

Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Professional Dissertations DMin

Graduate Research

2019

Desarrollo e Implementacion de un Programa de Administracion para Pastores Distritales con Multiples Iglesias en la Union Peruana del Sur

Enzo Ronald Chávez Idrogo
Andrews University

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/dmin>



Part of the [Practical Theology Commons](#)

Recommended Citation

Chávez Idrogo, Enzo Ronald, "Desarrollo e Implementacion de un Programa de Administracion para Pastores Distritales con Multiples Iglesias en la Union Peruana del Sur" (2019). *Professional Dissertations DMin*. 774.

<https://digitalcommons.andrews.edu/dmin/774>

This Dissertation is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Professional Dissertations DMin by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.

ABSTRACT

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A PROGRAM
ON ADMINISTRATION FOR MULTI-CHURCH DISTRICT
PASTORS IN THE SOUTH-PERUVIAN UNION

by

Enzo Ronald Chávez Idrogo

Adviser: Walter Alaña

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Doctor of Ministry Project

Andrews University

Seventh-day Adventist Theological Seminary

Title: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF AN ADMINISTRATION PROGRAM FOR MULTI-CHURCH DISTRICTAL PASTORS IN THE SOUTH-PERUVIAN UNION

Name of researcher: Enzo Ronald Chávez Idrogo

Name and degree of faculty adviser: Walter Alaña, DMin

Date completed: June 2019

Problem

The South Peruvian Union-Mission has seven fields and 227 district pastors. Every pastor serves an average of 11 local churches, and the financial reality of local fields makes it impossible to add more pastors. Although ministers meet the evangelistic goals of the local fields, some administrative deficiencies have become evident in areas such as planning, administrative meetings with the entire congregation, church board meetings, integral visitation program, church budget, discipline for erring members, etc. Besides the positive impact expected from this project in the South Peruvian Union, the lessons learned from the development and implementation of this project has the potential to help other fields with similar difficulties.

Methodology

This project belongs to the discipline of applied theology; its object of study is the development of administrative abilities in pastors, and its immediate context is the Seventh-day Adventist Church in the South Peruvian Union Mission. In order to solve the basic issue of this research project, a study of related issues was undertaken in the Bible, the writings of Ellen White, and contemporary Christian literature. A careful analysis of the immediate context completed the theoretical platform needed for the development and implementation of a program to train pastors in the South Peru Union Mission on the administration of multi-church districts. Direct observation and surveys were among the tools utilized to assess the results of the project.

Results

A major contribution of this project is that it provided a tool that underscores in concrete data the effects of a training program that primarily focuses on maximizing the administrative abilities of ministers who are in charge of multi-church districts.

Assessments applied before and after the training indicated a significant improvement when considering the pastor's ability as a delegator (4.49 points at the beginning and 4.82 at the end), as a trainer (4.34 at the beginning and 4.73 at the end), and as a supervisor (4.23 at the beginning and 4.67 at the end).

Conclusion

The results of this project confirm what the Bible and contemporary Christian literature indicate: the implementation of training programs on management skills for pastors has the potential of yielding visibly positive results. Specifically, the results confirm an improvement in the pastor's abilities as *Supervisor*, *Delegator*, and *Trainer*.

SÍNTESIS

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN PARA PASTORES DISTRITALES CON MÚLTIPLES IGLESIAS EN LA UNIÓN PERUANA DEL SUR

por

Enzo Ronald Chávez Idrogo

Asesor: Walter Alaña

SÍNTESIS DE TESIS DOCTORAL

Doctorado en Ministerio

Andrews University

Seventh-day Adventist Theological Seminary

Título: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN PARA PASTORES DISTRITALES CON MÚLTIPLES IGLESIAS EN LA UNIÓN PERUANA DEL SUR

Nombre del investigador: Enzo Ronald Chávez Idrogo

Nombre y título del asesor: Walter Alaña, DMin

Fecha de culminación: Junio de 2019

Problema

En los siete campos misioneros de la Unión Peruana del Sur hay 227 pastores distritales. Cada uno de ellos atiende un promedio de 11 iglesias locales, y la situación económica de los campos locales hace que sea imposible añadir más pastores. Aunque los ministros cumplen con las expectativas evangelísticas del campo local, se pueden advertir algunas deficiencias administrativas en áreas como la planificación, las reuniones administrativas con todos los miembros, las juntas de iglesia, el plan de visitación integral, el presupuesto de iglesia y la disciplina eclesiástica, entre otros. Aparte del impacto positivo esperado a partir de este proyecto en la Unión Peruana del Sur, las lecciones aprendidas del

desarrollo e implementación de este proyecto tiene el potencial de beneficiar a otros campos que puedan estar experimentando situaciones similares.

Metodología

Este proyecto pertenece a la disciplina de la teología aplicada. Su objeto de estudio es la formación de habilidades administrativas en los pastores, y su contexto inmediato es la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la Unión Peruana del Sur. A fin de resolver el problema básico de esta investigación, se hizo un estudio de temas relacionados en la Biblia, los escritos de Elena White, y la literatura cristiana contemporánea. Un análisis cuidadoso del contexto inmediato completó la plataforma teórica necesaria para el desarrollo y la implementación de un programa de capacitación para los pastores de la Unión Peruana del Sur respecto a la administración de distritos con múltiples iglesias. La observación directa y las encuestas estuvieron entre las herramientas utilizadas para evaluar los resultados del proyecto.

Resultados

Una contribución fundamental de este proyecto es que proveyó una herramienta que pone de manifiesto, en datos concretos, los efectos de un programa cuyo enfoque principal es perfeccionar las cualidades administrativas de ministros a cargo de múltiples iglesias. Las evaluaciones previas y las evaluaciones posteriores reflejaron una mejoría significativa al considerar al pastor como *Delegador* (4,49 puntos al principio y 4,82 puntos al final), como *Capacitador* (4,34 al principio y 4,73 al final), y como *Supervisor* (4,23 al principio y 4,67 al final).

Conclusión

Los resultados de este proyecto confirman lo que la Biblia y la literatura cristiana contemporánea indican: que implementar programas diseñados para fortalecer las facultades administrativas de los pastores tiene el potencial de producir resultados visiblemente positivos. Específicamente, los resultados confirman mejorías en las habilidades del pastor como *Supervisor, Delegador y Capacitador*.

Andrews University
Seventh-day Adventist Theological Seminary

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
ADMINISTRACIÓN PARA PASTORES DISTRITALES
CON MÚLTIPLES IGLESIAS EN LA UNIÓN
PERUANA DEL SUR

Tesis

Presentada en cumplimiento parcial

de los requisitos para el título de

Doctor en Ministerio

por

Enzo Ronald Chávez Idrogo

Junio de 2019

© Copyright por Enzo Ronald Chávez Idrogo, 2019

Todos los derechos reservados

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
ADMINISTRACIÓN PARA PASTORES DISTRITALES
CON MÚLTIPLES IGLESIAS EN LA UNIÓN
PERUANA DEL SUR

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el título de
Doctor en Ministerio

por

Enzo Ronald Chávez Idrogo

APROBACIÓN DE LA COMISIÓN:

Asesor,
Walter Alaña

Director del Programa de DMin
Kleber D. Gonçalves

Ricardo Norton

Decano, SDA Theological Seminary
Jiří Moskala

Fecha de aprobación

DEDICATORIA

A Karla mi amada esposa y fiel compañera en el ministerio, por su apoyo incondicional, por sus oraciones y su motivación constante para lograr este desafío académico.

A mi hijo Mathías por ser la alegría y el regalo más grande de Dios en nuestra vida.

