos nosotros, ellos seguirán dando su retroalimentación de este libro tiempo después de su publicación. Hay otros dos amigos que merecen una mención especial. Uno de nuestros jóvenes escritores es Guan Un, quien trabajó por mucho tiempo y con buenos resultados en el tema del discipulado, produciendo documentos que le dieron forma a lo que estás a punto de leer. Y mi colega Craig Glassock, quien está construyendo la comunidad de asistencia en línea que será de gran beneficio para todos los que se embarquen en el Proyecto de la vid. Su pasión por el discipulado no tiene límites.

También estamos en deuda con el equipo de Matthias Media (especialmente la directora editorial, Emma Thornett), el cual no solo ha trabajado duro para hacer que este libro sea una realidad, sino que ha ejemplificado sus principios durante casi tres décadas publicando recursos ministeriales sobre la tarea de hacer discípulos. De hecho (como podrás ver), no pudimos evitar hacer referencia a recursos de Matthias Media y recomendarlos en varias partes del libro. Estos son recursos que conocemos y en los cuales confiamos —y esperamos que seas paciente con este sesgo y entusiasmo por nuestra casa editorial.

¿Y qué puedo decir de Tony? Simplemente que el texto final es de él. Alguien tenía que sacar esta conversación de seis años y convertirla en un documento coherente. Tenía que ser alguien que ha hablado de estas convicciones por décadas y que ha estado estudiando y escribiendo sobre estos temas desde siempre. Cuando leí el manuscrito de Tony, no dejaba de

pensar: “Sí, eso es exactamente lo que queremos decir, y lo que debemos decir en nombre de Dios en este tiempo”.

A Dios sea la gloria.

CM, febrero de 2016.

Contenido

Descripción del escenario.	9
La gran pregunta	11
Un cambio de cultura	21
 Fase 1: Aclara tus convicciones	 37
Introducción	39
Convicción 1: ¿Por qué hacer discípulos?	43
Convicción 2: ¿Qué es un discípulo?	57
Convicción 3: ¿Cómo se hacen los discípulos?	71
Convicción 4: ¿Quién está encargado de hacer discípulos?	91
Convicción 5: ¿En dónde hacemos discípulos?	109
Anexo: El hogar como un contexto para hacer discípulos.	121
Resumen	127
 Fase 2: Reformen sus culturas personales	 135
 Fase 3: Una evaluación amorosa y honesta.	 155
 Fase 4: Innoven e implementen	 179
Introducción	181
Zona de enfoque 1: Hagan del domingo un estandarte	187
Zona de enfoque 2: Diseñen cambios que muevan hacia la derecha	219
Zona de enfoque 3: Planeen para el crecimiento	273
Zona de enfoque 4: Creen un lenguaje nuevo.	281

Fase 5: Mantengan el impulso	289
Epílogo	311
Apéndices	313
1. <i>El enrejado y la vid ¿Qué te perdiste?</i>	315
2. <i>Proyectovid.com.</i>	319
3. <i>Replanteando los grupos pequeños</i>	321
Sobre los autores	331
Notas de texto	333



DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO

La gran pregunta

Estuvimos hablando casi todo el día. Había unas 60 personas en la sala, de diferentes iglesias del Medio Oeste de los Estados Unidos. Un pastor se puso de pie e hizo la pregunta que nos habíamos estado haciendo miles de veces durante los últimos seis años.

Yo leí *El enrejado y la vid* y creo que es un libro grandioso que expresó lo que siempre he pensado y creído sobre el ministerio cristiano. Dios los bendiga, y gracias por escribirlo.

Pero mientras lo leía, también me entraba una especie de angustia. Solo sé que lo que sucede en nuestra iglesia está muy lejos de la clase de visión ministerial de discipulado que ustedes describen y de la cual yo mismo estoy totalmente convencido. No estoy muy seguro de cómo llegamos a alejarnos tanto de esa idea, pero el punto es que no sé por dónde comenzar ni cómo lograr algún progreso. Es como si todas las estructuras y ministerios de nuestra iglesia estuvieran hechos de concreto.

Así que este es mi problema fundamental: *¿Cómo puedo cambiar toda la cultura de nuestra iglesia para que el objetivo sea hacer discípulos?*

Este pastor era bautista, de una iglesia de tamaño promedio en Chicago, pero pudo haber sido un presbiteriano de Melbourne o un anglicano evangélico de Ciudad del Cabo. En conversaciones, correos electrónicos, talleres y conferencias, nos han hecho esta pregunta de muchas formas diferentes, más veces de lo que podemos recordar desde que *El enrejado y la vid* se convirtió en un bestseller internacional improbable.

Digo improbable porque, desde nuestro punto de vista, *El enrejado y la vid* es un libro pequeño y poco emocionante que consiste mayormente en ideas bastante obvias. Creíamos que solo lo iban a leer algunos fieles aquí en Australia y que tal vez sería una declaración útil de principios ministeriales que podríamos pasarle a la siguiente generación.

Sin embargo, hay veces en las que lo que más necesitamos escuchar es lo obvio (como cuando el niño se atrevió a decir que el emperador no llevaba nada puesto). De alguna manera, nuestro planteamiento de los principios bíblicos del trabajo en la vid y el ministerio tocó las fibras más profundas de pastores y líderes evangélicos en todo el mundo.

Una de las consecuencias fue una experiencia inmensamente provechosa por la cual estamos profundamente agradecidos con Dios. Durante los últimos seis años hemos dado conferencias y talleres sobre *El enrejado y la vid* en todo el mundo, y hemos tenido la alegría de pasar miles de horas hablando sobre el ministerio con miles de pastores y líderes laicos de iglesias de diferentes tamaños, lugares, denominaciones y culturas —desde Ciudad del Cabo hasta Chicago, desde Singapur hasta Sídney, desde Dublín hasta Dallas.

La gente asistía a estos talleres y conferencias con todo tipo de preguntas e ideas acerca de la filosofía ministerial que se postula en *El enrejado y la vid*. Hubo tres clases de preguntas que fueron las más comunes:

- ¿Qué quieren decir específicamente con discipulado o hacer discípulos? ¿Se refieren básicamente a un trabajo más personalizado, uno a uno, o al trabajo en grupos pequeños? ¿O están hablando de más evangelismo? ¿O todos o ninguno de los anteriores?
- ¿Cuál es el lugar de la predicación en todo esto? ¿No creen que su énfasis en capacitar a los discípulos lleva al menosprecio del ministerio de la predicación expositiva —que es algo que hemos defendido y fortalecido en estas últimas décadas?
- ¿No les parece que han pintado a los enrejados (es decir, las estructuras y los soportes ministeriales) como los villanos de la vida de la iglesia? ¿Es posible que hayan minimizado la importancia sistémica de la manera en la que se estructura y organiza la vida eclesial? ¿No creen que priorizar el trabajo en la vid sobre el trabajo en el enrejado conduce a

la degradación de tantas personas que pasan horas y horas trabajando fielmente en el enrejado?

