

Los ministerios de compasión organizados se han convertido, para muchas personas y congregaciones, en una oportunidad para revitalizar su visión, animarles en su compromiso de ser fieles al mandamiento bíblico, renovar su alineación histórica con la preocupación por los problemas sociales, y ser conducto de la participación en el ministerio general. Este folleto provee un bosquejo con pasos que deben aplicarse para organizar a los miembros de la iglesia y comunidad para servir eficazmente a los menos afortunados económicamente.

—Oliver R. Phillips

EL PROGRAMA



DE LOS DOCE PASOS

Enunciado misión de MNC USA/Canadá

Ministerios Nazarenos de Compasión USA/Canadá está asociado con los intereses nazarenos para facilitar ministerios que atienden tanto las necesidades temporales como las espirituales de los desafortunados económicamente.

Para mayor información, llame al
Rdo. Obed Santiesteban
Coordinador Hispano
1 (305) 888-8651

Pasos Para Establecer un Centro de Ministerios de Compasión

por

Oliver R. Phillips
Coordinador de
MNC USA/Canadá

Recurso auxiliar para las iglesias y CMC que desean ser eficaces en el ministerio social.



PREPARAMOS A LÍDERES Y ORGANIZACIONES PARA EL LIDERAZGO

Cada módulo se compone de tres talleres de tres horas cada uno (escoja uno o todos)

- Pasos Básicos Hacia la Organización
- Claves Para Alcanzar el Éxito
- Desde la Caridad Hasta el Desarrollo de la Comunidad

“Estas sesiones para el desarrollo del liderazgo están diseñadas para que las presente en sus propias instalaciones”.

Presentado por Oliver R. Phillips,
Coordinador de MNC USA/Canadá

AUSPICIADO POR
MINISTERIOS NAZARENOS DE COMPASIÓN
USA/CANADÁ

Ministerios Nazarenos de Compasión USA/Canadá
6401 The Paseo, Kansas City, MO 64131-1213
Llame gratis: (800) 306-9950; Fax: (816) 523-1872
Página Web: www.nazarenecompassion.org

Ministerios Nazarenos de Compasión USA/Canadá se complace en anunciar:

UNA PÁGINA WEB EXTENSA SOBRE MINISTERIOS DE COMPASIÓN



Obtenga información relevante y actualizada en estas áreas:

- Centros de Ministerios de Compasión
 - Iglesias Buen Samaritano
 - Desarrollo de liderazgo
- Boletín *El Samaritano Compasivo*
- Noticias sobre obras no lucrativas
 - Información sobre fondos
 - Touch-A-Life (Toca un vida)
 - Críticas de libros
- Formas e información electrónica
- Información sobre el Instituto de Liderazgo de Ministerios de Compasión*

(*Recurso para líderes de distrito, pastores, personas con inclinación misionera, y aquellos que participan en ministerios de compasión que desean ser eficaces en su ministerio social).

Visítenos en
www.nazarenosusacana.org
www.nazarenecompassion.org

PREÁMBULO

Cuando comencé el ministerio no lucrativo Comunidad de Fe, en Washington, D.C., EE.UU., a principios de la década de 1970, asumí que habría muy poco interés denominacional en esta clase de ministerio. ¡No pude estar más equivocado!

Hoy en día los nazarenos asumen generalmente que la iglesia debe ayudar cuando los seres humanos tienen alguna necesidad. Una encuesta* denominacional reciente concluyó que hasta un 77 por ciento de todas las iglesias nazarenas en Estados Unidos participan en algún tipo de ministerios de compasión.

Mediante Ministerios Nazarenos de Compasión USA/Canadá, una red nacional de más de 140 instituciones no lucrativas llamadas Centros de Ministerios de Compasión, y casi 900 congregaciones locales conocidas como Iglesias del Buen Samaritano, participan en ministerios organizados para beneficio de los pobres y necesitados, tocando así a miles de vidas diariamente mientras ministran por todo Estados Unidos y Canadá.

La necesidad de educar, informar y capacitar a las iglesias y agencias locales en su esfuerzo por ayudar a los necesitados se vuelve una mayor prioridad, ya que más personas e iglesias se unen a la iniciativa misional de ser una iglesia de compasión.

Pensando en esto, Oliver R. Phillips, coordinador de Ministerios Nazarenos de Compasión USA/Canadá, ha creado este pequeño folleto de “12 pasos” como cartilla básica para las personas e iglesias que se interesan en establecer su propia organización religiosa no lucrativa.

En su libro *The Cathedral Within* (La catedral interna), Bill Shore señala que la mayoría de las organizaciones no lucrativas no planifican para durar por largo tiempo —algunas veces sólo por el período de servicio del director fundador. Shore recurre a la metáfora de la “catedral” para alentarnos a pensar en las cosas duraderas. Espero que *El Programa de los 12 Pasos* le provea la base necesaria para edificar una base sólida para el éxito perdurable.

En los días en que el trabajo le parezca sólo un “montón de rocas”, recuerde que todas las catedrales se iniciaron de esta manera antes de llegar a ser sólidos monumentos. Espero que sus esfuerzos por crear un ministerio vital para los necesitados sea igual de perdurable.



Tom Nees, director, Estrategia de Misiones USA/Canadá

*Faith Communities Today: A Survey of Churches of the Nazarene (Comunidades de Fe Hoy en Día: Encuesta de Iglesias Nazarenas), 2000.

INTRODUCCIÓN

Pasos Necesarios Para Cambiar a los Seres Humanos

Los ministerios de compasión organizados se han convertido, para muchas personas y congregaciones, en una oportunidad para revitalizar su visión, animarles en su compromiso de ser fieles al mandamiento bíblico, renovar su alineación histórica con la preocupación por los problemas sociales, y ser conducto de la participación en el ministerio general. Este folleto provee un bosquejo con pasos que deben aplicarse para organizar a los miembros de la iglesia y comunidad para servir eficazmente a los menos afortunados económicamente.

Hasta hace poco las organizaciones no lucrativas estaban al margen de una sociedad estadounidense dominada por el gobierno y grandes empresas. Pero eso ha cambiado. Con mayor frecuencia, estas organizaciones están pasando a ser el centro de atención de la sociedad estadounidense.

La entidad no lucrativa debe ser definida intencionalmente de manera que sirva a la iglesia y a la comunidad de la mejor manera. Las organizaciones no lucrativas no son negocios. No existen para obtener “ganancias”. Además, son “no gubernamentales”. Por tanto, las organizaciones no lucrativas existen por razones significativamente diferentes de las del gobierno o de un negocio. Los negocios ofrecen bienes de consumo o servicios, mientras que el gobierno regula los bienes de consumo o servicios. Cuando tanto el gobierno como los negocios cumplen con su responsabilidad, la tarea ha terminado.

Las organizaciones religiosas no lucrativas no existen con el propósito de controlar, proveer servicios, o productos. El resultado es un ser humano cambiado. Su producto es un paciente curado, un niño que aprende, una vida rehabilitada, un adulto con respeto de sí mismo, un preso reformado, o un propósito transformado.