A mi querida madre Octavila, guerrera incansable, quien me inculcó el amor y el servicio a Dios, a Nancy y Percy mis lindos hermanos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	viii
RECONOCIMIENTOS	ix
 Capítulo	
1. INTRODUCCIÓN.....	1
Contexto ministerial	1
Descripción del problema	2
Formulación del problema	3
Declaración de propósito	4
Delimitaciones.....	4
Descripción del proyecto.....	4
 2. LA ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA SEGÚN LA BIBLIA Y ELENA WHITE	6
Funciones básicas de la administración a la luz de la Biblia	6
La planificación	6
La organización	9
Reclutamiento de personal	11
La dirección	14
La delegación.....	14
La motivación en el liderazgo	15
La coordinación	16
La administración de las diferencias	16
La administración del cambio	17
La evaluación	17
Líderes destacados en el Antiguo Testamento y sus cualidades administrativas	18
Moisés	18
José	20
Nehemías	22
La administración eclesiástica en el Nuevo Testamento	23
Jesús el paradigma perfecto de administración	23
Jesús: Líder capacitador	24
Jesús: Fuente de toda la autoridad de la iglesia	25
El sacerdocio de todos los creyentes y la administración	26

La administración de acuerdo a dones	26
Modelo paulino para administrar distritos con múltiples iglesias	27
Mentoría y desarrollo de líderes	27
Visitación planificada	28
Reuniones de capacitación	29
Estructuras funcionales	30
La administración eclesiástica según Elena White	32
Funciones básicas de la administración	32
La planificación	32
La organización	33
Reclutamiento de personal	34
La dirección	34
La delegación	36
La motivación en el liderazgo	36
La coordinación	37
La administración de las diferencias	38
La administración del cambio	39
La evaluación	40
Elena White y la administración de algunos líderes en la Biblia	41
Cualidades administrativas de Moisés	41
Cualidades administrativas de José	43
Cualidades administrativas de Nehemías	43
Cualidades administrativas de Pablo	44
Cualidades del liderazgo de Jesús	45
3. LA ADMINISTRACIÓN DE DISTritos CON MÚLTIPLES IGLESIAS EN LA LITERATURA CONTEMPORÁNEA	46
La administración en la iglesia cristiana	46
Significado etimológico del término iglesia	47
La administración desde la perspectiva cristiana	48
La iglesia no es una empresa secular	49
Tipos de gobierno eclesiástico contemporáneos	50
La administración eclesiástica en el ministerio pastoral	53
El pastor y sus funciones en la iglesia local	53
Descripción de funciones	54
El don de la administración en el ministerio pastoral	55
El don en la iglesia apostólica	57
Cualidades espirituales	58
Teología de la administración integrada al trabajo pastoral	59
Responsabilidades del trabajo pastoral	60
Distritos con múltiples iglesias	61
El pastor como <i>Delegador</i>	62
Acciones a realizar	63
Delegando responsabilidades administrativas	64

Delegar como principio bíblico	65
El pastor como <i>Capacitador</i>	66
Preguntas importantes	67
El pastor como <i>Supervisor</i>	68
Estructura de supervisión	69
4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	70
Tipo de investigación	72
Métodos de recolección de datos	73
Presupuesto	73
Cronograma de actividades	74
Perfil de la Unión Peruana del Sur	75
Reseña histórica	75
Descripción del programa	77
Propósito del programa	77
Objetivos específicos del programa	77
Naturaleza del programa	78
Fases del programa	78
Fase previa	78
Fase inaugural	79
Fase de desarrollo	79
Unidad 1 – El pastor como líder <i>Delegador</i>	80
Unidad 2 – El pastor como líder <i>Capacitador</i>	81
Unidad 3 – El pastor como líder <i>Supervisor</i>	82
Sílabo para el participante	83
Fase evaluativa	84
5. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION DEL PROGRAMA	85
Fase previa	85
Fase inaugural	86
Fase de desarrollo	86
Horario de las sesiones semanales	87
Fase final	88
Fase evaluativa	89
Evaluación del programa	89
Evaluación formativa	89
Evaluación de resultados	90
6. SÍNTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
Síntesis	98
Conclusiones	98
Transformación personal	99

Recomendaciones	102
-----------------------	-----

Apéndice

A. ENCUESTA PARA LIDERAZGO DE DISTRITOS CON MÚLTIPLES IGLESIAS	105
B. SÍLABO	107
C. CERTIFICADO	110
LISTA DE REFERENCIAS	111
CURRICULUM VITAE	126

LISTA DE TABLAS

1.	Descripción de egresos	72
2.	Información sociodemográfica	90
3.	Cantidad de iglesias en el distrito por misión o asociación	91
4.	Resultados pre test y post test del módulo pastor como líder <i>Delegador</i>	93
5.	Resultados pre test y post test del módulo pastor como líder <i>Capacitador</i> ..	94
6.	Resultados pre test y post test del módulo pastor como líder <i>Supervisor</i>	96

RECONOCIMIENTOS

Al doctor Walter Alaña por acompañarme
en la asesoría de este proyecto.

Al doctor Ricardo Norton por sus buenos
consejos y sentido del humor.

A los líderes Erton Köhler, Edward Heidinger, Orlando Ramos,
Gluder Quispe, David Echevarria y Farí Choque
por ser parte de este sueño.

A los pastores de la Unión Peruana del Sur por su buena
disposición y participación en este proyecto.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Esta investigación revisa los efectos de un programa de capacitación en administración para pastores en la Unión Peruana del Sur que atienden distritos con múltiples iglesias.

Este capítulo muestra los diferentes aspectos que constituyen el fundamento de la investigación. En primer lugar, presenta el contexto ministerial, haciendo una descripción del problema, para luego señalar la consecuente formulación del mismo. De igual manera, enuncia el propósito, delimitaciones y la descripción del proyecto.

Contexto ministerial

El contexto establece el escenario geográfico donde se focaliza el problema. La Unión Peruana del Sur comprende los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Tacna, Moquegua, Cusco, Puerto Maldonado, Abancay, Puno, Loreto, Ucayali, Junín y Cerro de Pasco, ubicados geográficamente en la zona sur, centro, sur oriente y oriente del Perú. Esta Unión inició sus actividades eclesíásticas como Unión Incaica en 1914 y después del crecimiento de la feligresía surgió el nacimiento de nuevas uniones; es por ello, que desde enero del 2007 quedó con el nombre de Unión Peruana del Sur. Sus campos misioneros son: Asociación Peruana Central, con sede en la ciudad de Lima; la Misión Andina Central,

con sede en la ciudad de Huancayo; la Misión del Lago Titicaca, cuya sede está en Puno; la Misión del Oriente Peruano, con sede en la ciudad de Pucallpa; la Misión Peruana del Sur, con sede en la ciudad de Arequipa; la Misión Sur Oriental del Perú con sede en la ciudad del Cuzco, y la Misión Peruana Central Sur, con sede en la ciudad de Lima. Así mismo, administra las instituciones de ADRA Perú, Servicio Educacional Hogar y Salud y la Red Médica Adventista, conformada por la Clínica Adventista Ana Sthal en la ciudad de Iquitos, la Clínica Americana en la ciudad de Juliaca y la Clínica Good Hope en la ciudad de Lima.

En este contexto, un servidor realiza su labor ministerial desde hace 22 años, y ha pastoreado tres distritos con múltiples iglesias. En estos últimos 15 años, liderando en varias áreas de la iglesia; actualmente, como presidente de la Unión Peruana del Sur.

Descripción del problema

Los distritos con múltiples iglesias son muy comunes en la Unión Peruana del Sur; el 39.6% de los pastores tienen entre 11 y 30 iglesias a su cargo. Este es un tema muy delicado y desafiante a la vez, dado que el pastor tiene el imperativo de saber administrar correctamente su distrito y la vez cuidar a su familia. Las misiones con mayor porcentaje de distritos con múltiples iglesias son: la Misión del Lago Titicaca, la Misión Andina Central, la Misión del Oriente Peruano, y la Misión Sur Oriental del Perú.

Este número elevado de iglesias que debe atender el pastor en el territorio de la Unión Peruana del Sur requiere mayores niveles de eficiencia administrativa; esto nos desafía a implementar un programa de capacitación en administración de distritos con múltiples iglesias.

Formulación del problema

La Unión Peruana del Sur está conformada por siete campos misioneros, con un total de 227 pastores distritales. Cuenta con una feligresía de 198.633 miembros, según las estadísticas del Adventist Church Management System (ACMS), donde se registran los movimientos de secretaría de la División Sudamericana, y con 2.621 iglesias y grupos organizados.

Como promedio, cada pastor atiende a 11 iglesias locales. Debido a esta carga de trabajo, el pastor con distritos de múltiples iglesias no logra atender satisfactoriamente las necesidades específicas de cada una de ellas. Por otro lado, la situación económica de los campos que conforman el territorio de la Unión no permite incrementar la cantidad necesaria de pastores para atender adecuadamente las iglesias. Por lo tanto, el trabajo en un distrito con múltiples iglesias en el Perú requiere un paradigma de administración pastoral donde el ministro se desenvuelva como líder *Delegador*, *Capacitador* y *Supervisor*.

Sin embargo, observaciones preliminares sugieren que, aunque los ministros cumplen con las demandas evangelísticas que se espera de ellos, desconocen la manera de conducir eficazmente un distrito con múltiples iglesias; esto los ha llevado a descuidar responsabilidades administrativas de sus iglesias, tales como: la planificación estratégica, el plan de visitación integral, las reuniones administrativas, el presupuesto de iglesia, las juntas, las comisiones y la disciplina eclesiástica. Estas deficiencias administrativas han producido, en algunas iglesias, caudillismos que con frecuencia conducen al desorden, a la animosidad y al descontento; éste es un problema que amerita ser enfrentado urgentemente.

Declaración de propósito

Esta tesis tiene el objetivo de desarrollar e implementar un programa de capacitación para los pastores de la Unión Peruana del Sur en la administración de distritos con múltiples iglesias, con el propósito de fortalecer y mejorar sus competencias administrativas y capacitarlos para reclutar y preparar líderes que les ayuden a compartir sus cargas ministeriales.