Hemos sido grandemente bendecidos al hablar de estas preguntas en repetidas ocasiones con muchos hermanos. Nuestra esperanza es que, en los capítulos que siguen, el fruto de estas conversaciones sea evidente al presentar de una forma mejorada y más clara los principios ministeriales esenciales que se habían expuesto en *El enrejado y la vid*.

Sin embargo, el motivo principal por el que las personas venían a hablar con nosotros durante los últimos seis años era para tratar de resolver el dilema que planteó el pastor de Chicago. En muchas iglesias alrededor del mundo hay una brecha inmensamente decepcionante entre lo que esperamos que produzca el evangelio en medio nuestro y la realidad que vemos en el día a día y de domingo a domingo. Para decirlo en términos de *El enrejado y la vid*, anhelamos que lo normal y la prioridad en nuestras iglesias sea un trabajo en la vid al estilo de la Gran Comisión. Anhelamos que todos los miembros de nuestra congregación entiendan esto y lo vivan —que oren y alcancen a las personas a su alrededor para hacer nuevos discípulos y para alimentarse, edificarse y animarse los unos a los otros a alcanzar la madurez en Cristo.

Sin embargo, cuando vemos la brecha entre esta emocionante visión bíblica y la realidad de la vida en la iglesia, nuestros corazones se entristecen. Parece que nuestras congregaciones locales son demasiado complejas y que están estancadas en sus hábitos existentes y sus formas de hacer las cosas. Las estructuras y los enrejados de nuestra iglesia parecen tener vida propia; terminan absorbiendo o repeliendo nuestros intentos por lograr una reforma. Pensamos: “Tal vez eso del trabajo en la vid y de que todos los discípulos deben hacer discípulos funciona en otro lugar (quizá en las universidades), pero aquí no parece que prospere”. Y si somos honestos en cuanto a los números, no se ve mucho crecimiento —y el poco crecimiento que vemos es en gran parte porque llegan personas de otras iglesias, no nuevos creyentes.

Podríamos multiplicar los ejemplos o explicar con más detalle este tipo de escenario, pero eso solo aumentaría la sensación de ansiedad que ya tienen muchos pastores, ancianos y miembros de la iglesia. Cuando trabajamos duro pero no vemos un crecimiento, nos duele. Eso nos lleva a cuestionar la soberanía de Dios (*¿Por qué no nos da el crecimiento?*), a compararnos

con otros (*¿Qué estoy haciendo mal? ¿Por qué a otros les va tan bien?*) y, con frecuencia, a probar el programa o modelo ministerial que esté de moda con la esperanza de que al fin podamos lograr el éxito y crecer.

Al hablar y reflexionar constantemente sobre estos temas durante los últimos seis años, nos hemos convencido de la necesidad de responder la pregunta del pastor bautista de Chicago en nombre de casi toda la iglesia evangélica en el mundo occidental: *¿Cómo podemos cambiar toda la cultura de nuestra iglesia para que el objetivo sea hacer discípulos?*

Esa es la pregunta que busca responder *El proyecto de la vid*.

Puede que esto suene contradictorio, pero una de las razones por las que estamos tan deseosos de responder esta pregunta es que conocemos muy bien la enorme presión que experimentan muchos pastores y miembros de la iglesia. Para muchos lectores de este libro, sean líderes laicos entusiastas o pastores a tiempo completo, cada semana es una nueva lucha por mantenerse a flote. Esto lo sabemos no solo por nuestra propia experiencia ministerial en equipos pastorales, sino también por los seis años en los que dimos talleres y capacitamos a pastores y líderes de la iglesia. Con frecuencia hablamos con pastores y líderes laicos que están luchando con situaciones que los agotan emocionalmente —enfermedades, aflicciones en sus propias familias, conflictos relacionales, problemas de salud mental y abuso sexual en la familia de la iglesia, entre otros. Esperamos ese año “normal” y libre de crisis en el que podamos realizar alguna planeación y progresar, pero este nunca llega.

Para los que llegan a sentirse así, la idea de trabajar en un proyecto para cambiar toda la cultura de su iglesia es abrumadora. Y puede que para algunos no sea el momento correcto para comenzar a hacerlo. Quizá deban leer este libro y desarrollar algunos planes para comenzar apropiadamente dentro de uno o dos años.

Sin embargo, como explicaremos más adelante, hacer discípulos realmente se trata de llamar a las personas a que tengan fe y esperanza en Jesucristo en medio de esta época malvada y llena de presiones. Convertirse en una iglesia más enfocada en hacer discípulos es convertirse en una comunidad que comprende con más claridad por qué la vida puede llegar a ser tan difícil, y que conoce los recursos que Dios nos ha dado para crecer en fe, esperanza y amor en medio de la lucha. Una iglesia que hace discípulos en

realidad tiene más capacidad para manejar las crisis y presiones de la vida diaria.

Más aún, una de las mayores cargas para muchos pastores y equipos de liderazgo de la iglesia es simplemente que hay muy pocas personas que disponen sus manos para la obra. No estamos entrenando y movilizand o a suficientes miembros de nuestra iglesia para que se conviertan en compañeros en la obra y, por eso, la presión sobre el pastor y los líderes es constante. Necesitamos construir un equipo más grande de hacedores de discípulos comprometidos y equipados que trabajen juntos, lo cual es uno de los resultados clave de *El proyecto de la vid*.

En otras palabras, una razón muy importante por la que hemos escrito *El proyecto de la vid* y por la que te animamos a que te embarques en él lo más pronto posible, según lo razonable, es que sabemos lo difícil que puede ser la vida de la iglesia y el ministerio.

Un libro poco común

La pregunta que buscamos responder es bastante amplia (*cómo cambiar la cultura de tu iglesia para que el objetivo sea hacer discípulos*) y la tarea es aún más difícil, por el hecho evidente de que *cada iglesia requiere su propia respuesta*. Cada una está en un punto diferente, tiene fortalezas y debilidades diferentes, enfrenta obstáculos diferentes y, sobre todo, Dios ha bendecido a cada iglesia con personas diferentes. Algunos de ustedes pueden ver que en su iglesia se necesita una reforma profunda; otros pueden sentir que en términos generales están avanzando en la dirección correcta, pero necesitan una inyección de crecimiento y cambio. Algunos incluso podrían estar a punto de plantar una iglesia nueva y tienen la oportunidad de comenzar a moldear la cultura desde cero.

Pero aunque nuestros puntos de partida sean diferentes, todas las iglesias compartimos el proceso esencial de cambio, las herramientas para el cambio y los resultados deseados, ya que todo esto está arraigado no solo en la forma en la que funcionan y crecen los grupos de personas (como las iglesias), sino en el carácter, los propósitos y los mandamientos de Dios para Su pueblo.

