

TEOLOGÍA

Las alianzas estratégicas: Su importancia y su problemática en la misión cristiana

DR. MARTIN H. EITZEN¹

Introducción y problemática

Cuando me fui a Norteamérica para realizar estudios de postgrado, fui introducido al mundo y vocabulario misionero anglosajón. Rápidamente aparecía un término que no lo había escuchado en español y al cual no le encontraba una traducción directa: *Partnership*. Varias agencias misioneras afirmaban tener una *partnership* con algún organismo –predominantemente iglesias– en el mundo en vías de desarrollo, incluyendo América Latina y, más específicamente, Paraguay. La pregunta que surgió, y que finalmente guió la investigación para mi tesis doctoral, fue: ¿Cómo puede haber una *partnership* entre una agencia misionera norteamericana y una convención de iglesias evangélicas en Paraguay, si el aliado – el *partner* – paraguayo no entiende el término?²

Algún lector con amplios conocimientos de la literatura española podría objetar y señalar que el término “parcería” es el equivalente a *partnership* en inglés. Mientras muchos diccionarios español-inglesas no ofrecen una traducción directa, encontré *parcería* en un diccionario del año 1953. Sin embargo, en mi investigación de campo hecha con líderes eclesiales del Paraguay, ninguno de ellos había escuchado este término. Algunos tenían familiaridad con *partnership*, pero no con *parcería*. Además, mientras *partnership* en inglés tiene la connotación de que dos o más socios, en relativa igualdad de condiciones, entran en una alianza para un fin determinado; el término *parcería* describía el arrendamiento de una parcela –de ahí el término– perteneciente a una persona, el dueño, por otra persona, el arrendatario. Probablemente no es la mejor imagen para describir lo que queremos y necesitamos hacer en las misiones.

En los congresos misioneros y en la literatura misionera en español se ha experimentado con distintas descripciones y pseudo-traducciones del término *partnership*. Términos como *misión conjunta*, *socios en la misión*, *alianza* y otros han sido propuestos. Finalmente, el término que se impuso es *alianza estratégica*.

1 El Dr. Martin Eitzen es docente, ex director del Campus IBA de la Facultad de Teología de la Universidad Evangélica del Paraguay y actual Coordinador del Instituto Aquila y Pricila.

2 Este artículo está basado en el marco teórico de mi tesis doctoral titulada *Dependent, Independent, Interdependent? A case study in mission partnership between North and South America*. Ph.D. dissertation, Trinity International University, Deerfield, IL, 2003. Agradezco al Dr. Heinz Dieter Giesbrecht por un resumen hecho que sirvió de base para este artículo.

Definición de términos

Aparte del término *partnership* o *alianza estratégica*, mencionado arriba, necesitamos aclarar algunos otros términos que aparecerán a lo largo de este artículo:

- *Sur*: En la literatura se ha usado diferentes términos para describir a aquellos países que no forman parte ni de Europa, ni de Norteamérica, ni del ex bloque comunista en Europa y Asia. Como no se quiere hablar de países pobres, ni del *Tercer Mundo*, porque nadie quiere estar ahí, se han usado eufemismos como *países en vías de desarrollo*, *el mundo de los dos tercios* (por la cantidad de la población mundial que lo habita), etc. Por cuestión de simplicidad, aquí usaré el término *Sur*, refiriéndome al hemisferio en donde están ubicados la mayoría de estos países.
- *Norte*: Comúnmente se habla del mundo occidental refiriéndose a Europa y América del Norte. Sin embargo, como América Latina queda tanto en el occidente como Norteamérica, en este artículo uso el término *Norte* para referirme a los países ricos que han enviado misioneros protestantes y evangélicos durante los últimos dos siglos.
- *Nacionales*: Las iglesias fundadas por misioneros extranjeros son llamadas *nativas*, *autóctonas*, *locales*, etc. En este artículo uso el término *nacionales*, porque los otros términos están cargados con significados adicionales que no son de mucha ayuda para nuestro propósito.
- *Socio* o *aliado*: serán usados alternativamente para indicar a las partes que forman una alianza.

Fundamentos teóricos de una alianza estratégica

1. Definiciones de alianza estratégica

- El término *alianza estratégica* se usó oficialmente por primera vez en una conferencia del comité internacional de misiones en 1947 en Canadá. El obispo anglicano Stephen Neill (1952) enfatizó que cada alianza estratégica debe realizarse en obediencia mutua de las partes.
- Según el misionero Luis Bush (1990, pág. 46), alianza estratégica es la asociación de dos o más entidades autónomas, que construyeron una relación de confianza mutua y que llenan las expectativas previamente establecidas, al complementarse en sus respectivas fuerzas y recursos, para alcanzar una meta común.
- Sam Turner (1999, págs. 1, 23) afirma, que una alianza estratégica es una colaboración entre dos o más organizaciones con la meta de realizar una visión estratégica común, fundamentada en el Reino de Dios.
- Para realizar esta investigación, escogí cuatro factores que juegan un rol importante en las alianzas misioneras interculturales: las finanzas, el poder, la comunicación, y las diferencias culturales.

2. Definiciones de alianza estratégica

Las alianzas estratégicas no son nuevas, aunque aparecieron en el radar de la

Misionología recién a mediados del siglo pasado. Podemos observar en la Biblia, en la historia y en la actualidad diferentes formas de alianzas estratégicas.

- *En la Trinidad:* Vemos una alianza estratégica dentro del concepto de la Trinidad: Padre, Hijo y Espíritu Santo. Cada persona de la Trinidad cumple un rol para alcanzar una meta común.
- *En el Nuevo Testamento:* Podemos ver una alianza estratégica entre Pablo y la iglesia de Filipos en la expansión del evangelio (1:25), en el Espíritu Santo (2:1), en el sufrimiento (3:10), en la oración (1:3-4) y en el dar (4:16).
- *Entre organizaciones misioneras:* Las alianzas estratégicas entre distintos organismos misioneros se suelen formar para racionalizar los recursos disponibles (finanzas y personal) en la realización de tareas y en la consecución de las metas conjuntas. Sin embargo, se debe apuntar que una alianza entre varios actores no siempre –y de ninguna manera automáticamente– lleva a mejores resultados.
- *Entre Norte y Sur:* Habiendo superado la época de la Guerra Fría, hoy en día ya no se habla tanto del Primer Mundo y del Tercer Mundo, sino más del *Norte* y del *Sur*. Al hablar de misión, se presupone que el Norte tiene los recursos económicos, del Norte salieron los misioneros en el pasado, y el Sur recibe tanto a los misioneros como también a los tan anhelados recursos económicos. Cuando se habla de una alianza estratégica entre una entidad del Norte y otra del Sur, surgen las siguientes preguntas: ¿Cómo se pueden superar las tendencias paternalistas en esta alianza? ¿Es posible –y deseable– usar los recursos económicos de un socio y los recursos humanos del otro en un proyecto conjunto?
- *En aislamiento:* Aunque parece una contradicción de términos, según el misionólogo Theodore Srinivasagam (1994, págs. 32-35) se puede dar la situación dentro de una alianza, que cada socio cumple fielmente el rol previamente acordado, pero sin entrar en una relación de comunión o de fraternidad con el otro. Puede darse el caso, que un socio se ve obligado a trabajar conjuntamente con otro socio, sin estar convencido de la utilidad de esta alianza con este socio en particular.
- *En relaciones dinámicas:* En este tipo de alianza la dinámica de la relación entre los socios está en el centro. Se trata de superar las relaciones comúnmente estáticas entre los socios. Un ejemplo sería la relación entre un misionero y el grupo étnico en el cual está trabajando. La relación suele ponerse crítica, cuando los socios representan culturas y cosmovisiones distintas. Por ejemplo, puede parecer totalmente lógico para un misionero del Norte, que la iglesia fundada por su organización en el Sur, debería anhelar su independencia de la iglesia madre lo antes posible, entendiéndose bajo este concepto el autosostenimiento y autogobierno. Sin embargo, para el socio del Sur, independencia puede significar otra cosa; como autogobierno con ayuda financiera de afuera.
- *Orientadas hacia tareas o proyectos específicos:* En este modelo de alianza estratégica el centro es un trabajo o un objetivo específicamente definido, que es importante para ambos socios. Las finanzas y otros recursos son puestos

