



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DP8.03

por Colin Marshall

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

© Fundación Generación y MTS

Este documento tiene copyright y sigue siendo propiedad de MTS Ltd. Uso autorizado para Fundación Generación, prohibida su copia, distribución y reproducción.

Para obtener más información sobre el uso de este documento, envíenos un correo electrónico a mts@mts.com.au.

Para acceder a más recursos por favor visite: www.mts.com.au y www.fundaciongeneracion.org

MISIÓN - EL POR QUÉ

La misión de Fundación Generación es:

“Contribuir a hacer discípulos de todas las naciones al multiplicar a los obreros del evangelio a través de los Aprendices Ministeriales”.

VISIÓN - EL QUÉ

La Visión de Fundación Generación es:

“Apoyamos y proporcionamos recursos a los Entrenadores de Fundación Generación, para multiplicar los Obreros del Evangelio a través de los Aprendices Ministeriales.”

SOBRE EL AUTOR



Colin (Col) Marshall fue el Director de la Estrategia de Capacitación Ministerial (MTS) durante muchos años y fundó Vinegrowers, que ahora ha entregado a Craig Glassock. Es autor de Growth Groups, Passing the Baton y (con Tony Payne) The Trellis and the Vine y The Vine Project.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Todos hacemos planes para el ministerio del cuál somos responsable. Tomamos decisiones acerca de cómo invertimos el tiempo y los “recursos” que Dios nos ha dado en personas y dinero. Hay ciertas metas que perseguimos. Algunos planificamos a corto plazo, para sobrevivir la próxima semana o el próximo mes; otros hacen planes a largo plazo. Es decir, planificamos de manera intuitiva o por defecto.

En el último tiempo, muchas iglesias y ministerios usan herramientas para la planificación estratégica tomadas del mundo empresarial. Se ha publicado mucho acerca de gestión y planificación estrategia en los últimos 20 años, en EE. UU. especialmente, la cuna del emprendimiento.

¿Significa el uso de esas herramientas que se distorsione el ministerio y la iglesia para terminar pareciéndose a una corporación en lugar de ser la reunión donde se pastorea el rebaño de Dios? ¿Se perderá lo que es distintivo de la iglesia y el ministerio cristiano? ¿O existe un uso piadoso de este tipo de herramientas para planificar la obra del evangelio?

Al evaluar el uso de la planificación estratégica debemos considerar varios temas.

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

El Diccionario Macquarie describe “estrategia” en estos términos:

- Generalato; la ciencia o arte de combinar y emplear los medios de la guerra para planificar y dirigir movimientos y operaciones a gran escala.
- El uso particular de esta ciencia o arte
- La hábil gestión para superar al adversario con la ayuda de maniobras y estratagemas.

Aunque el ámbito original de la estrategia es la empresa militar, la planificación estratégica ahora se aplica a diversos contextos como los negocios o la educación y se usa ampliamente en iglesias y organizaciones sin fines de lucro. La planificación es una herramienta para ayudarnos a definir nuestras metas (visión y misión) para luego organizar nuestros esfuerzos para lograr esa misión y visión.

Las organizaciones tienden a manejar esto de manera informal. Suele ser que el fundador empuja el plan día a día de manera personal. Sin embargo, cuando las organizaciones crecen se hace más necesario formalizar el proceso de planificación. Una parte importante del proceso

es la comunicación, tanto para que participen en el desarrollo del plan y para involucrar a los miembros del equipo en la medida que se informa del progreso en la implementación del plan.

La planificación estratégica, por lo tanto, puede ayudar a lidiar con los problemas comunes en el crecimiento y que subyacen a los comentarios como: “nunca sabemos lo que haremos de una semana a otra”, “nadie me pide mi opinión”, “a nadie le interesa lo que yo hago”, etc.

Hay muchísimas cosas que podemos hacer día a día. La mayoría de la gente tiene miles de pensamientos al día, y muchos de esos pensamientos son tareas posibles a las que podríamos dedicar nuestra energía. Un plan estratégico nos ayuda a escoger las tareas más importantes y a canalizar los recursos para lograr la visión a largo plazo.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

En resumen, los beneficios son:

1. Podemos ser más claros acerca de lo que queremos lograr
2. Podemos diseñar la mejor manera de alcanzar nuestras metas
3. Recibimos el beneficio de “muchos consejeros” al elaborar el plan

4. Aumenta el compromiso con el objetivo y las tareas que se requieren para lograrlos
5. Aumenta la tasa de éxito en la implementación (que suele ser el mayor desafío)
6. La sensación de logro es mayor porque tenemos objetivos específicos e hitos hacia los que avanzamos y luego celebramos cuando llegamos ahí
7. Tenemos un plan específico que se puede cambiar si la situación cambia o se nos ocurre algo mejor. Podemos discutir enmiendas concretas al plan en lugar de tener conversaciones generales que no conducen a ninguna parte.

