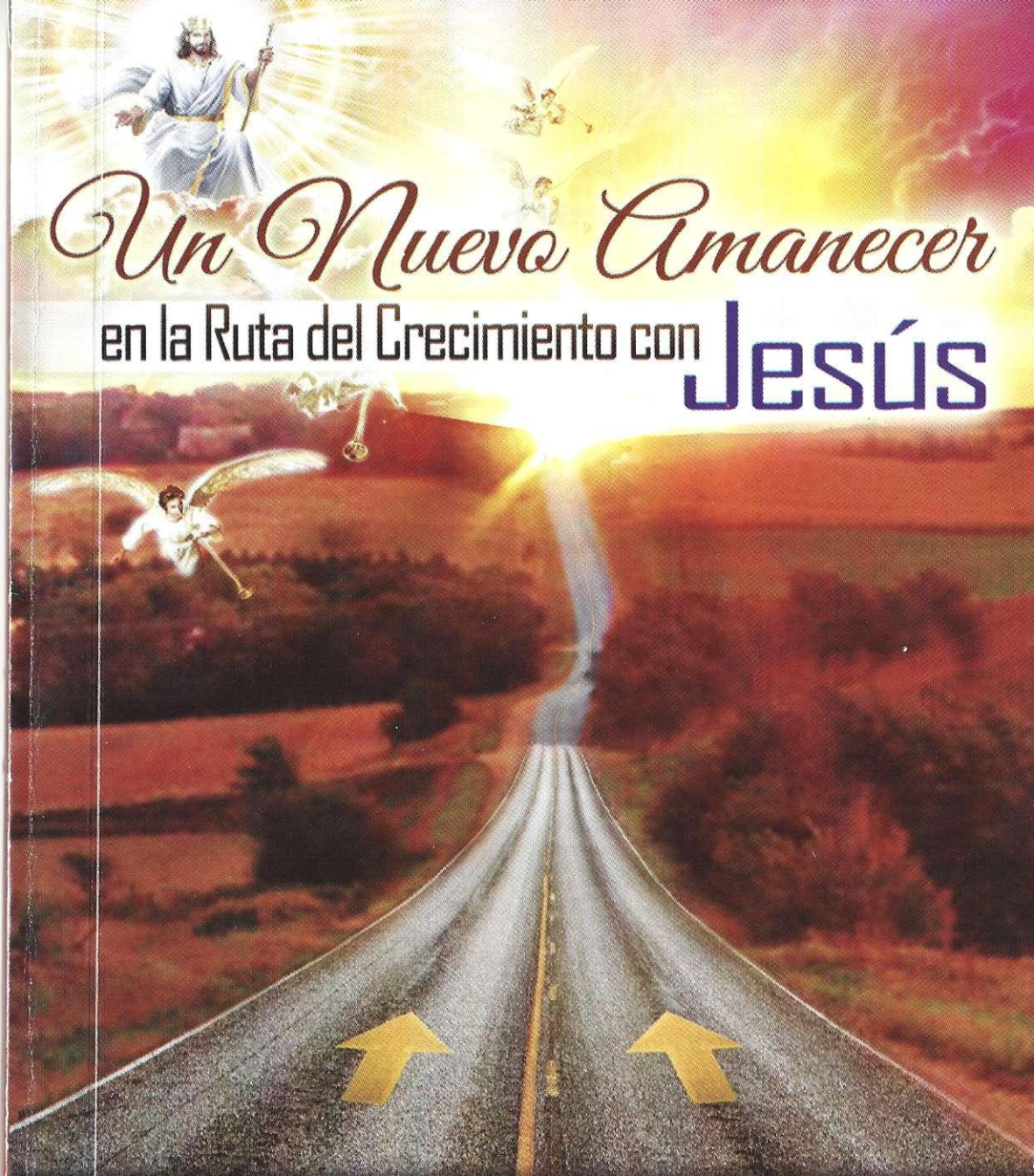




Un Nuevo Amanecer en la Ruta del Crecimiento con **Jesús**

PLAN
ESTRATÉGICO
Unión Panameña

PARA LA FORMACIÓN DE
MISIONES "A", MISIONES,
ASOCIACIONES,
Y UNIONES.



Señor ransfórmame

**"Todos los miembros involucrados en el
cumplimiento de la misión."**



UNIÓN ADVENTISTA PANAMEÑA

“Sirviendo con Amor, en la Ruta del Crecimiento con Jesús”

MISIÓN

Bajo la influencia del Espíritu Santo,
cada miembro transformado en discípulo.

VISIÓN

Cada miembro ganando un alma.
Cada iglesia plantando otra iglesia.
Cada barrio, villa y ciudad con presencia adventista.

VISIÓN CORPORATIVA

Cada campo formando Misiones A.
Cada Misión A trasformada en Misión.
Cada Misión transformada en Asociación.
Panamá reorganizada en dos uniones.

VALORES

Unidad
Respeto
Integridad
Excelencia
Espiritualidad
Compañerismo
Sirviendo con amor



PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2025

MENSAJE DEL PRESIDENTE

“Un Nuevo Amanecer en la Ruta del Crecimiento con Jesús” es la plataforma de lanzamiento del mayor programa de crecimiento jamás visto en el territorio de la Unión Adventista Panameña. El crecimiento es una planta de origen divino. Así lo expresó el profeta Isaías en el capítulo 54, versos 2, 3 y 5:

“Ensancha el sitio de tu cabaña, y extiende las cortinas de tus tiendas; no seas escasa; alarga tus cuerdas, y refuerza tus estacas. Porque a la derecha y a la izquierda has de crecer; y tu descendientes heredarán naciones y habitarán las ciudades asoladas. Porque tu esposo es tu Creador; el Señor Todopoderoso es su nombre: el Santo de Israel es tu redentor; el Dios de toda la tierra.”

Queda evidente que no podemos ser fríos e indiferentes cuando se trata de crecimiento. Aquí se trata, claramente, de que los pastores y funcionarios de nuestra Unión deben dejar el “status quo”, deben salir del estancamiento, deben salir del área de “confort” y rutina, para ser protagonistas, romper marcas y, con mentes abiertas, dejar de hacer lo que no da resultados, para adoptar los planes y proyectos productivos, que traigan un crecimiento holístico, en todas las áreas y departamentos de la Iglesia.

Debemos, en primer lugar, crecer en la gracia y el conocimiento de nuestro Señor y Salvador Jesucristo. A él sea la gloria, ahora y por la eternidad. ¡Amén!

En el Plan Estratégico que presentamos, existen grandes sueños de una administración comprometida con el cumplimiento de la Misión. Terminar la predicación del evangelio es nuestra prioridad y nuestro compromiso.

Con la formación de los campos para la reorganización de Panamá en una Unión, el Señor me ha mostrado que “perdiendo territorio es como crecemos”. Dicho de otra manera, “perdiendo poder es como ganamos territorio.” Esta fórmula divina nos sugiere una descentralización del poder, para que la obra de Dios crezca y conquiste territorios no alcanzados.

Queremos que cada ciudad, pueblo, villa, barrio, calle y edificio de nuestro país tenga presencia adventista. Queremos la celebración de miles de reuniones de pequeños grupos en cada casa y en cada edificio de nuestra capital. Queremos decirle a cada persona que nos encontremos que Cristo viene pronto y todos los habitantes de Panamá deben prepararse para ese magno encuentro, del cual nos hablaron nuestros padres, el cual esperamos con intensa emoción y seguridad, día y noche.

Todos los que sientan el llamado de Dios y se adapten a este perfil, serán bienvenidos a la Unión Adventista Panameña, la UAPA... La más GUAPA de Interamérica.

¡MARANATHA! ¡CRISTO VIENE!

Pr. José D’Gracia
Presidente

Contenido

Mensaje del Presidente.....	7
-----------------------------	---

I. Características del pensamiento estratégico.....	9
--	---



III. Estrategias: ascensos y descensos.....	17
--	----



V. El enlace de los planes estratégicos.....	29
---	----



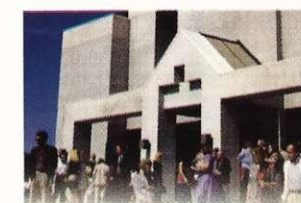
VII. Evaluación y rendición de cuentas.....	37
--	----



II. Las raíces de la planificación estratégica.....	14
--	----



IV. El Plan Estratégico de la Asociación/Misión.....	26
---	----



VI. La cultura estratégica de la Asociación.....	33
---	----



VIII Planificación para la reorganización del territorio panameño.....	42
--	----





I. Características del pensamiento estratégico

¿Y, QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA? Un plan estratégico se inicia mirando al futuro, intentando leerlo. Comienza preguntándose ¿qué está sucediendo en el mundo en general y en el microcosmo del ambiente en el que nos movemos? ¿Qué oportunidades leemos en ese futuro? ¿Qué amenazas se perciben en el horizonte? ¿Cómo nos aproximaremos a los públicos entre los cuales transitamos diariamente? ¿Qué ha cambiado en los últimos cinco años o en los últimos doce meses? Cuando el cristiano empieza a razonar de esa manera, ha comenzado a pensar estratégicamente, pues si continúa su análisis y busca las respuestas a esas preguntas, el razonamiento le llevará a conclusiones diferentes a las que abrigaba su mente antes de empezar el análisis.

No se trata de una idea peregrina y esquivada, sino de una metodología razonable y útil, que nos fuerza a pensar de una manera mucho más amplia y lógica. Todo plan que se concibe dentro del concepto estratégico posee la virtud de la adaptación al ambiente en el cual se implementará. El mismo mensaje se adapta, como el agua al recipiente que lo contiene. El agua seguirá siendo agua, no importa en qué tipo de recipiente se la coloque. De igual manera, la metodología estratégica permite que la misión, la visión, el plan de acción o las tácticas, conserven su identidad al cabalgar sobre ella. La aplicación de los principios

de la metodología estratégica no alterará el carácter espiritual de la misión de la iglesia.

La metodología estratégica busca definir anticipadamente qué se espera de determinadas acciones. Enuncia objetivos para facilitar la identificación del punto al cual espera llegar. Se vale de cifras para expresar ideas, las cuales permiten medir los resultados. Y como indica una autoridad en la materia, "es un sistema encaminado **continuamente a la detección de los cambios en el mundo exterior, decidiendo cómo lidiar con ellos, y traduciendo esos cambios necesarios en programas que producen los resultados deseados**".

El proceso de análisis conduce al planificador a la selección, entre muchas opciones, de aquella opción o alternativa que le ofrece la mayor probabilidad de éxito; éxito que será medido en relación con el contenido de los objetivos, ya sean éstos a corto, mediano o largo plazo.

Componentes de la planificación estratégica. Como toda disciplina, la planificación estratégica ha desarrollado cuatro componentes que facilitan el proceso estratégico: *1) las decisiones fundamentales, 2) la orientación hacia los futuros deseables, 3) la incorporación de acciones, y 4) el manejo de la dirección estratégica.*

Las decisiones fundamentales establecen el rumbo o dirección que tomará una organización. Tales decisiones se centran en tres ideas o conceptos significativos. Uno de ellos, el componente estratégico de la visión, establece la dirección hacia la cual se mueve la organización. Otro componente es el propósito, razón de ser, o misión, de la organización. Y el tercero, que centra su atención en la conducta organizacional, en su código de ética, se conoce como los valores.

La idea de "*decisiones fundamentales*" tiene gran importancia. Los planes de una organización pueden ser maravillosos y estructurados de una manera acertada. Sin embargo, si el sentido de dirección no está definido, la organización llega a ser como una nave sin timón, sujeta al vaivén de los vientos y las mareas.

Una organización como la Iglesia Adventista no solo debe contar con esas definiciones, sino tenerlas como factores unificadores, que bien pueden imprimir un alto sentido de identidad y pertenencia. Esa identidad debe ser representativa del conglomerado de las organizaciones e Iglesias de una División. **Debemos pensar que no podemos darnos el lujo de**

hablar de unidad si no tenemos la habilidad de ponernos de acuerdo acerca del sentido de dirección que hemos de adoptar como organización. Por lo tanto, llegaremos al punto de reconocer que en una División, las decisiones fundamentales concretadas en las declaraciones de dirección debieran ser únicas para todo el territorio.

No se trata de imposición, pues las declaraciones han sido ampliamente discutidas en los foros oficiales de la iglesia y han recibido su aprobación. En base a esa aprobación la misión, visión, valores y las cinco prioridades o asuntos estratégicos, señalan la dirección Interamericana.

La orientación hacia los futuros preferidos o deseables señala la exploración de opciones y la selección de las que ofrecen las mejores perspectivas para alcanzar esos futuros. Tales futuros se colocan bajo la lupa de las declaraciones de dirección para ayudarnos en el proceso de selección, en la medida en que contribuya a su cumplimiento.

Además de la contribución que realizan las declaraciones de dirección a la identificación de la brecha entre el presente y el futuro deseado, la planificación estratégica da un paso adicional para asegurar el conocimiento de todo aquello que separa a la organización del ideal de su visión. Para ello adelanta el diagnóstico o análisis Dofa, que consiste en un estudio franco y objetivo de las debilidades y fortalezas que están presentes en el interior de la organización y las oportunidades y amenazas que se perciben en el ambiente externo de la misma.