a disposición por ambos socios para alcanzar la meta común en un tiempo determinado. Ambos socios se esfuerzan por alcanzar la meta, porque está en el interés de ambos. Esta forma de alianza puede tener distintos aspectos: Puede ser un emprendimiento común, pero también puede ser un acuerdo que se limita a la metodología sin tener consenso en el objetivo (por ejemplo, en un proyecto de ayuda social entre un socio con motivación misionera y otro socio con motivación secular). También puede ser que ambos tengan el mismo objetivo, pero emplean distintos métodos para alcanzarlo.

3. Motivaciones para alianzas estratégicas

No todo ser humano busca inherentemente asociarse con otros. No todos disfrutan trabajar conjuntamente con otras personas. Hay culturas y países más individualistas que otras/os. ¿Por qué es necesario e inteligente entrar en una alianza estratégica?

- *Motivaciones bíblicas:* Las metáforas bíblicas, en donde la iglesia es descrita como templo y como cuerpo de Cristo, desarrollan inherentemente la idea de la interdependencia. En la oración sacerdotal (Juan 17), Jesús expresa que la unidad e interdependencia de los discípulos entre sí será el mejor testimonio de su amor hacia Cristo en un mundo incrédulo.

En la Biblia la comunión es puesta conscientemente en contra de cualquier individualismo social o misionero. El servicio y la misión se realizan siempre en y a través de relaciones. Estas relaciones abren los ojos a las necesidades y penurias de las personas. Relaciones humanas son una motivación decisiva para alianzas estratégicas y al mismo tiempo el resultado de alianzas que funcionan.

- *Circunstancias cambiantes en nuestro mundo y tiempo:* Las siguientes circunstancias hacen que las alianzas estratégicas –especialmente entre organizaciones misioneras del Norte e iglesias del Sur– sean imprescindibles:
 - a. El rápido crecimiento de la iglesia en el Sur.
 - b. La necesidad de líderes jóvenes para las iglesias jóvenes que conocen la situación de “su” gente. Dado que la mayoría de los proyectos misioneros en el Sur surgieron entre la población pobre, en muchos casos se trata con personas de muy poca educación, que no están a la altura de los desafíos intelectuales y políticos de su contexto. Por este motivo, estos líderes jóvenes de las iglesias nacionales necesitan un acompañamiento y aconsejamiento de un socio mayor o más experimentado.
 - c. Algunas dificultades que misioneros del Norte tienen en varios países del mundo, específicamente en aquellos gobernados por musulmanes fundamentalistas, en ciertos casos podrían ser superadas más fácilmente por misioneros del Sur.
 - d. El creciente abismo entre países pobres y ricos hace necesario un trabajo conjunto en alianza estratégica.
 - e. En este tiempo de globalización y del pluralismo religioso es imprescindible

trabajar en alianzas estratégicas.

- *Eficiencia misionera*: Levantar los fondos necesarios para el trabajo se ha vuelto cada vez más difícil para las organizaciones misioneras en estos tiempos. Por eso la eficiencia es esencial también en la administración de recursos financieros. La fórmula *hacer más con menos* atrae la atención de los (potenciales) donantes.

Por otro lado, los costos para misioneros del Norte han subido mucho a lo largo del último siglo. La gran mayoría de los misioneros del Norte hoy en día tienen una sólida preparación académica, son considerados profesionales en su área, y esto tiene repercusiones salariales importantes, aparte de los seguros médicos, seguros contra accidentes y otras eventualidades, exigidos o recomendados por organismos gubernamentales, jubilaciones, viajes y estadías periódicas en el país de origen, etc. Además se ha encontrado, que los colaboradores nacionales de las organizaciones misioneras en muchos casos hacen un trabajo mejor y más eficiente, porque ya conocen el idioma y la cultura de la gente a la cual se están dirigiendo.

A pesar de todos estos argumentos a favor de un trabajo conjunto entre organizaciones misioneras del Norte e iglesias nacionales del Sur, a ciertas agencias misioneras les cuesta entrar en una alianza estratégica debido – entre otras cosas– a la percibida deficiente madurez teológica y espiritual de las iglesias nacionales. Al final son, en muchos casos, razones financieras –y no bíblicas o teológicas– las que llevan a una alianza estratégica. La alianza entonces se impone por necesidad y no se anhela por convicción.

- *Disposición a la misión*: Es un hecho reconocido ampliamente que el número de misioneros de América del Norte y Europa está declinando, mientras que el número de misioneros de otras partes del mundo considerado “en desarrollo” está creciendo rápidamente. Miles de cristianos en el Sur sienten un claro llamado para un trabajo misionero a largo plazo, pero por falta de recursos financieros no están en condiciones de realizarlo.

4. Desafíos que hacen necesarias las alianzas estratégicas

Aunque el concepto de las alianzas estratégicas ya se encuentra en la Biblia, ciertos desarrollos y cambios políticos y sociales de las últimas décadas hacen necesarias las alianzas estratégicas.

- *Urbanización*: La creciente urbanización de la población mundial y el empobrecimiento relacionado a la migración del campo a la ciudad se constituyó en un creciente fenómeno en los últimos cincuenta años del siglo pasado, especialmente en países del tercer mundo. El desplazamiento del campo a la ciudad por un lado hace que la gente esté más abierta al evangelio, porque se siente desarraigada e insegura en el nuevo ambiente y ya no está expuesta a las presiones religiosas de su familia y sociedad rural. Al mismo tiempo los

problemas y desafíos sociales son enormes, porque las ciudades no están en condiciones de enfrentar esta migración adecuadamente con puestos de trabajo, educación y los servicios básicos necesarios. La pobreza y la lucha por la sobrevivencia mantienen a muchos niños fuera del sistema escolar, lo que una vez más fomenta la espiral de la pobreza creciente. Esta situación solamente puede ser enfrentada con una alianza estratégica de diferentes instituciones.