Los Centros de Ministerios de Compasión son el resultado de una denominación que hace énfasis en el estilo de vida de compasión, no simplemente en la creación de programas. Estos centros complementan a las congregaciones de donde surgen. Mientras que las congregaciones existen para beneficio mutuo del bienestar de sus miembros, los centros de ministerios de compasión siguen siendo importantes por el beneficio que ofrecen al público y a la comunidad. Tres características sobresalientes identifican a los ministerios nazarenos para la evangelización social:

1. La producción de vidas cambiadas
2. La transformación de receptor a contribuyente
3. La formación de una comunidad y un propósito comunes

Este folleto está diseñado para ofrecer dirección paso a paso y desarrollar los elementos básicos que deben tomar prioridad. Ignorar estos ingredientes fundamentales es invitar el desastre y la deshonra a la causa de Cristo y el reino. Si les presta atención le llevarán a presentar a la comunidad de fe un ministerio alternativo que podría dar frutos nunca antes vistos.



Oliver R. Phillips, Coordinador de MNC

La compasión nació del corazón de Jesucristo cuando miraba a las necesidades de las multitudes. En la alimentación de los cinco mil, Jesús ordenó a sus discípulos que alimentaran a la multitud diciéndoles: **DADLES VOSOTROS DE COMER.** (Mc:6:37)

Este mandato de Jesús a sus discípulos debe comprometer a la Iglesia en establecer ministerios que respondan a la necesidad de la escasez de alimentos que algunas familias enfrentan dentro y fuera de la iglesia.

La Iglesia del Nazareno a través de los Ministerios de Compasión está respondiendo al mandato de Jesucristo de alimentar y ayudar a las personas necesitadas. Las iglesias hispanas-latinas en los Estados Unidos y el Canadá pueden establecer ministerios de compasión en el cumplimiento del mandato de Jesucristo.

Hay iglesias que han captado la compasión de Jesús y están desarrollando ministerios de compasión. Para mencionar un ejemplo, la Iglesia del Buen Pastor en Miami, Hialeah, su pastor Mel Santiesteban. La iglesia provee semanalmente alimentos para 180-200 familias. Como resultado la iglesia ha crecido a través de este ministerio.

Los Ministerios de Compasión deben de usarse como un ministerio integral de la iglesia local en su compromiso con la Gran Comisión. Jesucristo les enseñaba acerca del Reino de Dios y después los alimentaba.

Los ministerios de compasión, no sólo deben de responder a la necesidad de la escasez de alimentos, sino que también a cualquier otra necesidad de las personas de la comunidad donde la iglesia está predicando el Evangelio de Jesucristo.

El folleto de los "12 pasos" se ha traducido del Inglés al Español para ayudar a las iglesias hispanas-latinas en como se pueden establecer Centros de Ministerios de Compasión o en la clasificación como una Iglesia del Buen Samaritano.



Roberto Hodgson
Director de Misiones Hispanas USA-Canadá

CONTENIDO

SECCIÓN UNO: EDIFIQUE LA IGLESIA

Paso Uno: **Haga Suya la Teología de Compasión**

Paso Dos: **Movilice a la Congregación Local**

Paso Tres: **Forme Coaliciones y Establezca Sociedades**

SECCIÓN DOS: EDIFIQUE LA COMUNIDAD

Paso Cuatro: **Defina su Comunidad**

Paso Cinco: **Identifique a las Personas Invisibles**

Paso Seis: **Utilice el Método de la Comunidad "Velcro"**

SECCIÓN TRES: EDIFIQUE LA ORGANIZACIÓN

Paso Siete: **Seleccione a los miembros de la Junta de Directores**

Paso Ocho: **Elabore un Enunciado de Misión**

Paso Nueve: **Presente Artículos de Incorporación y Cumpla con las Obligaciones Legales**

Sección Cuatro: Edifique Para el Futuro

Paso Diez: **Cómo Financiar la Organización**

Paso Once: **Nueve Responsabilidades de la Junta del CMC**

Paso Doce: **Implemente el Factor Isacar**

Fuentes que se han Consultado



— Sección Uno —

Edifique la Iglesia

Pasos para el Éxito...

- **Establezca bases bíblicas y teológicas para participar en el ministerio social.**
- **Entienda que el ministerio de compasión tiene que ver con toda la persona. No separe lo espiritual de lo secular cuando trate con las personas en el contexto del ministerio.**
- **Conozca bien a su congregación y gane su apoyo antes de arriesgarse en el ministerio de compasión.**
- **Obtenga apoyo para su ministerio construyendo relaciones con los líderes de distrito y otras congregaciones y pastores locales.**
- **Llene una Solicitud Para Identificación como Centro de Ministerio de Compasión y presentelo a la Oficina de MNC USA/Canadá.**

1

Paso Uno Haga Suya la Teología de Compasión

Las organizaciones religiosas no lucrativas son el resultado del compromiso interno de las personas a sacar el ministerio de la iglesia y llevarlo a las comunidades vecinas. Sin embargo, este compromiso debe estar sembrado en una interpretación de mandamientos y carácter distintivo bíblico que exige una respuesta a la justicia, marginación, desigualdad, y negligencia. En otras palabras, se debe expresar y abrigar una teología de compasión.

La razón por la que una persona participa en el ministerio social es muy importante. El amor a la humanidad no es motivación suficiente. La motivación primordial debe ser obediencia en gratitud a la voluntad de Dios.

El Antiguo Testamento habla de justicia, misericordia y amor, mientras que el Nuevo Testamento, mediante las enseñanzas de Cristo y sus seguidores, muestra el contexto del ministerio social como la base del cristianismo expresado en hechos.

Tom Nees, en su libro *Compassion Evangelism: Meeting Human Need (Evangelismo de Compasión: Satisfaciendo las Necesidades Humanas)*, expresa claramente una definición activa del balance en el ministerio. El expresa: “Ministerios de Compasión es un esfuerzo organizado para cumplir con el mandato en Lucas 6:36 —“Sed, pues, misericordiosos, como también vuestro Padre es misericordioso”, extendiendo la compasión de Dios en actos de bondad y justicia. También es el pan de vida para los corazones hambrientos. El ministerio de compasión realmente es bíblico cuando sede perdón y gracia, aun mientras ayuda a las personas en sus necesidades físicas y seculares. Así mismo, el evangelismo, según se entiende comúnmente, se adhiere al evangelio sólo cuando es tan sensible a las aflicciones físicas y seculares como a las del corazón hambriento”.

Ministerio de compasión...

- tiene raíces y se basa en el amor de Dios hacia todas las personas.

- reconoce y apoya el valor, la dignidad e integridad de cada persona.
- ofrece la clase de ayuda que cada persona puede usar bajo sus propias circunstancias.
- muestra interés por toda la persona.
- está comprometido a dar servicio de calidad.
- es una función primordial de la iglesia.
- es agresivo.