Las fortalezas o habilidades contribuirán a catapultar los planes estratégicos, mientras que el conocimiento de la existencia de debilidades dentro del sistema promoverá la introducción de cambios internos que superen esas debilidades. Tales cambios pueden estar relacionados con la cultura organizacional, la composición del personal, las finanzas, las estructuras, la ausencia del proceso de rendir cuentas, etc.

Al contemplar el horizonte externo de la organización, la detección de oportunidades facilitará los movimientos estratégicos planificados para sacar provecho de esas oportunidades. Por el otro lado, el descubrimiento de amenazas potenciales le darán al planificador la información que le permitirá neutralizar el efecto adverso que una amenaza pudiera tener cuando se convierta en realidad.

La incorporación de acciones estratégicas le indica al planificador que debe idear acciones que hagan posible el cumplimiento de los sueños

enunciados en su misión y visión, y que contribuyan a cerrar la brecha que existe entre el presente conocido y el futuro posible seleccionado. No se trata de acción por acción, sino de acción con propósito, y guiada por objetivos precisos, con resultados preestablecidos.

Toda Asociación o Misión depende de sus iglesias y congregaciones para adelantar sus planes. La iglesia local es el centro de la acción. El Evangelio se predica en forma directa en ese lugar. Se acepta a los nuevos conversos. Se reciben los aportes financieros para la misión. Tradicionalmente, ese centro de la acción ha sido un receptor de programas y actividades. Bajo el concepto estratégico, se llamará a esas iglesias a aportar sus ideas y percepciones para la planificación de la Asociación/Misión.

Al pedir a cada iglesia, o a un número representativo de ellas, que realice su diagnóstico o análisis Dofa, los resultados de ese ejercicio pondrán a disposición del liderazgo administrativo y departamental de la Asociación/Misión un caudal de información que le permitirá verificar lo acertado de sus planes y la forma como podrá asistir a las iglesias mientras desarrollan la acción que hace posible el avance de la Asociación/Misión hacia el logro de sus objetivos. Al mismo tiempo esa información contribuirá a estructurar los ajustes que requiera el plan estratégico en el futuro.

El ejercicio abrirá las puertas a la participación de las iglesias en el proceso planificador y los servicios que se presten a las iglesias serán más acordes con sus necesidades. La construcción del plan estratégico de la iglesia, basado en las declaraciones de dirección y los hallazgos del



diagnóstico, facilitará a los pastores la implementación de planes precisos que abrirán las puertas a una mayor participación de los miembros en las actividades de la iglesia. No debemos olvidar que menos del 20% de los miembros, a nivel mundial, participa en proyectos que reflejan la vivencia del Evangelio ante la comunidad. Cuando media el diagnóstico de la iglesia, será más práctico el proceso de ayudar a cada iglesia, tanto en lo espiritual como en lo material, por parte del personal de la Asociación/Misión.

El manejo de la dirección estratégica lleva al liderazgo a pensar que para mantenerse en el rumbo escogido se necesitan esfuerzo y cooperación de muchas personas, y que debe estar consciente de su responsabilidad de mantener la visión y sus intenciones estratégicas ante todo lo que se haga en la organización. Consiste en vigilar la implementación de los planes, esa etapa crucial de todo plan estratégico, asegurándose que el rumbo se mantiene y el avance se mide a través de los parámetros ya establecidos. *Si la estrategia demanda visión, la implementación exige liderazgo.*

Bajo el liderazgo del presidente Theodore Roosevelt, los Estados Unidos tomaron el proyecto fracasado del Canal de Panamá en el año 1904. Se introdujeron los insecticidas y el uso de la quinina para combatir las epidemias de la zona. La obra se concluyó en 1914, y uno de los últimos sobrevivientes que trabajaron allí anotaba que *nada estaba escrito, no existían patrones para sobreponerse a los retos de la monumental obra, pero con iniciativa y estrategias no probadas antes*, vencieron todos los obstáculos.

Este apunte histórico ilustra cómo un enfoque diferente y novedoso rescató un proyecto de la ruina y lo convirtió en una maravilla de ingeniería.

La estrategia de la predicación a todo el mundo requiere una siembra en todos los niveles de la sociedad y el desarrollo de la capacidad de ensayar aproximaciones jamás probadas entre las distintas clases de públicos. La Palabra presentada como se debe a una audiencia específica, tiene el poder para convencer, como lo señaló el profeta: *"así será mi palabra que sale de mi boca; no volverá a mi vacía, sino que hará lo que yo quiero, y será prosperada en aquello para que la envié"*. (Isaías 55:11)

Entre las clases altas, quizás los resultados no sean inmediatos y en el número que usualmente ocurre entre los menos afortunados de la sociedad. Pero esos grupos tienen necesidades que el Evangelio, a través de la iglesia, puede satisfacer. Se requerirán métodos de acercamientos novedosos y atractivos para captar la atención de esos grupos que no hemos enfocado decididamente en nuestro programa de testificación.



II. Las raíces de la planificación estratégica

P RINCIPIOS ESTRATÉGICOS EN LOS ANALES BÍBLICOS.

La verdad es que muchos episodios narrados en las Escrituras no parecieran tener relación con el tema que nos ocupa aquí. Pero al escudriñar más allá de la superficie uno se encuentra cara a cara con la aplicación del concepto. Dios le aseguró a Israel que les daría la tierra prometida. Cuando Josué asume el liderazgo, se le ratifica la promesa. Ya en las fronteras de Canaán, Josué piensa estratégicamente y comisiona a dos espías para que reconozcan el primer objetivo militar, la ciudad de Jericó y sus alrededores. Las instrucciones fueron bosquejadas a grandes rasgos, *"andad, reconoced la tierra, y a Jericó..."*. (Josué 2:1)

El lector desapercibido puede pensar, ¿para qué necesitaban espionaje, si Dios les había dicho que les entregaría la tierra? Pareciera innecesaria la estrategia de los servicios de inteligencia dada la garantía de la promesa divina. Sin embargo, los espías fueron enviados. Una lección que podemos derivar del relato es que las promesas de Dios no chocan con la acción estratégica correcta. Por el contrario, la acción estratégica puede convertirse en el vehículo divino, pues la tarea que pudieran hacer los ángeles se le ha confiado al hombre.

Planificación y flexibilidad aplicadas. Nótese que Josué no les dictó los movimientos operacionales que debían implementar. Simplemente les planteó la misión, dentro de la gran visión de la posesión de la tierra prometida. Bien sabía el líder que al estar en el terreno de las operaciones, los espías tendrían que desplegar la máxima creatividad en un ambiente desconocido y hostil. Se nos ocurre preguntarnos, ¿por qué entraron en la casa de una ramera? Esa decisión, ya en el terreno enemigo fue, quizás, parte del despliegue táctico u operacional improvisado, y tal vez podamos especular acerca de la idea que pudo cruzar por la mente de los dos hombres, quienes para ocultar su propósito fingieran aparecer como "clientes" potenciales de la casa, que estaban de paso por la ciudad.

A pesar de sus precauciones para pasar desapercibidos (no existe plan perfecto) fueron detectados como israelitas, según lo afirma el recuento histórico. Ante esa eventualidad, e iniciada su búsqueda por el servicio de contraespionaje de Jericó, la dueña del establecimiento, convertida ahora en instrumento divino, expone una táctica propia que también contribuyó a la gran estrategia. Ofreció ocultamiento seguro a los sitiados espías, a cambio de protección para ella y su familia durante la invasión inminente. El plan de acción de Rahab rescató la misión de los espías rodeados por el enemigo.

Es interesante observar la forma como los dos espías realizaron su trabajo, partiendo de las instrucciones de Josué. Comprendieron el objetivo táctico que les encomendó Josué y aplicaron su creatividad a la ejecución. Su informe de inteligencia fue suficiente para facilitarle a Josué la captura de Jericó y por encima de todo, el suministrarle una evaluación acerca del estado de ánimo de los habitantes de Jericó, y las regiones circunvecinas como lo expresó Rahab abiertamente a los dos espías.

Choque de estrategias. Cuando David enfrentó a Goliat, éste le increpó diciendo: "¿soy yo perro para que vengas a mi con palos?" Goliat era el guerrero tradicional, con las armas tradicionales y consideraba que un combate cuerpo a cuerpo tenía que librarse dentro de ciertas reglas. David, por el otro lado, aparecía como el combatiente innovador, el forjador de una nueva táctica de enfrentamiento personal. Por eso le replicó: *"tú vienes a mi con espada y lanza; pero yo voy a ti en el nombre de Jehová de los ejércitos..."*. (1 Samuel 1:45)

Dos estrategias diferentes. Goliat representaba lo conocido, el método probado, lo que infundía confianza a un guerrero: coraza, armas, ventaja física. David encarnaba la innovación, la desventaja de la falta de fuego

militar, y una abundancia de la simple osadía juvenil. La historia ha quedado como magnífica ilustración para mostrar que en las "batallas" del Señor, todo es diferente, *"no con ejército ni con fuerza, sino por mi Espíritu, ha dicho Jehová de los ejércitos"*. (Zacarías 4:6)

La idea estratégica en la historia secular. Fuera de la historia bíblica, la historia secular anota los grandes éxitos y también los más estrepitosos fracasos de imperios, naciones e individuos, los cuales se pueden rastrear a la aplicación de estrategias superiores por parte de los vencedores, y a sistemas tradicionales empleados por los vencidos.

Sesenta años después del fin de la segunda guerra mundial, y con la apertura de archivos ultrasecretos de los gobiernos beligerantes, se puede ver la historia de ese sangriento período de la historia en una nueva luz. Se ha llegado a conocer la verdad acerca de las causas reales de las "victorias" y de las "derrotas" ocurridas durante la confrontación. Una fiera batalla de estrategias precedió al enfrentamiento en el campo de batalla, confirmando así la superioridad de la estrategia vencedora. Entre esas estrategias se destacó la del engaño llevado a su máxima expresión. El engaño sostenido a través del sistema de comunicaciones militares ficticias, por parte de los aliados mantuvo a lo más selecto de las divisiones del ejército alemán en el área del Paso de Calais, mientras la invasión del continente se producía en las costas de Normandía.



III. Estrategias: ascensos y descensos

CICLOS ORGANIZACIONALES. Al igual que los humanos, las organizaciones tienden a seguir un ciclo de surgimiento, desarrollo, declinación y desaparición. Casi todas las empresas que figuraron en la lista de "Fortune 500 de 1925" no existen más. En la lista renovada de 1970, más de la mitad han desaparecido. Esa es una gran lección de la historia. Por esa razón, los ejecutivos Sheely y McDonough dicen: *"...las organizaciones pueden extender su vida continuamente añadiendo valor... Desde luego, eso significa adaptación al cambio en forma constante"*.

Más adelante en su artículo, los autores afirman: *"Las organizaciones que tienen a bordo 'sensores' que apuntan al futuro (y son muy pocas las que los tienen), pueden captar las señales de las amenazas que yacen en el horizonte. Sin embargo, la mayoría están demasiado ocupadas perfeccionando los viejos patrones... Si la organización ha de sobrevivir, deberá moverse atrevidamente en nuevas direcciones"*. (El énfasis ha sido añadido.)

Las organizaciones que brillaron en el pasado idearon estrategias apropiadas para la época, y ascendieron en su conquista del mercado. Con el correr de los años y el disfrute de la prosperidad, fueron perdiendo de vista los cambios y permanecieron anestesiadas por el éxito. Otras entidades,

conscientes de los cambios acelerados, saltaron a la arena como competidores y contribuyeron con sus nuevas estrategias a la defunción de la lista de "Fortune 500 de 1925" y a eliminar un alto porcentaje de la lista de 1970, como se anotó más arriba.

Por esa razón, la metodología estratégica desafía a pensar en nuevas maneras, a aprender a leer las amenazas que se ciernen en el futuro, a detectar y aprovechar las oportunidades que se abren por un poco de tiempo, a reevaluar el "éxito" pasado en vez de apoyarse pesadamente en él. Nos reta a reconocer que, aunque tenemos una misión milenaria y una verdad inalterable, nuestros métodos y maneras de enfrentar los retos de hoy tienen que cambiar, sin alterar el contenido de la verdad ni las exigencias de la misión. Nos exhorta a desarrollar la habilidad de cuestionarnos a nosotros mismos sobre algunas ideas profundamente enraizadas en nuestra cultura, a desafiar las presunciones en base a las cuales actuamos.

Por lo tanto, un plan estratégico de una División, Unión o Asociación, que busca responder a lo que está ocurriendo entre las congregaciones que la componen y en el mundo en el cual cumple su misión, incluirá los grandes parámetros que identifican necesidades y expectativas y, facilitará la flexibilidad al aplicar las tácticas regionales dentro del gran marco de referencia de un plan que los representa a todos y establece la dirección estratégica.

En el proceso de desarrollo y crecimiento de las organizaciones se cometerán errores. Es el precio de intentar algo novedoso. Sin embargo, cuando se ha empleado la metodología estratégica para la planificación, ésta ayudará a detectar temprano los indicios de los desaciertos, permitiendo así aplicar correcciones que eviten daños mayores.