Delimitaciones

Esta investigación está delimitada al estudio de principios de administración tal como aparecen en la Biblia, los escritos de Elena White y la literatura contemporánea. Estos principios serán aplicados en el ministerio de 197 pastores que trabajan en distritos con más de una iglesia de las siete unidades administrativas de la Unión Peruana del Sur.

Por otro lado, este programa se desarrollará bajo la supervisión y auspicio de los administradores de los campos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en la zona sur del Perú. Se presentarán los contenidos y estrategias para desarrollar las habilidades administrativas del pastor en el contexto de la iglesia local y se elaborará y validará un cuestionario para aplicarlo antes y después del programa de intervención.

Descripción del proyecto

Esta investigación está organizada en cinco capítulos. El primer capítulo es la introducción. La introducción contiene el contexto ministerial, la descripción del problema, la formulación del problema, la declaración de propósito, las delimitaciones, la descripción del proyecto, la descripción del programa y, finalmente, el alcance de la investigación.

El capítulo dos estudia la administración eclesiástica según la Biblia y Elena White, subdividida en tres secciones: las funciones básicas de la administración a la luz de la Biblia, la administración eclesiástica en el Nuevo Testamento (NT) y la administración eclesiástica según Elena White.

En el capítulo tres se analiza la administración eclesiástica en distritos con múltiples iglesias en la literatura contemporánea. Para una mejor comprensión se ha dividido en los siguientes subtítulos: *la administración en la iglesia cristiana, la administración eclesiástica en el ministerio pastoral y los distritos con múltiples iglesias.*

El cuarto capítulo describe la manera en que se desarrolló el programa de capacitación para los pastores con múltiples iglesias en la Unión Peruana del Sur. Esto incluye el tipo de investigación, el método de recolección de datos, el presupuesto, el cronograma de actividades, el perfil de la Unión Peruana del Sur, la reseña histórica, la descripción del programa, el propósito del programa, los objetivos, la naturaleza e implementación del programa, así como su evaluación.

El capítulo cinco contiene la síntesis del programa, que incluye las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación. Por último, aparece el apéndice y la lista de las referencias consultadas para la realización de la investigación.

CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA SEGÚN

LA BIBLIA Y ELENA WHITE

Este capítulo expone el concepto de administración eclesiástica a la luz de la Biblia y según el pensamiento de Elena White. Es preciso aclarar que no se pretende abordar el tema de manera total, pero sí mostrar un panorama general de lo que la Palabra de Dios y Elena White presentan sobre el tema. El propósito principal es descubrir principios de organización y administración, de tal manera que estos sean aplicados en la tarea pastoral de administrar distritos con múltiples iglesias en la Unión Peruana del Sur.

Funciones básicas de la administración a la luz de la Biblia

Uno de los desafíos que enfrenta el ministerio pastoral es comprender con claridad en qué consiste la administración eclesiástica, tanto en términos de principios como en términos de práctica. Esta sección enfatizará las cinco destrezas de la administración que pueden aplicarse en la tarea pastoral de administrar distritos con múltiples iglesias.

La planificación

Hay muchos ejemplos de planificación registrados en el Antiguo y Nuevo Testamento, para los fines de este estudio mencionaremos los más resaltantes. El libro de Génesis 1:1-3 presenta el relato de la creación, donde encontramos la idea de un Dios planificador. Cada uno de los días de la creación está marcado por una actividad y un diseño proyectados. Nada es dejado a la suerte ni asumido como derrotero del destino. Cada día contiene planificación anticipada, desde la creación de las estrellas y planetas en nuestra galaxia hasta la formación de la vida en los mares y en la tierra seca; nada es pasado por alto. Todos los detalles del orden creado por Dios son puestos en movimiento y mantenidos de acuerdo a lo planificado (Morris, 2000, pp. 15-20).

Antes que el hombre fuera creado se llevó a cabo una sesión cumbre (Mathews, 1996, pp. 161-162). El Señor dijo: “Hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza” (Gn. 1:26). En esa consulta participaron los tres miembros de la Trinidad. “Cada uno jugó un papel muy importante en la creación. Era lógico que se consultaran entre sí antes de compartir su imagen con una de sus criaturas” (Collins, 1992, p. 12).

“El propósito de Dios al crear la vida humana a su imagen fue funcional: la hizo para que señoreara o tuviera dominio” (Walvoord y Zuck, 1996, p. 1). No cabe duda que “la corona de la obra de Dios es la vida humana” (Mathews, 2001, p. 160). En la creación del hombre encontramos el propósito planificado que Dios tenía, crear al hombre para que administre todo como mayordomo (Gulley, 2012, p. 89).

Otro ejemplo de planificación encontramos en la historia de Noé (Gn. 6-9), habiéndose proliferado el estilo pecaminoso del ser humano, Dios decidió poner punto final

a todo. Dios le indicó que debía construir un arca conforme a su planificación: “De esta manera la harás” (Gn. 6:14). Noé, un líder alineado a los planes de Dios “hizo conforme a todo lo que Dios le mandó” (Gn. 6:22). Sin el plan de Dios y la obediencia de Noé, la humanidad hubiera tenido una existencia muy corta en este planeta (Woolfe, 2002, pp. 110-111).

Por otro lado, encontramos otro principio de planificación cuando Dios proveyó a Moisés todas las instrucciones para la construcción del santuario (Koch, 1999, pp. 63-83). Dios ya había planificado el diseño y los utensilios del tabernáculo, y lo podemos ver en la frase “conforme a todo lo que yo te muestre... así lo haréis” (Ex. 25:9). Los planes y planos revelan la naturaleza de un Dios planificador. Cada detalle, desde el color de las cubiertas de las pieles hasta el tamaño y las dimensiones de los tablones, las cortinas o los travesaños fueron cuidadosamente diseñados con anterioridad.

El ejemplo más notable de planificación lo encontramos en la reconstrucción de los muros de Jerusalén, a cargo de Nehemías (Warren, 2005, pp. 45-66). Esta planificación detallada incluye el conseguir el permiso del rey Artajerjes para guiar el traslado de Nehemías y su gente (Neh. 2:1-6), la solicitud de los materiales de construcción (Neh. 2:7-9), el costo de la construcción (Neh. 2:15), la distribución del trabajo y la elaboración de un calendario de fechas para la construcción (Neh. 4:15-23). En efecto, Nehemías pudo superar muchos obstáculos debido a su previsión y planificación detallada.

De la misma manera, el NT presenta muchos ejemplos de planificación. Una de las más penetrantes parábolas fue la que Jesús ofreció, diciendo: “Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla?” (Lc. 14:28). Aunque el tema de este pasaje es el costo del

discipulado (Morris, 1988, p. 253), la cuestión fundamental es que una persona debe hacer planes para el futuro, especialmente en lo que se relaciona con su condición espiritual; esto es un buen principio de planificación.

A través de las epístolas de Pablo vemos evidencia de sus esfuerzos de planificación. Por ejemplo, encontramos instrucciones para un servicio de adoración ordenado (1 Co. 11; 14), métodos para edificar el cuerpo de Cristo (Ro. 12; 1 Co. 12; Ef. 4), identificación de aptitudes de los líderes de la iglesia (1 Ti. 3), métodos prescritos de disciplina en la iglesia (1 Co. 5; 2 Co. 6); los planes de Pablo para viajar a Roma y después a España para predicar el evangelio (Ro. 15) y sus cuidadosos esfuerzos para dejar hombres preparados en las iglesias para llevar adelante su trabajo después de su partida (Cole, 2011, pp. 93-132).

La planificación es un principio que tiene respaldo bíblico, sin embargo, es necesario mencionar que, aunque “la planificación es necesaria para todos los aspectos de la vida” (Pedraza, 2009, p. 50), ésta no debe alejarnos de buscar la dirección divina o seguir la influencia del Espíritu Santo. Los planes detallados nunca deberían reemplazar la oración.

La organización

Después de la planificación, “es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización” (Reyes, 2001, p. 40).

En Números 2 se menciona que la nación de Israel fue dividida en doce tribus, y que a cada una se le dio una responsabilidad durante la peregrinación a través del desierto. Dios les dio indicaciones sobre el orden en que debían marchar y la manera en que debían armar sus tiendas en relación con el tabernáculo (Nm. 2). Aquí encontramos el

deseo de Dios de una estructura organizacional y sus especificaciones acerca de las responsabilidades y tareas (Cole, 2000, pp. 86-87). Más adelante, a los levitas se los organizó para que se encargasen del tabernáculo con todos sus componentes (Nm. 3).