¿QUÉ NOS IMPIDE PLANIFICAR?

¿Por qué no todos lo hacen?

1. Los de personalidad espontánea tienden a sentir desagrado por la disciplina y la planificación formal
2. No sabemos cómo hacerlo
3. No vemos la necesidad de gestionar las cosas de manera diferente cuando se trata de organizaciones grandes, por ejemplo, la familia, versus un internado o una aldea

4. Insatisfacción ante los planes que nunca se implementan
5. La experiencia de planes que han sido impuestos sin la posibilidad de aportar o discutir.
6. Hay algunos que no quieren tener que rendir cuentas, algo que la planificación formal conlleva
7. Los líderes pueden sentirse temerosos de pedir opiniones porque eso puede disminuir su poder o temen que el proceso de dejar que el equipo opine pueda llevar a la crítica.
8. El temor de que el proceso de planificación lleve a metas a metas de segunda clase como resultado del consenso
9. Lo consideramos poco piadoso

¿QUÉ DICE LA BIBLIA ACERCA DE LA ESTRATEGIA Y LA PLANIFICACIÓN?

Podríamos examinar todos los libros de la Biblia y cada etapa en la historia de la salvación, pero a continuación deo algunos temas importantes:

1. Las Escrituras revelan que Dios tiene planes, propósitos y resultados y Dios actúa para llevarlos a cabo. Esto es tan central al carácter de Dios revelado a nosotros que no podemos imaginar un Dios que exista y actúe sin un

propósito en mente. En la creación y la nueva creación Dios desarrolla un plan, definido para la eternidad y sus criaturas son incluidas en ese plan.

2. Toda la Biblia tiene la estructura de promesa-cumplimiento que revela a un Dios que tiene un gran plan cósmico.
3. Efesios capítulos 1-3 es un pasaje crucial que aplica el lenguaje de planificación y propósito al carácter y la actividad de Dios. Dios ejerce su voluntad, escoge, predestina, actúa según le place, da a conocer su voluntad, tiene propósitos en Cristo, lleva las cosas a su cumplimiento. Tiene un plan y entreteje todo según el propósito de su voluntad. Se meta es reunir todas las cosas en el cielo y la tierra bajo la autoridad de Cristo. Su meta final es la alabanza de su gloria por medio de la exaltación de su Hijo y las buenas obras de su pueblo. El misterio de Dios revelado a Pablo es que los gentiles junto a Israel serán unidos en un cuerpo en Cristo. Por lo tanto, es importante que nuestros planes y estrategias locales reflejen el plan global de Dios de glorificar a Cristo y la misión primordial de hacer discípulos.
4. No es de sorprender entonces que la literatura sapiencial elogie la planificación como algo integral a la creación. Es Dios quien establece los planes de los hombres (Prov. 16:1,3,9; 19:21). Los hombres no pueden sorprender a Dios con sus planes (21:30). Nuestros planes surgen de nuestro carácter (12:5; 14:22). Es sabio que busquemos consejo al hacer planes (15:22, 20:18).

Se requiere ser diligente para hacer planes que prosperen (21:5; 6:6-11).

5. Jesús vivió y tomó decisiones según un plan y un cronograma divino. Una rápida mirada al evangelio de Juan confirma esto. El prólogo destaca el propósito de Jesús de revelar al único Dios verdadero. Él es la luz verdadera (1:9) y se encarnó, habitó en nosotros para que la humanidad viera la gloria del Padre, lo dio a conocer (1:14-18). Juan el Bautista presenta el propósito de Jesús que es quitar el pecado del mundo (1:29). El tema de la “hora” o el “tiempo” apunta al propósito divino al que Jesús se sometió. La hora de la verdadera adoración en espíritu y verdad ya ha llegado en Jesús (4:21-23). Hay un tiempo final para el juicio de todos y ya ha llegado en Jesús (5:25-30). La hora de la glorificación de Jesús será en su muerte y resurrección (12:23, 27; 17:1) por lo que cualquier intento de capturar a Jesús fuera de este plan es frustrado porque su hora aún no ha llegado (7:30, 8:20). La expectativa de su madre era que Jesús se involucrara cuando se acabó el vino en Caná y Jesús responde diciendo que su hora no ha llegado (2:4). Incluso la revelación del Padre a los discípulos es según un cronograma (16:25,32).
6. Las parábolas de Jesús, en un sentido, tratan con el tema del aparente fracaso de su propio ministerio, un patrón que se anticipa en la futura expansión de su reino. La semilla de la Palabra se siembra con diversas respuestas que van del rechazo a la fe. Las parábolas mismas son instrumentos de esta salvación y juicio (Mat

13:1-23). Sus parábolas revelan la sorprendente naturaleza de su reino, a diferencia de cualquier otro imperio humano, sólo al final se verá quiénes son los hijos del reino, parece ser débil e insignificante, pero vale la pena todo esfuerzo por entrar (Mat 13:24-52). Estas enseñanzas nos impiden medir el éxito en términos mundanos de popularidad y poder.