Como creyentes, somos llamados a ser agentes del cuidado divino en el mundo. Entablamos ministerios de compasión porque nos hemos comprometido a ser portadores del cuidado de Dios hacia la sociedad de la que formamos parte. Entonces, teológicamente, un Centro de Ministerios de Compasión, debido a que está integrado a ese mundo, debe proveer a la comunidad con ciertas alternativas:

- El carácter del Dios que ha obrado para dar existencia a la comunidad también creó el CMC.
- El Dios que lo ha formado gobierna en la comunidad del pueblo de Dios. Por tanto, los valores divinos toman prioridad sobre las normas sociales, tradiciones y morales.
- Los valores alternativos presentados por el CMC cuestionan los que la sociedad valora y practica.
- El CMC ofrece a la cultura y comunidad una opción para vivir ante Dios en una relación constante hacia la libertad.
- Este llamado a la libertad es también un llamado a tener fe en Dios, cuyos actos liberadores están encarnados en la gente.



Sugerencias Para Mayor Lectura

Brown, Robert McAfee. *Speaking of Christianity: Practical Compassion, Social Justice, and Other Wonders*. Westminster John Knox Press, 1997.

Brueggeman, Walter. *The Prophetic Imagination*. Fortress Press, 1978.

Kysar, Robert. *Called to Care: Biblical Images for Social Ministry*. Fortress Press, 1991.

Nouwen, Henri J.M. *Compassion: A Reflection on Christian Life*. Image Books, 1983.

Sapp, Gary L., editor. *Compassionate Ministry*. Religious Education Press, 1993.

Thurman, Howard. *Jesus and the Disinherited*. Beacon Press, 1996.

Yoder, John Howard. *The Politics of Jesus*, 2nd. Edition, Eerdmans Publishing, 1994.

2

Paso Dos **Movilice a la Congregación:** **Agrandemos la Tienda**

Por muchos siglos los creyentes se han conformado con el entendimiento de que Dios obra en este mundo mediante los métodos tradicionales recomendados de la liturgia, culto y adoración. La inclinación humana es minimizar a Dios, hacer que Dios quepa en un pequeño margen que todos entienden y aceptan. El apóstol Pablo contradijo esta tendencia errante con la doxología: “¡Profundidad de las riquezas, de la sabiduría y del conocimiento de Dios! ¡Cuán insondables son sus juicios e inescrutables sus caminos!” (*Romanos 11:33*).

La tarea para los que se arriesguen en el ministerio de compasión es ganar el apoyo de la congregación. El ministerio debe tocar el nervio del interés congregacional y hablar el idioma de la compasión congregacional.

La tarea para los que se arriesguen en el ministerio de compasión es ganar el apoyo de la congregación.

Cada congregación tiene su identidad. Se debe tomar tiempo para explorar e interpretar a la congregación. En *Basic Steps Toward Community Ministry* (Pasos Básicos Para el Ministerio en la Comunidad), Carl S. Dudley sugiere **tres** áreas de exploración.

1. ENCUENTRE REFERENCIAS EN LA HISTORIA DE LA IGLESIA

La herencia de la congregación puede proveer claves importantes entre la fuente infinita de fe, como la Biblia y los sacramentos, y las experiencias individuales de fe en los miembros. El ministerio trazado debe basarse en la inclinación de la congregación a ser fieles a su propia herencia.

2. EDIFIQUE SOBRE LA HISTORIA DE LA CONGREGACIÓN

Como un timón en tiempos difíciles, las historias que cuentan los miembros mayores de la congregación dan autenticidad al sendero por el que se ha pasado. Escuche estas historias y comience a identificar los rasgos únicos de la congregación, su

historia, y de qué manera se relaciona con la comunidad. Busque historias que hablen de las situaciones por las que han pasado, historias de crisis, su comienzo, cultos y misiones.

3. ANALICE LAS CARACTERÍSTICAS DE FORTALEZA Y LIMITACIONES

Prepare un cuestionario para recaudar información acerca del compromiso personal y la dinámica social de la vida congregacional. En seguida hay seis preguntas que pueden ser útiles para el análisis:

- **Contexto:** ¿Cuál es la relación entre la iglesia y su comunidad?
- **Identidad:** ¿Qué es lo que los miembros entiende por unidad congregacional?
- **Confianza:** ¿Cuántos miembros han respondido en tomar decisiones?
- **Fe:** ¿Apoya a este ministerio la fe de la congregación?
- **Compromiso:** ¿Ofrendarán los miembros para apoyar este ministerio?
- **Defensa:** ¿Hay asuntos de justicia incluidos en este ministerio?

El resultado de este esfuerzo sería sensibilidad a los diferentes puntos de vista que se expresen sobre el ministerio de compasión.



Sugerencia Para Mayor Lectura

Bloom, Dorothy. Church Doors Open Outward: A Practical Guide to Beginning Community Ministry. Judson Press, 1987.

Watkins, Derrel R. Christian Social Ministry. Broadman & Holman Publishers, 1994.



Paso Tres Forme Coaliciones y Establezca Asociaciones

Los capítulos en Hechos que describen los heroicos viajes de Pablo son algunos de los más emocionantes en la Biblia, y dan una idea de los métodos que usó para formar coaliciones y asociaciones. En el capítulo 16 de Romanos encontramos una lista de varias personas que apoyaron a Pablo: Andrónico y Junias son saludados como apóstoles (16:7); saluda a los miembros de la iglesia que se reúne en la casa de Priscila y Aquila (16:3); nombra y agradece por el trabajo que han hecho a muchas otras personas que en su mayoría son desconocidos. Pablo constantemente formaba coaliciones en el ministerio. En seguida nombramos algunos contactos donde puede comenzar a establecer relaciones.

Superintendente de Distrito y Junta Consultiva

Cuando toman la decisión de comenzar un ministerio que establecerá una nueva entidad 501(c)(3), debe pedir permiso, según lo establece el *Manual*, con el superintendente de distrito y la junta consultora. La forma más apropiada de presentar esta solicitud es invitar al superintendente de distrito a una reunión con los partidos interesados, algunos quizás eventualmente sean parte de la junta directiva.

En su intento por fortalecer sus relaciones con el distrito, algunas organizaciones han pedido al superintendente de distrito que asigne a un representante para fungir como miembro de la junta. Aunque esto es opcional, crea una forma de responsabilidad para la organización.

En su intento por fortalecer sus relaciones con el distrito, algunas organizaciones han pedido al superintendente de distrito que asigne a un representante para fungir como miembro de la junta.

Otros Pastores y Congregaciones

Convoque reuniones con pastores y líderes de otras congregaciones para familiarizarlos con las oportunidades que están disponibles para el ministerio de extensión. Si el distrito aprobara la nueva organización como una de "Misión Especial Aprobada", es importante que comience a difundir el propósito y a establecer alianzas para el futuro. Este también es el mejor tiempo para comenzar a reclutar voluntarios para varias formas de ministerio.

