

## ***Un informe de aprendizaje***

### **El poder en la misión:**

#### **Cómo los líderes de Wycliffe Global Alliance experimentan y manejan el poder**

Elaborado para Wycliffe Global Alliance

Por Kirk J. Franklin

### **Resumen ejecutivo**

Este informe sintetiza las respuestas a una encuesta realizada a 25 líderes de organizaciones de la Alianza, así como conversaciones regionales en África, Asia-Pacífico, las Américas y Europa, y explora cómo los líderes experimentan y manejan el poder en las relaciones ministeriales.

En toda la Alianza, el poder no se entiende principalmente como autoridad, sino como influencia sobre los recursos, las decisiones, las personas, la legitimidad y la voz; todos estos aspectos están moldeados por la cultura y los compromisos éticos. Los líderes describen sistemáticamente el poder saludable como la administración de la misión de Dios, expresada a través de la humildad, el respeto mutuo y la confianza. El poder no saludable se asocia con mayor frecuencia al uso de los recursos como arma, a la imposición de condiciones, al desaire de las voces locales, a los límites difusos y a la competencia o la duplicación de esfuerzos.

Al mismo tiempo, los hallazgos revelan una madurez creciente en toda la Alianza, con un cambio hacia una colaboración más horizontal, basada en la confianza e intercultural. Los líderes también reconocen que el poder es multidimensional y está ampliamente distribuido. No se limita a la financiación, sino que se expresa a través de las relaciones, la experiencia, la cultura, el idioma y la influencia espiritual.

Tres hallazgos se destacan como particularmente fundamentales:

1. *La financiación como amplificador de poder*: los recursos financieros a menudo determinan la influencia, lo que requiere un equilibrio relacional y estructural intencional.
2. *La confianza como práctica para equilibrar el poder*: la presencia, la hospitalidad, el acceso al idioma y el diálogo seguro no son opcionales, sino mecanismos clave para equilibrar el poder.
3. *La paradoja entre la administración y la autonomía*: el desafío constante de mantener la rendición de cuentas, la calidad y la responsabilidad en la gestión ética y financiera sin socavar la autoridad local.

En respuesta, el informe propone herramientas prácticas que identifican áreas de concentración de poder, junto con un conjunto de indicadores de salud de la colaboración y recomendaciones prácticas. Estas incluyen aclarar los derechos de decisión y las vías de escalamiento; normalizar el diseño conjunto y la implementación liderada localmente; fortalecer la retroalimentación entre

pares y la rendición de cuentas entre los líderes de las organizaciones de la Alianza; crear vías estructuradas para las voces de base y subrepresentadas; y equipar a los líderes con inteligencia cultural y habilidades para la transformación de conflictos.

En conjunto, estas ideas apuntan hacia una tarea compartida: no eliminar el poder, sino administrarlo con mayor fidelidad; fortaleciendo una colaboración caracterizada por la confianza, la ética, la reciprocidad y la participación compartida en la misión de Dios.

## **Un informe de aprendizaje: El poder en la misión**

### **1. Propósito, público y alcance**

Este informe tiene en mente dos públicos:

- 1) Los líderes de la Alianza (a nivel global y de área), para apoyar el aprendizaje estratégico y la gobernanza; y
- 2) Los participantes de la encuesta (y sus organizaciones) y los participantes de las conversaciones regionales, como un ciclo de retroalimentación transparente.

El análisis se basa en extractos de una encuesta cualitativa sobre el poder en la misión, así como en conversaciones regionales sobre el mismo tema. Las respuestas incluyen reflexiones sobre dinámicas de poder positivas y desafiantes, valores culturales que dan forma al poder, cambios deseados en la Alianza y temas de seguimiento.

Este informe sintetiza las experiencias de los líderes. No pretende ser un análisis estadístico de la Alianza, ni una declaración sobre situaciones específicas. Su propósito es apoyar el aprendizaje compartido mediante la identificación de patrones clave, el resalte de tensiones y la oferta de orientación práctica para la acción.

### **2. Método y enfoque**

Este informe se basa en respuestas tanto de las encuestas como de las conversaciones regionales. El material fue revisado y agrupado en temas clave, examinando cómo se vive el poder en tres áreas principales: espiritual (p. ej., mayordomía, humildad moldeada por las Escrituras), relacional (confianza, respeto, presencia) y estructural (financiamiento, toma de decisiones, sistemas y rendición de cuentas). Se incluyen citas directas para conservar las voces de los participantes y reflejar la experiencia real vivida. A partir de esto, se identificaron patrones recurrentes en todas las regiones, incluyendo lo que ayuda a que el poder se utilice bien y lo que tiende a crear tensión o daño.