Es por eso que (de una forma algo inusual) le dimos el nombre de “proyecto” a este libro. No es un conjunto de respuestas ni de prescripciones

detalladas enviadas de lo alto para resolver tus problemas. Es un conjunto de procesos, herramientas y guías en las que puedes trabajar con un equipo pequeño de colaboradores que buscan el mismo objetivo —comenzando en donde sea que estés, con todas las fortalezas y debilidades que tengas.

Esto significa que *El proyecto de la vid no es un libro que simplemente lees*, como todos esos libros ministeriales que compras en conferencias —los lees y te sientes ligeramente entusiasmado por un tiempo, pero al final terminan junto a los demás en el estante. Es un proyecto. Resume un proceso que se debe determinar y discutir. Es un libro que debería llevarte a hacer un plan y a actuar en diferentes momentos.

Por eso, este es un libro que podrías terminar de leer luego de varios años —no porque el contenido sea demasiado largo o complejo, sino porque el *proceso* a través del cual te guía no es una solución temporal. El crecimiento y el cambio de la iglesia, así como todo crecimiento y cambio cristiano, toma tiempo. Hay que implementarlo en el mundo real y tener paciencia. Está sujeto a salidas en falso y tropiezos. Necesita monitoreo, revisiones y cambios de dirección constantes para adaptarnos a circunstancias nuevas o inesperadas. Mientras avanzas, te pediremos en varias ocasiones que hables de ciertos temas con otras personas, evalúes tus circunstancias actuales, diseñes planes, actúes, trabajes en proyectos pequeños y así sucesivamente. Es un proceso que se completa después de varios meses o años. De hecho, en algunos sentidos, es un libro que nunca vas a terminar. Esperamos de corazón que *El proyecto de la vid* no termine siendo otro de esos libros ministeriales que hojeas para tomar algunas ideas interesantes y luego olvidas.

Este también es un libro que *no puedes leer solo y tener éxito*. Si no reúnes a un grupo pequeño de personas piadosas y comprometidas para que lo lean y trabajen en el proceso contigo, estamos seguros de que el beneficio para tu iglesia será muy poco. Por supuesto, entendemos que para decidir si quieres reunir a un grupo como este y lanzarte de lleno con ellos en el Proyecto de la vid (PV) ¡puede que primero quieras leer todo el libro! Pero lo que queremos decir es simplemente que, para que esto conduzca a un crecimiento o a un cambio en la cultura de tu iglesia, necesitarás trabajar en todo esto con un equipo.

Para facilitar este proceso —de reunir a un equipo y trabajar juntos en cada fase del PV durante un tiempo— te ofrecemos ayuda. En thevineproject.com.

com encontrarás no solo una biblioteca creciente de videos, historias, artículos y estudios de caso, sino también una comunidad conformada por otros equipos ministeriales que están trabajando en el PV en sus propios contextos. Es un lugar donde puedes hacer preguntas, aprender de las experiencias e ideas de otros y contribuir con las tuyas.

En thevineproject.com, los miembros del equipo también pueden descargar su manual de forma gratuita. Este manual (disponible en formatos PDF y MS Word) contiene todas las preguntas de discusión, las evaluaciones, las actividades y los miniproyectos de este libro, para que puedas modificar el formato, imprimirlos, escribir sobre ellos, ingresar las respuestas, etc.

Te animamos a que aproveches al máximo los recursos disponibles en projectovid.com. (Para más información, consulta el apéndice 2 o visita el sitio web.)

Cómo sacar el mayor provecho a este libro

En este punto debería ser bastante claro que este es un libro para *usar* y no solo leer, porque para responder “la gran pregunta” en tu propio contexto se requiere un proceso de análisis a lo largo del tiempo, no una solución milagrosa de algún gurú ministerial.

Aquí te presentamos algunos consejos para que le saques el mayor provecho a *El proyecto de la vid*.

Primero, el proceso que presentamos no es solo para iglesias. Es para cualquier ministerio que tenga el potencial de transformar su cultura para que su objetivo sea hacer discípulos. Por ejemplo, puede que seas un líder del ministerio de jóvenes o el líder del ministerio de hombres o de mujeres en tu iglesia. Puede que seas el líder de un grupo misionero paraeclesial o de algún otro tipo de grupo. Si estás liderando a un grupo de cristianos y tienes la autoridad y la capacidad para determinar la dirección y las actividades de ese grupo durante un tiempo prolongado, *El proyecto de la vid* es para ti.

De hecho, incluso si eres el pastor principal de una iglesia, puede que quieras hacer una prueba piloto del PV en una sola parte de tu congregación (por ejemplo, en el ministerio de jóvenes o en una de las congregaciones que conforman tu grupo general de iglesias) antes de lanzarlo más ampliamente.

Segundo, *El proyecto de la vid* no es solo para iglesias y comunidades existentes. Si tu plan es comenzar un ministerio nuevo —ya sea plantar una

iglesia o iniciar un ministerio de otra clase—, trabajar con *El proyecto de la vid* es una forma ideal de establecer una cultura fuerte enfocada en hacer discípulos desde el comienzo. La mayoría de los ejercicios y actividades sugeridos en *El proyecto de la vid* asumen que hay un ministerio existente en el que se busca un cambio de cultura —pero casi todos se pueden adaptar fácilmente a un ministerio nuevo que comienza desde cero.

Tercero, cualquiera que sea tu contexto, el primer paso como líder de un ministerio es leer todo el libro para hacerte una idea de su teología, su mensaje y el proceso en el que vamos a trabajar. La primera lectura completa tiene dos propósitos principales:

- Claramente, debes estar convencido de que quieres usar este libro y su proceso para traer un cambio de cultura permanente a tu iglesia o ministerio. Debes tener la tranquilidad de saber que estás de acuerdo con nosotros teológicamente (al menos en todas las áreas importantes), y de que estás dispuesto a comprometerte con el proceso que te sugerimos.
- En esta primera lectura también comenzarás a tener una idea de qué personas puedes incluir en tu equipo PV, y de dónde quieres modificar, adaptar o complementar el contenido para tu propio contexto —porque estamos seguros de que querrás hacerlo. Diseñamos el PV para que fuera lo más flexible y aplicable posible a muchos contextos ministeriales diferentes, pero sin duda habrá temas que querrás cubrir y que no se encuentran aquí, así como cosas que mencionamos y que no aplican para ti o que quisieras manejar de otra manera. Seguramente, la primera lectura te llevará a hacer una pequeña lista de las formas en que querrás personalizar tu proceso.

Cuarto, como ya hemos mencionado, un aspecto clave del PV es reunir a un equipo pequeño de colaboradores para que trabajen juntos en este proceso; para ser el equipo de agentes de cambio que planeen, inicien, sean ejemplo y luchen por la transformación que esperas lograr en la cultura. ¿Quiénes deberían formar parte de este equipo?