Indagación y clasificación de asuntos o metas estratégicas. Cuando indagamos con diligencia hacia los ambientes interior y exterior de una organización, llegamos a discernir las condiciones cambiantes que enfrentará la misión mientras se desenvuelve el futuro. Hacia adentro se encontrarán debilidades y fortalezas. La mirada hacia el ambiente externo revelará oportunidades y amenazas. Refiriéndose a ese ambiente externo, que es más difícil de evaluar, Thompson y Strickland anotan:

"La evaluación del ambiente externo implica vanas facetas: analizarlo, predecirlo, intentar cambiarlo, decidir cómo adaptarse a él, elegir si sumergirse en él o sustraerse... Detectar y validar las oportunidades tiene que ser una preocupación constante de

la administración y la tarea demanda un estado de alerta organizacional acerca de lo que ocurre alrededor y las implicaciones que tiene para la organización... Sus fortalezas pueden contribuir al aprovechamiento [de oportunidades] y sus debilidades pueden hacer la aventura demasiado riesgosa o imposible".

Y hablando de las amenazas, los autores continúan diciendo: "...las organizaciones dan la impresión de reaccionar a las amenazas del ambiente antes que anticiparse a ellas o planificar para enfrentarlas... Por el otro lado, muchos cambios con implicaciones estratégicas pueden no estar sujetos a predicción. Algunos ocurren sin previo aviso, y con pocas indicaciones anticipadas; otros se espera que ocurran, pero queda la incertidumbre del cuándo". (El énfasis ha sido añadido.)

Los asuntos estratégicos representan una clasificación de áreas amplias de conceptos, ideas, perspectivas y expectativas en busca de respuestas, y constituyen elementos claves para asegurar el movimiento de la organización hacia el futuro a la luz de las declaraciones de dirección, y de los hallazgos del diagnóstico. Tales asuntos tienen validez mientras la evaluación periódica señale que gozan de vigencia. Al mismo tiempo, pueden acompañar a la organización por períodos largos, pero pueden sufrir modificaciones y adaptaciones como resultado de condiciones cambiantes.

En esta misión que el Señor ha confiado a su iglesia, el futuro es brillante. No importa cuántas limitaciones existan, porque el camino es ascendente. Desde humildes comienzos, el movimiento adventista se ha movido hacia adelante bajo la dirección divina, a pesar de las fallas humanas. Elena G. de White, con una mirada de confianza y esperanza en el futuro de la iglesia escribió:

"Al recapacitar en nuestra historia pasada, habiendo recorrido cada paso de su progreso hasta nuestra situación actual, puedo decir: Alabemos a Dios! Mientras contemplo lo que el Señor ha hecho, me siento llena de asombro y confianza en Cristo como nuestro caudillo. No tenemos nada que temer en lo futuro, excepto que olvidemos la manera en que el Señor nos ha conducido y sus enseñanzas en nuestra historia pasada".

Por sus características esos asuntos estratégicos se convierten en prioridades organizacionales, pues han aflorado del conjunto de diagnósticos y expectativas suministrados desde la base del sistema. Todos los esfuerzos se concentrarán en esos asuntos, que son banderas de acción y guía para las organizaciones de un sistema como el nuestro en la adopción de estrategias y en el diseño de planes operacionales que respondan a ellos

debidamente enmarcados en el ambiente en el cual se implementarán.

El mandato de la misión. Básicamente, la misión de la iglesia es una declaración permanente, pues se apoya en la gran comisión de Jesús a sus seguidores antes de su partida. En el caso particular de la División Interamericana, la declaración de Misión especifica que **glorificar a Dios** es la intención suprema de la iglesia en esta área del mundo. Reconoce la necesidad de **la unción del Espíritu Santo** para el cumplimiento de la tarea. Asume la responsabilidad de guiar a cada creyente a **una experiencia personal y transformadora con Cristo**, que lo habilitará como **discípulo** (más allá de la simple afiliación a la iglesia), y le convertirá en un **comunicador del Evangelio Eterno a toda persona**.

Cumplir esa misión va más allá del acto de bautizar conversos. El bautismo inicia una etapa más trascendente para capacitar al converso como **discípulo**. A la par que la iglesia crece en cantidad, tiene que cumplir cabalmente su misión imprimiéndole calidad al proceso del crecimiento. Además, el ministerio adventista deberá elevar su preparación para enfrentar los retos de la época y alcanzar un nivel de eficiencia y efectividad que contribuya a la máxima retención de miembros. La época en la cual vivimos, no es inferior en exigencias a ninguna época pasada.

Una voz de alerta. La iglesia mundial está ante un fenómeno descorazonador. El Secretario de la Asociación General, al rendir su informe a los delegados acreditados para la sesión N° 58 de la Iglesia mundial, convocada en St. Louis, Missouri, destacó con preocupación el número de miembros que desaparecieron de las estadísticas de la iglesia durante el quinquenio



2000-2005: **más de un millón**. Aunque los bautismos sobrepasaron los 5 millones en el mismo período, las pérdidas por diversas causas ameritan un análisis y estrategias de control de deserciones.

En un intento de explorar posibles causas de la pérdida de miembros, el Secretario puntualizó: "...pero no podemos ignorar los datos que nos muestran detalles preocupantes. *El 'Instituto para el estudio del Crecimiento de la Iglesia,' de la Universidad Andrews, indica que menos de la mitad de los adventistas en todo el mundo estudian su Biblia y oran en forma sistemática. Cuarenta y nueve por ciento de nuestros jóvenes abandonan la iglesia y menos del 20 por ciento de los miembros participa en proyectos comunitarios fuera de la iglesia. Se estima que menos del 10% de los estudiantes adventistas asisten a las escuelas adventistas*". (El énfasis ha sido añadido.)

Para concluir su informe el Pastor Bediako dijo: *"El plan estratégico de la iglesia mundial debe estar guiado por el Espíritu Santo; movido por la visión de un liderazgo fiel; planificado y organizado por las misiones, asociaciones e iglesias; implementado por miembros cuyas vidas están dedicadas a Jesús"*.

No cabe duda que la tarea que está delante de la iglesia requiere, en primer lugar, el poder divino. Al mismo tiempo debemos exhibir un sentido de unidad de propósito, pues somos parte de un todo y no elementos aislados e independientes. Aún bautizando miles podríamos estar fallándole a Dios en el cumplimiento de la misión. ¿Cuál es el índice real de deserciones en Interamérica?

Marcadamente diferencias. Para hallar respuestas a las deserciones, conviene explorar la forma como se desarrollan los planes de acción que intentan cumplir la misión. ¿Incluyen una preparación fundamental de los candidatos al bautismo? ¿Una vez bautizados, tiene cada iglesia un sistema de cuidado especial de los nuevos miembros? ¿Se toman en cuenta las diferencias que existen en un territorio al implementar los planes? La metodología de la planificación estratégica nos lleva a percibir la necesidad de **diseños distintos para las mismas actividades cuando viajan de un sitio a otro**. Es urgente la revisión de las formas como "empacamos y presentamos" las diferentes actividades dentro y fuera de la iglesia, siguiendo agendas unificadas.

El cuerpo y sus miembros. A diferencia de la unidad de los miembros del cuerpo humano destacada por Pablo, todavía nos resulta difícil lograr ese tipo de unidad y coordinación en la implementación de nuestros deberes eclesiásticos. Los administradores y directores de departamentos en cada

nivel deben llegar al punto de colocar sobre la mesa de la planificación todo aquello que implica un movimiento estratégico, con el fin de asegurar la comprensión y apoyo de los planes que se desenvuelven en cada unidad eclesiástica.

La acción estará regida por el grado de contribución que aportará a las metas estratégicas colectivas. La pericia, especialización y promoción departamentales y administrativas estarán al servicio de los planes estratégicos de la organización y no meramente a actividades aisladas.

Una nueva línea de pensamiento. En todos los niveles organizacionales los departamentos de la iglesia han sido formados en una escuela de planificación individual. Han hecho contribuciones extraordinarias a la causa, a pesar de una planificación desvertebrada. En ese escenario, cada departamento ha competido por los recursos, el tiempo y la atención de los mismos públicos que existen dentro y fuera de la iglesia. Hay que unificar estratégicamente.

Dentro del concepto estratégico, los directores departamentales llegan a ser valiosos contribuyentes al proceso de planificación total de una organización. Se unen a los administradores para definir el rumbo y las prioridades de la entidad como un todo, y luego cada departamento, teniendo la visión panorámica de la planificación, encontrará con mayor facilidad la forma de encajar su especialidad en el proceso general. En el apoyo al plan general, cada departamento aporta las contribuciones específicas de la especialidad.

Cuando se desarrollan operaciones militares, existe un plan de batalla general y cada sección de las fuerzas armadas (aviación, marina, infantería, fuerzas mecanizadas, servicios de inteligencia) contribuye, dentro de su especialidad y formación, al plan de batalla. Por consiguiente, la mayor intensidad de la actividad departamental se centrará en los grandes objetivos estratégicos y con menor intensidad a las tareas específicas del respectivo departamento. Atendiendo lo primero, cumplirá más ampliamente lo individual. Para hacer realidad este nuevo paradigma, se necesitará una mente abierta, buena voluntad y el interés personal centrado, en primer lugar, en el todo y luego en las partes.

El factor tiempo en la planificación. Muchas personas descartan la planificación estratégica porque "toma tiempo dedicarse a realizar un análisis". Ese tiempo es para algunos una pérdida. Por lo tanto, prefieren perder unas horas menos al principio, pero ignoran la cantidad de horas que

gastarán continuamente a través del año o del mediano plazo. El tiempo empleado en planificar estratégicamente es tiempo bien empleado, pues cumple varios objetivos a la vez: 1) crea el conocimiento del plan entre los ejecutores de esos planes, 2) propicia la acción de los equipos humanos, 3) marca pautas definidas para mediano y largo plazo. Se recomienda una extensión de 5 años continuos en los planes estratégicos, aunque no todos los objetivos requieran todo ese tiempo. Sin embargo, la dinámica estratégica permite la incorporación de nuevos enfoques y estrategias, las cuales previenen la complacencia del éxito, o la desilusión del fracaso.

Lo que no es la planificación estratégica. No es un sistema mundano que se está introduciendo en la iglesia. Se trata de conceptos universales útiles, adaptados al ambiente eclesiástico. La televisión es un medio tecnológico que puede ser usado inapropiadamente, pero que resulta muy útil para la diseminación del Evangelio en lugares donde no es tan fácil penetrar. Muchas prácticas que nos resultan tan familiares en la iglesia adventista tienen su origen en la experiencia y el acervo de otras confesiones religiosas. Tampoco es una panacea o un "ábrete sésamo" que por sí sola, sin estructuras ni organización, ni recursos, ni esfuerzo humano, resolverá todas las deficiencias que pudieran existir.

La planificación estratégica no funcionará si:

1. No cuenta con el apoyo de los niveles más altos del liderazgo.
2. Su accionar es unidireccional - sólo una cosa es importante.
3. No respeta los valores.
4. Es remiendo "nuevo" en "trapo viejo" - con el rótulo "estratégico".
5. Infunde temor en líderes tradicionales por el surgimiento de nuevos líderes.
6. Limita la autoridad decisoria a unos pocos.
7. Exige obediencia ciega a un liderazgo que no admite otras ideas o estrategias.

Existen más obstáculos; pero los puntos citados darán una idea de las fuerzas, abiertas o sutiles, que pueden llevar al fracaso un buen plan estratégico, aunque existan otras ventajas.

El papel del liderazgo. Para incorporar el pensamiento estratégico a las actividades de una organización, o para descarrilarlo, la influencia del liderazgo es decisiva. En primer lugar, debe ser un liderazgo que está consciente de los cambios que ocurren aceleradamente, y que reconoce que la organización está llamada a enfrentarlos y a evitar que la afecten desfavorablemente.

En segundo lugar, se abrirá a la idea de un estilo de dirección que es receptivo a las ideas de otros. En tercer lugar, evitará el abuso del poder dentro de la organización, modelando un estilo de liderazgo servidor.

Veamos los siguientes planteamientos provenientes del mundo empresarial, un escenario diferente al nuestro, pero que son válidos en cualquier contexto, y particularmente para líderes cristianos que deben estar a la vanguardia en esta clase de pensamiento:

"Los líderes de ahora deben tener una idea más madura del poder, y no simplemente la idea de dominar a otros. El poder debe usarse para movilizar la energía de los objetivos organizacionales por medio del proceso de facultar a otros para usar la autoridad ("empowerment"), en un modelo de consulta, de delegación, de mentoría. Sin madurez, el poder se convierte en un medio para servirse a sí mismo y engrandecerse. Una elevada tendencia a esgrimir el poder, usualmente está acompañada por un alto grado de la búsqueda de reconocimiento. Cuando los líderes son inmaduros, la combinación produce manipuladores que buscan 'chivos expiatorios', tratan de destruir a rivales potenciales, y se apropian tanto como pueden del crédito por las realizaciones, y juegan a la política alineándose con aquellos que ellos sienten que pueden ayudarles a



avanzar en sus carreras. Hoy, el poder debe transformarse en la edificación de un equipo... Líderes o ejecutivos autoritarios, dominantes, pueden querer aparecer como estrictos o darse importancia, para compensar sus propios complejos de inferioridad... Para aprender acerca de sí mismos, fíjense en la gente que les disgusta. Sus rasgos de personalidad pueden, inconscientemente, recordarle de sus propias debilidades. A la persona agresiva le disgusta la persona agradable. Aquellos que tienen agendas ocultas se incomodan con los tipos de personas abiertas y directas. Lo que deseamos corregir en otros, a menudo, es lo que buscamos corregir en nosotros mismos". (El énfasis ha sido añadido.)