### **3. Lo que los líderes entienden por «poder»**

Los líderes describen el poder como algo necesario para la misión y, al mismo tiempo, arriesgado cuando no se controla. Opera de cuatro maneras interrelacionadas:

- *Estructural*: control de fondos, sistemas y decisiones
- *Relacional*: confianza, respeto e influencia
- *Profesional*: experiencia, estándares y capacidad
- *Moral/ético/espiritual*: identidad moldeada por las Escrituras, humildad y liderazgo de servicio

Los encuestados suelen tratar el poder como algo que debe ser supervisado. Por ejemplo, un líder describió negociaciones de asociación en las que ambas partes «procedían con cautela para detectar cualquier señal de abuso de poder», explícitamente para mantener «la misión de Dios en primer lugar» (AMAS1). Esto indica una conciencia generalizada en toda la Alianza: no se da por sentado que el poder sea benigno, incluso cuando las intenciones son buenas.

Según los datos, el poder financiero es el más visible y controvertido. Los líderes señalan que «el dinero es un factor enorme que influye en las dinámicas de poder» y que «quienes tienen dinero tienen la ventaja... a menudo son ellos quienes toman las decisiones» (Europa). De manera similar, «quien tiene poder es quien tiene dinero, sin importar las necesidades o las solicitudes de la comunidad» (Américas). Esto a menudo determina quién es escuchado y cuáles son las prioridades que prevalecen.

Sin embargo, el poder no es solo financiero. Las relaciones pueden reequilibrar el poder. La confianza y la amistad son muy importantes y, en algunos casos, «las personas y las relaciones son más importantes que los fondos» (Europa). Sin embargo, la cultura determina cómo se percibe el poder: «Las personas de otra cultura nos atribuyen ese poder» (Europa), lo que significa que la intención y la experiencia no siempre coinciden.

La capacidad y la experiencia también ejercen influencia. Las organizaciones más grandes pueden «producir cosas con facilidad» (América), y los idiomas dominantes pueden excluir la participación, ya que «dejan fuera ciertas voces» (Europa).

Al mismo tiempo, los líderes señalan constantemente el poder espiritual como un correctivo. Las Escrituras definen el poder como servicio, no como control: «El ejercicio del poder debe partir de una posición de servicio» (América). Con frecuencia se invocan temas bíblicos como el servicio, la humildad y el liderazgo a la manera de Cristo (p. ej., Marcos 10:42; Juan 13; Filipenses 2), lo que replantea el poder como algo que debe cederse o administrarse en beneficio de los demás. En la práctica, esto puede adoptar formas inesperadas: en algunos casos, la influencia se expresa como «poder liberado a través de la oración» (Europa). También existe un reconocimiento cada vez mayor de que el poder se comparte en todo un ecosistema: «Todos tienen algún tipo de poder que se expresa de diferentes maneras» (Américas).

En general, los líderes ven el poder como algo multidimensional e inevitable, pero que debe administrarse intencionalmente, sin dar por sentado que es benigno.

#### **4. Dinámicas de poder positivas y constructivas**

#### ***4.1 La cooperación reemplaza a la competencia***

El poder funciona mejor cuando la misión de Dios está claramente enfocada y alineada. En colaboraciones sólidas, el propósito compartido prevalece sobre los intereses organizacionales. Por ejemplo, una comunidad observó que «la visión común y el sentido de urgencia... “ahogaron” todo sentido de competencia y lo reemplazaron por cooperación» (APA3).

Las alianzas saludables también enfatizan la complementariedad, no la jerarquía: «como dos piezas de un rompecabezas», donde cada uno contribuye y «se priorizó la humildad» (AMAE1).

Las conversaciones regionales confirman un cambio de la dependencia hacia la contribución compartida: «Podemos... ser más grandes juntos» (Américas). Esto refleja una colaboración moldeada por la responsabilidad compartida, no solo por el financiamiento. Sin embargo, esto requiere un esfuerzo intencional. Cuando la alineación con la misión es débil, resurgen la duplicación y la competencia (Europa).

#### ***4.2 Fomento de la confianza***

Las prácticas relacionales no son opcionales; ellas reconfiguran el poder. Entre ellas se incluyen la presencia, la hospitalidad, las visitas en persona y el acceso lingüístico, todos los cuales aumentan la participación y reducen los malentendidos.