Los libros de Éxodo y Levítico detallan claramente principios de organización. Allí se mencionan las descripciones de trabajo de los sacerdotes (Ex. 28, 29), cómo debían prepararse para ofrecer los sacrificios, por ejemplo (Lv. 1-6). Por otro lado, Jetro exhortó a Moisés a crear una “estructura organizacional” (Sarna, 1991, p. 100) para distribuir el trabajo entre setenta varones capaces (Ex. 18:17, 18). La organización o una estructura organizacional “ordena las personas y labores de tal manera que el trabajo pueda ser realizado y las metas puedan ser alcanzadas” (Distelzweig, 2006, p. 629).

David tenía escribas, profetas y consejeros que eran sus empleados (2 S. 20:23-26). David también tenía tres hombres poderosos que eran particularmente victoriosos en las batallas (2 S. 23:8-39), los cuales constituyeron el verdadero “gabinete administrativo interno” de David (Anderson, 2002, p. 243) y a quienes junto con treinta hombres adicionales se les encomendó el liderazgo organizacional sobre el resto de las filas de hombres. Salomón también continuó con esta práctica, designando gobernadores de distritos (1 R. 4:7-28), usando un modelo administrativo similar al de la nación egipcia (Cogan, 2008, p. 218).

En el NT, el apóstol Pablo muestra la estructura organizacional en la iglesia apostólica. Pedro, Santiago y Juan asumieron el liderazgo de la iglesia (Hch. 1-3). En Hechos, capítulo 6, los primeros diáconos fueron escogidos para ayudar a los apóstoles en la administración de la iglesia, efectuándose de esta manera la primera “distribución de labores dentro del liderazgo” (Parsons, 2008, p. 83) en la iglesia primitiva. Las cualidades

de estos hombres fueron descritas claramente en términos de su carácter moral y de las responsabilidades de su trabajo.

Pablo estableció algunos lineamientos para la organización de la iglesia al dar políticas concernientes al decoro, los cultos de adoración (1 Co. 11), el uso de dones espirituales (Ro. 12; 1 Co. 12; Ef. 4:11-16), la disciplina corporativa (1 Co. 5), la Cena del Señor (1 Co. 11), y cómo resolver conflictos entre los miembros (1 Co. 6:1-7; Fil. 2:14).

La estructura organizacional y el diseño son evidencias de una planificación sabia. Las funciones de planificar y de organizar son difíciles de separar. Cada una depende de la otra para la armonía y el servicio eficaz. Si el proceso de planificación es llevado a cabo concienzuda y correctamente y con previsión, se hará mucho más fácil el proceso de organización, así como todas las demás etapas del esquema administrativo (Hatch y Cunliffe, 2013, p. 107).

Reclutamiento de personal

El Antiguo y Nuevo Testamento dan mucho énfasis a la selección, orientación, capacitación y desarrollo de aquellos a quienes Dios llamó al servicio del ministerio. Hay algunos principios importantes que podemos aprender de cómo fue hecho en los tiempos bíblicos.

El Antiguo Testamento provee numerosos ejemplos de hombres y mujeres que fueron llamados al servicio de Dios. Este proceso de selección, algunas veces incluía llamados milagrosos para el servicio, tales como las experiencias de Abraham, Moisés, Gedeón y muchos de los profetas. Frecuentemente los mediadores eran escogidos por la condición de su corazón, es decir, por su carácter (Hoffner Jr., 2015, 1 S 16:7), y no por su

educación formal o su experiencia previa. Los patriarcas como Abraham, Isaac y Jacob fueron ciertamente llamados a una relación especial con Dios con base en muy poco más que la condición de su corazón y la soberanía de Dios (Patrick, 1992, p. 436).

Sin embargo, hubo ocasiones en que los líderes del ministerio fueron escogidos por sus destrezas y por sus habilidades. Un ejemplo de esto fue la elección de Bezaleel y Aholiab. Ambos fueron escogidos por Moisés para dirigir la construcción del tabernáculo no sólo porque eran hombres cuyos corazones buscaban hacer la voluntad de Dios, sino porque, además, poseían una destreza superior en varias facultades y artes, tales como el tejido, el tallado de madera y el bordado (Ex. 36). Asimismo, Moisés entrenó a Josué para el día en que tomara el liderazgo de la nación para entrar a la tierra de Canaán (Myers, 1987, p. 599).

Cuando el Señor rechazó al rey Saúl como líder nacional porque a éste le faltó obediencia y sinceridad, Dios mandó al profeta Samuel a ungir a un joven pastor de ovejas de nombre David, con casi ninguna educación escolar y sin nada de preparación diplomática. Dios dijo a Samuel: “No mires su apariencia... el Señor mira el corazón” (1 S. 16:7). Aquí descubrimos el criterio de Dios para la selección de sus servidores: la condición íntima del corazón de la persona (Tsumura, 2006, p. 420).

Otros ejemplos de selección y capacitación del personal en el Antiguo Testamento incluyen la selección que hizo Esdras de Zorobabel, Salatiel, Jesúa, Cadmiel, Henadad y otros levitas para supervisar la reconstrucción del templo (Esd. 3:8, 9). De la misma manera, Gedeón escogió a sus guerreros usando un proceso altamente selectivo: por la manera en que tomaban agua del río (Jue. 7).

En el NT encontramos a Jesús comenzando su proceso de elección de los apóstoles, mientras llevaba a cabo la primera etapa de su ministerio: “Y estableció a doce, para que estuviesen con él, y para enviarlos a predicar, y que tuviesen autoridad para sanar enfermedades y para echar fuera demonios” (Mr. 3:14-15). La elección y ordenación de los doce discípulos fue un acontecimiento de gran importancia en la misión de Jesús. Juan el Bautista había proclamado el inminente establecimiento del “reino de los cielos” (Mt. 3:2), y Jesús había repetido este mismo mensaje durante la parte inicial de su ministerio (Mt. 4: 17).

Poco después de que fuera pronunciado el sermón del monte, Cristo y los doce salieron para el segundo viaje por Galilea, durante el cual, Jesús demostró “por precepto y ejemplo, la naturaleza del reino y los alcances de su valor para el hombre” (Nichol y Rasi, 1992, pp. 260-263).

Los primeros discípulos en ser reclutados fueron Simón Pedro y su hermano, Andrés (Mt. 4:18-20). Aunque no conocemos todos los detalles en cuanto a la selección de muchos de los otros discípulos, se nos dice que ésta ocurrió después de toda una noche en oración (Lc. 6:12-16). Después de escoger a sus discípulos, Jesús comenzó la ardua tarea de orientarlos y capacitarlos en las responsabilidades del liderazgo y del ministerio, enfocando su esfuerzo de modo especial en este grupo selecto (Robinson, 2009, pp. 33-35). Esto incluyó más de tres años de disciplina, confrontación, enseñanza, consejería, oración y estrecha asociación, con el propósito de transformar a estos hombres en un formidable equipo ministerial que más tarde dejaría perplejo al sanedrín judío (Hch. 5:34-39).

El apóstol Pablo es un referente en relación con el proceso de conseguir personal, dar orientación, capacitación y desarrollo durante sus tres viajes misioneros. Una breve lista

de ellos incluye a Timoteo, Tito, Lucas, Silas o Filemón, así como los ancianos en Éfeso, Corinto y Roma, y a docenas de otros líderes citados en Romanos 16 (Cole, 2011, p. 99).

El día de hoy, como en los días del Antiguo y del Nuevo Testamento, Dios está examinando los corazones de hombres y mujeres para revelar su carácter y mostrar su fuerza y para usarlos en el ministerio (2 Cr. 16:9).

Como hemos notado, la espiritualidad es el primer requisito en la tarea de buscar hombres y mujeres que liderarán la iglesia, ya que “por la comunión con Dios en la naturaleza, la mente se eleva y el corazón halla descanso” elementos necesarios para “liderar conforme al corazón de Dios” (White, 2005, p. 258).

La dirección

Al hablar de “dirección”, este documento se refiere a la acción de guiar, conducir y supervisar las metas para lograr un objetivo en común. El registro bíblico muestra la aplicación de la dirección en distintos aspectos y actividades de la organización administrativa del pueblo de Israel, en especial con el consejo que le brindó Jetro a Moisés. “El sistema de dirección propuesto por Jetro garantizaba un trato justo para todos. Los asuntos de menor importancia podían ser decididos por quienes encabezaban la familia, los jefes “de diez”. Los casos más difíciles serían referidos a la autoridad inmediata superior, o tribunal de apelación. Los asuntos de una naturaleza más seria serían llevados a los “Jefes de millares”” (Nichol y Rasi, 1992, p. 208).

Para dirigir exitosamente era necesario contar con un equipo de líderes con un perfil adecuado, Jetro le indicó a Moisés que escogiera de entre el pueblo a “varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia” (Ex. 18:18-21). Las

actividades asociadas con la dirección incluyen delegación, motivación, coordinación, diferencias en la administración y el cambio en la misma (Miles, 2012, p. 9).