Ministerios Nazarenos de Compasión

Deberá presentar una Solicitud Para Identificación Como Centro de Ministerios de Compasión a la oficina de MNC USA/Canada (6401 The Paseo, Kansas City, MO 64131, USA). Este reconocimiento comienza el proceso de afiliación con la red de Centros de Ministerios de Compasión Nazarenos. Para finalizar el proceso, deberá presentar los siguientes documentos:

- Reglamento Interno
- Artículos de Incorporación
- Certificación de Exención de Impuestos (U.S., 501(c)(3), IRS letter)
- Formulario Recomendación del Distrito

También debe presentar una declaración de la Junta Consultiva del Distrito recomendando que la organización sea reconocida como centro de ministerios de compasión. Enseguida un ejemplo de la declaración mencionada:

Ejemplo de la Declaración de la Junta Consultora del Distrito

Por votación de la Junta Consultora del Distrito _____, recomendamos a la organización nombrada como Centro de Ministerios de Compasión. Esta organización será elegible para recibir fondos de la Iglesia del Nazareno y recibir contribuciones mediante el fondo de Ministerios de Compasión y/o el programa de "Misión Especial Aprobada", cuando se haya cumplido con los requisitos básicos.



Sugerencias Para Mayor Lectura

Manual, Iglesia del Nazareno. Kansas City, MO:
Casa Nazarena de Publicaciones, 1997.

— Sección Dos —

Construya la Comunidad

Pasos para el Éxito...

- **Conozca las necesidades de su comunidad e identifique instituciones importantes y lugares de reuniones.**
- **Identifique las necesidades que hay según la comunidad.**
- **Identifique a los líderes de la comunidad.**
- **Ordene las necesidades de la comunidad según su importancia y forme ministerios para cumplir esas necesidades.**

Paso Cuatro **Defina a su Comunidad**

Anteriormente, la mayoría o todos los miembros de la congregación vivían dentro del área geográfica alrededor de la iglesia. Con la urbanización de Estados Unidos, la evangelización ha contribuido a la constante elevación económica de sus miembros, resultando en una membresía móvil. Se debe identificar a la comunidad que se sirve.

Haga un Mapa de los Límites Físicos

Los límites físicos incluyen calles principales, carreteras y vías de ferrocarril, o barreras naturales como cerros, valles y ríos. Las iglesias necesitan identificar tanto el área inmediata donde proveerán servicios primordiales para las personas necesitadas y el área más extensa donde viven sus miembros. En la investigación, puede ser que encuentren algunos ministerios, no dentro del área geográfica, sino con alguna población específica que trasciende el lugar. Los límites físicos no necesariamente definen a una comunidad.

**Las iglesias
necesitan
identificar tanto
el área inmediata
donde proveerán
servicios
primordiales
para las personas
necesitadas y el
área más extensa
donde viven
sus miembros.**

Identifique a las Instituciones Básicas

Las instituciones importantes generalmente moldean la vida de la comunidad. Al igual que el contorno físico define a la comunidad, así también lo hacen las escuelas, hospitales, prisiones, bases militares, y áreas de recreación. Estas instituciones básicas proveen las fuentes fundamentales del poder y las decisiones que se toman en la comunidad. Si el centro de ministerios de compasión en propuesta desea tener algún impacto importante en la vida de las personas, debe respetar a estas instituciones de estabilidad en la comunidad.

Identifique los Lugares de Reuniones

Sin duda alguna, las iglesias son lugares ampliamente reconocidos como lugares de reuniones. Pero también lo son parques, escuelas, tabernas, esquinas de algunas calles, hoteles y clubs deportivos. Los valores de la comunidad solo pueden ser evaluados correctamente al tomar en consideración a todos los lugares de reuniones. Las iglesias con teologías diferentes también son lugares de reuniones válidos, y en ellas puede encontrar aliados en su ministerio.

Enseguida damos ejemplos de la investigación recomendada:

Las instituciones más importantes en esta comunidad son la educación, agricultura, industria y jubilación. Además de seis escuelas públicas, hay un colegio relacionado a una iglesia con 1,000 estudiantes y una escuela primaria privada.... La agricultura también es parte importante de esta área. La mayoría de los agricultores están pasando por una etapa económica difícil, y las pequeñas granjas familiares están dejando la agricultura.

Los bordes del proyecto de nuestra iglesia están entre el parque Calumet, con porciones de la ciudad que se cruzan al norte y al este comenzando con la calle 119, al sur hacia la 131, al este hacia Halsted, y al oeste hacia Winchester. Queríamos incluir partes de Chicago hacia el norte y hacia el este porque:

- Son nuestros vecinos.
- Tenemos miembros en esas áreas vecinas.
- Es parte de nuestro programa de alcance.



Sugerencias Para Mayor Lectura

Dudley, Carl S. Basic Steps Toward Community Ministry. The Alban Institute, 1991.

Hessel, Dieter. Social Ministry. Westminster Press, 1982.

5

Paso Cinco **Identifique a las Personas** **Invisibles**

La tarea de decidir qué ministerios son mejor para la comunidad es una que necesita de la participación de la comunidad. Nunca asuma que usted o la congregación saben qué es lo mejor. Sólo la comunidad puede tomar esa decisión. Robert Lithicum, en *Empowering the Poor (Cómo Capacitar a los Pobres)*, sugiere tres preguntas críticas a las que deben responder:

1. ¿Qué es lo que la gente ve como conflictos?

Por lo general una iglesia pregunta: “¿Qué conflictos creemos que existen? ¿Qué conflictos debemos tratar? ¿Qué debemos hacer para resolver el problema?” Las personas de la comunidad se convierten en el objetivo a ministrar, y la congregación es el sujeto que ministrará. La meta del ministerio debe ser aprender de la comunidad lo que ellos creen que es su necesidad y cómo preferirían tratar esas necesidades. En muchos casos, la congregación decide los que creen que son los conflictos y después se frustran cuando la comunidad no da validez a su programa. Este fracaso debe evitarse.

La meta del ministerio debe ser aprender de la comunidad lo que ellos creen que es su necesidad y cómo preferirían tratar esas necesidades.

2. ¿Quiénes son los verdaderos líderes?

Generalmente hay personas que son vistas como líderes en la comunidad. Pueden prevenir que sucedan algunas cosas. Pueden obstruir, acosar, y causar problemas. Rara vez propician acciones positivas. Pongales atención. Con frecuencia necesitan una mano de aprobación y que les alimenten el ego.

También hay líderes que hacen funcionar a la comunidad. Cada comunidad tiene su “guardabarreras, cuidador, recolector, y corredor”. Debe identificarlos.

- El guardabarreras es la persona que decide si “deja pasar algo por la puerta” de la comunidad. Es el que oficialmente extiende permiso.
- El cuidador generalmente es la “mamá”, o el “pastor del rebaño”. Parece que todos se reúnen siempre en su casa, especialmente los jóvenes.
- El recolector colecta los chismes en la comunidad, usandolo de manera constructiva o destructiva. Conozca a esta persona.
- El corredor es probablemente la persona más importante en la comunidad. El corredor es quien resulta ser amigo personal de un amigo personal de una persona con mucha influencia en el gobierno o los negocios. Puede identificar al corredor siguiendo esta hipótesis: “Suponga que hay un semáforo descompuesto en su cuadra. Ha estado descompuesto desde hace meses, y la ciudad no lo ha arreglado. ¿Qué persona es más probable que consiga que lo arreglen?”