La confianza lleva tiempo: «La amistad... va más allá de los detalles de un proyecto. ... Ahí es donde se construye la confianza» (Europa). Requiere un esfuerzo continuo, que incluye compartir los contratiempos y lidiar con las diferencias culturales.

La percepción cultural también es importante. Incluso cuando se busca la igualdad, «las personas de otra cultura nos atribuyen ese poder» (Europa). Esto significa que la construcción de la confianza debe incluir una comunicación clara sobre los roles y las expectativas. En las Américas, esto se describe como «hospitalidad de poder», creando espacio para las voces de los demás dentro de un ecosistema diverso donde «todos nos necesitamos mutuamente» (Américas).

#### ***4.3 Apropiación local***

Un patrón positivo clave es el liderazgo local con administración externa, no control. En un caso, los líderes locales establecieron «sus propios objetivos y plazos», mientras que el donante supervisó los fondos sin dirigir el trabajo (AMAE2).

Las perspectivas regionales muestran que esto a menudo requiere aprendizaje y adaptación. En Europa, las condiciones impuestas generaron tensión hasta que se reestructuraron las alianzas — en ocasiones a través de múltiples socios financiadores— para restablecer el equilibrio. En otro caso, la paciencia y el diálogo ayudaron a los socios externos a reconocer «la importancia de la apropiación local», logrando que el trabajo pasara a ser visto como «su trabajo» (Europa). En las Américas, esto es cada vez más intencional: las organizaciones están aprendiendo a «ceder poder en aras de la misión» y se preguntan cómo cada grupo puede «usar su poder para servir» (Américas).

#### ***4.4 Herramientas y estructuras para un poder saludable***

Estructuras como las auditorías, los memorandos de entendimiento (MOU) y los procesos de desarrollo pueden fortalecer las alianzas cuando se utilizan con la actitud adecuada. Por ejemplo, una auditoría ayudó a identificar fortalezas y brechas, lo que condujo a una ampliación del trabajo (AFA1). La variable crucial es cómo se utilizan. Cuando se enmarcan en términos de rendición de cuentas mutua y fortalecimiento de capacidades, se perciben de manera positiva. Cuando se imponen, refuerzan el control.

Las conversaciones regionales resaltan estos aspectos esenciales:

- *Claridad*: roles y responsabilidades acordados (Américas)
- *Acuerdo mutuo*: especialmente en cuanto a las expectativas de rendición de cuentas (Américas)
- *Flexibilidad*: adaptarse a las realidades culturales y contextuales (Europa)

Los líderes también distinguen diferentes tipos de alianzas (alianza, pacto, cooperación), cada una con diferentes expectativas de poder y responsabilidad (Américas). En general, surgen dinámicas de poder saludables cuando la misión es lo principal, la confianza es intencional, se protege la autonomía local y las estructuras se utilizan de manera relacional, no mecánica.

### **5. Cuando las dinámicas de poder generan dificultades**

#### ***5.1 Entornos de financiamiento***

La tensión más constante es el vínculo entre el dinero y la influencia. Algunas alianzas se inclinan hacia el cumplimiento de normas en lugar de la confianza, en lo que un encuestado denominó un «entorno del tipo ‘sí, señor’» (AMAE1).

En todas las regiones, esto es evidente: las organizaciones que dependen de financiamiento son «de facto... dependientes», y «quienes tienen dinero tienen la ventaja... A menudo son ellos quienes toman las decisiones» (Europa). En las Américas, «quien tiene el dinero siente que tiene el poder», incluso cuando la contribución es pequeña, y las comunidades pueden suponer que los financiadores son quienes toman las decisiones, sin importar las necesidades locales (Américas).

Esto puede distorsionar la comunicación, ya que los socios dicen lo que los financiadores quieren oír en lugar de la verdad. El resultado es una alineación impulsada por la necesidad más que por un discernimiento compartido.

#### ***5.2 La paradoja entre la administración responsable y la autonomía***

Los líderes se enfrentan a una tensión real: cómo garantizar la rendición de cuentas (cuidado del personal, finanzas, calidad) sin socavar el liderazgo local. Un líder preguntó cómo actuar sin crear un «desorden impuesto desde Occidente» (AMAE2).