- Máximo diez personas, mínimo cuatro. Es un equipo que necesita funcionar bien como grupo, con suficientes personas que aporten ideas,

energía y aptitudes a la tarea, pero no demasiadas, ya que eso podría dificultar la organización de las reuniones o la dinámica del grupo.

- Puedes buscar a personas que ya tengan una posición de liderazgo o de supervisión (como un grupo de ancianos, un comité ejecutivo eclesial o un grupo similar autorizado), pero también es importante ver más allá de los ancianos existentes. El cambio requiere mentes frescas, mucha energía y la disposición a intentar cosas nuevas, lo cual podría ser difícil de aceptar para un equipo de liderazgo existente. (Después de todo, usualmente ellos son los que más han invertido en todo lo que ahora existe.) Les puedes proponer a los ancianos de tu iglesia el formar un equipo nuevo que se enfoque en el PV —tal vez que consista de algunos líderes (o ancianos) clave, junto con algunos líderes en potencia.
- Sea cual sea la mezcla de líderes nuevos y existentes en tu equipo, o la forma en que se relacionan con tus estructuras actuales, lo verdaderamente importante es que sean fieles, enseñables y que estén disponibles (al menos potencialmente). Deben ser personas fieles al evangelio en sus convicciones y en sus vidas. Este no es el momento ni el lugar para nuevos creyentes (sin importar qué tantos talentos tengan o lo impresionantes que sean) ni para personas poderosas o influyentes que no sean creyentes realmente sólidos, maduros y con un corazón centrado en el evangelio. Debes buscar a personas que estén disponibles para trabajar contigo y con otros, y para seguir trabajando durante un período de tiempo significativo. Puede que esto requiera liberarlos de otras responsabilidades —de hecho, lo más probable es que sea así, dado que este tipo de personas suele participar en el trabajo de la iglesia. Sacar a un líder de un ministerio existente puede causar algo de dolor y crear un vacío, pero, si no tienes a un equipo de personas disponibles para reunirse periódicamente y trabajar juntos a favor del cambio, el ejercicio solo terminará siendo un festival de conversaciones improductivas. Finalmente, no busques a personas que llegan y creen que ya saben cómo hacer todo, o que estén totalmente obsesionados con algún tema. Busca a personas que tengan un corazón enseñable, que reconozcan que todavía tienen mucho que aprender y les entusiasme progresar como discípulos de Cristo.

Quinto, luego de reunir a tu equipo, una de tus primeras tareas será diseñar un bosquejo de cómo van a trabajar en las cinco fases del PV. ¿Con cuánta frecuencia se van a reunir al principio y por cuánto tiempo? ¿A qué ritmo quieres trabajar en cada fase? Nosotros te damos una sugerencia de un plan de acción (se encuentra al final del próximo capítulo), pero eres libre para modificarlo según tus circunstancias.

Y *finalmente*, para sacar el mayor provecho de este libro y para responder a “la gran pregunta” de una forma más eficaz en tu propio contexto, todo el proceso debe estar impregnado de oración. Te seguiremos recordando esto en varios puntos, porque sospechamos que tal vez, al igual que nosotros y todos los líderes cristianos que hemos conocido, tienes presiones y asuntos en la iglesia que llegan a desplazar la oración. Todos los ministerios cristianos, incluyendo el proyecto en el que estamos a punto de embarcarnos, deben usar como guía el resumen de Pablo de su ministerio:

A este Cristo proclamamos, aconsejando y enseñando con toda sabiduría a todos los seres humanos, para presentarlos a todos perfectos en Él. Con este fin trabajo y lucho fortalecido por el poder de Cristo que obra en mí (Col 1:28-29).

Necesitamos seguir orando que Cristo obre con poder en nosotros, que Su Espíritu nos guíe al pensar y planear, y que Dios nos dé el crecimiento mientras ideamos nuevas formas de plantar y regar.

Un cambio de cultura

Cuando yo (Tony) tenía 18 años y me mudé del campo a la ciudad de Sídney, comencé a asistir a una iglesia evangélica anglicana. Estaba entusiasmado y desorientado por igual, y era un cristiano convertido con un trasfondo anglicano y carismático (una mezcla extraña).

El choque cultural fue desorientador y emocionante al mismo tiempo. Todo en mi iglesia nueva en Sídney era diferente: la forma en que las personas se vestían, la falta de rituales y ceremonias, la clase de canciones que cantábamos, el compromiso evidente de los asistentes, la forma en que las personas hablaban durante horas después de la reunión y, por supuesto, la predicación, que incluía la exposición, explicación y aplicación del texto bíblico de una forma que nunca había escuchado. No solo estuve expuesto a ideas y enseñanzas nuevas, sino que la forma en que se hacían las cosas era diferente; toda la cultura de la iglesia era diferente.

Recuerdo que en mis primeras visitas me sorprendió mucho algo que no creo que notaran muchos de los presentes. Durante la mayor parte del servicio, no tenía ni idea de quién era el pastor. Él no estaba sentado en un lugar especial ni vestía una túnica especial. Cuando llegó el momento del sermón, un hombre vestido igual que el resto de nosotros se levantó de una silla entre las demás en la congregación y caminó hacia el púlpito. En este punto tuve que asumir que era el pastor, y después de estar allí durante algunas semanas, me enteré de que lo era —y de que su liderazgo era fuerte y eficaz en la congregación. Pero ese pequeño detalle (que el pastor/predicador se sentara entre los miembros de la iglesia y usara ropa normal) me comunicó algo muy poderoso. Pensé: “Aquí ven al pastor de una forma diferente”. Él es un líder, pero también es uno de nosotros. No es un sacerdote mediador que está al frente, entre nosotros y Dios, administrando

los misterios divinos para nuestro beneficio. Su trabajo principal es abrir y exponer la Biblia —y allí es donde está la autoridad.

Para un anglocatólico joven y algo confundido, esto fue algo revolucionario, en el buen sentido. Con el tiempo llegué a entender con más profundidad las convicciones teológicas que se encontraban detrás de esta diferencia aparentemente pequeña y simple (en cuanto al lugar y la vestimenta del pastor). Y llegué a ver que este contraste entre las “culturas” de ambas iglesias no era simplemente el resultado de diferencias de edad, de contexto geográfico ni de formalidad (aunque todos estos factores influían claramente sobre lo que se hacía y cómo se hacía). Lo que había detrás de todo esto eran dos teologías bastante diferentes. La mezcla de diferentes hábitos, normas, prácticas, lenguajes, formas, estructuras, tradiciones y relaciones se derivaba de un conjunto diferente de convicciones y creencias. Y a su vez, las diferentes prácticas expresaban y reforzaban esas convicciones y creencias —o, en algunos casos, como es inevitable, chocaban con las convicciones y creencias que se expresaban (porque ninguna iglesia es totalmente coherente ni completamente libre de contradicciones y problemas).