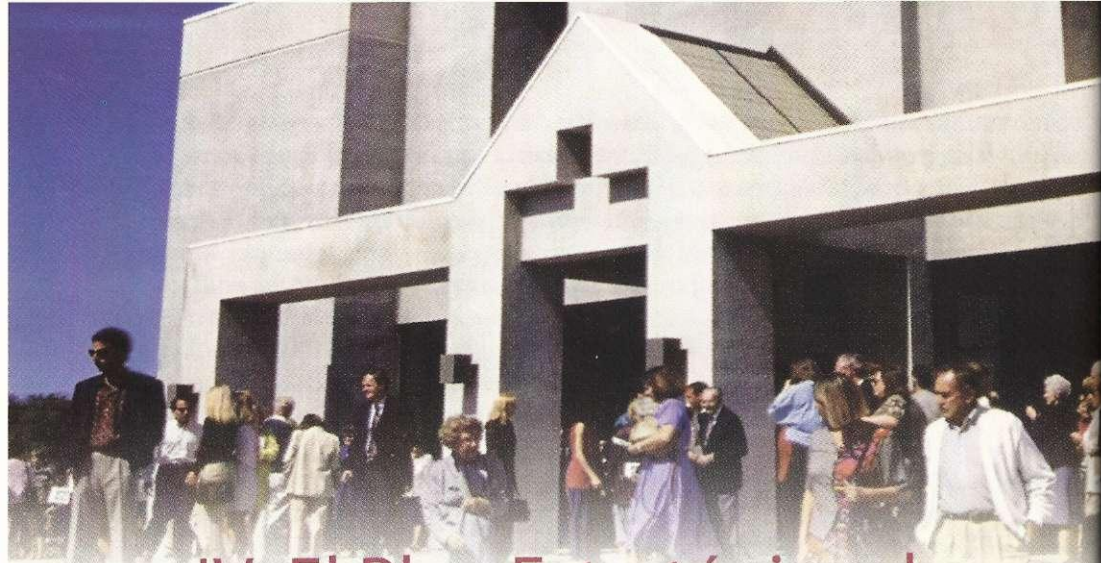
Más adelante, en otro artículo de Handbook of Business Strategy, encontramos este párrafo:

"El dirigente tradicional le dice a sus empleados qué deben hacer y espera obediencia. En contraposición, el líder que comparte su autoridad ilumina el camino que debe seguirse y ejemplifica los valores que guiarán hacia el logro de los objetivos. El blanco del líder es el de inspirar dedicación, no demandar sumisión. Inspirar e influir son los signos distintivos de la iluminación del camino; de ahí que estén asociados con la comunicación. Las características que iluminan el camino incluyen:

Un inspirador, alguien que comunica la visión, inspira su aceptación y la dedicación a la misma.

Un modelo de confianza, uno que ejemplifica personalmente las prioridades y los valores, y es tanto confiable como originador de confianza". (El énfasis ha sido añadido.)

Promover el trabajo de equipo dentro de una organización es un reto y una posibilidad para todo líder. John Maxwell nos dice: *"El trabajo de equipo le da a Ud. la mejor oportunidad para convertir la visión en realidad".*



IV. El Plan Estratégico de la Asociación/Misión

LOS ACTORES. El personal administrativo, departamental y de apoyo de una Asociación/Misión, tiene a su cargo la supervisión directa de las iglesias y congregaciones de su territorio y enmarca su actividad en los planes de la Unión a la cual pertenece, encargándose del proceso de contextualización de esos planes en cada ambiente de su jurisdicción. La adaptación de esos planes es esencial porque no hay dos iglesias que sean idénticas.

Por lo tanto, al entrar en contacto con las iglesias y congregaciones, sin importar su tamaño, el administrador y director departamental tomará en cuenta los factores diferenciales, con el fin expreso de *indagar primero y luego ofrecer lo que su departamento o especialidad tiene para brindar*, pero con la clara percepción del plan estratégico de la Asociación en primer lugar y luego las particularidades del departamento como contribución al plan general. Al mismo tiempo, tomará muy en cuenta el perfil de la iglesia, para que lo que le ofrece sea significativo para esa iglesia en la implementación de su plan estratégico, que a su vez debe armonizar con el de la Asociación.

Una manera de lograr este objetivo de acción concertada por parte de los departamentos hacia los objetivos del plan estratégico, es la de encomendar a cada dos departamentos la promoción de uno de los asuntos estratégicos, utilizando el arsenal de recursos que tienen a su disposición. La pregunta que se formulará cada director departamental puede ser, "¿qué valor puedo añadir al plan estratégico utilizando el bagaje de mi departamento?"

Aquí estamos hablando de un proceso intencional que primero efectúa la indagación y en segundo lugar entra en acción en el contexto en el cual se desenvuelve. Sólo así la labor del director departamental adquirirá un significado mucho más amplio que el papel tradicional. No significa esto que hable un lenguaje totalmente divorciado del propio del departamento, pero que todo el bagaje de conocimiento y habilidad propios de su especialidad sean puestos al servicio de algo más amplio que el departamento mismo, como es el plan estratégico general. Acerca de la contribución y coordinación de los departamentos, tenemos la siguiente orientación:

"Aunque es cierto que deben trazarse planes extensos, hay que tener cuidado que la obra en cada ramo de la causa esté unida armoniosamente con la de los demás departamentos, creando así un conjunto perfecto. Pero con mucha frecuencia ha sucedido lo contrario, y por consiguiente, la obra ha sido defectuosa. Un hombre que tiene a su cargo la supervisión de un ramo de la obra, puede exagerar sus responsabilidades de tal manera que a su parecer ese departamento está por encima de todos los demás. Cuando se adopta ese concepto estrecho, se influye mucho en los demás para que piensen de la misma manera. Así es la naturaleza humana, pero no el Espíritu de Cristo. En la medida en que se siga esta política, Cristo quedará excluido de la obra y el yo ocupará un lugar prominente".

La participación en la elaboración del plan estratégico. Es imprescindible que todo el personal, administrativo y departamental (directores y asociados, si los hay), participe en la elaboración del plan estratégico de la Asociación/Misión. Es la única manera como cada uno llega a ser parte de ese plan, entendiendo a fondo sus componentes y la razón de cada meta estratégica.

El principio de la participación de muchas personas en la metodología estratégica, ya era evidente para la Sra. White, quien escribió:

"La mente de una sola persona no debe moldear ni dar forma a la obra de acuerdo con sus ideas particulares... Los planes que convierten a un solo hombre en el centro y el modelo, no pueden ser llevados a cabo ni por su creador... Cuando una persona piensa que su mente debe determinar los grandes lineamientos en la obra de Dios, que sus habilidades deben realizar la obra más importante, está limitando el poder de Dios para llevar a cabo sus propósitos en este mundo".

Hay, además, un ingrediente que no debe faltar en la elaboración de planes: **la innovación**. Escribiendo desde una época cuando la disciplina de la planificación estratégica no había hecho su incursión en el mundo de los

negocios, la sierva del Señor le dijo a los dirigentes y empleados de ese entonces:

"Los obreros de Dios deben esforzarse por llegar a ser hombres multifacéticos, es decir, deben tratar de tener una amplitud de carácter, y no ser hombres unilaterales, acostumbrados a trabajar en una sola forma, que entren en un surco y sean incapaces de ver y sentir que sus palabras y su defensa de la verdad deben variar con la clase de gente entre la que se encuentren, y con las circunstancias que deban enfrentar... No olvidemos que deben emplearse métodos diferentes para salvar a personas que son distintas... Debemos hacer algo que salga de la rutina diaria... Deben introducirse nuevos métodos. El pueblo de Dios debe despertar a las necesidades del tiempo en que vivimos... Se necesitan hombres que oren a Dios pidiendo sabiduría, y que, bajo la dirección de Dios, puedan infundir nueva vida en los antiguos métodos de trabajo y que puedan inventar nuevos planes y nuevos métodos para despertar el interés de los miembros de la iglesia para alcanzar a los hombres y mujeres de este mundo". Y refiriéndose a la necesidad de adaptar los métodos al público objetivo, usó el modelo de Cristo: "Él [Cristo] no siguió un sólo método; de diversas maneras trató de captar la atención de las multitudes, y entonces les proclamó las verdades del Evangelio". (El énfasis ha sido añadido.)

La tarea comienza con el estudio del plan estratégico de la Unión a la cual pertenece la Asociación o Misión. Una Unión adelanta sus acciones a través de sus Asociaciones y Misiones. Y la Unión es el eslabón entre la División y los campos locales, y está llamada a proveer dirección y asistencia a su territorio dentro de un marco de organización y orden provistos por planes que respondan a las necesidades de su respectiva área geográfica. No es la intención del Plan Estratégico prescribir estrategias específicas para atender los asuntos estratégicos. La diversidad de condiciones que imperan en cada zona geográfica producirá un racimo de estrategias variadas, debidamente adaptadas a los públicos y ambientes en los cuales se implementarán.



V. El enlace de los planes estratégicos

UNIDAD SIN UNIFORMIDAD. La misión de la iglesia adventista es una sola en todo el mundo y seguirá siéndolo hasta la venida del Señor. Por lo tanto, aceptamos el principio de la unidad de propósito, sin que lo veamos como un mandato hacia la uniformidad. En asuntos de dirección, deberíamos ser uno. Además, conviene razonar acerca de ciertas prioridades inevitables que surgen de la misión y la visión, y las inquietudes emanadas de las encuestas realizadas con iglesias representativas de la mayor parte del territorio Interamericano. Resultó sorprendente la coincidencia de percepciones desde los cuatro puntos cardinales de la División.

El plan estratégico de la División vio la luz como resultado de las informaciones suministradas por las iglesias que respondieron a la encuesta y que representaban una muestra confiable de todo el territorio. Ese caudal de información llevó a la identificación de los "asuntos estratégicos", y facilitó la formación de las declaraciones de dirección. A través del quinquenio 2000-2005, algunas de nuestras Uniones promovieron en iglesias de 200 o más miembros la elaboración de planes estratégicos. Las iglesias que acogieron el proceso están funcionando dentro de esos planes y se les dará seguimiento en el futuro cercano.

El ejercicio adelantado en esas iglesias ha dejado experiencias muy valiosas que, debidamente aplicadas, podrán ayudar a agilizar el proceso en

todas las organizaciones de la División, intentando cubrir la mayoría de iglesias de 200 ó más miembros en el presente quinquenio, buscando siempre una renovada vitalidad en cada congregación, con la participación de un gran número de miembros en la planificación y en la implementación de los planes. Simultáneamente, se buscará que cada Asociación o Misión funcione dentro del marco de un Plan Estratégico diseñado dentro de los parámetros del de la respectiva Unión.

Intentamos en esta segunda etapa iniciar una amplia consulta con un número representativo de iglesias, con el fin específico de validar los asuntos estratégicos con los cuales iniciamos el trabajo en el quinquenio que ha terminado, y detectar tendencias y expectativas emergentes en un cambiante panorama. Ese objetivo de cubrimiento amplio tomará un buen tiempo y, mientras tanto, no podemos detenernos en la tarea.

Los planes estratégicos de las Uniones se basarán en la plataforma aprobada por la Junta de la División en su junta plenaria del año 2000, y ratificada en la junta de mitad de año del 2005, que consiste en las declaraciones de dirección y en los cinco asuntos estratégicos ampliamente difundidos. Cuando cada Unión haya elaborado su plan estratégico, las Asociaciones y Misiones de su territorio, desarrollarán sus planes estratégicos en el marco de su respectiva Unión.



Cada campo local iniciará el proceso de obtener de cada iglesia que entre en la muestra de iglesias que participarán en el ejercicio, un Resumen de su respectivo diagnóstico o análisis Dofa. Cuando haya recolectado todos los diagnósticos de su territorio, la Asociación/Misión procederá a preparar un Resumen de todos esos diagnósticos, el cual remitirá a la Unión. De todos los diagnósticos de cada Asociación/Misión de su territorio, la Unión compilará un Resumen de los mismos y lo enviará a la División.

Mientras se adelanta el proceso de los diagnósticos, la acción en cada iglesia y campo local seguirá su marcha dentro de la concepción estratégica establecida, basada en la plataforma existente que contiene la misión, la visión, los valores y los cinco asuntos estratégicos considerados prioritarios y ratificados por la Junta de la División. Cada organización diseñará las estrategias y tácticas apropiadas a su ambiente, en el marco de la plataforma mencionada.

La División ha dejado en claro que el documento no prescribe estrategias específicas, pues cada Unión, campo local e iglesia, tienen la libertad de desarrollar las estrategias y tácticas más apropiadas a su entorno, usando como marco de referencia la plataforma mencionada.

Cuando los resúmenes de todas las Uniones lleguen a la División, la Comisión Ejecutiva de Planificación Estratégica los analizará, rendirá un informe y formulará recomendaciones para posibles ajustes a la plataforma del plan estratégico vigente.

A veces consideramos que la existencia de situaciones especiales en cierto lugar, no parecieran encajar en ninguno de los cinco asuntos estratégicos. Pero antes de llegar a esa conclusión, vale la pena analizar cuidadosamente el marco de referencia que la iglesia ha tenido para llegar a esos cinco asuntos. Nuestra dirección estratégica nos coloca en una posición que de una u otra manera tiene su conexión con los asuntos estratégicos enunciados.

Para hacer realidad el mandato de cada asunto o meta estratégico, se desarrollarán estrategias y tácticas tan variadas como variada es la geografía Interamericana. Cada equipo humano al servicio de los campos locales y las Uniones, aplicará su creatividad e iniciativa para darle significado contextual a los planes de acción que moverán a la iglesia hacia la conquista de sus metas de corto, mediano y largo plazo.