- *Cambios políticos:* En algunos países, especialmente aquellos con gobiernos islámicos, la entrada para misioneros del Norte se hace cada vez más difícil. En otros países se construyen conscientemente barreras burocráticas para recibir sobornos de los extranjeros. En estos casos una alianza estratégica entre iglesias y organizaciones del Norte con iglesias e instituciones nacionales es una buena salida.
- *Recursos financieros:* Por un lado los ingresos de los cristianos evangélicos –especialmente en el Norte– han crecido bastante en las últimas décadas. Al mismo tiempo ha mermado la generosidad y dadivosidad en cuanto a las misiones mundiales. Las organizaciones misioneras se ven forzadas a realizar intensivas campañas de concienciación en las iglesias para levantar fondos para las misiones internacionales. La disminución en los recursos disponibles fuerza a más que una organización misionera a realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones o con iglesias nacionales.
- *Cambios organizacionales y estructurales:* Parece que el tiempo de las instituciones grandes y estáticas ha llegado a su fin. Hoy en día existen muchas organizaciones misioneras ad-hoc, que realizan proyectos a corto plazo. En estos proyectos colaboran personas de distintas culturas, con distintos niveles de educación y experiencias. En muchos casos también se juntan diferentes organizaciones para realizar un proyecto específico.

5. Áreas y tareas en una alianza estratégica

Una alianza estratégica no se realiza per se. Normalmente tiene un objetivo específico, un área de trabajo específico y algunas tareas específicas para las que se necesita la ayuda de un aliado.

- *Encuestas e investigaciones:* Antes de querer ayudar de forma efectiva a las personas, se deben realizar minuciosos estudios de campo. En tiempos anteriores, las organizaciones misioneras fueron más reacias a publicar sus observaciones y experiencias, porque hubo una competencia denominacional en el campo misionero. Esto no corresponde a los objetivos del Reino de Dios. Organizaciones misioneras y representantes nacionales deben trabajar juntos y muy de cerca en proyectos científicos de estudio, para obtener un panorama lo más preciso posible de la situación, con el objetivo de ayudar a las personas que fueron creadas a la imagen de Dios y por las cuales Cristo murió.
- *Entrenamiento de los misioneros y nacionales:* Normalmente los misioneros del Norte son entrenados teológicamente en seminarios o facultades del Norte. Para algunas organizaciones misioneras esto es muy importante. La verdad es

que el entrenamiento teológico solo no es suficiente para la obra misionera. Se suma la capacitación cultural que generalmente no puede ser aprendida en un seminario del *primer* mundo.

Por esta razón muchos misioneros viven grandes frustraciones en el campo misionero, porque mientras no se sienten competentes culturalmente, se espera de ellos que sepan y puedan hacer todo. Este problema se puede enfrentar, por ejemplo, si se envía a candidatos misioneros para estudiar en diferentes lugares e instituciones –preferentemente en los países a donde serán enviados después– o si las organizaciones misioneras buscan a estudiantes de los países a donde quieren enviar misioneros.

Nombrar y capacitar a líderes nacionales debe ser una prioridad en cada campo misionero. El rol del misionero debe consistir en compartir sus experiencias con los nacionales y entrenarlos. Para realmente entregar la responsabilidad a la iglesia nacional y a líderes nacionales, en esta fase el misionero debe abstenerse en lo posible de los roles de liderazgo.

- *Compartir recursos*: El compartir recursos en las alianzas estratégicas es la tarea más difícil y muchas veces el desafío más sensible. Primero, porque los recursos muchas veces son equiparados con el dinero y segundo, por la simple razón de que cada socio tiene la tendencia de comparar todo el tiempo, si el otro socio comparte la misma cantidad de recursos que uno mismo. Este es un grave error, porque el principio de la interdependencia dice que sólo se puede medir la proporción de los recursos compartidos en vista de lo retenido y no en vista de lo compartido. Lo que realmente importa al compartir los recursos es, si el proyecto fue avanzado y si Cristo fue glorificado.

Los recursos más comunes, que son compartidos en una alianza estratégica, son:

- *Poder*: Aunque el poder en sí no puede ser visto como un recurso, la distribución y el compartir de los recursos dice mucho acerca de cómo se trata el poder y la influencia, y como estos son compartidos. Compartir el poder fomenta la comunión en la alianza estratégica. La cooperación comienza con la estimación mutua de los socios y con la convicción de que nos necesitamos mutuamente y nos complementamos. Esta estimación mutua de los socios, para ser creíble, debe reflejarse en las estructuras de autoridad. Se debe evitar, en lo posible, la dominación estructuralmente establecida de un socio por encima del otro. Esto se puede dar, si abiertamente se discute acerca del poder y la autoridad en la alianza. Al hacer visible el poder, son descubiertas las discrepancias entre nuestra retórica (el énfasis de un liderazgo servicial) y nuestra práctica (liderazgo como privilegio).
- *Personal*: Las personas son recursos muy valiosos. En épocas pasadas las organizaciones misioneras cuidaron a sus mejores misioneros ante ofertas de otras organizaciones. Hoy se piensa cada vez más que personas brillantes

deberían trabajar en varios campos al mismo tiempo y cuanto más se da esto, más prestigio recae sobre las organizaciones misioneras. Así hoy en día se observa la tendencia de que la mayor cantidad posible de organizaciones se benefician del conocimiento y las capacidades de personas extraordinarias.

La elección de un misionero para una tarea específica se debe hacer de forma muy cuidadosa. En primer lugar, la organización misionera como también los nacionales deberían definir exactamente cuáles son las necesidades en el campo misionero. Recién después se debería buscar a la persona capaz de cumplir el rol necesitado.

- *Finanzas*: Las situaciones financieras inestables en muchos países del Sur, hace necesario que se compartan finanzas entre el Norte y el Sur. También principios bíblicos como creación, administración, justicia, gracia, interdependencia, sentido familiar, etc. confirman la necesidad de compartir recursos financieros en una alianza. Sin embargo, esto no es sin complicaciones, porque dinero y poder están conectados estrechamente. Las finanzas, a la par de otros recursos necesarios, deberían ser vistas como un medio para la transformación.

6. Principios para alianzas estratégicas

Para que una alianza estratégica en el campo de las misiones puede funcionar, debe guiarse por ciertos principios. Si no se respetan estos principios, o si en procura de un atajo se decide dejar de lado uno o varios de ellos, la alianza se resentirá sensiblemente.