De hecho, mi experiencia en estas dos iglesias tan diferentes ilustra una verdad fundamental (y bastante evidente) acerca de la cultura de la iglesia: lo que *hacemos* rutinariamente comunica, refuerza y determina lo que somos, en un grado mucho más alto que lo que enseñamos.

Verás, la tradición anglocatólica de mi juventud tenía todas las palabras correctas. En ella usábamos fielmente el *Libro de Oración Común* (LOC) anglicano semana tras semana, el cual es uno de los documentos más gloriosamente reformados y evangélicos de la Reforma inglesa. El LOC está lleno del evangelio y de las grandes doctrinas de la justificación que es solo por la fe, solo por gracia y solo en Cristo. Es un libro completamente evangélico, y repetíamos sus palabras tan regularmente que todos nos las sabíamos de memoria.

Y, aun así, el conjunto de prácticas, hábitos, estructuras y rituales que conformaban nuestra vida cotidiana en la iglesia no eran para nada reformados ni evangélicos —al contrario. El “sacerdote” (como lo llamábamos) se sentaba al frente y se vestía con las túnicas elaboradas del catolicismo. El servicio era un ritual religioso lleno de actos simbólicos (como el uso del incienso), en vez de un acto de comunión o edificación mutua. La forma

en que se practicaba la Santa Cena dejaba muy claro que ese era nuestro principal alimento espiritual (no la Palabra de Dios). El evangelio nunca se explicaba con claridad en los sermones, los cuales eran mayormente moralistas y duraban quince minutos. No se esperaba que la congregación leyera ni estudiara la Biblia, ni individualmente ni en grupos. No había evangelismo; de hecho, no había una convicción profunda de que las personas no cristianas necesitaban convertirse.

Todo en la vida de la iglesia no solo gritaba una teología antievangélica, sino que también nos educaba en ella, semana tras semana. La cultura —la forma en que hacíamos todo en nuestra iglesia— hablaba tan fuerte y persistentemente que las palabras del evangelio del LOC nunca se escuchaban ni se adoptaban, a pesar de que las repetíamos fielmente cada domingo.

Lo mismo sucede con el discipulado y cualquier otra convicción o práctica que esperemos que se arraigue y crezca en nuestras iglesias. Puedes tener una convicción personal, incluirla en tu declaración de objetivos y expresarla con palabras, pero si la forma en la que haces las cosas comunica, expresa y confirma un conjunto diferente de convicciones, en realidad tu progreso será mínimo.

Imagínate, por ejemplo, que sucediera un milagro y te nombraran pastor de la iglesia ritualista en la que crecí —tú que eres completamente reformado y evangélico en tu teología. ¿Cómo producirías un cambio profundo y duradero en una congregación completamente anglocatólica?

Sospecho que el primer cambio que implementarías sería en la predicación. Podrías comenzar a predicar el evangelio y la Biblia, y a orar que la poderosa Palabra de Dios comience a cambiar los corazones y las vidas de las personas. Y lo harías de una forma persistente y paciente.

Pero imagina también que, al hacerlo, nunca cambiaste ninguno de los rituales, las actividades, las estructuras y las tradiciones de la congregación —ni siquiera gradualmente. Te seguiste vistiendo con la misma túnica y llevabas a cabo el servicio y la Santa Cena igual que el pastor anterior. No desarrollaste ninguna estructura ni actividad para promover la lectura y el estudio de la Biblia, ni implementaste el evangelismo. ¿Crees que cambiaría la cultura de la iglesia? Tal vez, luego de un tiempo considerable, habría algo de movimiento. La predicación de la Palabra en oración tendría su efecto. Pero también se podría predecir con seguridad que si nunca se cambian las

actividades, las estructuras y las tradiciones de la congregación —si no hubiera, en otras palabras, un arrepentimiento institucional— el efecto de los sermones bíblicos sería casi el mismo que el efecto de las palabras bíblicas del *Libro de Oración Común*. Las personas escucharían y reconocerían estas palabras, pero el peso opuesto de la cultura existente —es decir, lo que en realidad hiciste, día a día y semana tras semana— las ahogaría y las contradiría. Para ponerlo de otra manera: debemos ser hacedores de la Palabra y no solamente oidores. Donde no hay arrepentimiento, no hay cambio.

La cultura de una iglesia —o de cualquier organización, en realidad— es un obstáculo pesado y poderoso que va en contra de cualquier intento de cambio significativo. (Para aclarar, cuando decimos “cultura” nos referimos a “la forma en la que se hacen las cosas aquí” —la estructura profunda, compleja y arraigada de convicciones, prácticas, lenguaje, tradiciones y preferencias que un grupo de personas ha desarrollado durante un período de tiempo.) Por lo general, la cultura determina lo que hacen las personas en cualquier circunstancia, mucho más que las convicciones que afirman tener. Por ejemplo, en muchas iglesias evangélicas, cuando preguntas a los miembros si creen que la iglesia debe alcanzar a los perdidos y que los cristianos deben compartir su fe con otros, la mayoría diría que sí. Cuando el pastor concluye su sermón con una exhortación a crecer en el evangelismo, las personas asienten y se sienten un poco culpables. Pero si la cultura establecida en su iglesia no promueve, ejemplifica ni practica esta clase de evangelismo activo en lo institucional y lo individual, habrá muy poco evangelismo real. Si la iniciativa evangelista no es una parte común de “la forma en la que se hacen las cosas aquí”, es probable que las exhortaciones desde el púlpito a que haya más evangelismo no produzcan muchos resultados. La exhortación golpeará la masa sólida de la cultura y simplemente rebotará.

El enrejado contraataca

Al hablar con muchos pastores durante los últimos seis años sobre sus intentos de implementar una filosofía ministerial de discipulado en sus iglesias, hemos comprobado que la “cultura” es un asunto importante que no se aborda lo suficiente. Lo que vimos con mayor frecuencia es que los pastores tratan de implementar algunos programas o iniciativas nuevas en la cultura existente —cosas como:

- predicar una serie de sermones sobre el discipulado
- comenzar la práctica de leer la Biblia entre dos personas o regalar copias del libro de David Helm titulado *Uno a uno: Leyendo la Biblia juntos*
- agregar el discipulado a las metas del año
- mayores esfuerzos para recibir mejor a las personas que asisten por primera vez
- dar un curso de entrenamiento sobre cómo compartir tu fe con otras personas

Lo que sucede generalmente es que luego de seis o doce meses de tratar de implementar uno o más de estos elementos nuevos en la iglesia, el entusiasmo se comienza a apagar, y el peso y la fuerza de la cultura actual aplasta cualquier progreso que se haya hecho. Es como tratar de girar un buque usando un remo. El pastor termina diciendo: “Este asunto del enrejado y la vid podrá funcionar bien en otro lugar, pero aquí no. Tal vez es tiempo de intentar algo diferente”.