Diferencias y similitudes. Todo lo dicho nos lleva a una conclusión: el enlace de planes estratégicos exhibirá similitudes y diferencias. Las similitudes evidenciarán nuestra unidad de propósito y dirección estratégica. Las diferencias en el desarrollo de los planes de acción destacarán las diferencias que existen en el vasto ambiente de la División. Lo primero confirmará la gran verdad que indica que no somos ruedas sueltas de un engranaje, sino partes de un todo armonioso. En el lenguaje del profeta Ezequiel funcionamos "como ruedas dentro de ruedas", que no se estorban ni chocan. Lo segundo reconocerá un hecho innegable, que cada ambiente percibe las mismas cosas de manera diferente.

Nadie debe sentirse oprimido por el enlace de planes a partir de una pla-taforma común básica. Todavía queda un amplísimo campo para maniobrar con las más sobresalientes estrategias y tácticas que puedan acudir a la mente de los implementadores. El oxígeno que respiramos es un elemento que consume todo el mundo y se lo usa de maneras diversas, y sin embargo no se agota, debido a la amplitud de su provisión.

El plan estratégico de la División da lugar al plan de la Unión y el de la Unión genera el del campo local, y éste facilita el de sus iglesias y congregaciones. "Genéticamente" se identifican, tienen un ancestro común. Sin embargo son distintos como son distintas las personas que comparten el mismo ADN. El plan empezó a tomar vida con la información suministrada por las iglesias, y el círculo se completa cuando el plan estratégico vuelve a la fuente por medio de identificación de metas estratégicas y declaraciones de dirección.

Finalmente, diremos que *"objetivos mensurables y el acto de rendir cuenta de la ejecución, constituyen los mejores indicadores del éxito de un plan"*.



VI. La cultura estratégica de la Asociación

CUANDO UNA ORGANIZACIÓN opta por la metodología estratégica, debe alinear todas sus intenciones en esa dirección, pues al moverse hacia el nuevo paradigma sin una plena convicción, más temprano que tarde exhibirá lo que la Biblia llama "remiendo nuevo en trapo viejo". Por tratarse de una nueva concepción, es indispensable que se inicie un proceso de cambio en la mensualidad o cultura organizacional.

Dándole vida a la misión. Para empezar, el personal que será el motor del sistema, desarrollará un afecto especial por la declaración de misión, al punto de convertirla en el barómetro de toda actividad. Cada programa debe mover al ejecutante a preguntarse, ¿cumpliré la misión con esta actividad? ¿contribuirá esta presentación a inspirar la relación personal y transformadora con Cristo que nos hemos propuesto? ¿Convertirá este seminario a sus asistentes en verdaderos discípulos? ¿Encenderá en los participantes la chispa de la testificación? A través de ese razonamiento se llegará a una percepción clara del elemento fundamental de la existencia de la organización y lo que la motiva en la tarea cotidiana.

Apasionados por la visión. Cada acto organizacional es una evidencia o negación de la dirección que seguimos. La declaración de visión identifica y define el futuro anhelado. En nuestro caso, un estado de

preparación permanente para el encuentro con Cristo en su segunda venida. Esa declaración debe impartirle sentido estratégico a las tareas operacionales que buscan mover a la iglesia en la dirección correcta. Cuando el personal ha hecho propia la visión, adquiere un compromiso voluntario, basado en convicciones, de hacer todo lo que esté a su alcance para convertirla en realidad. Al mismo tiempo inspirará en los diferentes grupos con quienes entre en contacto, el mismo grado de compromiso que propiciará el clima de identificación y dedicación al logro del noble ideal de la visión.

Los administradores y los directores departamentales están llamados a comprobar que, tanto la misión como la visión producen el efecto unificador e impulsador de la obra de la iglesia en todo lo que realiza. Es *tan fácil perder el rumbo, que la vigilancia por parte del liderazgo es esencial, especialmente cuando esa vigilancia no ha sido una prioridad.*

Regidos por los valores. Periódicamente ocurren descalabros a nivel personal y organizacional que sacuden a la iglesia. Buena parte del tiempo esos descalabros son el resultado de un olvido sistemático de los valores rectores de la conducta tanto individual como corporativa. Cuando el liderazgo mismo está envuelto en el descalabro, tanto más impactante es el evento. El escritor Corona Funes llama a los valores *"generadores de compromiso..."*



que, de una u otra manera, se identifican en el contexto de la cultura organizacional". Y más adelante en su comentario añade: "identifique los valores y principios que desea superar o evitar... aquellos que existen en la organización, pero que no necesariamente la orientan hacia un aspecto positivo. Estos valores son los que se quisieran desterrar, poco a poco".

La relación con los asuntos o metas estratégicos. La actividad se orienta en base a los asuntos estratégicos. Para darle forma a esa orientación o idea, se definen objetivos específicos que pueden hacer realidad esas metas estratégicas, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Aunque una idea surgida de un asunto estratégico pueda parecernos difícil de cuantificar, debemos esforzarnos para cuantificar (expresar en cifras) los objetivos que buscan hacerla realidad.

Dadas las características de concreción de los objetivos, el examen de sus resultados nos permite evaluar el desempeño tanto de las personas, como de los equipos o unidades de trabajo, y de la totalidad de la organización. Por estar tan relacionados con las declaraciones de dirección, los objetivos estratégicos indican si la misión se está cumpliendo, si la dirección es la correcta, y si se han desplegado los valores en la ejecución de las estrategias. Cuando se evalúan en relación con el tiempo, nos proveen información parcial en cuanto a la velocidad del movimiento hacia el objetivo o blanco.

Integración administrativa y departamental en el plan estratégico. Ninguna organización puede darse el lujo de crear un plan estratégico para un segmento de la entidad y uno diferente para otro segmento. El choque de trenes en las convergencias de vías producirá un verdadero desastre. Sería mucho mejor no intentar crear un plan estratégico que tener dos o más planes funcionando paralelamente. Mucho menos se puede pensar en una competencia entre los departamentos.

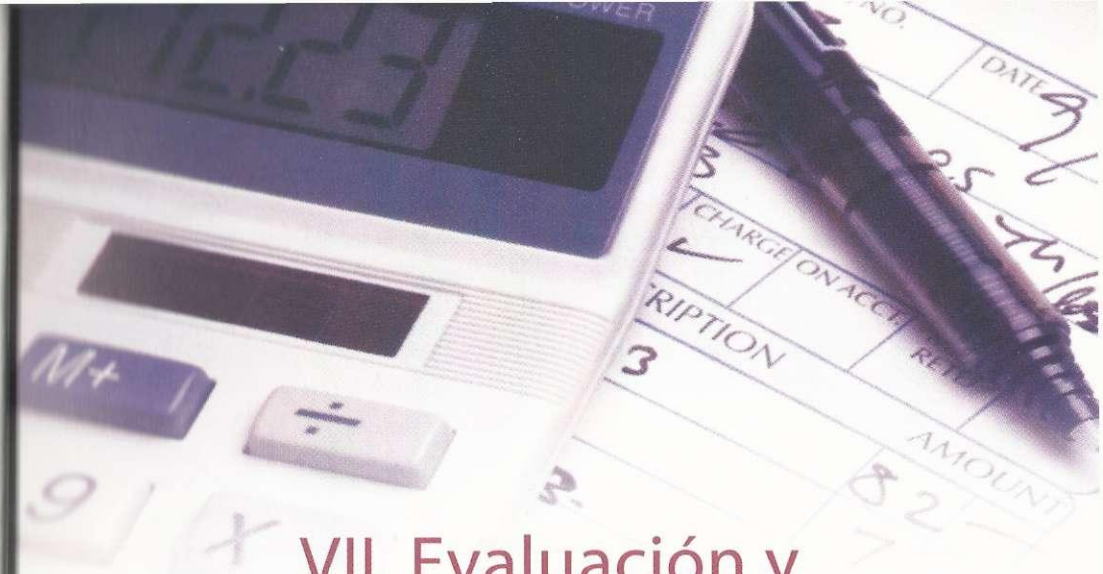
Cuando la integración se logra, tanto los éxitos como los fracasos se enfrentan con el espíritu de equipo. El grupo rescatará lo que va camino del fracaso, y compartirá el crédito por el éxito.

De fuente desconocida, John Maxwell cita "las seis fases de un proyecto" de esta manera:

- Fase uno** - entusiasmo
- Fase dos** - desilusión
- Fase tres** - pánico
- Fase cuatro** - la búsqueda del culpable
- Fase cinco** - castigo del inocente
- Fase seis** - alabanza y honores para quienes no participaron.

Una poderosa lección para quienes comparten las responsabilidades de la implementación de un plan estratégico. Con el enfoque correcto y la acción concertada de todos, no existe ningún plan, proyecto o programa que no se pueda cumplir. El efecto sinérgico de la unidad de propósito de los equipos humanos es innegable.

Toda vez que los directores departamentales encajen sus promociones en el marco del plan estratégico, estarán adelantando sus actividades con un sentido de mayor alcance que si lo hicieran desde el ángulo meramente departamental. Al fin de cuentas, la creación de los departamentos en la historia de la iglesia fue para ampliar el radio de acción del liderazgo, para aportar la riqueza de varias especialidades, todas ellas encaminadas a cumplir la misión y propiciar la realización de la visión. Al mismo tiempo, nuestra base constituyente evaluará a cada director departamental por la forma como contribuyó al éxito del plan estratégico utilizando el arsenal a su disposición dentro de la especialidad de su departamento.



VII. Evaluación y rendición de cuentas

NUESTRA CULTURA no se ha distinguido por el acto de rendir cuentas de la gestión. Se labora en un ambiente de confianza, y asumimos que la confianza es enemiga de pedir cuentas. Cuando este componente de la planificación estratégica está ausente en el proceso de la evaluación de los planes, el plan estratégico organizacional puede ir camino de la muerte natural. Quienes reciben asignaciones específicas para alcanzar determinados objetivos, deben rendir cuentas de lo que han adelantado, los tropiezos o éxitos que han tenido, las estrategias y tácticas desplegadas y cualquier otra observación útil que contribuya al avance del plan estratégico.

No importa en qué nivel se encuentra una persona o equipo de trabajo, deberá habituarse al sistema de dar cuenta de la gestión. Ese es un proceso honorable y practicado ampliamente en el mundo de los negocios. Cabe preguntarnos, ¿por qué no se usa en el negocio más importante que se le ha dado al hombre?

La parábola de los talentos narrada por Jesús es un modelo de este proceso. Cada siervo a quien se le encomendó una tarea, fue llamado por su Señor a rendir cuenta de su gestión. Quienes estuvieron a la altura de las expectativas, recibieron el crédito por su aporte. Aquel que falló en su gestión, fue reprobado.

Del contenido de la parábola derivamos una valiosa lección. A cada siervo se le entregó una cantidad que tomó muy en cuenta sus habilidades

personales. El Señor no esperaba resultados similares, pero sí el empleo de las habilidades que sirvieron de base para la distribución de los talentos. Los líderes de la iglesia, encargados de la evaluación y de pedir cuenta de la gestión, tendrán presente que no todos los lugares son iguales, ni todos los empleados y ministros poseen las mismas habilidades. Por lo tanto, el proceso de evaluación no debe ser un instrumento de tortura, sino un método que permita ayudar a descubrir debilidades y fortalezas individuales que conduzcan a un proceso de ayuda, como mentores.

El área financiera de la iglesia, sometida al proceso de la auditoría periódica, es lo que más se acerca al acto de rendir cuentas. Sin embargo, cuando el proceso debe llegar a su punto decisivo, como es el de presentar el informe completo a la Junta Ejecutiva, el proceso tiende a enfrentar su mayor debilidad, y se corre el peligro de rehuir la confrontación, cuando han sido detectados asuntos serios. Así como pedimos cuenta del número de bautismos, debemos habituarnos a pedir cuenta de la retención de miembros, del nivel financiero, de la imagen de la iglesia, del cuidado de los empleados, de las incursiones realizadas entre las clases privilegiadas, de los contactos con las autoridades, de la acción comunitaria, de la formación continua de nuestros miembros, de los progresos de la educación adventista, de la unidad de la iglesia. En pocas palabras, de la acción estratégica total de la iglesia.

Precauciones. Desde luego, al hablar de rendir cuentas, no nos referimos a un proceso restrictivo e impersonal. Es una función que está incluida en la evaluación estratégica. No se trata de encontrar culpables, sino de descubrir debilidades en la implementación y sus causas. El subjetivismo debe desaparecer y los parámetros del plan estratégico serán la guía para los evaluadores y los evaluados. Esos parámetros son ampliamente conocidos por todos los que desempeñan su parte en el desarrollo de los planes y no hay necesidad de crear cuestionarios subjetivos de evaluación, sino que los objetivos confiados al cuidado de personas o equipos de trabajo, distribuidos en el tiempo, constituirán el instrumento clave de la evaluación.