- *Guía del Espíritu Santo*: La alianza estratégica no se debería dar solamente por razones pragmáticas, sino por la convicción, de que la relación en alianza corresponde a la voluntad de Dios. La oración y la guía del Espíritu Santo son las bases espirituales de la relación en una alianza estratégica.
- *Visión del Reino de Dios*: Una alianza estratégica no es sólo un medio para enfrentar necesidades materiales, sociales y espirituales, sino en primer lugar debería ser una señal visible para la construcción del Reino de Dios.
- *Sabiduría en la elección del socio*: Es importante elegir cuidadosamente entre los aliados disponibles, a aquél que, dentro de los objetivos del Reino de Dios, previsiblemente obtendrá los mejores resultados. Tanto una elección por puro sentimentalismo como también una hecha con frío pragmatismo son peligros a la hora de elegir al socio adecuado.
- *Pensamiento orientado a la persona*: La meta de la alianza estratégica no es en primer lugar un proyecto misionero o caridad material. Se trata sobre todo, dentro y a través de la alianza, respetar la dignidad de las personas a las cuales se quiere servir.
- *Resultados positivos para los nacionales*: La alianza estratégica debe ser prometedora para las dos partes, pero sobre todo para aquella que recibe la ayuda. La alianza estratégica es exitosa cuando fortalece a las iglesias nacionales y promueve su crecimiento espiritual.
- *Comunicación*: La comunicación no solo es decisiva para una buena alianza, sino la alianza es a la vez importante para fomentar una mejor comunicación

entre iglesias y líderes de diferentes culturas y países. Los dos aliados deben estar dispuestos a escucharse mutuamente. Ambos también deben aprender, cómo funciona mejor la comunicación en la cultura del aliado. Los canales de comunicación deben permanecer abiertos y debe haber comunicación formal como también informal.

- *Cooperación:* Alianza estratégica significa, hacer algo junto con el aliado en vez de hacer algo para él. Factores decisivos son la disposición a la cooperación, el trabajo en equipo y la confianza.
- *Intencionalidad:* Una alianza no se debe imponer, sino debe ser deseada consciente y voluntariamente por los dos aliados. Esto requiere la disposición a dejar de lado la propia perspectiva y sacrificar los propios deseos y expectativas de procedimiento.
- *Flexibilidad:* Demasiada flexibilidad conduce a la pasividad y muy poca flexibilidad carga o destruye las relaciones interpersonales. Flexibilidad en la alianza es la capacidad de hacer ajustes a necesidades y circunstancias cambiantes, sin perder de vista la visión del Reino de Dios y sin falsificar al evangelio.
- *Disposición a rendir cuentas:* Los dos aliados no sólo comparten la tarea, la visión y el proceso, sino también los resultados de la alianza. Y eso implica que los dos estén dispuestos a rendir cuentas de sus intenciones y acciones, ante Dios y el otro aliado. Sobre todo en la parte de las finanzas se pueden crear malentendidos y amargura, si no se respeta este principio.

7. Requisitos para una alianza estratégica exitosa

Similar a los principios mencionados recientemente, también existen requisitos que los aliados deben cumplir para que una alianza estratégica pueda funcionar.

- *Humildad:* Si el aliado más fuerte (financiera-o estratégicamente) menosprecia al otro, o un aliado desprecia al otro porque no tiene la sensibilidad necesaria para tratar con personas de otra cultura, entonces la alianza está en grave peligro. Humildad significa tener la disposición consciente y voluntaria de aprender cosas nuevas en y a través de la alianza, y dejarse corregir por otros.
- *Sacrificio:* Una alianza estratégica de por sí requiere de arduo trabajo, porque muchas veces las ideas, necesidades y deseos propios chocan con los del aliado. Por eso hay que estar dispuesto a darle a los intereses del aliado la misma importancia como a los propios. Para esto se requiere una postura de servicio y desinterés y la renuncia a los derechos propios.
- *Conocimiento de la cultura:* Un obstáculo en una alianza puede constituir el hecho, de que los socios muchas veces no son conscientes de los valores que están marcando su cultura. Sólo se observa que otras culturas enfatizan otros valores, que son percibidos como no adecuados. Esta perspectiva etnocéntrica se vuelve un obstáculo constante en la alianza. Así se crean, por ejemplo, numerosos conflictos sólo por el hecho de que uno de los aliados piensa y actúa orientado hacia la meta y el otro está más orientado a las personas. Sobre todo, si se trata de la administración de las finanzas, se crean

malentendidos y tensiones. En particular, los representantes del Norte luchan constantemente con la tentación de considerar a su cultura como superior debido al éxito económico demostrado a lo largo de la historia.

- *Honestidad y transparencia*: Expectativas hacia la alianza estratégica, que muchas veces están escondidas y no son expresadas, son frecuentemente un motivo de frustraciones y de la ruptura de la alianza. Por eso son esenciales la claridad y la franqueza en la comunicación entre los aliados. En este aspecto hay que ser muy sensibles, porque no todas las culturas expresan y aprecian la franqueza y transparencia de la misma manera. Muchas veces hay que leer “entre líneas” y aprender a percibir indicaciones y señales del aliado.
- *Identidad bíblica*: Un imperativo esencial para la alianza en la misión es la convicción, que todos los creyentes en primer lugar son y deben ser vistos como hijos de Dios y después recién como hijos de su cultura. Esto significa, que se trata a las personas convertidas como hermanos en la fe y no como uno más de los nacionales. Esta perspectiva trae como consecuencia el esfuerzo de llevar el evangelio a otra cultura y no imponer la propia cultura a los pueblos evangelizados. Este principio también es decisivo si se trata de buscar criterios para la evaluación del comportamiento. Estos criterios son – al menos si se encuentran en la Biblia – valores supra culturales, absolutos, y sirven de orientación a los pueblos de todas las culturas.
- *Coincidencia en aspectos esenciales*: Para que una alianza pueda estabilizarse y desarrollarse bien, debe haber acuerdo en los siguientes aspectos:
 - a. Dogmática y ética: Si hay grandes diferencias dogmáticas o éticas entre los aliados, rápidamente se crea desconfianza.
 - b. Participación adecuada de ambos aliados en el liderazgo: Si uno de los aliados tiene una representación desproporcionalmente fuerte en el liderazgo de la alianza, el otro aliado se identificará sólo parcialmente o no del todo con la alianza.
 - c. Propósito de la alianza: Todos los aliados deben entender por qué existe la alianza y cuáles son los objetivos que se quiere alcanzar. También deben darse cuenta y entender, que las metas de un aliado no necesariamente coinciden en todos los aspectos con las metas del otro aliado.
 - d. Proceso del trabajo y de la relación: Hay que aclarar cómo se comienza el proyecto o la relación, cómo se sigue y cuándo o cómo se termina. También puede ser, que la alianza en sí tiene un límite de tiempo. Esto debe ser concordado por todos los aliados. La división de tareas debe ser transparente y la manera del encuentro (ejemplo: como se saluda, como se habla al y del otro, etc.) debe estar aclarado tanto como sea posible.
 - e. Terminación de la alianza: Es importante que los aliados entiendan que su alianza sólo puede funcionar mientras ambos están dispuestos a hacer su parte. Si esto ya no es el caso, la alianza en sí ya está terminada y debería ser terminada oficialmente. Pero esta decisión no debe ser tomada a la ligera, sino se debe hacer con mucha humildad, oración, examinando las intenciones y heridas del corazón, y recién luego de unos intentos sinceros

de restablecer la visión para la alianza.