Y así continúa el ciclo. El próximo año llegará un nuevo modelo o concepto, se hará el mismo intento de implementar algo nuevo y la cultura predominante se lo tragará, lo escupirá y continuará su ritmo lento e irresistible.

Podríamos decir que la cultura predominante de una iglesia se compone de elementos tanto de la vid como del enrejado —tanto de la actividad de comunicarle a otros la Palabra de Dios en el poder del Espíritu (la vid) como de todas las estructuras, los programas y los comités de la vida congregacional (el enrejado). Lo que estamos diciendo respecto a la “cultura” es que no tiene mucho sentido enseñar convicciones nuevas ni iniciar algún tipo de trabajo nuevo en la vid a menos que también estés preparado para reformar y optimizar el enrejado que le da apoyo, estructura y forma. Se deben hacer ambas cosas como parte de un paquete completo.

Aunque esta idea la explicamos en *El enrejado y la vid*, reconocemos que el énfasis general del libro puede haber escondido la importancia del enrejado. Muchos de los lectores con los que hemos hablado tienen la impresión de que básicamente pensamos que “vid = bueno” y “enrejado = necesariamente malo”. Esto *no* es lo que pensamos ni lo que queríamos expresar y, sin duda, la culpa es nuestra.

Los enrejados ministeriales no son los villanos de la vida de la iglesia. La idea que queríamos expresar en *El enrejado y la vid* es que es muy posible, y de hecho muy común, tener muchos programas, actividades y estructuras administrativas —es decir, un enrejado grande, bien cuidado e impresionante— sin que se esté haciendo mucho trabajo real en la vid —es decir, sin que mucha gente realmente hable y proclame el mensaje de la Biblia en todos los niveles, tanto en la iglesia como en el mundo.

Pero el problema *no* es que los enrejados sean obstáculos en sí mismos para el trabajo en la vid, sino que no suelen diseñarse ni ejecutarse para facilitar y optimizar el trabajo en la vid. En términos institucionales, no están “alineados”; solo existen. Y, como hemos estado discutiendo, con frecuencia llevan, expresan y reproducen una cultura que se resiste a nuestros esfuerzos por producir un cambio real. Los enrejados pueden darte apoyo y habilitar el ministerio de hacer discípulos, pero también puedes trabajar *en contra* del crecimiento y florecimiento de esta clase de ministerio.

Esto nos lleva de regreso a “la gran pregunta” que queremos responder: *¿Cómo puedes cambiar la cultura de una iglesia para que el objetivo sea hacer discípulos?* De hecho, *¿cómo puedes trabajar en la cultura de una iglesia para que el objetivo cambie hacia cualquier otra dirección?*

La respuesta es que no puedes hacerlo.

No puedes cambiar la cultura trabajando en la cultura, porque la cultura es una descripción de lo que llegaste a ser. Es una forma de resumir la manera en la que haces las cosas, la red polifacética de convicciones y prácticas (formales e informales) que determinan quién eres y cómo avanzas.

No puedes trabajar en la cultura como tal, ya que esta es el producto de años y décadas de prácticas impulsadas por ideas y de ideas expresadas en forma práctica. Lo que *sí* puedes trabajar y cambiar son los elementos que producen la cultura:

- las convicciones profundas que impulsan y son la base de tu cultura (algunas de ellas no se expresan siempre abiertamente)
- las actividades, prácticas y estructuras que expresan e integran esas convicciones en todos los niveles de la vida de la iglesia.

Puedes trabajar para que cambie la forma en que las personas *piensan* y cómo se *practican* esas convicciones en términos de comportamiento, estructuras y hábitos —y, con el tiempo, mirarás atrás y dirás que has generado una nueva “cultura”. Habrá un nuevo conjunto de convicciones fundamentales y de reacciones estándar; un nuevo conjunto de comportamientos que se considerarán normales y esperados; un nuevo conjunto de estructuras y sistemas que respaldan estos nuevos comportamientos; un nuevo lenguaje compartido; nuevos recuerdos sobre las cosas que hemos hecho juntos, los éxitos y los fracasos.

Para ilustrar cómo esto se ve en la práctica, entrevistamos a varios pastores que están trabajando en este proceso de cambio de cultura en diversos contextos ministeriales. Encontrarás partes de sus entrevistas junto con diferentes puntos a lo largo del libro (y puedes encontrar las versiones completas en proyectoovid.com).

Sin embargo, en este punto nos gustaría contar la historia del cambio de cultura de una organización secular —un club deportivo—, ya que ilustra bien la clase de proceso del que vamos a hablar.



A finales del 2004, Jim se convirtió en el entrenador principal de uno de los clubes semiprofesionales de críquet de Sídney. El desempeño del club durante la temporada pasada estuvo muy por debajo de las expectativas. Dos años después del nombramiento de Jim, ganaron varios campeonatos y el campeonato de clubes. Esta es una entrevista en la que Jim habla sobre cómo enfrentó la tarea de transformar la cultura del club en el transcurso de varios años.

¿Cómo estaba el club cuando comenzaste?

Teníamos instalaciones y equipos excelentes, una buena alineación de jugadores y un grupo base pequeño de administradores y voluntarios comprometidos. Desde ese momento tuve el respeto de los jugadores, pues poco antes me había ido bastante bien como líder del club.

La alineación y los recursos eran prácticamente iguales a los de la temporada anterior, así que evidentemente teníamos que cambiar otras cosas para poder mejorar los resultados en los años siguientes.

El desempeño de los jugadores en el campo fue insatisfactorio, pero también había problemas menos evidentes que se debían tratar. Las expectativas y políticas relacionadas con el compromiso y la selección del equipo no eran muy coherentes ni planificadas, y casi no se invertía en el desarrollo del liderazgo. Al mismo tiempo, no estábamos haciendo prácticamente nada para mejorar nuestras habilidades psicológicas. Se sabe que el críquet es 90% mental y 10% físico, así que teníamos que lograr que esta fuera una parte no negociable de nuestras sesiones de entrenamiento.

¿Cómo comenzaste a cambiar las cosas?