La delegación

En el libro de Génesis Dios delega a Adán, la administración de la creación (Gn. 1:28-30). Por otro lado, Abraham delega la importante responsabilidad de encontrar una esposa para su hijo Isaac (Gn. 24). Moisés delegó algunas responsabilidades judiciales a setenta varones (Ex. 18:17-27).

En el NT leemos que Jesús delegó responsabilidades del ministerio a setenta discípulos (Lc. 10:1-20), y también a sus 12 apóstoles (Mr. 6:7-13). La Gran Comisión que encontramos en Mateo 28:19, 20 y que se repite nuevamente en Hechos 1:8 es otro ejemplo de que Jesús delegó su ministerio a sus seguidores. En ese sentido, Jesús “ahora nos pide que crezcamos hasta alcanzar la plenitud del discipulado, vivamos nuestra vidas en su presencia y cumplamos su Gran Comisión” (Doriani, 2008, p. 535). De modo similar, el apóstol Pablo delegó responsabilidades ministeriales a los ancianos de cada iglesia que él estableció y los comisionó para el trabajo de servicio (Hch. 14:23). Él delegó la responsabilidad de supervisión del ministerio en Creta a Tito y lo alentó a ser fiel en su trabajo (Tit. 1:5-9).

La motivación en el liderazgo

El apóstol Pablo motivó a la iglesia a través de las historias milagrosas y sus sufrimientos a causa del evangelio (2 Co. 11). A pesar de todas las penurias, la mayor de sus preocupaciones no era su propia supervivencia, sino la condición de las iglesias que él había iniciado y nutrido (2 Co. 1:28). Cuando su vida iba acercándose a su fin, él reveló sus

motivos para el servicio, mencionando que había cumplido con la predicación del evangelio, y que ahora esperaba la corona de justicia del Señor. También los motivaba a seguir, indicándoles que esa corona no sólo era para él, “sino también para todos los que aman su venida” (2 Ti. 4:7, 8). Respecto a la conclusión de la primera epístola a los Tesalonicenses (1 Ts 5:23-24), Roetzel dice: “Aquí Pablo define la ‘paz’ de esta manera para envolver a los lectores/oyentes en el acto de la ‘santificación’, para exhortar a los desalentados a la acción, y para darles la certeza del poder de Dios para asegurar un futuro del que ellos habían llegado a dudar” (Roetzel, 2009, p. 409).

La coordinación

En la iglesia primitiva podemos notar que hubo el elemento administrativo llamado coordinación en varios incidentes. Por ejemplo, en la elección de Matías como remplazante de Judas (Hch. 1:15-26), en la elección de los siete diáconos (Hch. 6:1-6), en el acto de la iglesia de Antioquía de apartar a Pablo y Bernabé para el servicio misionero (Hch. 13:1-3), y en los esfuerzos de Pablo de recibir una ofrenda para la necesitada iglesia de Jerusalén. Estas aventuras ministeriales y muchas otras que podríamos citar no ocurrieron por casualidad, sino que incluyeron esfuerzos coordinados entre las iglesias y varios líderes del ministerio (Lockward, 2003, p. 506).

La administración de las diferencias

Un gran ejemplo de manejar diferencias se encuentra en el incidente entre Nabal y David, la Biblia declara que Abigail esposa de Nabal “era una mujer muy inteligente y bella” (1 S. 25:3). Evidentemente ella usó esa inteligencia para manejar las diferencias entre su esposo Nabal y el rey David. Este hecho es notorio en la súplica de Abigail a David

registrada en 1 Samuel 25:25-26, donde ella urge al rey a no responderle a Nabal con una conducta igual de insensata. Sobre el ruego de Abigail a David, Phillips afirma que, “en efecto, ella estaba advirtiéndole a David en contra de responderle a Nabal haciéndose igual a él y, por otro lado, a ser agradecido con su propio ministerio de contención, a través del cual el mismo Señor había guardado a David del mal” (2012, p, 432). El resultado fue que salvó la vida de su esposo.

La administración del cambio

La observación de la naturaleza revela la verdad de que donde hay vida hay cambio. Nada que tenga vida permanece estático. La administración eclesiástica generalmente incluye cambios en una capacidad o en otra (Chand, 2011, p. 103). Dios siempre está activo conformándonos a la imagen de su Hijo, y éste debe ser un proceso de cambio y transformación que dure toda la vida (2 Co. 5:17). Como Pablo lo declaró a los creyentes en Filipos: “Estando convencido de esto: que el que en vosotros comenzó la buena obra, la perfeccionará hasta el día de Cristo Jesús” (Fil 1:6).

La evaluación

En la semana de la creación encontramos claramente “la evaluación que Dios mismo hace sobre su creación” (Waltke y Fredricks, 2001, p. 62). Se podría decir que para Dios también fue importante evaluar el orden de lo creado debido a que el autor menciona que “vio Dios todo lo que había hecho, y he aquí que era bueno en gran manera” (Gn. 1:31). El Creador terminó su gran obra mencionando el mismo calificativo que había aplicado a lo que había creado en cada uno de los días de la Creación, pero “ahora es evidente que tiene en mente el trabajo en su totalidad” (Collins, 1992, p. 13).

La evaluación es ciertamente un concepto bíblico por su relación estrecha con el concepto de mayordomía. Dios nos ha llamado a ser mayordomos fieles de los recursos de su ministerio, y un día seremos llamados a dar cuenta de nuestro uso de esos recursos. En ese sentido, comentando la parábola del siervo infiel en Lucas 12, Bradford dice: “Al fin del tiempo se les requeriría cuenta total de su mayordomía” (Bradford, 2009, p. 739). Esto es simple y llanamente evaluación.

Líderes destacados en el Antiguo Testamento y sus cualidades administrativas

En el AT encontramos la dinámica que Dios utilizó para escoger a sus siervos, quienes cumplirían tareas específicas. La historia del pueblo de Israel es testigo de la manera en que Dios llamó a dirigir a ciertos individuos y de la manera en que los capacitó para el cumplimiento de la misión que Él tenía para sus vidas.

En todos los escenarios Dios busca personas cuyos corazones estén en armonía con el suyo. Primero desarrolla sus caracteres, luego les asigna la misión. Establece con ellos una sólida relación vertical que antecede y modela la relación horizontal que estos líderes mantienen con sus semejantes (Reese, 2018). La lista personajes es larga; por ello, mencionaremos solamente los más destacados.

Moisés

Su estilo de administración, en buena parte, es una lección de liderazgo para el pastor moderno. Lo más impresionante del gobernante Moisés es que cuando analizamos su estilo de gestión, a la luz de los criterios de la administración moderna, nos quedamos perplejos, al ver sus tremendos aciertos como administrador.

Moisés fue un líder que tuvo una preparación desde su propio hogar (Ex. 2:1-3). El valor de la espiritualidad de sus padres fue preponderante en la formación de un futuro siervo de Dios. Fue consciente de la soberanía de Dios en su vida (Ex. 2:4-10). Desde el momento en que nació hasta su crianza en la corte, Dios estuvo con él (Ex. 2:10; Hch 7:22). Todo líder debe ser consciente de que Dios lo ha formado para liderar. Debe ver que toda su vida ha estado bajo el control de Dios.

Asimismo, Moisés aprendió su propia insuficiencia (Ex. 2:11-15; Hch. 7:23-25). El liderazgo cristiano requiere pasión espiritual y madurez espiritual. Él fue una autoridad espiritual: Dios concedió a Moisés el don de hacer milagros, como evidencia de su autoridad (Ex. 7:9; 8:9-11). Moisés gozaba de buena reputación e influencia: “Moisés era tenido por gran varón en la tierra de Egipto, a los ojos de los siervos de faraón, y a los ojos del pueblo” (Ex. 11:3).

Moisés fue una persona responsable al transmitir a su pueblo los mensajes divinos (Ex. 19:7-8) “bajo la dirección de Yahvé” (Roper, 2013, p. 1723). Por ello, todo líder debe entender que, ante los ojos de Dios y del pueblo, él es el intermediario. Es la voz de Dios para el pueblo. Al lado de su suegro, Jetro, Moisés aprendió habilidades administrativas, un aspecto importante en la administración pastoral. Él le dio a Moisés una ventaja al compartirle su intuición. Hizo que Moisés cambiara su modo de pensar y su método de trabajo; para ser un mejor líder, llevó a cabo lo siguiente: se convirtió en un hombre de oración (Ex. 18:19), se comunicó personalmente con el pueblo, expuso la visión (Ex. 18:20), seleccionó líderes y los preparó (Ex. 18:25, 37) y les dio la autoridad para dirigir (Ex. 18:26). Sin duda el sacerdote de Madián lo había instruido en el camino de Dios, revelado a Abram, aclarando enseñanzas recibidas de su madre: “Su preparación

teológica se había completado” (Carro, Poe, y Zorzoli, 1993, p. 60). Moisés practicó ampliamente la delegación de autoridad a subordinados confiables.