8. Posibles dificultades en la alianza estratégica

Alianzas buenas y productivas son escasas. Probablemente no existen alianzas sin problemas. Estos deben ser examinados conscientemente. Algunas de las posibles dificultades que se pueden presentar en una alianza en el campo misionero son:

- *Diferencias culturales*: Éstas aparecen muy pronto en una alianza. Aparte de las preguntas ya mencionadas, los siguientes temas deben ser tratados urgentemente, en donde las diferencias culturales tienen gran influencia:
 - a. ¿Quién evalúa el trabajo en conjunto y cómo se hace esta evaluación?
 - b. ¿Cómo se percibe el tiempo asignado al plan de trabajo propuesto?
 - c. ¿Cómo debería ser la política financiera y el procedimiento en la administración y en el uso de las finanzas?
 - d. ¿Es posible implementar cambios no previstos en las áreas de trabajo durante el proceso, si esto se vuelve necesario por circunstancias particulares?

Diferencias culturales se muestran, por ejemplo, de la siguiente manera: hay culturas orientadas a grupos, donde se toma una decisión recién luego de un proceso buscando el consenso. Lo contrario a este procedimiento son culturas individualistas, por ejemplo la sociedad de influencia occidental. En algunas culturas las relaciones son más importantes que las estructuras, la capacidad o la eficiencia. Otras culturas están muy orientadas hacia tareas. En cuanto a la planificación y realización de proyectos también hay grandes diferencias culturales. En la cultura de influencia occidental todos los pasos deben ser planeados de forma precisa y las tareas deben ser delegadas de forma clara, antes de comenzar. Otros grupos culturales actúan según el eslogan de una marca deportiva, “Just do it” (“Sólo hazlo”) y simplemente empiezan a trabajar.

- *Déficit de comunicación efectiva*: Los canales de comunicación deben estar abiertos para las siguientes personas o grupos de personas:
 - a. El grupo que se quiere alcanzar
 - b. Los colaboradores y líderes de ambos aliados
 - c. El grupo de apoyo que ora y aporta las finanzas
 - d. Los grupos de trabajo o servicio que se unen para un proyecto de alianza
- *Conflicto de personalidades*: Muchas veces los conflictos personales en una alianza estratégica son el resultado de que caracteres diferentes se enfrentan de forma agresiva. Los líderes de organizaciones del Norte muchas veces son de carácter dominante y orientado a las tareas y metas. Suelen entrar en grandes problemas si deben trabajar con aliados fuertemente orientados a las personas. En algunas culturas no-occidentales el patriarca tiene una función clave y decide autoritariamente según su antojo por la posición que tiene y

no según el sentido común y la lógica. Esto obviamente dificulta el trabajo en alianza.

- *Incertidumbre en los procedimientos y metas*: El modelo de la alianza estratégica a veces es considerado como la solución y la meta al mismo tiempo. Así se evita hablar en forma abierta del objetivo y de la motivación de la alianza. En algunos proyectos de alianza estratégica las organizaciones del Norte quieren tranquilizar su conciencia. También se da el caso que representantes del Sur entran en cualquier alianza para obtener recursos financieros. Sobre esta base la alianza está destinada a fracasar. Una meta clara, definida de común acuerdo, es esencial para una alianza. La experiencia enseña que las alianzas funcionan mejor si se trata de ayudar a terceros –y no a uno de los aliados. Un ejemplo es COMIBAM³, donde organizaciones misioneras de América Latina y la península ibérica se unieron para evangelizar a pueblos no alcanzados.
- *No proveer los recursos necesarios*: Recursos que son compartidos en una alianza son, por ejemplo, finanzas, que muchas veces se espera del Norte; y capacidades y conocimientos culturales que puede aportar el aliado del Sur. Si uno de los socios no comparte sus recursos con el argumento de que el otro aliado debería aprender a conseguir los medios por su cuenta, en ocasiones es una amenaza para la alianza. La alianza que se orienta en la Biblia no debería pensar en los términos del mundo de los negocios, sino en la convicción que los recursos fueron dados por Dios y deben ser administrados para el beneficio de todos.
- *Déficit en resultados visibles*: Sobre todo organizaciones del Norte suelen medir el valor de una alianza estratégica según los resultados visibles. Esto puede llevar a frustraciones y se olvida fácilmente los resultados invisibles de la alianza. Es importante aclarar en la alianza qué clase de resultados se espera.
- *Déficit en confianza y responsabilidad*: Experiencias negativas de abuso de confianza, sobre todo en el uso de recursos financieros, tienen un efecto destructivo. Lastimosamente hay suficientes ejemplos de proyectos del Sur cuyo principal objetivo es conseguir finanzas. Por otro lado, recién se puede hablar de confianza si los dos aliados están dispuestos a compartir sus recursos; lo que significa cederlos y confiarlos al aliado para su administración.
- *Igualdad elusiva*: Una alianza estratégica no puede significar que los dos aliados aporten la misma cantidad de recursos. Es imposible y tampoco deseable. La realidad es que en la mayoría de los casos los aliados no son iguales. La parte de recursos compartidos no depende de lo que da el otro aliado, sino de lo que uno mismo como aliado puede dar. Esto va sobre todo para los recursos financieros, que muy fácilmente determinan la agenda en la alianza. Una alianza orientada en la Biblia tiene el desafío de dar y recibir en desigualdad y sin embargo reconocer al socio como igualitario. Esto es un gran desafío.
- *Tendencia a la dependencia*: En cada alianza estratégica se debe evitar la dominación de un aliado por encima del otro. La dominación fomenta dependencia. Un ejemplo es la repetida experiencia de grandes dificultades

3 Cooperación Misionera Iberoamericana, fundada en 1987.

cuando un misionero entrega las instituciones, que él mismo construyó y que son muy importantes para la misión, a una iglesia nacional para su administración. Otro ejemplo que ilustra como la *independencia* financiera del aliado adinerado a menudo se vuelve fatal, son los procesos de separación o terminación de un campo misionero. Si la separación se hace de tal manera que se corta el apoyo financiero por etapas, esto no corresponde a las expectativas de la iglesia nacional. En muchos casos la iglesia nacional dependerá por largo tiempo más del apoyo financiero y desea la interacción del misionero en su iglesia. Integración es una consecuencia o profundización de una alianza verdadera. Integración significa que los dos grupos, misioneros e iglesias nacionales, quieren trabajar juntos en una relación firme. Sería ideal si las iglesias nacionales toman la iniciativa para esta alianza. Entonces se puede comparar la relación con un matrimonio, en donde los dos aliados deben participar de forma activa para su creación y crecimiento. Daniel Rickett (1998, pág. 440) habla en este caso de una alianza de desarrollo o liberación, es decir, cada aliado apoya al otro de una manera que éste puede crecer, desarrollarse y aportar de forma concreta para la expansión del evangelio. El antropólogo John Janzen (Keidel 1997, pág 46) resalta que para esta forma de alianza integrada se debe atender el siguiente principio: la generosidad e incondicionalidad de dar, enseñar y ayudar debe ser equilibrada por una contrapartida del receptor para que éste pueda mantener su dignidad. Caso contrario, el receptor se sentirá inferior frente al dador, su autoestima irá menguando y en vez de gratitud por los favores recibidos, sentirá amargura por la desigualdad.