7. La parábola de la oveja perdida (y otros) en Lucas 15 enseña que los “números” pueden ser importantes a la hora de planificar. Los perdidos son importantes para Dios y al igual que Jesús debemos buscar la salvación de todos. No debemos sentir vergüenza de hablar de números, porque cada objetivo numérico significa personas que necesitan conocer al Salvador.
8. Los apóstoles reciben un plan que Cristo cumple de parte del Padre. Las declaraciones en la comisión dejan en claro el plan para predicar de Cristo y hacer discípulos a todas las naciones. Habrá un movimiento hacia afuera geográfica y étnicamente, desde Judea hacia resto del mundo (Mt 28:16-20; Lucas 24:45-49; John 20:21-23; Hechos 1:8).
9. La estrategia misionera de Pablo es un tema gigantesco que aquí sólo podemos mencionar. La conversión de Pablo y su comisión al ministerio no se pueden separar. El evangelio le había sido confiado (1 Tim 1:11-14; 2 Tim 1:11-12; Tito 1:3). Su misión cumple la palabra profética de que la salvación llegaría a los gentiles (Hechos 13:46-48). Pablo también es el siervo sufriente del



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DP8.03

Mesías quien lleva a cabo su plan de salvar las naciones a través del apóstol.

10. En varias ocasiones Lucas revela el proceso y raciocinio en los planes de Pablo (Hechos 13:1-3, 51; 14:1-3; 26-28; 16:6-10; 18:5-6;19:21-22; 20:22-24). Pablo tiene una estrategia deliberada, pero la soberana intervención de Dios a través de su Espíritu implicó que tuvo que cambiar sus planes. A menudo sus planes son moldeados por la oposición que encuentra. La estrategia de Pablo finalmente se subordina a la estrategia del Señor.
11. Podemos seguir la pista a algunos aspectos de la estrategia de Pablo. Se dirigió a importantes centros poblados como Filipos (12:12). Expandió las fronteras geográficas del evangelio (16:9-10). Le da prioridad a fortalecer las iglesias establecidas (14:21-23, 15:36, 41, 18:22-23, 19:10). Tampoco trabaja sólo, sino que en equipo con compañeros más jóvenes a quienes claramente capacita.
12. Pablo mismo escribe acerca de sus planes de ministerio. En 2 Corintios 1-2, Pablo trata con los temas que surgen cuando cambia su plan de visitar Corinto. Aquí él deja en claro que sus planes los controla el plan de Dios de cumplir las promesas proféticas en Cristo, para su gloria (2 Cor 1:12-22). No hace sus planes "según la carne", de manera no sincera. En este caso la fidelidad implicó un cambio de planes.

13. Los ministros de Cristo, en todas las generaciones, están bajo la misma comisión y plan de Dios de predicar de Cristo a todas las naciones. A Timoteo, Tito y los supervisores se les encomendó el mismo evangelio y misión de declarar la palabra. El plan global y propósito del ministro está claramente delineada. Son agentes de Dios cumpliendo su plan (1 Tim 1:18-20; 3:2; 4:11-16; 6:20-21; 2 Tim 1:13-14; 2:1-2; 4:1-2; Tito1:7). El soldado, el atleta y el agricultor son por necesidad planificadores y son diligentes al implementar sus metas.

14. La descripción es de que el ministro es un administrador lo que implica una cuidadosa planificación e implementación. Jesús usa la imagen del administrador para capacitar a sus discípulos para su misión. No todos los discípulos tienen la misma responsabilidad, sino al que mucho le es dado, mucho se le pide (Lucas 12:41-48). De manera similar el administrador deshonesto es, sorprendentemente, el modelo de fidelidad y recompensa (Lucas 16:1-13). Entonces los ministros son administradores de los misterios de Dios en el evangelio y por eso se les pide ser fieles (1 Cor 4:1-2; 9:17). Dios tiene un plan que lleva a cabo a través de la administración confiada al apóstol (Ef. 1:10, 3:2,9; Col 1:25). Todos los ministros, tanto los supervisores como los pastores, son administradores de la gracia de Dios en la palabra del evangelio (Tito 1:7; 1 Pedro 4:10).