El autor C. Davis Fogg anota: *Las organizaciones que requieren que su gente dé cuenta de su gestión, alcanzan aproximadamente el 85% de sus objetivos estratégicos. Cuando consideramos que las buenas organizaciones ponen un esfuerzo considerable en sus objetivos de largo plazo, el resultado es sobresaliente. Objetivos mensurables y la rendición de cuentas son los mejores ingredientes predictivos del éxito del plan estratégico.*

Esta es la razón fundamental para envolver tantas personas como sea posible en la estructuración de un plan estratégico, que todos sepan el por qué de cada intención estratégica. Nuestro lema es, *"Todos sabemos hacia donde vamos". Con justa razón, Fogg declara: "junte tanta gente como le sea posible en el proceso de planificación y entonces organice pequeños grupos o equipos para trabajar en los componentes del rompecabezas".*

El ejercicio de evaluación permite saber qué acciones, estrategias y tácticas resultaron enormemente productivas y cuáles desafortunadamente inútiles. Ese es un componente clave del proceso estratégico, un proceso en el cual nada se deja librado al azar.

Frecuencia de las evaluaciones. Cuando una organización no ha trabajado bajo un plan estratégico debidamente estructurado, y que abarca todas las actividades que intenta desplegar, es necesario celebrar reuniones de evaluación y de rendición de cuentas con cierta frecuencia. Los expertos recomiendan hacerlo cada 2-3 meses durante el primer año de implementación.

De acuerdo con Fogg, ya citado, *"las reuniones de rendición de cuentas... basadas en los resultados obtenidos o en los cambios tanto internos como externos, modifican la dirección de los programas, reasignan recursos, cambian la composición de los equipos de trabajo, y establecen juicios acerca de las capacidades de las personas para acelerar la ejecución de planes y mejorar la efectividad de los programas".*

La evaluación incluye la rendición de cuentas. Rendir cuentas es el proceso que analiza el comportamiento de las partes que conforman el plan estratégico, y pide información de resultados a quienes se les ha dado la responsabilidad de adelantar las acciones, programas, proyectos, etc. que responden a los objetivos fijados. Dentro de ese concepto específico, el mismo autor continúa diciendo:

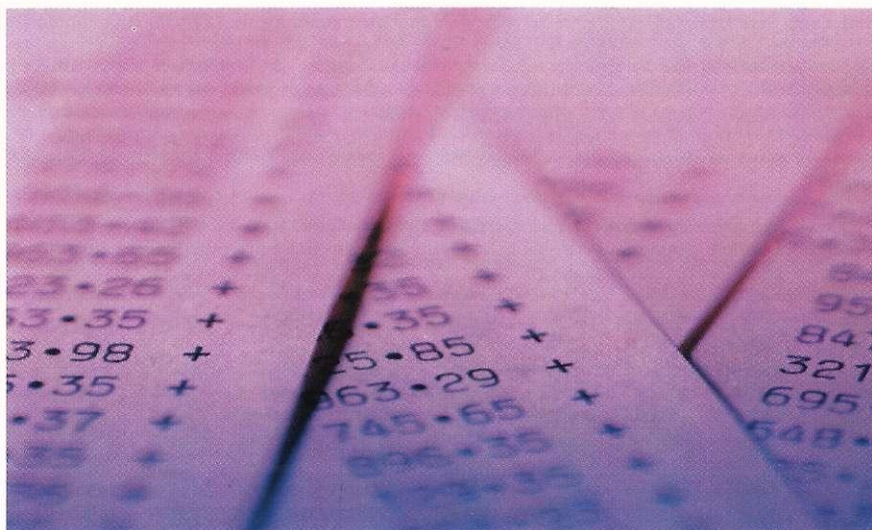
Las reuniones de rendición de cuentas son intervenciones vitales en el proceso de convertir un plan en realidad. Su principal fin es el de mantener el plan en un movimiento progresivo, el cual se logra indagando hechos, motivando a los implementadores y tomando decisiones que producen pasos de avanzada. Sus principales objetivos son:

- Conservar el registro: juzgar cuan acertadamente las personas están logrando los objetivos y atendiendo los deberes que se comprometieron a atender, y calificar esos logros.

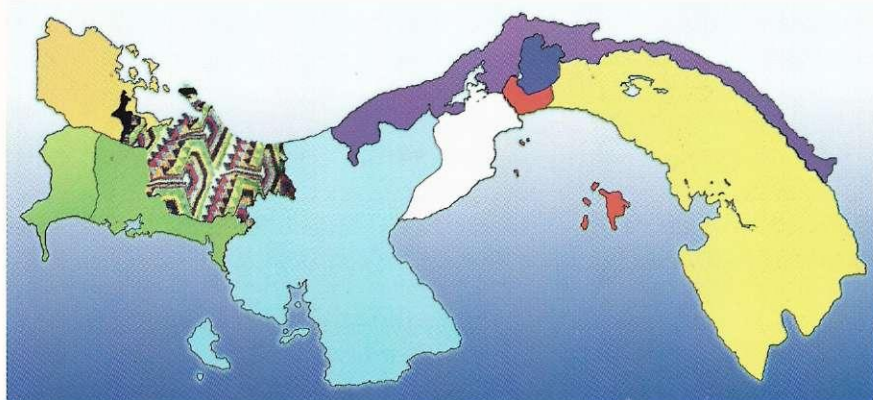
- Mantener el ritmo: *Asegurarse que estamos empeñados en cosas correctas, y si no, cambiar programas, actividades y objetivos.*
- Reasignar recursos: *Proveer los recursos necesarios a los proyectos y departamento que los necesitan.*
- Evaluación de las personas: *Evaluar la competencia de las personas para ejecutar la tarea y tomar decisiones en cuanto a su desplazamiento de corto y largo plazo, particularmente de aquellos que no están a la altura de las expectativas.*

La conducción acertada de una evaluación identificará obstáculos que entorpecen la marcha del plan, ya sea que ocurran dentro o fuera de la organización. Producirá la motivación del personal envuelto en la tarea, dándoles el crédito que merezcan o pronunciando un juicio objetivo sobre la ejecución para estimularlos a un esfuerzo redoblado. También proveerá información acerca de la coordinación de actividades y que lo que se está haciendo está en armonía con el plan general.

Evaluación de la estrategia financiera. No hay que olvidar que un plan estratégico efectivo necesita recursos. Por lo tanto, el equipo que maneja las finanzas y ha asignado recursos a las actividades estratégicas, deben incluirse en la evaluación y la rendición de cuentas para que el grupo evaluador actúe en contexto en lo que implique ampliaciones, reasignaciones, extinciones, etc. en materia de provisión financiera.



Sobra decir que el área financiera debe ser parte integral del plan estratégico organizacional. Las metas específicas en materia de finanzas deben ser conocidas, máxime cuando, como ocurre en las operaciones de la iglesia, el Departamento de Mayordomía desempeña un papel importante en la promoción del concepto cristiano del plan de dadivosidad personal. De la fidelidad de la feligresía y de la administración acertada de los recursos financieros, depende el crecimiento y desarrollo de las unidades organizacionales y la realización de sus planes estratégicos.



VIII. Planificación para la reorganización del territorio panameño

Damos mil gracias a Dios porque ésta es una iglesia profética, porque desde su inicio quedó reglamentado un plan de crecimiento para todos los niveles.

- Las Filiales se transforman en Grupos.
- Los Grupos se transforman en Iglesias.
- Las Iglesias y los Grupos forman Misiones.
- Las Misiones se transforman en Asociaciones.
- Las Asociaciones y Misiones se transforman en Uniones.
- Las Uniones pueden llegar a formar una División.

Este reglamento está en la página No. 77 del Reglamento Operativo de la División Interamericana y dice así:

B 12 Cambio de categoría de la organización

B 12 01 Categoría de Iglesia-Criterio de evaluación (Organización de grupos como iglesias)

Sección 1. Donde exista un número de miembros que residan en una zona no muy extensa y que decidan adorar juntos, deben ser organizados en un grupo de creyentes con el fin de fomentar la confraternidad y el culto unido.

Sección 2. Un grupo tal de creyentes puede eventualmente crecer y desarrollarse hasta el punto de requerir ser organizado como una iglesia regular.

Sección 3. Un grupo debe cumplir los siguientes requisitos antes de ser organizado como iglesia:

- a. Un número suficiente de miembros estables con celo misionero.
(De 25 a 30 miembros adultos se considera, generalmente, el mínimo.)
- b. Talento disponible para la dirección.
- c. Donde sea posible, un lugar permanente para celebrar sus cultos y adorar.

Sección 4. Deben darse los siguientes pasos en el proceso de la organización de un grupo en iglesia:

- a. El grupo puede ser organizado por solicitud de los miembros o por decisión del campo local.
- b. La feligresía del grupo debe estar registrada en la iglesia de la misión/asociación.
- c. No deberá pasar más de un año entre la aceptación de los miembros del grupo como miembros de la iglesia de la asociación/misión y la organización del grupo en iglesia.

B 12 05 Criterio para cambios de categoría organizacional

(Para nuevas misiones, asociaciones, uniones o reajuste de territorio)

B 12 05 Criterio para cambios de estatus organizacional. Si hay intención de hacer un cambio organizacional o un reajuste de territorio, se aplicará el siguiente criterio para evaluar su estado de preparación:

1. Contar con un capital de trabajo y liquidez del 100%.
2. Demostrar la existencia de un proceso sistemático de organización de congregaciones o grupos en iglesias.
3. Mantener un programa educacional equilibrado de acuerdo con los parámetros del plan curricular y financiero.
4. Poseer una adecuada composición en la fuerza ministerial.
5. Establecer una proporción adecuada entre el personal del campo y el de oficina.
6. Dar evidencias de madurez denominacional.
 - a. Evidencias de apoyo a la estructura organizacional de la iglesia.
 - b. Clara demostración de acatamiento y cumplimiento de los reglamentos administrativos.

7. Poseer un programa departamental equilibrado.
8. Toda nueva organización que surja como producto de un reajuste territorial nacerá como una misión.
9. Cuando una asociación o misión local sea organizada como unión de iglesias, se iniciará como una misión.

B 18 Organización de regiones, MISIONES A, nuevas asociaciones, misiones y uniones

B 18 05 Responsabilidad de las juntas administrativas 1. El proceso de organizar regiones misiones A, nuevas misiones, asociaciones y uniones es responsabilidad de la organización mayor inmediata, y debe ejercerse gran cuidado a fin de asegurar responsabilidad y compromiso fiscal y pastoral.

2. A fin de ayudar a la administración en el proceso de organización de regiones Misiones A, nuevas misiones, asociaciones o uniones, y para incrementar la responsabilidad fiscal de las organizaciones establecidas, serán nombradas Comisiones de Planificación Estratégica y Financiera, presididas por el presidente en cada nivel, en la Asociación General, división, unión, asociación o misión local.

3. Las Comisiones de Planificación Estratégica y Financiera incluirán entre sus responsabilidades, las siguientes:

a. Para aquellas organizaciones que no han alcanzado un nivel de auto-suficiencia, recomendar objetivos estratégicos y planes de acción para lograr responsabilidad fiscal, determinar el nivel actual de auto-suficiencia, recibir informes del progreso de los campos, y, en cooperación con la organización inmediata mayor, hacer recomendaciones para alcanzar la categoría de regiones Misiones A, la candidatura a Misión la candidatura a asociación/unión asociación y la candidatura de asociación o unión asociación.

b. Para aquellas organizaciones ya establecidas, recomendar objetivos estratégicos y planes de acción para lograr responsabilidad fiscal e incremento tanto de la responsabilidad pastoral como de su sentido de compromiso.

B. 18 10 Organización de nuevas misiones. 1. Si se contempla la organización de una nueva misión, la propuesta será considerada por la junta directiva de la Unión respectiva, en ocasión cuando esté presente una representación completa de los campos e instituciones de la Unión. Las propuestas para organizar grupos de iglesia en nuevas misiones pueden ser también iniciadas por la asociación/misión, por un grupo de iglesias, por la Unión o por la División.

2. Si la junta de la Unión favorece la propuesta, y las iglesias que formarán la nueva misión son parte de una asociación ya existente, la Unión solicitará a la asociación o misión que convoque a una reunión de su cuerpo constituyente para considerar la propuesta. En caso de ésta aceptar la propuesta, o cuando las iglesias involucradas formen parte de una misión ya existente, se comunicará tal decisión a la División.

3. Después que la constituyente de la asociación/misión haya aprobado la propuesta de reorganización del territorio en dos campos locales, la Unión puede, antes de comunicar a la División, nombrar un coordinador para dirigir los planes y programas en el territorio a organizarse en misión y verificar la solvencia en las operaciones y el cumplimiento de todos los requisitos para crear una nueva misión según se indica en el reglamento.

Tan pronto se comprueba que se opera con los ingresos propios y se tiene el 100 por ciento del capital operativo para ambos campos, así como dinero suficiente para la compra de terreno, construcción de oficinas y compra de equipo de oficina, se enviará la solicitud a la División para seguir con el proceso.

4. La Junta de la División nombrará una comisión de inspección para evaluar la propuesta.

5. La decisión final de la Junta Directiva de la División se efectuará en una reunión donde estén presentes los presidentes de unión.

6. Obtenida la aprobación de la Junta Directiva de la División, la junta directiva de la Unión debe preparar un reglamento operativo para la misión, según el modelo del Reglamento Operativo de la Asociación General y la División. La junta directiva de la Unión deberá también nombrar a los administradores de la nueva misión.

7. A fin de organizar la misión tan pronto como sea posible, la unión convocará a una reunión del constituyente de la nueva organización. En esta reunión se elegirán los directores de departamento y la junta directiva, de acuerdo con las provisiones del reglamento operativo de la misión.

8. En la siguiente reunión del constituyente de la Unión, la nueva misión será presentada para su aceptación ante la hermandad de misiones o asociaciones.