En todas las regiones, este es un desafío que se vive en la práctica. Los líderes quieren reconocer el poder sin dejar de «escuchar a las otras partes... sin represalias» (Américas). Al mismo tiempo, las expectativas externas (informes, plazos, sistemas) pueden percibirse como un control cuando no se ajustan a las realidades locales (Europa). Esto no es solo operativo; es relacional y teológico, y afecta la dignidad, la confianza y la integridad del liderazgo local.

### ***5.3 Condiciones impuestas***

A menudo surgen tensiones cuando los socios imponen métodos o condiciones vinculadas a la financiación o a la experiencia técnica. Un caso describió «condiciones escandalosas» introducidas en una etapa tardía del proyecto, lo que llevó a su cancelación (AFA3).

Los ejemplos regionales se hacen eco de esto. En Europa, los financiadores «impusieron condiciones al equipo» que ignoraban las realidades locales, lo que finalmente provocó el fin de la asociación. En otro caso, se siguieron aplicando enfoques externos hasta que se reconoció la apropiación local (en Europa). Incluso los marcos bien intencionados pueden volverse controladores cuando pasan por encima del contexto, dejando a los socios con «pocas opciones» más que acatar (AFA4).

### ***5.4 Desprecio de la voz local***

El poder se vuelve perjudicial cuando las personas se sienten invisibles o inferiores. Una organización «se consideraba superior» y menospreciaba a un socio indígena local (AMAS4).

En las Américas, esto refleja patrones de larga data: «los expatriados aportan los fondos, los nacionales organizan y los pueblos indígenas hacen el trabajo». Aunque esto está cambiando, este legado sigue moldeando las expectativas y las relaciones (Américas).

Los líderes indígenas pueden sentir que las organizaciones externas «les dicen qué hacer», lo que refuerza la marginación. Incluso los intentos de igualdad pueden malinterpretarse debido a las expectativas culturales (Europa). La idea clave es que el hecho de sentirse ignorado es en sí mismo una forma de daño de poder, independientemente de la estructura formal.

### ***5.5 Violaciones de los límites***

También surgen tensiones cuando los límites se difuminan; los socios se convierten en competidores o el trabajo se duplica. Algunos ejemplos son las iniciativas que se superponen, los conflictos de reclutamiento y las organizaciones que cambian de rol con el tiempo.

Las conversaciones regionales lo confirman. En Europa, a veces se duplican proyectos sin coordinación, especialmente por parte de grupos dominantes. En las Américas, las dinámicas denominacionales pueden llevar a la fragmentación y la exclusividad, y las organizaciones tienden a trabajar dentro de sus propias redes denominacionales en lugar de colaborar entre ellas. No se trata solo de cuestiones operativas; reflejan luchas más profundas por la identidad, el territorio y la legitimidad.

## **5.6 Propiedad**

También surgen conflictos en torno al reconocimiento y la propiedad. En un caso, un socio buscó “la propiedad del 100 % de los derechos de autor”, y la organización local renunció a los derechos para mantener la unidad (AFA6).

Las perspectivas regionales amplían esto: el poder se refuerza cuando solo se reconocen las contribuciones financieras. Los líderes preguntaron cómo el tiempo, la experiencia y el conocimiento local pueden ser “mejor reconocidos y apreciados” (Europa). Al mismo tiempo, existe una creciente conciencia de que «todos tienen algún tipo de poder» (Américas). Cuando los sistemas no reflejan esto, surgen tensiones en torno al reconocimiento y el valor. Esto pone de relieve tanto el costo del liderazgo de servicio como un riesgo: la humildad y la disposición a servir, cuando no van acompañadas de expectativas claras, rendición de cuentas mutua y reconocimiento de la contribución de cada socio, pueden dar lugar a que algunos socios carguen con cargas desproporcionadas o a que sus contribuciones sean subestimadas.

## **6. La cultura como un «guion de poder»**

La cultura determina cómo se entiende y se expresa el poder, quién toma la palabra, cómo se manejan los desacuerdos y qué se considera autoridad. El poder no solo se ejerce, sino que también se interpreta a través de lentes culturales. Como señaló un líder: «Las personas de otra cultura nos atribuyen ese poder porque eso es lo que les enseña su cultura» (Europa).

### **6.1 Armonía y retroalimentación segura**

En algunos contextos, el respeto y la armonía pueden limitar la retroalimentación directa, lo que conduce a «desacuerdos silenciosos» (APA2). Esto se refuerza en todas las regiones. La dependencia y la sensibilidad en las relaciones pueden reducir la honestidad, especialmente cuando hay fondos de por medio (Europa). Los líderes enfatizan la necesidad de espacios donde las personas puedan hablar «sin represalias» (Américas). La retroalimentación segura no es automática; debe crearse de manera intencional.