15. El lenguaje de “edificación” que se usa para hablar del ministerio cristiano y la edificar la iglesia Cristo implica iniciativa y planificación (1 Cor 12, Rom 12, Ef. 4).

16. El lenguaje de “madurez” también indica que Pablo tiene en mente el crecimiento de la iglesia e individuos (Col 1:28-29; Ef. 4:13-16).

Este breve resumen de las Escrituras ofrece una base teológica para trabajar hacia un propósito y misión. Además, la estrategia para la misión de Pablo es un modelo para la planificación específica a nivel local.

¿ES SUFICIENTE LA FIDELIDAD?

Evaluar el ministerio cristiano es complicado. ¿Qué es el “éxito”? La fidelidad a Cristo y su palabra al vivir y predicar el evangelio es fundamental, como lo vimos a partir de la imagen del “administrador”. Las cartas de Pablo a Corinto a menudo tratan con juicios acerca del ministerio en el contexto de otros “apóstoles” que compiten por los corazones y mentes de los creyentes. Su afirmación básica es que, a pesar de no ser impresionante de apariencia, es que ha sido fiel, construyendo solo sobre el fundamento de Cristo y que Dios dará el crecimiento. Al final, es la evaluación de Dios lo que importa (1 Cor 1-4; 2 Cor 10-12). Esa fidelidad implicaba preservar tanto la doctrina como las motivaciones puras.

Sin embargo, el apóstol tiene claras metas en su ministerio. Tiene muy claro en su mente lo que quiere lograr y su estrategia básica es enseñar y aplicar la palabra de Dios. En 1 Corintios los resultados incluyen:

a) La unificación de la iglesia en Corintio (1:10)

- b) La predicación de Jesucristo crucificado (2:2)
- c) La imitación de Pablo y por lo tanto de Cristo (4:16, 11:1)
- d) La expulsión de los malvados entre ellos (5:13)

Al ministrar, con oración, la palabra de Dios, lo que queremos es el progreso de los individuos de la congregación, en particular en doctrina y vida piadosa. Estas son metas cualitativas eficaces.

¿INCLUYE LA FIDELIDAD QUE BUSQUEMOS LA EXPANSIÓN DE NUESTRAS METAS DE MINISTERIO?

A veces se puede usar mal el término “fidelidad” al evaluar el ministerio si dejamos que eso lo usemos como excusa para no ir en pos del crecimiento del evangelio y sus efectos. La fidelidad también incluye la tarea de expandir nuestro ministerio para llegar a nuevas personas y nuevo territorio. Con la correspondiente humildad a la luz de la gracia soberana de Dios, es apropiado tener metas geográficas y cuantitativas.

Nuestro llamado es a trabajar por la expansión del evangelio, a partir de la comisión de Cristo de hacer discípulos a todas las naciones. El reino de Cristo incluirá a gente de toda nación, tribu, lengua y pueblo (Apoc. 5:9-10; 14:6). Aunque el caso de Pablo tiene rasgos únicos como apóstol a los gentiles, su enfoque expansionista es un modelo general para el ministerio.

En Romanos 15:14-33 Pablo da un panorama de 20 años de carrera misionera. Esto incluye una declaración que es el resultado de su trabajo ha sido el avance geográfico del evangelio “desde Jerusalén hasta Ilírico” (v 19). Su ambición era “predicar el evangelio donde Cristo no era conocido”, para no edificar sobre el fundamento puesto por otros. Ahora planea ministrar en Roma camino a España (v 20-24)¹

El resumen de Peter O’Brien merece nuestra atención: “Sus viajes eran con un propósito, no eran escaramuzas esporádicas o azarosas en territorio gentil. Además, las referencias geográficas sugieren que su ministerio se ubicaba en el contexto superpuesto de la misión universal del evangelio. El evangelio mismo había comenzado en Jerusalén cuando fue predicado por los primeros apóstoles. Su afirmación de haber “cumplido el evangelio de Cristo” probablemente es una referencia al ámbito de su actividad misionera: incluía evangelismo inicial, alimentar a los cristianos y establecer congregaciones consolidadas. Pablo no sugiere que ha evangelizado todos los pueblos pequeños y áreas rurales de estas regiones orientales, mucho menos que haya predicado el evangelio a cada habitante...Pablo esparce el evangelio en los centros claves del mediterráneo oriental y eso era consistente con su pasión ardiente de proclamar el evangelio donde Cristo no había sido reconocido ni adorado...Su meta de predicar a

¹ P.T. O’Brien, *Consumed by Passion* (Lancer, Homebush West:1993), 36-51. P.T. O’Brien, *Consumed by Passion* (Lancer, Homebush West:1993), 36-51. Varios temas exegéticos son analizados, incluido el ámbito geográfico de la misión de Pablo y lo que quiere decir cuando habla de predicar completamente el evangelio de Cristo.