B 18 15 Organización de nuevas uniones misiones. 1. Si se propone la organización de una nueva Unión Misión, la propuesta será considerada por la respectiva Junta de la División en una reunión donde estén presentes los presidentes de Unión. Las propuestas para organizar grupos de misiones/asociaciones en una nueva Unión Misión, pueden ser iniciadas por la Unión, por un grupo de misiones/asociaciones, por la División, o por la Asociación General.

2. Si la Junta de la División favorece la propuesta, solicitará a la Unión correspondiente que convoque a una reunión de su cuerpo constituyente para considerar la propuesta. Si la propuesta es aceptada, la División solicitará a la Asociación General que nombre una comisión de inspección, compuesta de representantes de la Asociación General y la División, para considerar los méritos de la propuesta.

3. La comisión de inspección, después de efectuar su investigación, informará los resultados correspondientes a la Junta Directiva de la División.

4. Si después de considerar los resultados de la investigación de la comisión de inspección, la División desea proceder con la organización de la nueva Unión Misión, deberá registrar un voto favoreciendo la propuesta en una reunión de la Junta Directiva de la División cuando los presidentes de las uniones estén presentes y someter su recomendación.

5. La Junta Directiva de la Asociación General considerará la recomendación de la División, y tomará el voto correspondiente.

6. Si la Junta Directiva de la Asociación General aprueba la recomendación, la Junta Directiva de la División deberá preparar el reglamento operativo para la Unión Misión, según el modelo del Reglamento Operativo de la Asociación General y de la División. La Junta Directiva de la División deberá nombrar los oficiales de la nueva Unión Misión.

7. La división convocará a una sesión del constituyente de la nueva organización tan pronto como sea posible, a fin de organizar la Unión Misión. En esta reunión se elegirán los directores de los departamentos y la junta directiva, de acuerdo a las provisiones del reglamento operativo de la Unión Misión.

8. En la siguiente Sesión de la Asociación General, será presentada la nueva Unión Misión para su aceptación dentro de la hermandad de uniones.

B 20 Organización de una misión en asociación

B 20 05 Criterio de categoría de asociación. A medida que las misiones crecen en fortaleza y experiencia, normalmente se hallan capacitadas para llevar mayores responsabilidades en la organización y la administración. Al estudiar la elegibilidad de misiones locales para convertirse en asociaciones, las siguientes consideraciones servirán de guía para las juntas de la Unión y la División al estudiar tales autorizaciones.

1. Los miembros y empleados del campo que se halla bajo consideración para la categoría de asociación han de dar evidencias de que comprenden los principios básicos que rigen en administración de las iglesias y la misión, demostrando especialmente aprecio por las necesidades espirituales y objetivos de la iglesia. Se ha de notar en el campo una visión amplia del evangelismo tanto local como mundial.

2. La misión ha de haber desarrollado un programa bien equilibrado de todas las actividades de la iglesia y ha de haber demostrado su habilidad de cooperar con otras organizaciones e instituciones de la iglesia. La misión debe haberse desarrollado hasta el punto de poder proveer el personal para servir en su propio territorio y suplir empleados para otros campos a medida que sea necesario. Los empleados y los miembros de iglesia en la misión han de dar evidencias de confianza y respeto hacia los dirigentes debidamente nombrados y las juntas directivas, y demostrar buena voluntad para trabajar en armonía con los reglamentos y planes de la denominación.

3. La feligresía debe ser suficientemente numerosa para justificar las responsabilidades adicionales que implican la categoría de una asociación. Sus iglesias deben estar bien organizadas y provistas de dirigentes competentes y juiciosos.

4. Se espera que la misión haya mostrado, durante un tiempo razonable, la capacidad de funcionar dentro de sus propios recursos. Esto se refiere no solamente a la operación de la organización local, sino también en la participación en el sostén de las instituciones que benefician el territorio del campo local y la contribución de los porcentajes acostumbrados para la jubilación y otros fondos generales de acuerdo a los reglamentos de la Unión y la División. De igual manera la misión ha de haber demostrado su disposición y habilidad de llevar la responsabilidad financiera que le corresponde en el programa denominacional de misiones mundiales de acuerdo con los reglamentos establecidos.

5. La organización que concede estatus de asociación podrá quitar este estatus si llegara a ser necesario.

B 20 10 Organización de nuevas asociaciones. Una misión local que desea convertirse en asociación debe proceder como sigue:

1. La misión local solicitará a su Comisión de Planificación Estratégica y Financiera que prepare planes de incremento específicos que permitan a la misión alcanzar la categoría de asociación.

2. A petición de la misión local, tanto la Unión como la División ayudarán a la administración de la misión local a completar un formulario de autoevaluación y a prepararse para las responsabilidades inherentes a una asociación.

3. La junta directiva de la misión local revisará el formulario de autoevaluación previamente llenado y, de estar satisfecha con los planes para obtener la categoría de asociación, someterá su solicitud a la unión para obtener dicha categoría. En aquellas áreas en las que se considere conveniente, se podría requerir un período de candidatura a la categoría de asociación.

4. Si la junta directiva de la unión, en consulta con la/las comisión(es) establecidas a nivel de unión para planificación estratégica y financiera, encuentra meritoria la solicitud de la misión, le pedirá a la División que nombre una comisión de inspección compuesta por representantes de la División, la Unión y la misión local.

5. La comisión de inspección llevará a cabo una evaluación en el territorio en cuestión e informará los resultados a la junta directiva de la Unión. En caso de que la misión no esté lista para el cambio de categoría al tiempo de efectuarse la evaluación por parte de la División, se harán las

recomendaciones pertinentes y después de un tiempo conveniente se llevará a cabo una nueva evaluación.

6. La junta directiva de la Unión estudiará el informe de la comisión de inspección, y si están satisfechos de que la misión cumple los requisitos para la categoría de asociación, registrará un acuerdo a este efecto en una reunión de la junta directiva de la unión cuando el presidente de la misión local esté presente, y pasará esta solicitud a la División para su consideración.

7. La Junta Directiva de la División en una reunión cuando el presidente de la Unión esté presente, tomará un acuerdo conforme a la solicitud e informará a la unión sobre su decisión.

8. Después de la aprobación de la Junta Directiva de la División, la Unión convocará a una reunión de sus constituyentes relacionados con la nueva organización lo más pronto posible, para organizar la asociación. En esta reunión se adoptará la constitución y los estatutos de la asociación, elaborados según el patrón del reglamento operativo de la Asociación General y de la División. Tanto los oficiales como los directores y secretarios departamentales y la junta directiva, serán elegidos de acuerdo a lo previsto en la recientemente adoptada constitución.

9. El cambio de categoría de misión a asociación local deberá ser informado en el siguiente concilio o junta de medio año o fin de año o concilio de la División, para su aceptación y registro.

B 24 Ajuste de Territorio o Ajuste del Tamaño del Territorio (Ajuste en las Asociaciones, Misiones o Uniones)

B 24 05 Ajustes del tamaño del territorio. 1. Si hay una propuesta para efectuar ajustes territoriales entre los campos locales o las uniones, o para modificar el tamaño del territorio de las unidades, esta propuesta deberá ser considerada por la junta ejecutiva de la administración de la organización inmediata superior, en alguna ocasión en que esté presente una completa representación de los territorios y organizaciones implicados.

2. Si la propuesta es aprobada por la junta directiva del nivel superior inmediato de la organización de la iglesia, entonces se dirigirá tal propuesta a la Junta Directiva de la División, cuando se trate de territorios de campos locales, y a la de la Asociación General, en el caso de territorios de Unión donde, en cada caso, se tomará la decisión final.

3. Si está implicado el territorio de una asociación o Unión asociación, la administración de la organización mayor inmediata usará su criterio para examinar constituciones y requerimientos legales para determinar si debe convocarse a una sesión de la constituyente y, en caso de efectuarse tal, a qué punto del procedimiento debe hacerse.

B 25 Organización de una Unión misión en Unión asociación

B. 25 05 Criterio para la categoría de unión asociación. Una Unión misión debe normalmente desarrollarse hasta el punto donde la hermandad mundial de iglesias representadas por la División y la Asociación General pueda reconocer su capacidad de convertirse en unión asociación con las responsabilidades mayores inherentes. Para facilitar la evaluación de este desarrollo y guiar las organizaciones responsables en la determinación de la capacidad de un campo de convertirse en unión asociación, se establece el siguiente criterio:

1. Los dirigentes, empleados y miembros de organizaciones que componen el campo de la Unión misión que aspira a la categoría de Unión asociación, han de dar evidencias de una comprensión clara de los objetivos básicos de la denominación, suplir las necesidades espirituales de la iglesia y obedecer la comisión del Señor: "Id y predicad el evangelio" (Marcos 16:15).

2. La feligresía, empleados y dirigentes de iglesia de la Unión deben dar evidencias de que comprenden el carácter mundial de la obra y participan asumiendo la parte de la responsabilidad financiera que les corresponde.

3. La Unión debe tener suficiente personal para atender los diversos ramos de actividad y, cuando sea necesario, ha de estar dispuesta a compartir sus empleados con otros campos.

4. La Unión debe haber demostrado su capacidad de desarrollar y administrar un programa departamental e institucional equilibrado.

5. Debe prevalecer un espíritu de unidad entre los miembros, empleados y del campo. Esta unidad debe estar evidenciada tanto en los planes formulados como en la manera de llevarlos a la práctica. Esto debe hallarse también entre los miembros individualmente y entre las diversas organizaciones existentes dentro de la Unión.

6. La feligresía, el ministerio y los dirigentes, tanto en el nivel local como en el de la Unión, deben dar evidencias de comprender y aceptar los principios establecidos por la administración denominacional y las relaciones existentes entre las organizaciones. Dirigentes y juntas deben demostrar su disposición de obrar en armonía con los reglamentos de la denominación.

7. La feligresía debe dar evidencias de confianza en los dirigentes de la denominación y de lealtad para con los mismos en todos los niveles. Tanto los empleados como los miembros deben respetar las decisiones de las juntas directivas responsables.

8. Los administradores y las juntas directivas deben haber demostrado su capacidad de reconocer los problemas que afectan el bienestar de la obra y tomado las medidas necesarias para resolverlos.

9. Uno o más de los campos locales debe haber alcanzado la categoría de Asociación y debe estar funcionando con éxito.

10. La mayor parte de los recursos financieros para el funcionamiento de las organizaciones e instituciones debe encontrarse en el territorio de la unión.

11. La Unión como entidad, incluso sus organizaciones subsidiarias, debe poseer estabilidad financiera, teniendo su capital operativo intacto. También debe poseer recursos adecuados que permitan hacer frente a sus obligaciones financieras con prontitud, incluyendo las cuentas apagar a otras organizaciones denominacionales.

12. Queda entendido que la organización que concede estatus de Unión asociación podrá quitar este estatus si llegara a ser necesario.

B 25 10 Categoría de unión asociación - Procedimiento. Las uniones misiones que desean obtener la categoría de Unión Asociación deben proceder de la siguiente manera:

1. La Unión misión solicitará a su(s) comisión(es) de planificación estratégica y financiera que prepare los planes de incremento específicos y detallados para que la Unión Misión alcance categoría de Unión Asociación.

2. A petición de la unión misión, la División ayudará a la administración de la Unión a completar un formulario de autoevaluación y a prepararse para las responsabilidades inherentes a una unión asociación.

3. La junta directiva de la Unión Misión revisará el formulario de autoevaluación previamente llenado y si está satisfecha con los planes para obtener la categoría de unión asociación, someterá su solicitud a la División para obtener dicha categoría. En aquellas áreas en que se considere pertinente se requerirá un período de candidatura a la categoría de Unión Asociación.

4. Si la Junta Directiva de la División, en consulta con la/las comisión/comisiones establecidas a nivel de División para planificación estratégica y financiera, encuentra que la solicitud de la Unión Misión tiene justificación, solicitará a la Asociación General que nombre un equipo de inspección con representación de la Asociación General, la División y la unión.

5. La comisión de inspección llevará a cabo una evaluación en el sitio mismo de los hechos e informará los resultados a la Junta Directiva de la División. En caso de que la Unión no se encuentre lista para obtener la categoría de Unión Asociación al tiempo de ser efectuada la evaluación por parte de la Asociación General, se harán recomendaciones y después de un período conveniente se conducirá una nueva evaluación.

6. La Junta Directiva de la División deberá estudiar el informe del equipo de inspección y si están satisfechos de que la Unión Misión está lista para alcanzar la categoría de asociación, deberá tomar un acuerdo a tal efecto durante una reunión cuando los presidentes de las uniones estén presentes y enviar el pedido a la Asociación General para su consideración.

7. La Junta Directiva de la Asociación General o Concilio Anual tomará el acuerdo correspondiente en su reunión de primavera y comunicará a la División su decisión.

8. Obtenida la aprobación de la Junta Directiva de la Asociación General, la División convocará a una reunión del cuerpo constituyente de la nueva organización tan pronto como sea posible, a fin de organizar la nueva Unión Asociación. En dicha reunión se adoptarán una constitución y estatutos de la nueva Unión Asociación, según el modelo del reglamento operativo de la Asociación General y de la División. Tanto los oficiales como los directores y secretarios departamentales, así como la junta directiva, serán electos de acuerdo a lo previsto en la constitución recientemente adoptada.

9. Cuando haya habido un cambio de categoría de una Unión Misión a una Unión Asociación, se presentará el informe correspondiente en el próximo congreso de la Asociación General para su aceptación y registro.