Estas cuatro personas deben convertirse en amigos cercanos de la iglesia y su ministerio. Quizás nunca se hagan miembros de la congregación, pero ellos pueden abrir la puerta a oportunidades para ministrar a los menos afortunados económicamente en formas inimaginables.

3. ¿Quiénes son las personas con el ardiente deseo de servir?

Busque a los que sinceramente se preocupan por los problemas de la comunidad, los que se preocupan por los ancianos y los desempleados, los que realmente se preocupan por la comunidad y sus problemas.



Sugerencias Para Mayor Lectura

- Lithicum, Robert C. *Empowering the Poor*. MARC, 1991.
- Durbin, Mary Ellen, et al. *The Empowerment Process: Centering Social Ministry in the Life of the Local Christian Community*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press, 1994.
- Hunter, George G. *Church for the Unchurched*. Nashville: Abingdon Press, 1996.

6

Paso Seis **Utilice el Método de la** **Comunidad “Velcro”**

Después de hacer una encuesta en la comunidad, es hora de decidir qué ministerio o ministerios ejercerán.

Decir que las necesidades que percibe en la comunidad son demasiadas para los recursos de la congregación es subestimar sus capacidades. La tarea evangelística de la congregación es identificar las “malas nuevas” en la comunidad. Identificar las “malas nuevas” no es tarea fácil, pero eso es lo que hace posible un encuentro con las “buenas nuevas”. Después de escuchar los problemas, la congregación puede identificar adecuadamente y dar prioridad a las necesidades más críticas de la comunidad.

Puede ser de ayuda pensar en las necesidades de la comunidad como cinta “Velcro” que espera la aplicación de una cinta correspondiente para estar completa. Deben hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué cosas notan los miembros de la congregación al caminar por la comunidad que les preocupa o quita el sueño?”

La respuesta a esta pregunta estará de alguna forma sujeta a los recursos e intereses de la congregación. Por ejemplo, los miembros de la congregación con profesiones médicas se afligirán por la falta de cuidados médicos apropiados, ancianos sin seguro médico, la desnutrición, niños sin acceso adecuado a buenos desayunos, y falta de alimentos que afectan a la población desamparada. Los que trabajan en el área de educación quizás muestren preocupación por el índice de estudiantes de escuela preparatoria que no gradúan, calificaciones bajas en exámenes nacionales, falta de recursos en las escuelas públicas de la ciudad, falta de tecnología en hogares de padres solteros, la falta de conocimiento sobre el uso de computadoras entre grupos minoritarios, y la actitud negativa que muestran algunos educadores hacia grupos para quienes el inglés no es su primer idioma.

Existe una cinta correspondiente (buenas nuevas) para cada cinta Velcro (malas nuevas, debilidad,

deficiencia, amenaza). Aunque la presencia del dolor sea grande, no puede haber respuesta hasta que se encuentre un lado correspondiente. Se puede hacer muy poco mientras el dolor no concuerde con la respuesta y cese. Esto se debe seguir con una acción. Es importante encontrar consenso sobre lo que genera mayor preocupación y alarma. Sostengan toda la discusión necesaria para tomar las determinaciones apropiadas ya que la congregación inevitablemente tiene que ver en la dinámica de la unión entre ambas partes.

Actualmente, las congregaciones participan en por lo menos cinco niveles de servicio a la comunidad en general:

1. **Benevolencia Básica:** Provisión de ayuda inmediata y directa hacia los hambrientos, desamparados, y los que necesitan cuidado médico.
2. **Apoyo Para el Sostenimiento:** Estos ministerios están diseñados para ayudar a las personas a sostenerse y ser capaces de conseguir y retener un empleo.
3. **Provisión de Servicios Sociales:** Este nivel incluye un compromiso institucional a largo plazo para proveer servicios como cuidados para niños y ancianos, alfabetización, encontrar empleos y capacitar a los residentes del área y a otros que lo necesitan.
4. **Apoyo Político:** Este nivel incluye a la congregación en la representación de las necesidades de los menos afortunados de la sociedad ante agencias gubernamentales que cuentan con presupuesto para cumplir su responsabilidad.
5. **Desarrollo Comprensivo de la Comunidad:** En este nivel los ministerios toman la delantera o sirven como socios en el avivamiento y desarrollo de la comunidad, encargándose de las necesidades de vivienda, asisten en la creación y desarrollo de microempresas, fortalecen pequeñas empresas, auspician grandes entidades de ventas al pormenor y franquicias, adquieren y proveen crédito y capital para inversores, y participar en otras iniciativas para apoyar la creación de empleos y autosuficiencia.



— Sección Tres —

Construya la Organización

Pasos Para el Éxito...

- Escoja a la Junta de Directores o la organización. Orientelos sobre la meta y misión de la organización.
- Construya una declaración de misión que exprese el propósito de la organización.
- Presente Artículos de Incorporación y cumpla con las obligaciones legales. Entienda bien las ventajas y desventajas de este proceso.



7 Paso Siete

Seleccione a los Miembros de la Junta de Directores

Establezca a la Junta de Directores, de preferencia con por lo menos siete miembros. La Junta es el cuerpo gubernamental de la organización y tomará decisiones y hará planes que determinarán el éxito de la organización. Mientras escoge a los miembros de la Junta, asegúrese de ocupar personas que diversifiquen en talentos y experiencia. Deberá mantener informados a los miembros de la Junta sobre las operaciones de la organización no lucrativa y deberán tener buen conocimiento de las actividades. Cree una estructura sencilla y clara para que la Junta tome decisiones, de manera que todos los miembros entiendan de qué manera pueden contribuir.

Debido a que esta organización se basa en creencias religiosas, deberán hacer el intento por implementar valores y conceptos cristianos en su creación. Hay cuatro fases en la característica única de un Centro de Ministerios de Compasión: una fe cristiana en común, la perspectiva mundial cristiana, distinción doctrinal, y responsabilidad ante Dios.

Capacitación y Retención

Una vez que los seleccionados hayan aceptado servir en la Junta de Directores, es importante orientarlos en la organización. Los miembros de la Junta deben entender a la organización para servir eficazmente.

Brindarles información de trasfondo les ayudará a involucrarse más fácilmente. Asignar responsabilidades concretas ayudará a los miembros nuevos a asimilarse a la organización. También dará a la Junta la oportunidad de reconocer a los nuevos miembros por su contribución específica al principio de su periodo de servicio.

Los miembros de la Junta deben entender a la organización para servir eficazmente.

Cada miembro de la Junta necesitará capacitación continua para permanecer al frente de los asuntos de la organización. Esto puede lograrse durante las reuniones regulares o durante reuniones designadas con este propósito. Además, retiros anuales para la Junta son buen método para integrar nuevos miembros, unificar a los miembros, y para reflexionar sobre la labor del año anterior. La capacitación continua ayudará a los miembros de la Junta a sentirse capacitados y así poder participar.