El punto más importante para mí fue desarrollar una cultura de trabajo en equipo en vez de un individualismo. Si todos los miembros estaban comprometidos con nuestras metas, los resultados serían naturales. Yo creía cuatro cosas importantes:

- Primero, *los jugadores quieren formar parte de algo más grande que su propio desempeño*. Al igual que el béisbol, el críquet es un juego individual dentro de un juego en equipo. Tuve que cambiar la idea común de que el valor de la contribución de un individuo se puede medir en carreras y *wickets*.
- Luego me convencí de que, ya que le dedican tanto tiempo al entrenamiento y la práctica, *los jugadores quieren disfrutar estas cosas, así como el lado social del club*. Por eso, la diversión tenía que ser un elemento clave en todo lo que hacíamos.
- También me parecía bastante evidente que *todo el mundo quiere sentirse valorado*. Así que el reto era ayudar a los jugadores a valorar la contribución de todos los miembros del club, desde la señora de la cafetería hasta el presidente. Entonces desarrollamos una lista básica que los capitanes revisaban con los jugadores al final de cada partido. Uno de los puntos de la lista preguntaba si le habían dado las gracias a algún voluntario del club durante la semana. Muy

pronto, los jugadores entendieron qué era lo que íbamos a valorar en nuestro club.

- Finalmente, me convencí de que la mejor forma de usar mi tiempo era *invirtiendo en los líderes y trabajando en el desarrollo de nuevos líderes*. En críquet, el capitán del equipo es el que toma las decisiones y dirige al equipo el día del partido. Tenía que concentrarme en el desarrollo de los capitanes del equipo (los seis), y en trabajar con ellos para identificar a algunos líderes potenciales que ellos a su vez pudieran entrenar.

¿Estableciste alguna meta de desempeño?

Nos pusimos la meta exigente de ganar el campeonato de clubes en dos años. Todos los roles y las descripciones de puesto en el club estaban relacionadas con la meta final. También desarrollamos una filosofía de “el club primero, el equipo, segundo; el jugador, tercero”. Esto puede ser complicado en los deportes donde se juega en equipo, pero nos aseguramos de reforzar la filosofía general en lo que hacíamos y de que esto fuera visible en todo el club.

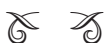
¿Hiciste algo más para comenzar a cambiar la cultura del club?

Hicimos muchas cosas. Una que recuerdo ahora fue la forma en que tratamos de cambiar la mentalidad individualista por una enfocada en el trabajo en equipo. En el deporte australiano nos gusta hablar sobre “el uno por ciento” —las cosas pequeñas que hacen los miembros del equipo para contribuir a la victoria. Sentí que esto era un poco cliché así que tomé prestado un viejo dicho cristiano. Adoptamos esta frase: “Si te arrestaran por jugar en equipo, ¿qué evidencia usarían en tu contra?”. Todas las semanas, como parte de nuestras reuniones del club, los jugadores tenían que ponerse de pie y decir: “A Billy lo deberían arrestar por jugar en equipo porque lo vimos haciendo *esto*”.

El comienzo fue muy lento. Tuve que dar muchos ejemplos e incluso pedir a los jugadores con una semana de antelación que estuvieran atentos para detectar cosas que pudieran compartir en las reuniones del club. Después de cierta resistencia durante los primeros meses, los jugadores se interesaron por el ejercicio y comenzaron a

notar todas las cosas pequeñas —incluso cosas que yo nunca habría pensado— que se relacionan con jugar bien en equipo. Esas sesiones semanales se volvieron muy divertidas, pero sobre todo reforzaban nuestros estándares y valores.

La inversión en nuestros líderes en realidad dio buenos frutos. En un club deportivo, la cultura puede cambiar rápidamente cuando las personas ven que los líderes cambian y marcan un paso diferente. El reto es reforzar continuamente las cosas que quieres ver, tanto sutil como abiertamente, para que con el tiempo se conviertan en la cultura estándar.



¿Cuánto tiempo, esfuerzo, reflexión, energía y sudor, cuántas lágrimas, contratiempos, éxitos, fracasos, alegrías y dolores crees que se necesitan para traer esta clase de cambio generalizado y que se arraigue en lo profundo de cualquier organización —aún más en una cultura eclesiástica antigua?

Este proceso no será rápido —es por eso que este libro es parte de un *proyecto* para trabajar durante años, no otro libro ministerial que uno lee y luego pone en el estante junto con todos los demás.

Se necesitará más tiempo, esfuerzo y talentos de los que tiene cualquier persona —es por eso que este es un proyecto en el que debe trabajar un *equipo* de colaboradores piadosos y comprometidos, con corazones que amen el evangelio y la disposición a animarse unos a otros a avanzar.

Y, por supuesto, es un trabajo que nosotros ni nos acercaríamos a realizar de manera competente —y por eso es que dependemos de Dios. Como el apóstol Pablo, podemos decir con gratitud:

No es que nos consideremos competentes en nosotros mismos. Nuestra capacidad viene de Dios. Él nos ha capacitado para ser servidores de un nuevo pacto, no el de la letra, sino el del Espíritu; porque la letra mata, pero el Espíritu da vida (2 Co 3:5-6).

Un proceso para el cambio

Entonces, ¿por dónde se comienza?

Como indica Craig Hamilton en su libro *Wisdom in Leadership* [*Sabiduría en el liderazgo*], la tendencia de la mayoría de los líderes es a comenzar en uno de dos lugares:

Muchas veces parece que solo hay dos formas de vivir cuando se trata de estar en un ministerio cristiano. O eres una persona enfocada en la Biblia o una persona enfocada en el liderazgo. O lees libros de teología o lees libros de liderazgo. Lees libros de Don Carson y John Stott o lees libros de Bill Hybels y John Maxwell.

Y eso es un problema.

Siempre he sentido que es un problema porque soy una de las personas que se enfocan en la Biblia. Soy un hombre de doctrina. Para mí se trata de hablar de modelos de expiación, *perichoresis*, *enhypostasis*, *anhypostasis*, *ordo salutis* y toda clase de palabras en latín. Yo quiero que hablemos de la predicación, los textos, los contextos y los subtextos. Así he sido siempre y sigo siendo esa persona.

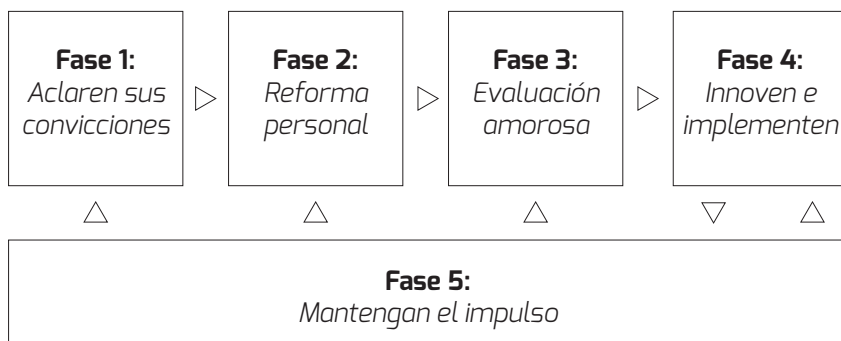
Sin embargo, como líder en diferentes contextos durante varios años, he visto que cuando los grupos de personas se reúnen, suelen funcionar de manera predecible. Sabía que era cierto que podía liderar bien a un grupo o liderarlo mal. Y aunque tuviera toda clase de cosas asombrosas y transformadoras que enseñar, e incluso si las explicara lo más claro y persuasivamente posible, igualmente tenía que ayudar a las personas a organizarse y alcanzar metas. Me di cuenta de que no se trataba de elegir entre una cosa y la otra —de que liderar bien a las personas no era necesariamente un pragmatismo desconectado de Dios y de la fe. Más bien, se trataba de vivir con sabiduría y de amar a mi prójimo. Ambas cosas están en la Biblia, y parece que Dios piensa que son buenas ideas. Así que me di cuenta de que si realmente quería ser un hombre enfocado en la Biblia, probablemente tendría que enfocarme también en el liderazgo, porque ambas cosas son importantes.