- *Relaciones entre organizaciones misioneras:* En los campos misioneros lastimosamente se originan rivalidades entre diferentes organizaciones misioneras, lo que resulta ser muy dañino. Diferencias en la enseñanza o estrategia de trabajo fácilmente llevan a malentendidos, tensiones, divisiones y duplicaciones innecesarias del trabajo misionero. Muchas veces detrás de eso hay motivos (personales) escondidos, como por ejemplo el impulso de dominio en cierta zona o pueblo, la dominación de recursos humanos y económicos o privilegios estatales. En los últimos años se enfrentó a esta tendencia con diferentes congresos misioneros internacionales y se realizaron esfuerzos para fomentar la idea de las alianzas estratégicas en el Reino de Dios. Según Juan 17, la unidad y la misión están estrechamente unidas.
- *Relaciones entre iglesias y organizaciones misioneras:* Las organizaciones misioneras son prácticamente una consecuencia de que las iglesias locales no tomaron en serio su comisión misionera. Desafortunadamente esto llevó a que muchas iglesias evangélicas ven al dinero como su aporte principal para las misiones. A veces en el pasado y presente la *alianza estratégica* entre organizaciones misioneras e iglesias se veía así: La organización misionera busca candidatos a las misiones en los seminarios teológicos e iglesias y éstas los apoyan con finanzas y oración. Las iglesias suelen estar agradecidas que las organizaciones misioneras les sacan una gran parte del trabajo misionero y financian los proyectos. Muchas veces las organizaciones, en total independencia de los donantes y patrocinadores, se encargan de la estrategia

y acompañamiento del trabajo. Varias iglesias, en consecuencia no se sienten bien, porque se convirtieron en un banco para las organizaciones misioneras. Felizmente en los últimos años también aquí hubo un cambio de pensamiento. Así hay más y más organizaciones misioneras que en alianza con las iglesias locales buscan a candidatos para el trabajo misionero y los acompañan, financian y aconsejan juntos.

En los países en vías de desarrollo mucho trabajo misionero no es hecho por una organización misionera, sino por las iglesias locales. Lastimosamente también aquí se importó el modelo europeo y norteamericano de organizaciones misioneras, lo que tuvo consecuencias negativas.

- *Relaciones entre donante y receptor:* La superioridad financiera del Norte trajo consigo una mentalidad de dador, lo que tuvo como consecuencia que el aliado menos adinerado se considera –y es considerado– incapaz para las misiones, porque no tiene los medios financieros necesarios. Lastimosamente las finanzas suelen ser los recursos más visibles. Esto lleva a que el aliado adinerado cree erróneamente que las misiones dependen totalmente de los recursos financieros aportados por él. A cambio, el aliado financieramente débil erróneamente cree que por sí sólo no está en condiciones de cumplir el mandato misionero.

Ernest Oliver (1983, pág 68) hace una diferencia valiosa entre compartir los productos de los recursos y compartir los recursos. Él ve a las finanzas no como recursos, sino como productos de recursos. Por eso advierte en contra de hablar de *dadores* y *receptores*, porque eso fomenta una postura equivocada de dependencia.

- *Idioma y poder:* Es una regla no escrita, que por ejemplo inglés sea el idioma reconocido y fomentado en los congresos misioneros internacionales. Esto automáticamente lleva a la expectativa de que los participantes del Sur deben aprender inglés y en general hablar más idiomas que los representantes del Norte. Así se transmite el mensaje (inconscientemente) de que los países desarrollados son los que tienen el liderazgo y toman las decisiones.
- *Prejuicios:* Prejuicios siempre son peligrosos y muy dañinos para una alianza estratégica. Para luchar en contra de los prejuicios, es de gran ayuda caminar por un tiempo en los calzados de una persona de otra cultura. Si uno se expone a una cultura desconocida, más que nunca se da cuenta de su propia cultura, de sus puntos de vista, valores y sistemas. Esto es un requisito valioso y necesario para entender los valores y estructuras de otras culturas y aprender a entenderse mutuamente.
- *Internacionalización de la misión:* Hay que diferenciar entre la internacionalización de una organización misionera, es decir si ésta contrata a personas de diferentes nacionalidades, y la internacionalización del movimiento misionero, cuando se forma un equipo misionero con representantes de diferentes países e iglesias que planifica y realiza proyectos misioneros. En estos casos, si realmente se quiere trabajar en forma conjunta, se debe planificar juntos la estrategia,

ponerse de acuerdo en los sueldos de los misioneros y establecer quién será el líder del equipo. Una genuina alianza estratégica internacional recién está garantizada si el poder de decisión se comparte en forma aliada.

- *Conceptos diferentes de alianza estratégica:* Dependiendo de la cultura y el idioma también varían las ideas de lo que significa y es una alianza estratégica. El antropólogo Paul Hiebert (1990, pág. 1) resalta que en una alianza se deben notar las siguientes verdades espirituales: La unidad de todos los santos e iglesias como familia de Dios y el sacerdocio de todos los creyentes e iglesias, es decir, sus capacidades y dones diferentes. La alianza estratégica se puede expresar muy bien con el término bíblico “koinonía” en el sentido del dar y recibir mutuo. Así también pueden deshacerse las connotaciones económicas-mecánicas que suelen acompañar el concepto de alianza entre un socio más fuerte financieramente y otro más débil. La alianza también puede ser vista como una comunidad de camino, es decir como un viaje en comunidad, donde se comparte preocupaciones, alegrías, miedos, esperanzas, etc. En África central existe el término *Umoja*, por el cual se explica que la personalidad de cada uno sólo se expresa en el contexto de una comunidad. Así se resalta el compartir mutuo de dones, con los que Dios bendijo a cada uno.
- *Cuestiones de poder y autoridad:* Poder se expresa primeramente en actividades, como por ejemplo presentar ideas, invitar personas para colaborar, diseñar un plan de acción, hacer trabajo de convicción, etc. Después el poder se expresa también en estructuras, como por ejemplo la división del trabajo, la elaboración del presupuesto, planificación de la agenda, procedimiento en decisiones, canales de información (cuándo, cómo y a quién se informa), resolución de conflictos, procedimientos a seguir cuando el plan original no es factible, etc. Todas esas preguntas que tienen que ver con poder deben ser discutidas abierta y libremente entre los aliados. Morris Williams (1986, pág. 239) opina que el poder en sí no es el problema, sino recién se vuelve un problema si se concentra en uno de los aliados. Puede ser, que al comienzo de una alianza el socio que envía tome el liderazgo. Pero lo más rápido posible el liderazgo debe ser puesto en las manos de las congregaciones nacionales para que éstas pueden desarrollar sus propias formas de edificación de la iglesia.
- *Finanzas:* Una política financiera clara es indispensable para que el dinero no se vuelve un obstáculo en la alianza, como muchas veces se ha dado el caso. Se debe atender las siguientes normas:
 - a. Las finanzas en sí son una bendición de Dios y no nos pertenecen, sino nos fueron confiados para su administración y repartición.
 - b. Los dos aliados son invitados a dar su parte en una alianza. Queda claro que las finanzas sólo son uno de los recursos necesarios. Otros recursos son, por ejemplo, conocimientos y capacidades culturales, relaciones sociales o con el gobierno, etc.
 - c. Los dos aliados deben esforzarse por no tutelar al otro en el manejo de las finanzas. Esto le es difícil a los aliados del Norte, pero también los aliados del Sur deben aprender a respetar el hecho que en el Norte a veces se

debe invertir mucho dinero para conseguir recursos financieros (publicidad, cenas con empresarios, viajes para levantar fondos, etc.). Cada aliado debe confiar que el otro socio se dejará guiar por el Espíritu Santo en el manejo del dinero.