Las responsabilidades de la Junta y sus miembros deben ser las siguientes:

- Asistir regularmente a las reuniones de la Junta y otras reuniones importantes relacionadas con la Junta.
- Hacer un compromiso serio para participar activamente en el comité.
- Ofrecerse voluntariamente y aceptar asignaciones y cumplirlas completamente y a tiempo.
- Mantenerse informado acerca de los asuntos del comité, prepararse para las reuniones, repasar y comentar acerca de las actas y los informes.
- Conocer a otros miembros del comité y establecer una relación laboral de colegas que contribuye a llegar a acuerdos.
- Participar activamente en la evaluación anual del comité y los esfuerzos de planificación.
- Participar en la recaudación de fondos para la organización.

Finalmente, los miembros de la Junta deberán ser seleccionados para suplir en áreas específicas, intereses, e inclinaciones a programas futuros para la organización. La selección de los miembros de la Junta deberá ser dirigida por las prioridades que se expresan en la declaración de la misión, y cuando sea posible, la Junta deberá ser evaluada para medir la eficiencia con la que han obtenido resultados.



Sugerencias Para Mayor Lectura
 Coles, Robert. *The Call of Service: A Witness to Idealism.* Houghton Mifflin, 1993.
 Nason, John W. *Foundation Trusteeship: Service in the Public Interest.* Foundation Center, 1989.
 O'Connell, Brian. *The Board Member's Book: Making a Difference in Voluntary Organizations.* Foundation Center, 1985.



Paso Ocho
Establezca la Declaración de la Misión

En términos simples, la declaración de la misión de la organización es como el resumen del tema de una película o de la idea general de un sermón. Cada organización debe definir claramente su propósito para saber cuando lo está cumpliendo y cuando se está desviando de él. Si al líder de la organización le preguntara un amigo cercano: "Dime nuevamente cuál es el propósito de esta organización", la respuesta debería reflejar la declaración de la misión. Quizás no sea una letanía completa de lo que la organización hace, sino una explicación general que presenta la naturaleza de la agencia y el propósito de su existencia.

Hay **tres** cosas que deberán tener en mente cuando preparen la declaración de la misión:

1. La organización no deberá estar tan limitada por su declaración de la misión que la misma misión evite que haya progreso.
2. Una declaración eficaz deberá ser una idea suficientemente amplia para suplir la necesidad.
3. Deberán obtener información de todas las fuentes posibles.

La declaración de la misión deberá ser una frase de una sola línea, clara y concisa, que especifique quién es la organización y lo que hace, para quién y en dónde. La declaración deberá ser tan sencilla y fácil de recordar, que los miembros de la Junta, el personal y los voluntarios podrán abogar eficazmente por parte de la organización. Lo importante de la declaración de la misión es que los interesados, la junta, el personal, los voluntarios, donantes, clientes y colaboradores forman, entienden, y apoyan un grupo de ideas que gobiernan a la organización.

La declaración deberá ser tan sencilla y fácil de recordar, que los miembros de la Junta, el personal y los voluntarios podrán abogar eficazmente por parte de la organización.

¿Qué debería incluir la declaración de la misión?

Los siguientes conceptos deberán incluirse en la formación de la declaración de la misión:

● La Declaración del Propósito

La declaración del propósito incluye dos frases

- (1) Un infinitivo que indica un cambio de condición, como “incrementar”, “disminuir”, “prevenir”, “eliminar”.
- (2) Identificación del problema o condición que se propone cambiar.

Al definir el propósito, es importante enfocarse en los resultados en vez de los métodos, por ejemplo: “erradicar los problemas de los desamparados”.

● La Declaración de la Entidad

Esta declaración es un bosquejo de la entidad, por ejemplo: actividades o programas que la organización escoge para alcanzar su propósito. Con frecuencia la declaración de la entidad incluye el verbo “proveer” o está conectada a la declaración del propósito con las palabras “por medio” o “mediante”, por ejemplo: “erradicar los problemas de los desamparados mediante la capacitación laboral para las personas sin hogar”.

● Valores

Los valores guiarán a los miembros de la organización al realizar su labor. Enseguida una declaración que incluye los tres componentes: “La YMCA de San Francisco, fundada en la herencia Judeo-cristiana [valores], desea mejorar la vida de todas las personas [propósito] por medio de programas diseñados para desarrollar el espíritu, la mente y el cuerpo [entidad]”.



Sugerencias Para Mayor Lectura

Gies, David L. et al., *The Nonprofit Organization: Essential Readings*. Cole Publishing Company, 1990.



Paso Nueve **Presentar Artículos de** **Incorporación y Cumplir** **con las Obligaciones Legales.**

Los Artículos de Incorporación establecen el nombre y el propósito de la organización no lucrativa. Incorporar la organización tiene tres funciones primarias:

1. Establecer validez para su organización. La incorporación no lucrativa indica al mundo que su labor es seria.
2. Prepararlos para el desarrollo que esperan. Habrá “cumplido con su tarea” y estará listo para proceder con un gran esfuerzo para recaudar fondos. La incorporación es una condición necesaria a cambio de recibir la categoría para estar exentos de impuestos.
3. Ayudarle a cumplir con los requisitos de otra organización con la cual desea colaborar. Los donantes o contratistas quizás requieran que su programa esté incorporado.

Posibles Ventajas de la Incorporación:

- El proceso de incorporación puede fortalecer a la organización. Esto requiere de una planificación cuidadosa sobre su propósito y cómo cumplirá con su trabajo.
- Establece responsabilidad mínima para la administración de un fideicomiso público—una organización no lucrativa.
- Prepara a la organización para solicitar excepción de impuestos federales.
- Ayuda a formalizar el proceso para tomar decisiones y de propiedad entre los participantes principales.
- Reforzar la validez de la organización.

Posibles Desventajas de la Incorporación:

- Requiere de tiempo y dinero para lograrlo.
- Implica seguir los reglamentos estatales y federales. Debe tener buen conocimiento sobre las leyes relacionadas a organizaciones caritativas.
- Puede haber riesgo de sobre estructurar la organización. Evite estructurar la organización de manera que frustra la capacidad de alcanzar con las metas.

- Hay algo de riesgo en que las personas involucradas piensen que la incorporación alcanzará algo imposible. No será así.

Deben presentar los Artículos de Incorporación ante la oficina de Secretario de Estado en el estado en que la organización estará localizada.

Las organizaciones caritativas públicas componen la mayor parte de las organizaciones bajo la categoría 501(c)(3)/exentas de impuestos, mientras que las fundaciones privadas están clasificadas bajo otra categoría. Para ser reconocida como organización caritativa pública, su organización no lucrativa deberá estar organizada y operar con propósitos benéficos para el interés público. Estos propósitos incluyen:

- Ayudar a los pobres, afligidos, o menos privilegiados
- Avanzar la religión
- Avanzar la educación y ciencias.
- Construir y dar mantenimiento a edificios o monumentos públicos
- Aminorar las responsabilidades del gobierno
- Eliminar prejuicio y discriminación
- Defender los derechos humanos y civiles
- Combatir el deterioro de la comunidad y la delincuencia juvenil

La organización no deberá operar para beneficio de una persona privada. En caso de disolverse, sus bienes deberán distribuirse entre otras organizaciones caritativas en la categoría 501(c)(3). La organización no le será permitido participar en actividad política. Pueden gestionar pero no puede ser gran parte de sus actividades. Las organizaciones caritativas públicas son las únicas organizaciones exentas de impuestos que pueden recibir donativos exentos de impuestos.