Por otro lado, en Éxodo 18:19, 21-26 se explica que, aunque tenía la máxima responsabilidad en la nación, nombró hombres capaces para que se encargaran de los asuntos rutinarios, conservando así tiempo para dedicarlo a los asuntos estratégicos y decisiones de mayor peso. También utilizó este método para administrar más eficientemente el aparato militar y la organización sacerdotal, así como para la administración eficaz de la justicia (Nm. 3: 25, 26, 30-32, 36, 37; 4:16; Jue. 2:16, 18; Rut 1:1).

Técnicas tales como el involucramiento del empleado y el trabajo en equipo son otras de las maneras en que Moisés fue capaz de ejercer un liderazgo participativo por tanto tiempo. Fue así como el gran líder del éxodo israelita descubrió que, tanto los individuos, como los equipos de trabajo, logran mejores resultados (Koch, 1999, pp. 5-6).

Finalmente podemos mencionar que Moisés fue un líder mentor, pues se dio a la tarea de preparar a Josué como futuro líder del pueblo. Esa labor preventiva mostraba cuán fijo estaba su pensamiento en el bien del pueblo de Israel (Jn. 13:1-4). Fue el propio Moisés quien pidió a Dios que nombrara un sucesor (Nm. 27:12-17). Cuando Dios confirmó que su sucesor sería Josué, Moisés se encargó de anunciarlo públicamente, dándole a todo Israel la seguridad de que “Dios sería el mismo con Josué al mando” (Elwell y Beitzel, 1988, p. 621). Para ese entonces, Moisés ya no tenía que probarse a sí mismo. Lo único que le quedaba por hacer era delegar, dirigir y supervisar lo delegado. Si Dios le había dado recursos humanos a su favor, él tenía que emplearlos. Uno de esos recursos disponibles fue Josué (Ex. 17:9).

José

Dentro de todas las cualidades que tuvo este hombre de Dios, cabe destacar, su oficio para administrar y ejercer mayordomía. A muy temprana edad José empezó a mostrar dotes de buen administrador. Fue un idealista práctico que tuvo sueños que lo animaron y guiaron en el resto de su existencia (Ex. 37:5, 9, 19). Su vida simple contribuyó en su formación como líder, por ello José fue puesto por encima de los hijos de Bilha y de Zilpa, con la finalidad de dar un informe fiel de la manera en que sus hermanos cumplían sus deberes (Gn. 37:2).

Así mismo, su rápida disposición y obediencia a las órdenes de su padre (Gn. 37:13), nos muestran que José siempre fue un siervo humilde, y la humildad es un elemento necesario en el liderazgo y la administración. En la vida de este siervo podemos notar también que el liderazgo siempre tiene un precio; José, ya en su adolescencia era objeto de la envidia de sus propios hermanos (Gn. 37:11); éste fue el motivo principal por el cual sus hermanos quisieron, inicialmente, matarlo (Gn. 37:20), vendiéndolo, finalmente, como esclavo a los mercaderes que viajaban a Egipto (Gn. 37:28), y éstos, a Potifar, capitán de la guardia del rey (Gn. 39:1).

Por otro lado, en Génesis 39:2-6 encontramos que la presencia de Dios en su vida, su sabiduría y disposición al trabajo no pasaron mucho tiempo en ser reconocidas por Potifar. Este, al ver los rasgos de carácter de José, le dio la responsabilidad de ser el administrador de una gran mansión, donde José “fue varón próspero” (Gn. 39:2). En este escenario no comienza “la historia del éxito de José, sino una historia de la fidelidad de Dios a sus promesas” (Sailhamer, 1990, p. 234).

No cabe duda que su buena apariencia y sus capacidades intelectuales de primer orden colocaron al administrador José en una posición donde fácilmente sería observado y admirado. La historia revela que la mujer de Potifar “puso sus ojos en José” (Gn. 39:7), y es aquí donde todos los líderes necesitan una conexión viva con Dios, para no sucumbir a la tentación o hacer mal uso del poder.

Dios bendijo a José mientras trabajaba en la casa de Potifar como esclavo. Después lo bendijo cuando fue llevado a una prisión por causa de su integridad, aspecto indispensable en la labor administrativa. “Incluso en prisión, a la cual él fue injustamente enviado, Dios lo protege” (Clifford, 2001, p. 163). Es en aquellas circunstancias adversas donde todo administrador descubre la naturaleza y profundidad de su carácter. Las personas pueden decir lo que quieran de sus valores, pero cuando están bajo presión, descubren cuáles son, en realidad, sus valores.

José se convirtió en líder en Egipto sólo después de superar cada prueba que enfrentó en su vida. Se convirtió en la segunda autoridad en Egipto (Redford, 1970, pp. 225-226). La Biblia registra las palabras del Faraón “Tú serás quien gobierne mi casa, y todo mi pueblo te obedecerá; sólo yo mismo seré superior a ti” (Gn. 41:40). No cabe duda que José permaneció fiel a Dios y aprendió a dirigir bajo circunstancias difíciles. Eso le dio la sabiduría y experiencia necesaria para ser un buen administrador.

José vio la mano de Dios a lo largo de toda su vida. A los 110 años le dijo a su familia: “Yo voy a morir; más Dios ciertamente os visitará, y os hará subir de esta tierra a la tierra que juró a Abraham, a Isaac y a Jacob” (Gn. 50:24). Él entendió cómo Dios había impactado su vida y el objetivo que Dios tenía al colocarlo como administrador para ayudar a las generaciones futuras. Sobre el final de la historia de José, cierto autor comenta lo

siguiente: “En la explicación de José, el perdón de Dios, el cual conduce a la reconciliación, se une a su acción que salva las vidas de muchos; y es dirigida, por lo tanto, no solo a la familia de Jacob, sino también a los egipcios” (Westermann, 2002, p. 205).

Nehemías

Dios siempre ha llamado hombres tan diferentes para convertirlos en líderes efectivos y los ha capacitado para administrar en situaciones diversas, personas con características muy especiales, de una fe inquebrantable, de convicción y de carácter. Además, personas humildes que están acostumbradas a someterse a Dios por medio del ayuno y la oración; tal es el caso de Nehemías. Este hombre era copero; no era sacerdote; no era profeta; simplemente era un ministro laico (Neh. 1:11), hombre de oración (1:5, 6), líder, evaluador y promotor (2:17). Trabajaba colectivamente (3:1-32); era un líder que decía algo y lo hacía, y no que mandaba y no iba. El primero que daba ejemplo en todo era él (4:23). Era un líder que se preocupaba por sus semejantes y por ejercer justicia (5:12).

Nehemías era, además un líder íntegro, temeroso de Dios (5:15). Un hombre que delegaba las responsabilidades (7:1-2), Nehemías era un líder que tenía el respeto de sus subalternos; él ordenaba, y los demás acataban (7:3). Nehemías no era un líder de palabras, sino de acción. Dio orden de cerrar las puertas de Jerusalén y de abrirlas hasta que terminara el día de reposo (13:19), y los negociantes que intentaron violar esto, una y varias veces se quedaron fuera (13:20). El líder debe procurar que su relación con Dios esté correcta (Warren, 2005, 27-44); y que mediante la experiencia del perdón divino pueda ver la grandeza de su misericordia (13:22).

La administración eclesiástica en el Nuevo Testamento

El NT enseña que la administración es esencial para la salud de la iglesia. Los líderes son nombrados, y deben ser reconocidos y respetados (1 Ts. 5:12-13). Esta sección presenta modelos bíblicos para la administración eclesiástica.

Jesús el paradigma perfecto de administración

Una de las características impresionantes del liderazgo de Jesús es su carisma y don de gentes. La Biblia menciona que Jesús hizo tres cosas que atraían a las multitudes: los amó (Mt. 9:36), satisfizo sus necesidades (Mt. 15:30; Lc. 6:17,18; Jn. 6:2), y les enseñó de manera práctica e interesante (Mt. 13:34; Mr. 10:1; 12:37). Estos tres elementos del liderazgo de Jesús son cualidades que todo líder cristiano debe desarrollar en la administración eclesiástica.

Todo administrador debe propiciar entre sus liderados un clima laboral donde las relaciones interpersonales sean muy saludables. Jesús, a sus discípulos, les aconsejó amarse unos a otros: “En esto conocerán todos que sois mis discípulos, si tuviereis amor los unos con los otros” (Jn. 13:35). El Maestro recomienda vivir en amor para lograr un clima laboral, donde todos se respeten y acepten tal como son. El paraguas del amor constituye la mejor manera que existe de conocer a Dios. Es en el amor que se profesan quienes siguen a Jesús, y tan sólo a través del amor, que las personas pueden “intercambiar sus pesadas y agobiantes cargas” (Walvoord y Zuck, 1996, p. 152).