- d. Los dos aliados deberían hacerse responsables para la adquisición de fondos. En el pasado, muchas veces el aliado del Norte se encargó de esto. Así se pasó por alto oportunidades valiosas de colaboración del socio más débil. Por ejemplo, los estudiantes que vienen de los países en donde trabaja la misión, pueden servir eficientemente en el levantamiento de fondos.
- *Pragmatismo administrativo vs. idealismo teológico*: No es ningún secreto que la mayoría de los misioneros exitosos en su trabajo en el campo no son buenos misionólogos teóricos, y los misionólogos académicos a veces no son tan exitosos en el campo misionero. También se puede observar que muchas organizaciones misioneras fueron fundadas por líderes carismáticos, muy espirituales y dinámicos, y luego fueron entregadas a gerentes profesionales para su administración más eficaz. Sin embargo, esto conlleva que se crea expectativas de liderazgo espiritual que estos gerentes no pueden cumplir, por ejemplo de las iglesias nacionales que surgieron del trabajo misionero. Esto puede llevar a tensiones en la alianza, porque los representantes del Sur consideran a los aliados del Norte como burocráticos o no espirituales, mientras que los aliados del Norte tienen problemas con sus socios del Sur porque consideran que no piensan en forma realista y no proceden de una forma seria y ordenada.
- *Presunciones subyacentes*: Una cuestión muy discutida acerca de la alianza es la del apoyo financiero de proyectos en el mundo de los dos-tercios. Las opiniones se dividen especialmente cuando se trata acerca de pagar a los nacionales por tareas misioneras. Los defensores del apoyo financiero sostienen que los nacionales conocen mejor la cultura y el idioma de sus compatriotas y por eso son obreros más adecuados que los extranjeros. Encima es un buen negocio, porque es menos costoso y más eficiente contratar a obreros nacionales. Los oponentes a esta clase de alianza advierten sobre el peligro de la dependencia y ven más que nada la tendencia en las iglesias nacionales de no responsabilizarse realmente por los proyectos mientras fluye el dinero del Norte. Al mismo tiempo los cristianos nacionales no son animados a conseguir recursos económicos y de esta manera se menosprecia su dignidad.

La fórmula de los *tres-auto* (auto-gobierno, auto-sostenimiento y auto-propagación), que en el siglo pasado fue creada para describir a una iglesia nacional independiente, fue atacada en los últimos años, porque en la práctica muchas veces lleva a la debilitación de la iglesia nacional. Esto tiene que ver con que el aliado del Norte decide sólo acerca del recorte sistemático de finanzas. Las consecuencias de esta práctica han sido muchas veces “huérfanos”, en vez de iglesias independientes con sana autoestima. Por otro lado, los líderes nacionales a veces abusaron de la generosidad financiera del aliado del Norte. Se requiere solidaridad, generosidad y responsabilidad mutua para tomar

decisiones sabias en esta difícil cuestión.

9. Modelos de alianzas estratégicas

Con tantos posibles problemas y dificultades que pueden surgir en una alianza estratégica surge la pregunta, si hay algún modelo del que las iglesias y los creyentes pueden aprender cómo hacer o como no hacer una alianza. A continuación se presentará algunos:

- *Modelos bíblicos (según Johannes Nissen)*
 - a. Pacto: Dios no se revela en el Antiguo Testamento como el dueño del universo a quien no le falta nada, sino como aquél que busca relaciones con las personas. Dios mismo toma la iniciativa y se acerca a las personas que son pobres, débiles e impotentes. El modelo del pacto resalta la solidaridad y la disposición de ambos aliados de ponerse a disposición (valga la redundancia) del otro.
 - b. Koinonía: En el Nuevo Testamento sobre todo Pablo resalta la comunión en el sufrimiento, en el servicio, etc. Los términos *unos a otros* y *mutuamente* aparecen más de cuarenta veces en el Nuevo Testamento (RV 1995) y expresan que los cristianos deben estar el uno para el otro para ayudarse y apoyarse mutuamente.
 - c. Cuerpo de Cristo: La comparación de la iglesia con el cuerpo de Cristo, como es resaltada sobre todo en 1ª Corintios, describe la interdependencia de los creyentes. Los miembros más débiles son tratados como muy valiosos y la unidad incluye la diversidad, mientras que se esfuerza por alcanzar la meta común.
 - d. Nueva humanidad: Sobre todo en Efesios 2:14-16 se resalta que ninguno de los aliados humanos está más cerca de o más importante para Dios que el otro.
 - e. Eucaristía: Según 1ª Corintios 11 se puede decir que la verdadera comunión se da ahí donde personas de diferentes trasfondos sociales se unen alrededor de la mesa del Señor y comparten así el cuerpo de Cristo.
 - f. Cooperación entre Pablo y los filipenses: La alianza entre Pablo y los filipenses fue establecida según un modelo de acuerdo contractual entre dos socios comerciales, usual en el imperio romano. Pablo puso a disposición su tiempo y su experiencia como misionero y los filipenses su dinero, para alcanzar la meta en común (evangelización de gentiles).
 - g. Ofrenda: En 2ª Corintios 8–9 se resalta que el compartimiento de dones entre los creyentes se debe hacer según el ejemplo de Cristo, voluntariamente y debe ser practicado como dar y recibir. Satisfacción y alegría son vistos como frutos del compartir. La convicción de que Dios se encargará de nuestras necesidades debe alentar a compartir.
 - h. Comunidad de los primeros cristianos en Jerusalén: Se trata de un compartir de bienes materiales con la meta de satisfacer las necesidades de los pobres. Así se expresaba de manera especial la solidaridad de los miembros de la iglesia.