Para ser reconocida como organización caritativa pública, su organización no lucrativa deberá estar organizada y operar con propósitos benéficos para el interés público.



Sugerencias Para Mayor Lectura

Hopkins, Bruce. A Legal Guide to Starting and Managing a Nonprofit Organization, 2nd. Edition. John Wiley & Sons, 1993.

Hopkins, Bruce. The Law of Tax Exempt Organizations. John Wiley & Sons, 1991.

— Sección Cuatro —

Construir Para el Futuro

Pasos Para el Éxito...

- Crear una base de donantes perdurables.
- Desarrollar liderazgo mediante la Junta de Directores.
- Clarificar la misión de la organización.
- Crear una declaración de la misión.
- Determinar los valores básicos.

10

Paso Diez Cómo Financiar a la Organización

Ahora que el CMC ya está en función, la pregunta a la que necesitamos responder es esta: “¿Dónde conseguirá el dinero para financiar sus sueños?” Hay dos áreas a las que necesitamos hacer referencia ahora: donativos y crear una base de donantes.

El Peligro de Depender Solamente de los Donativos

De todo el dinero dado en un sólo año por corporaciones, personas, fundaciones, y mediante legados, los donativos de fundaciones componen solamente el cinco por ciento. Los donativos corporativos suman otro cinco por ciento, los donativos por medio de legados suman un diez por ciento, y los donativos personales componen el 80 por ciento restante. Las fundaciones no son la fuente del dinero.

Las fundaciones gustan de fundar nuevos programas o proyectos especiales. Generalmente, no dan grandes cantidades de dinero para cubrir costos de operación continua. Si proveen fondos para un proyecto, querrán saber de dónde obtendrán dinero para los años venideros, ya que no lo obtendrán de la fundación.

Actualmente el número de donativos que se alcanzan es del siete por ciento. Eso significa que el 93 por ciento de todas las solicitudes para respaldo económico a las fundaciones son negadas. Antes de solicitar un donativo, investigue todo lo necesario. Evite la tentación de escribir solicitando donativos indiscriminadamente. Sólo solicite a las fundaciones que tienen historial de apoyar monetariamente a los programas que propone su organización.

Entre más tiempo dependa de los donativos de otras fundaciones y no forme una base de donantes individuales (o lista de amistades), su organización estará más inclinada hacia proyectos y dependerá de ellos. El error que se comete con más frecuencia es crear programas basados en la disponibilidad de donativos de fundaciones. Cuando se comete este error, crear programa según el dinero disponible por otras fundaciones, permite a la fundación donante que diseñe los programas según sus propios valores y antojos, y no necesariamente según la visión y misión de su organización.

Cree una Base Solida y Perdurable de Donantes

La razón por la que nos involucramos en algunas organizaciones, escogemos a ciertas personas para nuestras amistades, y finalmente, la razón por la que las personas dan a una organización es por que tenemos interés propio al hacerlo. En otras palabras, el interés propio es un hecho, es constante; siempre está por encima de todo. Tan pronto descubra y comience a trabajar con el interes propio de las personas, podrá adaptar las necesidades de su organización al interés de ellos, para que encajen perfectamente bien. Cree la base de donantes conociendo a las personas que están de acuerdo con el programa.

La Razón por la que la Gente da.

Es probable que la razón por la que la gente da es porque: creen en la causa, se sienten presionados a hacerlo, es bueno para los negocios, quieren dar algo a cambio de los servicios que han recibido, desean cambiar el mundo, alcanzar una condición social, reconocimiento, les complace, desean reducir impuestos, edificar la comunidad, sustituir otros placeres, sienten culpabilidad, miedo, etc. Cual sea su motivo, debemos recordar pedirles sus donativos.

La verdad es: LA GENTE HACE DONATIVOS PORQUE SE LOS PIDEN. El cliché acerca de la recaudación de fondos sigue vigente: “La persona correcta debe PEDIR a la persona indicada la cantidad correcta a la hora indicada”.



Sugerencias Pata Mayor Lectura:

- Burlingame, Dwight and Lamont Hulse. Taking Fund Raising Seriously: Advancing the Profession and Practice of Raising Money. Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Cutlip, Scott M. Fundraising in the United States. Transaction Press, 1990.
- Lindahl, Wesley. Strategic Planning for Fund Raising: How to Bring More Money Using Strategic Resource Allocation. Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Mixer, Joseph R. Principles of Professional Fundraising: Useful Foundation for Successful Practice. Jossey-Bass, 1993.
- Russo, Henry A. & Associates. Achieving Excellence in Fund Raising. Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Selzer, Michael. Securing Your Organization's Future: A Complete Guide to Fundraising Strategies, oundation Center, 1987.

Paso Once **Nueve Responsabilidades** **de la Junta de Directores** **del CMC**

Por ley, la junta gobernante del CMC es el dueño legal y máxima autoridad de la institución, la cual sostienen bajo su responsabilidad los activos y operaciones. Esta junta es quien asume responsabilidad máxima legal, moral, y espiritual por la labor de la organización, por tanto deben estar satisfechos de que la organización se dirija hacia la dirección correcta.

1. Gobernar Mediante Pólizas

Desde un principio, la junta debe gobernar mediante el establecimiento de pólizas que afirman el procedimiento de la organización y hacia dónde se dirige. El propósito de las pólizas no es limitar los pensamientos y expresiones individuales, sino proveer parámetros claros dentro de los que el personal podrá trabajar para alcanzar la misión de la organización.

2. Seleccione Miembros Calificados Para la Junta

La meta es formar un equipo eficaz con variedad de talentos y experiencias. Procure formar un perfil con capacidades, experiencias, y características que se complementan unas con otras y que son deseables en los miembros de la junta.

3. Asegure la Visión y Claridad de la Misión

La junta necesita hacer preguntas como: ¿Cómo está cambiando la cultura? ¿Está nuestra organización compitiendo contra otros innecesariamente? Y cada miembro de la junta debe preguntar: ¿Qué puedo aportar a esta organización que la ayudará a ser más eficiente?

4. Proveer Liderazgo Espiritual y Apoyo en Oración

Cada CMC tiene una declaración de la misión que hace referencia a su fe común y su perspectiva mundial que da un valor predominante al liderazgo espiritual y a la oración. Deben animar a los miembros de la junta a dedicar tiempo personal a la lectura, contemplación y oración en favor del ministerio.

5. Organizar a la Junta Para ser Eficacez

- El Director Ejecutivo y el Presidente deben definir claramente las responsabilidades de los miembros.
- Establecer métodos de comunicación claros y consistentes con los miembros.
- Las reuniones significativas deben tener: una agenda concisa; alguien que presida eficazmente; informes claros y sencillos de los comités; una buena relación personal entre los miembros de la junta.
- Asegúrese de que cada miembro reciba orientación sobre la historia, organización y peculiaridades del CMC.
- Forme comités significativos.