B 28 División de Uniones Asociaciones Existentes

B 28 05 Criterios para la división de una Unión Asociación/Misión ya existente en dos o más uniones.

Debe tenerse sumo cuidado en asegurarse que la División de una Unión Asociación/Misión es de beneficio para la misión de la Iglesia y no va añadir una carga irrazonable sobre la administración de la obra de la iglesia, cancelando así los beneficios. A fin de evaluar mejor la situación y guiar a las organizaciones responsables al determinar los beneficios de dividir una Unión Asociación/Misión, debe aplicarse uno o más de los siguientes criterios:

1. Un aumento en la cantidad de asociaciones o misiones locales lo que coloca una demanda difícil de manejar por parte del personal de la Unión.

2. Una decisión por parte de los oficiales de la División, después de una consulta con la Asociación General y los administradores de la Unión, en el sentido de que dividir tal Unión va a proveer una ventaja estratégica para cumplir mejor la misión de la Iglesia.

3. Evidencia que hay suficiente liderazgo, con experiencia y dedicación, para suplir de personal a las nuevas entidades y cuidar de los diferentes departamentos y funciones de la iglesia.

4. Suficiente estabilidad financiera o provisiones para que la nueva organización pueda afrontar sus obligaciones financieras.

5. La propuesta para dividir tal entidad debe surgir de un genuino deseo por el avance de la obra de la Iglesia y no por falta de unidad dentro de la Unión Asociación/Misión.

6. Situaciones políticas extremadamente difíciles o falta de una infraestructura adecuada que obstaculicen los viajes y una adecuada supervisión de un área a otra.

7. Situaciones internas en que sea aconsejable por motivos de asuntos culturales, lingüísticos, étnicos, territoriales y/o financieros.

B 28 10 División de una Unión Asociación/Misión. Procedimiento.

1. Debe haber una propuesta para dividir la Unión Asociación/Misión en dos o más por parte de la Unión Asociación/Misión o por parte de la División. En ambos casos, la División ayudará a la administración de la Unión a evaluar la necesidad y viabilidad de incrementar el número de uniones, según la propuesta.

2. Si la junta directiva de la División, en consulta con la junta (s) de la División para la planificación estratégica y financiera, determina que la propuesta es meritoria, debe pedir a la Asociación General que nombre un equipo de inspección o reconocimiento, compuesto por representantes de la Asociación General, la División y la Unión.

3. Este equipo de inspección debe llevar a cabo una evaluación en el territorio mismo e informar sus hallazgos a la junta directiva de la División.

4. La junta directiva de la División debe estudiar los hallazgos del equipo de inspección en una reunión en que estén presentes los presidentes de las uniones, y si está satisfecha con la prerrogativa de que la División de la Unión mencionada sea de beneficio para la misión de la Iglesia, se asentará un registro del acuerdo tomado al respecto y se enviará tal solicitud a la Asociación General para su consideración.

5. La Junta Directiva de la Asociación General tomará un acuerdo al respecto durante su Sesión de Primavera o en su Concilio Anual y comunicará a la división su decisión.

6. Al obtenerse la aprobación de la Junta Directiva de la Asociación General, la división convocará a una sesión del constituyente de la Unión Asociación/Misión, a fin de iniciar los procedimientos para el establecimiento de las nuevas uniones. Se pedirá a los delegados que voten por la disolución de la Unión Asociación/Misión como primer paso en la organización de las nuevas uniones.

7. Para cualquier nueva Unión Asociación, la División convocará a sesiones del constituyente de los delegados que representan los nuevos territorios, para elegir oficiales, directores de los departamentos, miembros de las juntas directivas de la Unión y para adoptar constituciones y reglamentos.

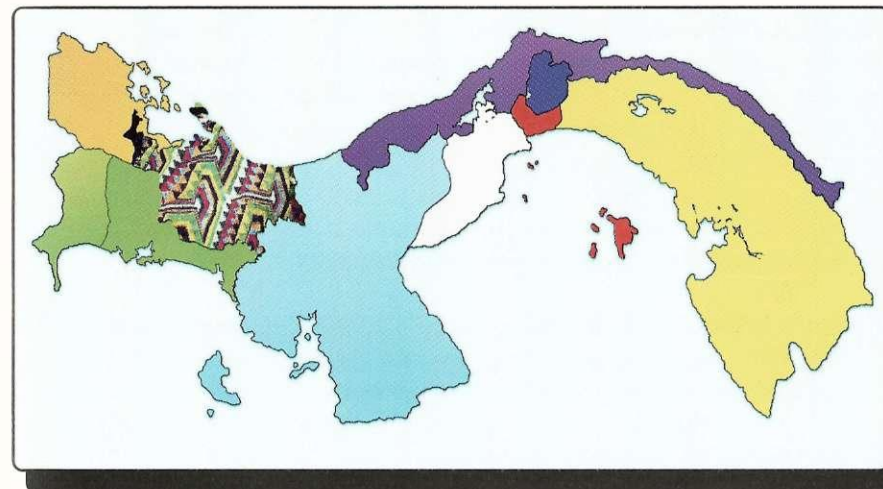
8. Para cualquier nueva Unión Misión, la junta directiva de la División nombrará los oficiales y aprobará las constituciones y reglamentos. La División entonces convocará a una sesión del constituyente de los delegados

que representan los nuevos territorios, a fin de elegir los directores de los departamentos y las juntas directivas de la Unión Misión.

9. La División recomendará a la Asociación General que los cambios así acordados sean aprobados en la siguiente Sesión de la Asociación General.

PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2025

Plan Estratégico para la Reorganización del Territorio Panameño en Dos Uniones



-  **Asociación Metropolitana**
-  **Asociación Chiriquí Occidente**
-  **Asociación Central**
-  **Misión Atlántica (Asociación 2017)**
-  **Misión Sureste (Asociación 2018)**
-  **Bocas del Toro Mission (Asociación 2021)**
-  **Misión Pacífico Central (Asociación 2024)**
-  **Misión Los Andes Metro (Asociación 2022)**
-  **Misión Chiriquí II (Asociación 2023)**
-  **Misión Comarcal Ngöbe**

PLAN ESTRATÉGICO UNIÓN ADVENTISTA PANAMEÑA 2015 – 2025

Continuando con el Nuevo Amanecer en la Ruta del Crecimiento con Jesús, se hace inevitable la formación de nuevas misiones y asociaciones.

A lo largo de la trayectoria de la Iglesia, ha quedado plasmada la forma como Dios pone los sueños y los transforma en hechos concretos. Hay nuevos campos que anuncian, desde su génesis, el olor primaveral de sus bellos y variados jardines, que con su perfume anuncian el éxito y la solidez de sus programas administrativos y departamentales.

Terminar la predicación del evangelio en nuestro territorio es lo que ocupará todo nuestro tiempo y esfuerzo. Para ello, los administradores, pastores, líderes y miembros estamos empeñados en una relación personal con Jesús, para que el Espíritu Santo nos use con poder, y así terminar la evangelización en nuestro territorio.

UNIÓN ADVENTISTA PANAMEÑA REORGANIZACIÓN DE SU TERRITORIO

- Asociación Metropolitana (Asociación Oriental) 1924
- Asociación Occidente (1990)
- Asociación Central (2007) (2014)
- Misión Atlántica (2013)
- Misión Sureste (2014)
- Bocas del Toro Mission “A” (2016)
- Misión “E” Pacífico- Central (2016)
- Misión “E” Los Andes Metro (2016)
- Misión “E” Chiriquí II
- Misión “E” Comarcal Ngobe

A su hora y a su tiempo, según el cronómetro divino, veremos todos estos campos convertidos en asociaciones y, de igual forma, veremos dos uniones en nuestro querido Panamá: Unión Oriental y Unión Occidental.

Las dos Uniones serán Unión Asociación. Dejemos volar nuestra imaginación en el tiempo y veamos a Panamá con 10 Asociaciones y 2 Uniones Asociaciones. Estoy seguro que para ese momento podremos gritar, con todas las fuerzas, el grito de esperanza, el grito de victoria: “¡Ven, Señor Jesús! Hemos terminado de advertir a cada habitante que vienes a buscarnos; estamos listos. ¡Ven, Señor Jesús!”

METAS POR DEPARTAMENTOS

ADRA

- ❖ Un Centro de Acopio en cada campo
- ❖ ADRA como ONG

SALUD

- ❖ Un Centro Médico Adventista
- ❖ Una Fábrica de Alimentos Saludables

SIEMA

- ❖ Todas las esposas de pastores con títulos universitarios

JÓVENES

- ❖ Campamento con instalaciones adecuadas y confortables

EDUCACIÓN

- ❖ Escuelas y colegios bilingües
- ❖ Todas nuestras instituciones educativas, autofinanciables
- ❖ Todas nuestras instituciones educativas con un solo básico salarial
- ❖ Un Centro Universitario Adventista

MINISTERIAL

- ❖ Todos los pastores con maestría y doctorado

EVANGELISMO

- ❖ Iglesia diferenciada en cada campo
- ❖ Evangelismo post-moderno y contextualizado en la capital

COMUNICACIÓN

- ❖ Un sólido Sistema de Radio y Televisión, auto-sostenible
- ❖ Centro de Producción de Materiales para grabaciones, radio y televisión

MINISTERIO INFANTIL

- ❖ Escuela de Niños Predicadores en cada campo
- ❖ Un Centro de Producción para niños y jóvenes

ESCUELA SABÁTICA

- ❖ Todos los maestros certificados por Andrews University, SETAI y Herbert Fletcher

MINISTERIO PERSONAL

- ❖ Seminario SAL

MINISTERIO DE LA MUJER

- ❖ Todas las damas certificadas en liderazgo y escuelas de evangelismo
- ❖ Ministerio Ágape - Recepción

PUBLICACIONES

- ❖ Un colportor en cada iglesia

PROYECTO PRISMA EN CADA IGLESIA

METAS POR DEPARTAMENTOS

MINISTERIO ÁGAPE

- ❖ Recepción y Diakkonía

JORNADAS DE ESPERANZA

PLANTACIÓN DE IGLESIAS

VISITACIÓN MASIVA DE 2 EN 2, LLEVANDO ESPERANZA

MINISTERIAL

- ❖ Todos los pastores con maestrías y doctorados
- ❖ Maestrías con Montemorelos

EL SUEÑO DEL PRESIDENTE DE LA UNIÓN ADVENTISTA PANAMEÑA

2015 - 2025

Es ver:

1. Diez campos en Panamá, siendo todos Asociaciones.
2. Un sólido Sistema de Radio y Televisión Autofinanciable, funcionando 24 horas.
3. Una Universidad Adventista en nuestro país.
4. Un Centro Médico Adventista al nivel de los mejores de Panamá.
5. Una fábrica de alimentos saludables en Panamá.
- 6.7 Publicaciones: 500 colportores permanentes.
- . Un restaurante vegetariano que sea además un centro de orientación para cocina vegetariana.
8. A Panamá reorganizado en dos Uniones Asociaciones.
9. A todos los miembros cumpliendo la misión.
10. A toda la hermandad lista para recibir a Jesús y vivir por siempre en la Nueva Jerusalén.
11. Todas las instituciones educativas siendo autofinanciables.
12. Un club de conquistadores en cada iglesia.
13. Todos los campos e instituciones usando un programa SEVENTH.
14. Recibir un millón de dólares anuales en el plan de patrocinadores amigos de la radio

“Si tienes un sueño, síguelo.

Si atrapas un sueño, aliméntalo.

Y si tu sueño se vuelve realidad...

¡Celébralo!

ESTUDIO Y APROBACIÓN DEL PROYECTO

La Planificación Estratégica aquí presentada, ha sido estudiada, organizada y definida por la Comisión de Planificación Estratégica, formada por todos los administradores de la Unión Panameña.

COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Unión Panameña

José D'Gracia	Presidente
Carlos Saldaña	Secretario
José Smith	Tesorero
Javier Castrellón	Departamental
Rosalinda D'Gracia	Departamental

Asociación Occidental

Máximo Braulio Concepción
Luis Guerra
Rigoberto Troetsch

Asociación Central

Abdías Gómez
Osmel Serrano

Asociación Metropolitana

Eluvinio Castrellón
Lail Fuentes
Ismael Estribí

Misión Atlántica

Olivier Pinzón
Erick Montenegro

Misión Sureste

Luis Gómez
Ovidio Abdiel Guerra



Unión Adventista Panameña PLAN ESTRATÉGICO DE BAUTISMOS QUINQUENIO 2016-2020

ASOCIACION/MISION	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Asociación Occidental	1.496	1.647	1.811	1.992	2.191	9.137
Asociación Central	800	880	968	1.065	1.171	4.884
Asociación Metropolitana	600	660	726	799	879	3.664
Misión Atlántica	886	975	1.072	1.179	1.297	5.409
Misión Sureste	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	6.105
Misión "A" Bocas del Toro	500	550	605	665	731	3.051
Total...	5.282	5.812	6.392	7.031	7.733	32.250
MISIONES EXPERIMENTALES						
Misión "E" Pacífico Central	400	440	484	532	585	2441
Misión "E" Los Andes Metro	700	770	847	932	1.025	4274
Total...	1.100	1.210	1.331	1.464	1.610	6715
GRAN TOTAL/QUINQUENIO 2016-2020						38,965

"Todos involucrados en el cumplimiento de la misión"