Por otro lado, el liderazgo de Jesús se basó en la mansedumbre, la humildad (Mt. 11:25-30) y en el servicio desinteresado por el prójimo (Mr. 10:45, Lc. 22:27). No era

solamente teórico, sino también práctico (Jn. 13:14-15), y basado en una estructura organizada (Jn. 20:21-22).

El liderazgo de Jesús es un paradigma para la administración eclesiástica; no es una manipulación del grupo para lograr metas egoístas, sino que mantiene siempre la consideración hacia los demás (Blanchard y Hodges, 2006, pp. 1-34). Desea que todos sean libres para alcanzar los objetivos, y que sirvan a otros con gozo, dedicación y una motivación que nazca de Cristo.

Jesús: Líder capacitador

Jesús atraía las multitudes enseñándoles de una manera práctica. El Maestro acostumbraba enseñar a las multitudes (Mr. 10:1). Las multitudes nunca habían oído a nadie que les hablara como Jesús lo hacía. Estaban “admirados de su doctrina” (Mt. 11:18). Esto no era raro porque el mismo Jesús admitió: “El Padre que me envió, me ordenó que decir, y que enseñar” (Jn. 12:49).

Aunque enseñaba a la multitud, Jesús “llamó a sus discípulos” (Lc. 6:13). A estos doce hombres capacitó, dedicándoles la mayor parte de su ministerio. Su educación era teórica y práctica: “Cuando Jesús terminó de dar instrucciones a sus doce discípulos, se fue de allí a enseñar y a predicar en las ciudades de ellos” (Mt. 11:1). Esto revela que sus discípulos aprendieron por palabra y por ejemplo (Blanchard y Hodges, 2006, pp. 115-118).

Jesús le hablaba a la multitud en un estilo interesante: “este tipo de razonamiento le encantaba a la gente, y lo escuchaban con gran interés” (Mr. 12:37, versión La Biblia al Día). Jesús utilizó un lenguaje simple, no una jerga técnica o teológica. Hablaba de los

pájaros, de las flores, de las monedas perdidas y de cualquier otro objeto cotidiano, con los cuales la gente se pudiera sentir familiarizada.

Jesús: Fuente de toda la autoridad de la iglesia

Jesús demuestra su autoridad de varias maneras (Betz, 1986, pp. 601-611). En primer lugar, a través del establecimiento de la iglesia cristiana (Mt. 16:18). En segundo lugar, en la institución de las ordenanzas que la iglesia debe administrar (Mt. 26:26-30; 28:19, 20; 1 Co. 11:23-29; Jn. 13:1-17). En tercer lugar, en que invistió a la iglesia con autoridad divina para actuar en su nombre (Mt. 16:19; 18:15-18; Jn. 20:21-23). En cuarto lugar, al enviar el Espíritu Santo para guiar a su iglesia bajo su autoridad (Jn. 15:26; 16:13-15). Y en quinto lugar, al establecer dentro de la iglesia la operación de dones especiales de modo que diversos individuos pudiesen funcionar como apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros, con el fin de preparar a sus miembros para el servicio y “para la edificación del cuerpo de Cristo” hasta que todos experimenten la unidad en la fe y reflejen “la plenitud de Cristo” (Ef. 4:7-13).

El sacerdocio de todos los creyentes y la administración

Al comenzar el ministerio de Cristo en el Santuario celestial, la eficacia del sacerdocio levítico se terminó (Bruce, 2002, pp.158-159), y fue entonces que la iglesia llegó a ser un “sacerdocio santo” (1 P. 2:5), tal como lo expresa el apóstol Pedro: “Mas vosotros sois linaje escogido, real sacerdocio, nación santa, pueblo adquirido por Dios, para que anunciéis las virtudes de aquel que os llamo de las tinieblas a su luz admirable” (1 P. 2:9).

Este nuevo orden, el sacerdocio de todos los creyentes, no autoriza a cada individuo para que piense, crea y enseñe lo que le parezca, sin sentirse responsable ante el cuerpo de la iglesia (Nichol y Rasi, 1990, p. 577). Significa que cada miembro de iglesia tiene la responsabilidad de ministrar a otros en el nombre de Dios, y puede comunicarse directamente con el Padre sin ningún intermediario humano (Torrance, 1993, pp. 63-87). Enfatiza la interdependencia de los miembros de la iglesia, así como su independencia. Este sacerdocio no hace distinciones de rango entre los ministros y los laicos, si bien deja lugar para una diferencia en función entre ambos grupos.

La administración de acuerdo a dones

La administración eclesiástica debe considerar este asunto con una visión amplia. Las sagradas escrituras mencionan “Él mismo dio a unos el ser apóstoles, a otros, profetas; a otros evangelistas; y a otros pastores y maestros; a fin de perfeccionar a los santos para desempeñar su ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo” (Ef. 4:11-12). Este pasaje revela que el liderazgo tiene diferentes formas, todas ellas constituidas por Cristo mismo (Arnold, 2010, p. 256). Sean pastores, maestros o evangelistas, todo líder debe tener la misma meta bíblica: perfeccionar a los santos para la obra del ministerio.

Además, al ministerio de Dios lo hace toda la congregación y todo su pueblo, no sólo los líderes. La función de los dirigentes es ayudar a la congregación a hallar su lugar, según la actividad propia de cada miembro, de acuerdo con sus dones y talentos.

Modelo paulino para administrar distritos con múltiples iglesias

Los siguientes párrafos se dedican a explorar los escritos del apóstol Pablo en busca de principios aplicables a la administración de distritos con más de una congregación.

Mentoría y desarrollo de líderes

En el capítulo 16 del libro de Hechos encontramos el llamado que Pablo hace a Timoteo (Hch.16:3). Lo lleva junto con él para entregar los acuerdos tomados en el concilio de Jerusalén (Hch.16:4); es decir, lo discipula (Cole, 2011, p. 99). Luego lo envía a Macedonia (Hch. 19:22), probablemente capacitado y apto. Timoteo es el colaborador de Pablo (Ro. 16:21; 1 Ts. 3:2). Ya no es sólo alguien que recibe enseñanza, sino alguien que junto a Pablo lleva las cargas de la iglesia. Timoteo es el hijo espiritual de Pablo (1 Co. 4:17; 1 Ti. 1:18), quien ejecutará la misma obra del Señor, así como Pablo (1 Co. 16:10). Finalmente, Timoteo está preparado para liderar y ser enviado por Pablo como nuevo líder para velar por la iglesia, guardando lo que se le ha encomendado en su formación (1 Ti. 6:20).

El liderazgo de Pablo con Bernabé descrito en el libro de Hechos tuvo un crecimiento a la par (Hch. 12:25). Ambos fueron llamados por el Espíritu Santo (13:2) (Veloso, 2017, pp. 249-270), y comparten una labor en conjunto dentro de su formación como líderes (13:46; Gál. 2:9), padeciendo las mismas afrentas (13:50). Aquí notamos que tanto Pablo como Bernabé fueron desarrollándose a tal punto que ambos líderes tuvieron que separarse a causa de los judaizantes (Hch. 15:39-40).

Silas inicia su trabajo ministerial junto a Pablo a causa del problema suscitado con los judaizantes (15:40). Acompañó a Pablo en sus cantos luego de ser aprisionados (16:25). Junto a Timoteo se torna colaborador de Pablo, quien les muestra su pasión por la Palabra (18:5). Por otro lado, Marcos, al inicio no es considerado dentro de la lista de Pablo por haberlo abandonado en Panfilia (15:37); sin embargo, luego de ser adiestrado por Bernabé (15:39) se convierte en un valioso obrero que Pablo reconoce y que no duda en mencionar a

las iglesias que lo tienen que recibir (Col 4:10). Además, Marcos es útil en el ministerio de Pablo (2 Ti 4:11), y así como Timoteo, es considerado su colaborador (Fil. 1:24).

Visitación planificada

Pablo es llamado por el Espíritu Santo para un propósito especial (Hch. 13:2). Es allí que su ministerio comienza, pasando por Seleucida, Chipre, Salamina, predicando en las sinagogas por Perge, Jerusalén y Antioquía, entre otros sitios que encontramos en detalle en los capítulos 13 en adelante. Pablo es tomado y guiado por el Espíritu Santo para predicar en el mundo romano. Es decir, hasta aquí, los lugares visitados son parte del plan del Espíritu Santo.

Sin embargo, hallamos que en Hechos 15:36 Pablo sugiere visitar a los hermanos en todas las ciudades donde se ha proclamado la palabra del Señor, para ver cómo están (Barrett, 2004, p. 753). Sólo Chipre no es visitado. Aquí se puede notar el cuidado de Pablo por las iglesias que han sido fundadas. Aunque el primer viaje misionero fue guiado por el Espíritu Santo, parece ser que el plan de volver a Asia Menor se originó en Pablo.