### **6.2 Concentración excesiva de poder**

En tiempos de crisis, suele haber una tendencia a buscar líderes fuertes «que nos salven» (AMAS1). Las conversaciones regionales muestran cómo el poder puede centralizarse rápidamente, especialmente cuando un solo actor controla los recursos (p. ej., las Américas). Al mismo tiempo, los líderes se preguntan cómo los diferentes grupos pueden, en cambio, «usar su poder para servir» (Américas). Una crisis puede concentrar el poder. Por lo tanto, el liderazgo debe estar atento y redistribuirlo de manera intencional.

### **6.3 Jerarquía y rendición de cuentas**

El respeto por la autoridad puede estabilizar, pero también silenciar. Entre los riesgos se incluyen considerar la antigüedad como incuestionable o permitir que el liderazgo derive en dominación. La jerarquía no solo está determinada por la edad, sino también por el tamaño, el financiamiento

y la experiencia. Por ejemplo, la escala organizacional influye en la autoridad percibida (Europa) y en los patrones históricos: «expatriados... nacionales... pueblos indígenas» aún definen las expectativas (Américas). Una idea clave es que la jerarquía no es el problema; lo es la falta de rendición de cuentas.

#### ***6.4 Culturas que priorizan las relaciones***

En muchos contextos, las relaciones son más importantes que las tareas. Cuando esto se ignora, el poder se percibe como un abuso. La confianza lleva tiempo: «la amistad... va más allá de los detalles de un proyecto» (Europa). Cuando las relaciones son débiles, las expectativas impuestas (financiamiento, informes, métodos) se perciben como controladoras. En algunos casos, esto ha llevado a la ruptura de las alianzas (Europa). Surgen tensiones similares cuando se introduce trabajo sin colaboración, lo que genera resistencia o duplicación de esfuerzos (Américas).

La forma en que se toman las decisiones importa tanto como lo que se decide. La cultura actúa como un «guion de poder», que moldea tanto el comportamiento como la percepción. Las alianzas saludables requieren inteligencia cultural, sensibilidad relacional y diálogo continuo, no solo soluciones estructurales.

### **7. Cambio deseado**

Los líderes afirman el avance de la Alianza hacia alianzas más horizontales y basadas en la confianza. Al mismo tiempo, reconocen que el progreso es desigual y se preguntan cómo hacerlo más consistente en la práctica.

#### ***7.1 Profundizar la confianza con claridad de roles***

El poder es cada vez «más horizontal... algo positivo» (AMAS4). Los líderes señalan una colaboración más sana: «Antes solo recibíamos, pero ahora... es mucho más sano» (Américas). Pero la confianza lleva tiempo: «La amistad... va más allá de los detalles de un proyecto» (Europa) y requiere intencionalidad. Al mismo tiempo, la horizontalidad sin claridad genera confusión. Las relaciones basadas en la confianza deben desarrollarse y practicarse, con roles, responsabilidades y expectativas claras.

#### ***7.2 Reducir el uso de los fondos como palanca***

Los líderes piden constantemente que los fondos no se utilicen como palanca y que ninguna organización por sí sola se convierta en el actor que «decida el éxito o el fracaso» (AMAE3). Las regiones se hacen eco de esta preocupación. El dinero sigue determinando el poder, lo que a veces hace que las relaciones se perciban como transaccionales; valoradas solo «mientras tengamos dinero para aportar» (Europa). Existe un claro cambio hacia la contribución compartida: «Juntos podemos... ser más fuertes» (Américas). Esto refleja un cambio de la dependencia a la interdependencia, tanto financiera como no financiera.

#### ***7.3 Fortalecer las voces subrepresentadas***

Los líderes desean una participación más directa de las comunidades locales, el personal de campo y los grupos subrepresentados. «Nada sobre nosotros sin nosotros» es la directriz clara. Las conversaciones regionales ponen de relieve las brechas: es posible que a las comunidades indígenas aún se les diga qué hacer o se las excluya de las decisiones (Américas). También existe un llamado a valorar el conocimiento local y la experiencia vivida, no solo el financiamiento (Europa). Se necesitan mecanismos estructurados para que las voces locales influyan en las decisiones, no solo sean consultadas.