Si tu enfoque está en la Biblia, tal vez quieres comenzar a cambiar tu cultura enseñando las convicciones teológicas y bíblicas que quieres que la gente abrace, pero lo más probable es que no puedas avanzar más allá. Si eres de los que se enfoca en el liderazgo, es probable que estés ansioso por salir rápidamente de lo teológico para pasar al análisis y a la planeación estratégica.

El proceso que vamos a presentar enfatiza ambas cosas. Las convicciones bíblicas son vitales y fundacionales —necesitamos tomarnos el tiempo para estudiarlas con profundidad, aclararlas en nuestra mente y vivirlas en cada paso. Sin embargo, los ejercicios, los programas, las actividades y las estructuras que expresan nuestras convicciones, las materializan y nos ayudan a ponerlas en práctica son igualmente importantes. Esto quiere decir que en este punto se debe hacer un trabajo a largo plazo. Te animamos a que no te rindas en esta labor, pues seguramente serás tentado a hacerlo.

Este proceso no es nada revolucionario ni controversial. Es un procedimiento estándar que cualquier organización podría poner en práctica para producir un cambio significativo en su estructura o cultura. Tiene cinco fases:

- **Fase 1: Aclaren sus convicciones.** Profundicen en la Biblia y en su teología para aclarar sus convicciones respecto a la misión de hacer discípulos y al ministerio.
- **Fase 2: Reformen sus culturas personales.** Asegúrense de que sus convicciones hayan penetrado la cultura de sus propias vidas; de que sus formas de vivir y de servir a otros demuestren lo que creen.
- **Fase 3: Una evaluación amorosa y honesta.** Hagan una evaluación cuidadosa y objetiva de todo lo que sucede en su iglesia, para ver qué tan bien (o mal) concuerda con sus convicciones: ¿en cuáles áreas de la cultura de su iglesia se reflejan mejor sus convicciones? ¿Cuál es su mayor debilidad? ¿Cuáles áreas parecen tener un mayor potencial para el crecimiento y el cambio?
- **Fase 4: Innoven e implementen.** Determina qué quieres dejar de hacer, comenzar a hacer y seguir haciendo; piensa en formas nuevas de hacer discípulos y busca la forma de implementarlas en cierto período de tiempo.
- **Fase 5: Mantengan el impulso.** Monitoreen y revisen cómo se está desarrollando el proyecto; observen cuáles son los obstáculos y busquen la forma de superarlos; ganen fuerza y sigan avanzando.



Se requerirá cierto tiempo para completar cada una de estas fases. De hecho, algunas (como la Fase 2) nunca se completarán.

Sin embargo, la organización de las fases tiene su lógica. Te animamos de corazón a que no pases muy rápido por cada una, sino que te tomes el tiempo de hacer el trabajo completo con cuidado. Girar un buque demanda cantidades considerables de energía y tiempo. Pero cuando inviertes tu energía y tu tiempo y determinas una nueva dirección (y un nuevo destino), el impulso puede trabajar a tu favor.

Cada iglesia y ministerio trabajará en estas fases a ritmos diferentes. Debes determinar un plan que se adapte a tu propio contexto (y, por supuesto, modificarlo a medida que avances).

A continuación te presentamos lo que consideramos un marco cronológico para la mítica iglesia promedio. Se da por sentado que te reúnes regularmente (por dos horas) con tus colaboradores, como equipo PV, y que tienen algunas reuniones más extensas en diferentes momentos —por ejemplo, un sábado por la mañana o en un retiro de fin de semana.

Cuando te unas a la comunidad de proyectovid.com, encontrarás más información diseñada especialmente para apoyarte en la implementación de tu propio PV.

<i>Fase</i>	<i>Contenido</i>	<i>Tiempo aproximado</i>
Implementación y descripción del escenario	Presenta al equipo (preferiblemente con una cena); comenten “Un cambio de cultura”; desarrollen un plan para las reuniones del equipo	Reunión extendida (con una cena)
1. Aclaren sus convicciones	Lean y discutan la Convicción 1	1 reunión
	Lean y discutan la Convicción 2	1 reunión
	Lean y discutan la Convicción 3	1 reunión
	Lean y discutan la Convicción 4	1 reunión
	Lean y discutan la Convicción 5	1 reunión
	Resuman e integren	Reunión extendida
2. Reforma personal	Lean y discutan la Fase 2	1 reunión
	Discutan y oren por sus planes personales	1 reunión
	Implementen sus planes personales	3 meses mínimo (sigan reuniéndose para discutir y revisar sus planes personales)
3. Evaluación amorosa	Lean la Fase 3 y hagan el Ejercicio de evaluación 1	1 reunión
	Otros ejercicios de evaluación	Reunión extendida
	Resumen/conclusiones	1 reunión
4. Innoven e implementen	Lean y discutan la introducción; Zona de enfoque 1	Reunión extendida
	Zona de enfoque 2	Reunión extendida
	Zona de enfoque 3	Reunión extendida
	Zona de enfoque 4	Reunión extendida
	Integren y finalicen los planes	Reunión extendida
5. Mantengan el impulso	Lean y discutan la Fase 5	1 reunión
	Revisen los planes; determinen el cronograma de las siguientes reuniones	Reunión extendida

DISCUSIÓN

1. Si tuvieran que resumir la cultura de su iglesia en un eslogan de dos o tres palabras, ¿cómo lo harían?
2. Traten de identificar los hábitos, las actividades y las tradiciones clave que expresan y refuerzan la cultura de su iglesia.
3. De las cinco fases del proceso que vamos a emprender, ¿cuál creen que será la más difícil? ¿Por qué?
4. ¿Qué es lo que más les entusiasma del proceso que llevaremos a cabo?



Fase 1

ACLAREN SUS CONVICCIONES

Esperamos que hayas disfrutado de
esta pequeña muestra del libro *El proyecto de la vida*.

Para conseguir el libro completo y conocer más
acerca de nosotros, visita nuestra página web:

www.poiema.co

O comunícate con nosotros al correo:

info@poiema.co



© 2020 Poiema Publicaciones

¡El evangelio para cada rincón de la vida!