6. Asigne, Capacite, Apoye, y Evalúe al Director Ejecutivo

Se espera que el director ejecutivo implemente la visión, misión y pólizas que la junta establezca. La junta deberá evaluar periódicamente la labor del director ejecutivo.

7. Ofrezca un Plan Estratégico

El plan estratégico implementa la misión y visión en metas que pueden medirse y alcanzarse. Este plan, una vez que haya sido aprobado por la junta, es el mapa que dirige al CMC.

8. Administración de los Recursos Financieros

Como miembros del CMC, los miembros de la junta tienen la importante responsabilidad de supervisar la adquisición de recursos financieros y administrarlos con integridad. Esta responsabilidad incluye la supervisión del presupuesto, planes financieros, estrategias de inversiones, y verificación del control interno de finanzas.

9. Representar el CMC ante el Público

Como representantes, los miembros de la junta son intermediarios importantes entre los interesados en la organización. Deben escuchar las opiniones de los demás, informar acerca de los éxitos del CMC, y ayudar a propagar la visión de la organización a posibles contribuidores y el público en general.



Pocas cosas amenoran la eficacia de la organización como lo hace la falta de resolución ante las implicaciones del futuro, o la falta de planificación del curso a seguir para el futuro. En 1 Crónicas hay una historia interesante sobre un ejército imponente que llegó a Hebron para hacer de David su rey. Entre los 340,000 soldados se encontraba un pequeño grupo de hombres de Isacar, como 200, menos del uno por ciento, eran “entendidos en los tiempos, y que sabían lo que Israel debía hacer” (12:32). Este grupo infinitésimo se destacó por su habilidad para sintetizar los hechos y dar forma a la respuesta estratégica del ejército de Israel.

El principio de cualquier proceso de planificación estratégica debe ser encontrar respuesta a la pregunta esencial: “¿Hacia dónde queremos ir?” Se sugiere que hay tres pasos para responder a esa pregunta. Estos son importantes para la duración de cualquier Centro de Ministerios de Compasión. Representan lo esencial de lo que los líderes consideran que Dios les llama a hacer.

Aclare la Misión

La declaración de la misión deberá ser una frase de una sola línea, clara y concisa, que especifique de qué trata la organización y lo que hace, para quién y en dónde. Algunos sugieren que la declaración de la misión debe incluir la visión y el futuro de la organización. Quizá eso sea lo ideal, pero yo considero que la declaración debe ser tan sencilla y fácil de recordar, que los miembros de la Junta, el personal y los voluntarios podrán abogar eficazmente por parte de la organización. Lo importante de la declaración de la misión es que los interesados, la junta, el personal, los voluntarios, donantes, clientes y colaboradores forman, entienden, y apoyan un grupo de ideas que gobiernan a la organización.

Cree una Declaración de la Visión

Al contrario de la declaración de la misión, la declaración de la visión no es necesaria legalmente, más bien es una oportunidad para que la organización articule hacia dónde se dirige. La declaración de la visión debe contener varias características:

- **Desafía:** motiva a las personas a considerar palabras e ideas que van más allá de lo común.
- **Visualiza:** da una visualización por medio de palabras a los interesados.
- **Amplía:** los lleva más allá de la forma típica de pensar.
- **Motiva:** genera entusiasmo y deseo por un cambio.
- **Alcanzable:** puede imaginarse como algo que es posible.
- **Clara:** se entiende—aun por los que no son miembros.
- **Breve:** puede ser una frase, párrafo o una página.
- **Inclinación hacia el futuro:** no es una declaración acerca del presente.

Determine los Valores Básicos

James Collins y Jerry Porras dijeron haber “descubierto que las organizaciones se meten en problemas por enfocarse en las ideologías básicas hacia prácticas específicas y no esenciales... Es absolutamente esencial no confundir las ideologías básicas con la cultura, estrategia, operaciones tácticas, pólizas u otras prácticas no esenciales. Al paso del tiempo, las culturas, líneas de productos, metas, capacidades, pólizas administrativas, estructuras de las organizaciones, y los sistemas de compensación cambian. Desafortunadamente, lo único que una organización no debe cambiar con el paso del tiempo es su ideología básica”. Los valores son declaraciones concisas de las cualidades que gobiernan el ministerio de la organización. Ese Factor Isacar encenderá una luz a la distancia—la promesa y esperanza de un lugar donde se satisfacen las necesidades y los sueños se alcanzan.



Sugerencias Para Mayor Lectura

Shore, Bill. *The Cathedral Within*. Random House, 1999.

FUENTES DE CONSULTA

Bell, P.D. Fulfilling the Public Trust: Ten Ways to Help Nonprofit Boards Maintain Accountability. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1993.

Dudley, Carl S. Basic Steps Toward Community Ministry. The Alban Institute, 1991.

Franklin, Robert M. Another Day's Journey. Minneapolis: Augsburg Fortress, 1997.

Kysar, Robert. Called to Care: Biblical Images for Social Ministry. Minneapolis: Fortress Press, 1991.

Linthicum, Robert C. Empowering the Poor. Monrovia, CA: World Vision, 1991.

Nees, Thomas G. Compassion Evangelism: Meeting Human Need. Kansas City, MO: Beacon Hill Press, 1996.

Nichols, Roy C. Doing the Gospel: Local Congregations in Ministry. Nashville: Abingdon Press, 1990.

Shore, Bill. The Cathedral Within. New York: Random House, 1999.

Sider, Ronald J. Just Generosity. Grand Rapids: Baker Book House, 1999.

Watkins, Derrel R. Christian Social Ministry. Nashville: Broadman & Holman, 1994.

Wilmer, Wesley K., J. David Schmidt, Martyn Smith. The Prospering Parachurch. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Rdo. Obed Santiesteban, Coordinador Hispano
1 (305) 888-8651



Dr. Roberto Hodgson

Director de Misiones Hispanas USA/Canadá

Rev. José Pacheco

Presidente del Comité Misional de Estrategia

Rev. Orlando Serrano

Presidente del Sub-comité de
Desarrollo de la Iglesia

Rev. José Cardona

Presidente del Sub-comité de Nuevas Iglesias

Rev. Giovanni Monterroso

Presidente del Sub-comité de Educación

Rev. Carlos Ray

Presidente de la Asociación Nacional de Ministros

Dr. José Alfaro

Representante de la Región de Olivet

Rev. Alejandro Sandoval

Representante de la Región de Point Loma

Dr. Joe Dimas

Representante de la Región SNU

Rev. Pedro J. Fernández

Representante de la Región del Canadá

Rev. David Hernández

Representante de la Región ENC

Rev. Luis Quiñónez

Representante de la Región Mid-América

Dr. Accel Ruiz

Representante de la Región Northwest

Rev. Mel Santiesteban

Representante de la Región Trevecca

Rev. Obed Santiesteban

Coordinador Hispano-Ministerios de Compasión