#### ***7.4 Aumentar la rendición de cuentas***

Existe un interés entre los líderes por recibir retroalimentación más directa y constructiva. Esto debe hacerse con cuidado. Los líderes piden «sin polarización, sin luchas de poder» y espacios donde se puedan plantear inquietudes «sin represalias» (Américas). Se necesita honestidad y rendición de cuentas relacional para generar confianza, no una actitud a la defensiva.

#### ***7.5 Capacitar a los líderes***

Los líderes solicitan apoyo práctico para manejar el poder intercultural, los conflictos y las relaciones con los financiadores. Las perspectivas regionales resaltan la complejidad de trabajar en un contexto de diversas culturas y sistemas, y la necesidad de comprender diferentes cosmovisiones dentro de una misión compartida: «Todos nos necesitamos unos a otros» (Américas). Más allá de la simple capacitación, se requiere formación: el desarrollo de inteligencia cultural, madurez relacional y fundamentos teológicos. Los líderes no buscan eliminar el poder, sino remodelarlo hacia la reciprocidad, el servicio y la participación compartida en la misión de Dios.

### **8. Un «análisis del poder en las alianzas» de la Alianza**

El poder en las alianzas tiende a concentrarse en cinco áreas clave. Estas pueden servir como puntos de referencia para el diseño y la revisión:

1. Dinero y financiamiento (administración y apalancamiento)
2. Derechos de decisión (quién establece las prioridades y los métodos)
3. Personas y atención (recursos humanos, supervisión, certificación)
4. Experiencia y estándares (capacitación, marcos, calidad)
5. Legitimidad y sentido de pertenencia (reconocimiento, voz, representación)

Las conversaciones regionales confirman estas áreas y muestran cómo se manifiestan en la práctica.

- El dinero sigue siendo el poder más visible. «Quienes tienen dinero llevan la ventaja» (Europa), y «Quien tiene el dinero siente que tiene el poder» (Américas). Por lo tanto, los flujos financieros deben gestionarse no solo como administración, sino como poder.
- La toma de decisiones suele seguir a los recursos. El control de los fondos, los sistemas o los marcos puede dejar a otros con «pocas opciones» más que alinearse (Europa), incluso cuando la preparación o las prioridades locales difieren (América).
- Las personas y el cuidado crean una autoridad en capas. Los diferentes roles —expatriados, líderes nacionales, comunidades indígenas— traen consigo responsabilidades superpuestas que requieren claridad y sensibilidad relacional (América).
- La experiencia también es poder. Las organizaciones más grandes pueden «producir cosas con facilidad» (Américas), y los marcos externos pueden anular el conocimiento local si no se adaptan (Europa).
- La legitimidad va más allá de la propiedad. El poder incluye quién tiene voz y representación. «Todos tienen algún tipo de poder» (Américas), no solo quienes cuentan con financiamiento o experiencia.

Estos ámbitos están interconectados y son moldeados por la cultura. Por ejemplo, el idioma puede «dejar fuera ciertas voces» (Europa), lo que afecta tanto a la participación como a la legitimidad. Las alianzas se ven en dificultades cuando una de las partes controla estas áreas sin acuerdo previo. Prosperan cuando se discuten claramente, se comparten y se revisan periódicamente. Las alianzas saludables pasan de la dependencia a la interdependencia: compartiendo la responsabilidad, valorando todas las contribuciones y administrando el poder juntos para la misión de Dios.

## **9. «Indicadores de salud de las alianzas»**

Las respuestas señalan indicadores prácticos que pueden guiar las revisiones de las alianzas, los memorandos de entendimiento (MOU) y las conversaciones de liderazgo:

- Alineación de la misión: El propósito compartido prevalece sobre el interés propio de la organización. Cuando la misión es lo principal, la competencia se reduce; los socios pueden «ser más grandes juntos» (América). Cuando no es así, surgen la duplicación y la fragmentación (Europa).
- Claridad en las decisiones: Las facultades de decisión son explícitas. Los acuerdos claros (a menudo a través de memorandos de entendimiento) evitan la confusión. Sin ellos, las decisiones recaen por defecto en quienes tienen financiamiento o poder estructural (Américas).
- Contribución mutua: Se reconocen todas las contribuciones, no solo el financiamiento. Los líderes hacen hincapié en valorar el tiempo, la experiencia y el conocimiento local (Europa), avanzando hacia una contribución compartida en lugar de la dependencia (Américas).