- *Modelos políticos (según Ray Wiseman)*
 - a. Misión según el modelo del imperialismo romano: En este modelo los misioneros se encuentran en un lugar central y esperan a las personas que aparecen para recibir bienes espirituales y materiales. A cambio, ellos sirven a los misioneros y al imperio. Se trata de una relación de obediencia absoluta a los misioneros extranjeros. Los nacionales son degradados a ser receptores pasivos.
 - b. Misión según el modelo del colonialismo británico: Así como las colonias tuvieron derechos limitados de existencia propia, en este modelo también las iglesias nacionales son reconocidas como corporaciones independientes, pero son controladas totalmente por la organización misionera fundadora. Todas las decisiones importantes son tomadas por un consejo integrado solamente por representantes de las iglesias enviadoras. Las iglesias nacionales no tienen voz ni voto y son vistas como un puesto exterior, o sucursal, de la organización.
 - c. El modelo de los tres-auto: Auto-gobierno, auto-sostenimiento y auto-propagación son los objetivos de este modelo que es criticado duramente por Wiseman. El problema de este modelo consiste en que las iglesias nacionales son prácticamente forzadas a co-existir codo a codo con una organización misionera fuerte, madura y adinerada. En la práctica esto lleva a que al final de cuentas el más fuerte tiene el derecho de tomar decisiones y poner la agenda. Se trata de una independencia o alianza fingida.
 - d. Alianza estratégica: Hace más de cincuenta años se ha desarrollado un modelo de alianza en organizaciones como *Partners International*, que se basa en los siguientes principios:
 - Finanzas y otra ayuda viene del aliado del Norte.
 - La agenda para los proyectos es creada en conjunto con las iglesias o proyectos nacionales en el campo.
 - El equipo de liderazgo nacional se hace responsable de llevar a cabo el proyecto.
 - Si los misioneros del Norte cumplen una tarea, esta se realiza sólo con la organización nacional y bajo la dirección y administración del equipo de liderazgo nacional.

- *Metáforas bíblicas (según Hiebert y Larsen):*

Paul Hiebert y Sam Larsen han desarrollado tres modelos de cooperación entre aliados basados en la parábola de los talentos (Mateo 25:14-25):

- a. El tacaño: Es el siervo que desconfió de su señor y enterró el talento que él había recibido. Quería tomar el camino seguro y no estaba dispuesto a correr riesgos. Esta clase de aliados no quieren arriesgar en una alianza, porque tienen miedo y desconfianza.
- b. El contador o banquero: En la parábola de los talentos se menciona que el siervo perezoso podría haber puesto el dinero en un banco para recibir, por

lo menos, los intereses. Muchos banqueros son contadores que enfatizan la devolución segura de lo prestado, el control y la seguridad en todos los proyectos. Ellos piden cuentas por cada centavo y cada minuto gastado y ven al dinero como el recurso más importante de la misión. Les encantan los planes a largo plazo que toman en cuenta todos los detalles posibles. Eso es loable, pero al mismo tiempo les hace inflexibles para situaciones imprevistas, para errores, y para la guía espontánea del Espíritu Santo.

- c. El mayordomo: El mayordomo no es dueño de los bienes, sino administra bienes ajenos. No se mira en primer lugar cuán hábil es en los negocios, sino si es fiel en la administración (1 Corintios 4:2), es decir, si obra de acuerdo a las expectativas de su señor y la tarea que le fue encomendada. El señor encomienda sus bienes a sus mayordomos y exige una rendición de cuentas, pero no les controla todo el tiempo. Este es un principio importante en alianzas internacionales. Muchas veces los controles se incrementan cuando instituciones u obras son puestas bajo la administración de las iglesias nacionales. Mientras que los misioneros administraban estas instituciones y obras, había confianza en su administración. Hiebert y Larsen critican el procedimiento desigual de las organizaciones enviadoras en relación a sus misioneros y a las iglesias nacionales. Este tratamiento desigual es un riesgo para la alianza.

Hiebert (2001) también se pregunta si la alianza en verdad es una buena descripción para el trabajo en conjunto de diferentes iglesias. Porque la alianza siempre implica dos unidades, mientras que el Nuevo Testamento presupone que hay un solo cuerpo de Cristo ubicado en diferentes zonas geográficas. Los diferentes miembros forman un cuerpo. Entre el brazo y la pierna no existe una alianza formal, sino que ambos pertenecen a una unidad orgánica, el cuerpo, aunque cumplen funciones diferentes. En un cuerpo cada miembro obra a favor del otro en forma automática, sin pensarlo, sin establecer un manual de procedimiento. En todo caso, entre cristianos no deberíamos hablar de *nosotros* y *ellos*.

Conclusión

En este artículo he tratado de demostrar la importancia que las alianzas estratégicas tienen para el trabajo misionero en la actualidad. Al mismo tiempo he tratado de advertir de ciertos peligros y potenciales dificultades al entrar en una alianza estratégica con otra entidad o persona. Probablemente no haya ninguna alianza estratégica que no ha sufrido uno o varios de los problemas mencionados. Sin embargo, esto no debe desalentarnos a seguir intentándolo y practicando lo que es correcto teológicamente y necesario misionológicamente.

Finalmente quiero abogar por la implementación de un término único que engloba lo que hemos discutido en este artículo y que sirva como una traducción real del término *partnership* en inglés o *Partnerschaft* en alemán. Propongo redimir el término *parcería*, en

parte porque se usa correctamente hace tiempo en portugués (Brasil, Portugal, Angola y otros), y en parte porque considero que podemos llenarlo con el significado correcto. Es difícil darle un significado diferente a un término conocido. *Avión* no puede ser usado para describir un tren. Pero un término desconocido puede ser introducido en el vocabulario cristiano con el significado que los académicos, pastores, y líderes le demos.

Bibliografía

- Bush, Luis (1990). *Funding Third World missions: The pursuit of true Christian partnership*. Singapore: World Evangelical Fellowship-Missions Commission.
- Hiebert, Paul G. (1990). The globalization of the Mennonite Brethren church and missions. Presentation, Winnipeg.
- Hiebert, Paul G. (2000). Latin American and Anglo-Saxon worldviews. Class handout, Deerfield, Ill.
- Hiebert, Paul G. (2001). Interview by author, May 24, Deerfield, Ill. Transcript: Personal files.
- Hiebert, Paul G. y Sam Larsen (1999). Partnership in the gospel: Misers, accountants, and stewards. *Direction* 28, no. 1: 55-62.
- Keidel, Levi (1997). From dependency to dignity. *Evangelical Missions Quarterly* 33, no. 1: 42-47.
- Neill, Stephen (1952). *Christian partnership*. London: SCM Press.
- Nissen, Johannes (1997). Unity and diversity: Biblical models for partnership. *Mission Studies* XIV, no. 28: 121-45.
- Oliver, Ernest (1983). Sharing our resources for world mission. En *Together in missions*, ed. Theodore Williams. Madras: World Evangelical Fellowship-Missions Commission.
- Rickett, Daniel (1998). Preventing dependency: Developmental partnering. *Evangelical Missions Quarterly* 34, no. 4: 438-45.
- Srinivasagam, R. Theodore (1994). Responding to Butler: Mission in partnership. En *Kingdom partnerships for synergy in missions*, ed. William D. Taylor. Pasadena, Calif.: William Carey Library.
- Turner, Sam G. (1999). *Join God where he is working: Understanding the principles and processes of partnership missions*. Alpharetta, Ga.: North American Mission Board of the Southern Baptist Convention.
- Williams, Morris (1986). *Partnership in mission: A study of theology and method in mission*. Springfield, Mo.
- Wiseman, Ray (1997). The fundamental question in mission-national partnerships. *Didaskalia* (Fall): 53-64.