Cristo en contextos pioneros era algo respaldado por la Escritura en el Antiguo Testamento”.²

Pablo está consciente de las limitaciones geográficas de la misión que Dios le dio. Se “jacta” al defender su ministerio a los corintios porque reconoce que Dios le asignó a Pablo y sus colegas un campo en particular que incluía a los corintios. Esperaba que a través de ellos él podría expandir su actividad a otras regiones desde ahí. Pablo se rehúsa a “jactarse” del trabajo hecho en el territorio de otros (2 Cor 10:12-18).

En otros lugares Pablo se refiere a la naturaleza expansionista de su ministerio. Enseña a todos a ser perfectos en Cristo (Col 1:28). Su ministerio en Éfeso tuvo como resultado que “todos los judíos y griegos en la provincia de Asia” escucharan la palabra de Dios. Su estrategia era la proclamación en público y en hogares (Hechos 19:10; 20:20). Trabajaba para alcanzar a cada vez más personas.

¿HAY GRUPOS QUE SEA ESTRATÉGICO ALCANZAR CON EL EVANGELIO?

Nuestro llamado no es predicar a cada persona, eso es imposible. Debemos estar preparados para hablar a todo el que quiera escuchar, pero más allá de eso podemos escoger a quién debemos llegar.

² O'Brien, 48-49

En ese sentido cada persona es “estratégica” para alcanzar con el evangelio, pero algunas personas o grupos son estratégicos porque por medio de ellos podemos llegar a otros. Este es un tema de sabiduría y prioridad. Deberíamos llegar a los padres porque ellos enseñan a sus hijos. Las comunidades tienen referentes que influyen las ideas y valores, así que quizás debiera ser una prioridad llegar a ellos. Alcanzar a inmigrantes en su país adoptivo puede abrir oportunidades en su país de origen. Quizás debiéramos invertir recursos en grupos que estén más abiertos al evangelio, pero esto no puede ser una estrategia absoluta porque no sabemos en quién Dios está actuando para salvación.

¿CUÁLES SON LOS PELIGROS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MINISTERIO?

- a) **La arrogancia:** sólo por la voluntad de Dios podemos ejecutar cualquier plan o negocio (Santiago 4:13-17)
- b) **El Triunfalismo:** es correcto que hagamos planes para predicar de Cristo a todos, pero el resultado pertenece a Dios. Él puede decidir juzgar a los oyentes por su rebeldía y la dureza de sus corazones. Sus ministros y su iglesia pueden verse impotentes y necios en lugar de atractivos y victoriosos. Dios trastoca todas las ideas humanas acerca de establecer un reino. Esto queda ejemplificado en la cruz (1 Cor 1-4; 2 Cor 10-12).

- c) **La pérdida del valor individual:** nunca debemos perder de vista al individuo, el pequeño al que Cristo recibe (Mt 18:1-14). Pensar de manera estratégica acerca del ministerio nunca debe disminuir el valor de cada persona. Sin embargo, algunos ministerios son estratégicos en el sentido de capacitar a otros para llegar a más personas.
- d) **El pragmatismo:** no debemos distorsionar el evangelio, para hacerlo más apetitoso, para alcanzar nuestras metas. Esa es la esencia de la fidelidad (2 Cor 4; 2 Tim 4:3-5).
- e) **El activismo:** con facilidad caemos en la idea de que al desarrollar una estrategia y programas y “al apretar un botón”, obtendremos resultados.
- f) **Las motivaciones impías:** las motivaciones son importantes para Dios porque él espera un corazón puro. Conoce nuestras motivaciones verdaderas y quedarán al descubierto al final (1 Cor 4:1-5). Fijar metas puede exacerbar el problema de agradar a los demás en el ministerio. Así llegamos a ser una mezcla de orgullo, deshonestidad y desánimo.

La falta de oración revela que hemos sucumbido a estos peligros. Dejamos de orar con regularidad y compromiso por la gente y por nuestro ministerio y tendemos a depender de nuestro activismo en lugar de depender de Dios y no enfrentamos nuestras motivaciones impías. El modelo de Pablo de pedir a las iglesias que le ayudaran en

su tarea por medio de la oración es un modelo para nosotros (Rom 15:30; 2 Cor 11:1; Fil 1:19).