- **Prácticas de confianza:** Las relaciones se construyen de manera intencional. La confianza lleva tiempo: «La amistad lleva tiempo» (Europa) y requiere presencia, hospitalidad, acceso lingüístico y un diálogo seguro. La «hospitalidad de poder» crea espacio para las voces de los demás (Américas).
- **Rendición de cuentas con dignidad:** Los sistemas apoyan el aprendizaje, no el control. La rendición de cuentas funciona mejor cuando se acuerda de manera mutua y es culturalmente apropiada, en lugar de ser impuesta (Américas; Europa).
- **Protección de los límites:** Los roles y mandatos son claros. La claridad desde el inicio ayuda a prevenir la duplicación, la competencia y la fragmentación (Europa; América).
- **Voz y representación:** Quienes se ven afectados dan forma a las decisiones. Las voces locales e indígenas deben estar presentes y tener influencia: «Nada sobre nosotros sin nosotros». Sin esto, las comunidades quedan excluidas (América).
- **Vías de resolución de conflictos:** Existen procesos seguros y claros. Las alianzas saludables incluyen formas de abordar las tensiones abiertamente sin «luchas de poder» ni represalias (América).

En general, no se trata de ideales, sino de condiciones prácticas. La colaboración prospera cuando estos esfuerzos se diseñan de manera intencional, se revisan periódicamente y se sostienen mediante un compromiso con las relaciones.

## **10. Recomendaciones**

### ***10.1 Estandarizar una «conversación sobre el poder»***

Identifique el poder desde el inicio de cada alianza. Una conversación sencilla y estructurada durante la formación y la renovación, que abarque los ámbitos del «mapa de poder», puede sacar a la luz suposiciones y prevenir conflictos. Los líderes enfatizan que esto es «muy útil» (América), especialmente entre culturas donde el poder se percibe de manera diferente (Europa). También abre preguntas más profundas sobre cómo se debe entender y ejercer el poder.

### ***10.2 Utilizar una «carta de decisiones»***

Muchas tensiones surgen de una autoridad poco clara. Una breve carta adjunta a los acuerdos de colaboración puede aclarar qué es de competencia local, qué es compartido o qué exigen los financiadores, y cómo se manejan las disputas. Sin esta claridad, las decisiones recaen por defecto en quienes tienen poder estructural (América, Europa). En otras palabras, el objetivo es la claridad, no la burocracia. La claridad ofrece una protección contra el control implícito.

### ***10.3 Crear vías para las voces subrepresentadas***

Los líderes quieren más que una simple consulta; quieren participar en la toma de decisiones. Esto requiere estructuras intencionales (p. ej., foros facilitados, derechos claros de intervención,

ciclos de retroalimentación), junto con facilitadores prácticos como el acceso lingüístico. Sin esto, las voces clave siguen excluidas, especialmente las comunidades locales e indígenas (América; Europa). El principio rector es que la representación debe diseñarse y no darse por sentada.

#### ***10.4 Fortalecer la rendición de cuentas***

Existe un interés entre los líderes por recibir retroalimentación más directa y formativa. Esto podría tomar la forma de conversaciones periódicas sobre el estado de las alianzas, con el apoyo del liderazgo del Área cuando sea necesario. Sin embargo, esto debe hacerse con prudencia en las relaciones, evitando las «luchas de poder» y permitiendo una retroalimentación honesta «sin represalias» (Américas). En otras palabras, la rendición de cuentas debe ser valiente y, al mismo tiempo, basada en las relaciones.

#### ***10.5 Capacitar a los líderes***

Los líderes necesitan ayuda práctica para manejar el poder intercultural, los conflictos y las relaciones con los financiadores. Esto incluye comprender los diferentes «guiones de poder» culturales, desarrollar la capacidad organizacional y reconocer que «formamos parte de un ecosistema en el que todos nos necesitamos mutuamente» (Américas). El enfoque está en la formación: no solo en las habilidades, sino en cómo se entiende y se ejerce el poder.

#### ***10.6 Establecer límites***

Unos límites claros (por ejemplo, reglas, restricciones o directrices) pueden evitar que el financiamiento se convierta en una forma de control. Esto incluye el diseño conjunto, el liderazgo local en la implementación, la transparencia en torno a las condiciones y la revisión periódica con aportaciones locales. Las perspectivas regionales muestran que, sin esto, el financiamiento puede distorsionar las relaciones o imponer expectativas poco realistas (Europa; América). El objetivo es garantizar que la administración sirva a la misión sin dominarla. No se trata de eliminar el poder, sino de administrarlo bien, construyendo alianzas caracterizadas por la confianza, la reciprocidad y la participación compartida en la misión de Dios.

### **11. Diálogo adicional**

Los encuestados identificaron áreas para un aprendizaje continuo en toda la Alianza:

- Dinámicas entre donantes y receptores: cómo la administración financiera puede coexistir con el liderazgo compartido y la interdependencia
- Inteligencia cultural y patrones de poder: cómo la cultura da forma a la autoridad, la comunicación y la participación
- Resolución de conflictos: desarrollar formas no polarizantes de abordar las tensiones y restaurar las relaciones

- Participación de las mujeres: fortalecer las vías de inclusión en los movimientos de traducción de la Biblia

- Sucesión y transición: reconocer el cambio de liderazgo como una cuestión de poder

- Mapeo del poder: comprender las estructuras de poder internas y externas

Las conversaciones regionales profundizan y amplían estas prioridades:

- Tipos de poder: ¿Qué diferentes tipos y bases de poder existen? (Europa)

- Más allá de la contribución financiera: cómo reconocer el tiempo, la experiencia y los recursos locales (Europa)

- Dependencia e interdependencia: abordar cómo el financiamiento moldea el comportamiento y la iniciativa (Europa)

- Diplomacia en las dinámicas de poder: «sin polarización, sin luchas de poder» (Américas)

- Modelos de asociación: cómo la alianza, el pacto y la cooperación moldean las expectativas de poder (Américas)

- Conciencia del ecosistema: reconocer la interdependencia entre diversos actores: «Todos nos necesitamos mutuamente» (Américas)

- Apropiación local: garantizar que la toma de decisiones recaiga genuinamente en los actores locales (Europa)

- Teología del poder: ¿Cuál es la perspectiva de Dios sobre el poder frente a los supuestos seculares? (Europa)

En general, los líderes abogan por un compromiso con el poder más profundo, matizado y con fundamentos teológicos, que pase de la crítica al aprendizaje compartido y a la transformación.

## **12. Conclusión**

La encuesta revela una Alianza con una madurez creciente: los líderes mencionan cada vez más el poder de manera explícita, valoran la humildad y la reciprocidad, y afirman un cambio hacia una colaboración más horizontal. Las conversaciones regionales confirman esta trayectoria, destacando el avance hacia la colaboración intercultural, la contribución compartida y la disposición a «ceder poder por el bien de la misión» (Américas).

Al mismo tiempo, las asimetrías persistentes (por ejemplo, la desigualdad o el desequilibrio), especialmente en materia de financiamiento, derechos de decisión, capacidad organizativa y normas, siguen generando tensión. El poder financiero sigue siendo el más concentrado, con el reconocimiento de que «quienes tienen dinero llevan la ventaja» (Europa), lo que influye en la

voz y las decisiones, a menudo de manera involuntaria. Estas dinámicas se complican aún más por los «guiones de poder», en los que la autoridad se interpreta de manera diferente según el contexto.

Los líderes también reconocen que el poder está distribuido de manera más amplia de lo que se supone, extendiéndose más allá del dinero y la autoridad formal a las relaciones, la experiencia, la cultura, el idioma y la influencia espiritual. Como se señaló, «Todos tienen algún tipo de poder... expresado de diferentes maneras» (Américas), lo que abre posibilidades para alianzas más mutuas e interdependientes.

El camino a seguir no es eliminar el poder, sino administrarlo fielmente a la manera de Cristo:

- Hacer explícito el poder a través de un diálogo continuo;
- Construir la confianza y la amistad como infraestructura esencial;
- Proteger y potenciar la autonomía local;
- Valorar las diversas formas de contribución;
- Fortalecer la voz, la representación y la rendición de cuentas; y
- Desarrollar la capacidad cultural y teológica para manejar el poder.

En última instancia, la invitación es a reimaginar el poder no como algo que se debe retener, sino como algo que se debe compartir y expresar a través del servicio dentro de un cuerpo global interdependiente.

Estas reflexiones son un regalo para la Alianza, que revelan tanto el progreso como el desafío continuo. Llamamos a los líderes al aprendizaje continuo —en lo práctico, en lo relacional y en lo teológico— para que el poder no se convierta en una barrera, sino en un medio para servir a la misión de Dios con integridad, humildad y participación compartida.