Concluimos entonces que sólo durante el segundo viaje misionero, Pablo tiene en mente atender las iglesias fundadas. Uno de los motivos, probablemente, fue llevar los acuerdos del concilio de Jerusalén, pero como lo indican los textos, fue hecho para confirmar el bienestar de las iglesias (Ro. 1:11; 2 Co. 2:4; 11:3, 29; Gál. 4:29; Col. 2:1) que habían comenzado a caminar solas.

Reuniones de capacitación

La actividad capacitadora dentro de la administración de distritos con múltiples iglesias se desprende del ejemplo de Pablo para administrar un distrito misionero. Hechos

14:21-28 describe la escena de Pablo y Bernabé como pastores capacitadores; el texto menciona que los capacitados eran los discípulos, a quienes se los fortalecía y se les exhortaba a perseverar en la fe. De hecho, Pablo, en el lugar en el que estaba, se reunía con los discípulos y se quedaba mucho tiempo (Hch. 14: 28).

El contexto muestra la extensión geográfica, los desafíos misioneros y las iglesias que Pablo debía cuidar. El registro bíblico indica que su campo misionero-administrativo, no solamente comprendía una pequeña región, sino casi todo el vasto imperio romano de la época, lo que en la actualidad vendrían a ser países enteros.

Teniendo esto en mente, es muy razonable inferir, que la estrategia de Pablo al quedarse mucho tiempo en las ciudades con los discípulos, era ejercer un papel capacitador. Su finalidad era enriquecer integralmente a la iglesia, de manera que se desempeñen eficientemente en sus respectivas responsabilidades. En su segundo viaje misionero, la expresión “habiéndose detenido aun muchos días” muestra implícitamente el rol capacitador que realizaba con cada iglesia que visitaba (Hch. 18:18), y en su tercer viaje misionero (Hch. 20:3,20), recalca que después de haber permanecido tres meses, además de hacer evangelismo, “enseñaba” (v. 20).

En la actualidad, el crecimiento de iglesia propone como elemento primordial la labor paulina, es decir, el liderazgo *Capacitador*.

Estructuras funcionales

Dentro del modelo paulino, se encuentra la funcionalidad de los ministerios a desarrollarse, por supuesto. Pablo usa la imagen del cuerpo de Cristo en el capítulo 12 de la primera carta a los Corintios para ilustrar la cooperación y funcionalidad de estos

ministerios. A partir de esta imagen se entiende que, de ningún modo puede algo obsoleto mantener su presencia, pues en el cuerpo todo ayuda al todo. Usando esta imagen, la Iglesia es una entidad que tiene como cabeza a Jesús mismo, y el cuerpo es la iglesia. (1 Co. 12:14-25).

En este sentido las estructuras de la iglesia deben ser funcionales, así como las diferentes partes del cuerpo son funcionales entre sí. El apóstol Pablo presenta la iglesia como el cuerpo de Cristo, la cual tiene muchas partes y órganos que interactúan entre sí: “Ni el ojo puede decir a la mano: no te necesito. Ni la cabeza a los pies: no os necesito” (1 Co. 12:21). El apóstol concluye en el versículo 27: “Vosotros pues, sois el cuerpo de Cristo, y cada uno de vosotros es parte de él”, señalando así, la manera como la funcionalidad del cuerpo debe reflejarse en la iglesia de la actualidad.

La iglesia primitiva era una iglesia funcional en su organización. Adoptó patrones organizacionales de ancianos (1 Ti. 3:2), de mensajeros que fueron elegidos por congregaciones responsables para ser predicadores itinerantes (2 Co. 8:18, 19, 23). Así mismo, diversas tareas eran asignadas a individuos específicos: algunos se preocupaban “por todas las iglesias” (2 Co. 11:28; 1 Ti. 3:5); otros trabajaban “confirmando a las iglesias” (Hch. 15:41) y “edificando la iglesia” (1 Co. 14:4, 12). Todo este proceso refleja crecimiento cuantitativo, cualitativo y orgánico, a través de una estructura funcional cuya misión era predicar el evangelio al mundo.

El equilibrio entre las diferentes partes trae salud al cuerpo. Lo que muestra que el crecimiento de la iglesia no depende de un sólo factor clave, pues, como los órganos son muchos y crecen interactuando entre sí, así mismo, existe más de un factor que interactúa

para el crecimiento integral de la iglesia. Pues el Espíritu que otorga los diferentes dones “es el mismo” (1 Co. 12:6).

La administración eclesiástica según Elena White

Elena White ha sido reconocida por la Iglesia Adventista como la mensajera del Señor (Timm y Esmond, 2015). Así, sus testimonios, que cubren una variedad de temas, son consideradas como importantes por la Iglesia en general, y por los miembros de ella en particular. En este contexto, el presente capítulo aborda brevemente el tema de la administración eclesiástica en los escritos de Elena White. Para ello, primero se propone cuáles serían las funciones básicas de la administración eclesiástica. Luego se muestra el modelo de administración seguido por los líderes de las Escrituras y, finalmente, se presenta la administración eclesiástica de acuerdo al sacerdocio de todos los creyentes y la de los dones.

Funciones básicas de la administración

Las funciones básicas de la administración eclesiástica no son un desafío contemporáneo. El asunto no es algo reciente en nuestro contexto, pues ha estado presente incluso desde los inicios de la Iglesia Adventista (González, 2008). En esta sección propongo cinco etapas de la administración que podrían aplicarse en la tarea pastoral al momento de administrar un distrito pastoral.

La planificación

Al igual que en las Escrituras, los escritos de Elena White hablan de planificación. Uno puede encontrar, por ejemplo, que es necesario que los jóvenes de la iglesia se

comprometan y “participen en planes bien organizados” como si fuesen un ejército para “crecer en la verdad”, ser “bendecidos por Dios”, y así “representar debidamente la verdad, dando razón de la esperanza que hay en ellos, y honrando a Dios en cualquier ramo de la labor donde estén calificados para actuar” (White, 1979, p. 32).

Con respecto al ministerio, no obstante, ella señala que “como obreros del Señor, deben presentar sus planes unos a otros” (White, 2003, p. 59), “presentarlos a la iglesia de tal manera que obtengan interés y cooperación” a fin de que los “hermanos entiendan los planes y compartan la tarea [pastoral]” (White, 1981, p. 21). Además, “Dios quiere que estén [todos] unidos por las agradables cuerdas del compañerismo” (White, 2003, p. 59). Pero esto no debería hacerse aisladamente, es decir, sin contar con la ayuda de Dios. Ella dice:

Asegúrense de orar y de intercambiar ideas antes de trazar los planes, y luego, con el Espíritu de Cristo, lleven adelante la obra en unanimidad. Si algún hermano decide no cooperar con sus hermanos, y no tiene deseos de trabajar por causa de diferencias de opinión, hay un solo curso de acción a seguir. Humíllense delante de Dios y recurran a la oración, porque ustedes no pueden ni deben intentar trabajar en desacuerdo. (White, 2003, p. 29)

La organización

El tema de la organización está íntimamente relacionado al de la planificación, y la autora que nos ocupa también dio oportunos comentarios al respecto. White (2004) señala, por ejemplo, que “la esencia misma de toda fe genuina es hacer lo correcto en el tiempo oportuno” y que, por lo tanto, “es necesario que uno haga esfuerzos bien dirigidos pues estos “producirán cien veces mejores resultados que los que se pueden lograr con idénticos medios y facilidades en otro sector en el que Dios no obra en forma tan manifiesta” (p. 33).

La razón de ser de la organización también puede rastrearse en White (1957): Cuando la iglesia primitiva (después del Concilio de Jerusalén) creció en diversas partes del mundo, “se perfeccionó aún más la organización a fin de mantener el orden y la acción concertada. Se exhortaba a cada uno de los miembros a que desempeñase bien su cometido, empleando útilmente los talentos que se le hubiesen confiado” (p. 75).

No puede haber una buena organización sin orden ni acción concertada, pues de lo contrario “habría gran confusión y la obra no se realizaría con éxito” (White, 2009, p. 43). Por otro lado, la organización sirve para proporcionar sostén al ministerio, para dirigir la obra en nuevos territorios, para proteger tanto a las iglesias como a los ministros de los miembros indignos, para retener las propiedades de la iglesia, para la publicación de la verdad por medio de la prensa, y para muchos otros objetivos.

De este modo, uno puede notar claramente que la organización es esencial para la iglesia en general. Se debe trabajar “con orden, siguiendo un plan organizado, y un objetivo definido” (White, 1994, p. 73), y estos principios “deben mantenerse vigentes en todos nuestros planes y proyectos misioneros” (White, 2004d, p. 33).

Reclutamiento de personal

Otro punto no menos importante en la administración eclesiástica es el reclutamiento del personal, tanto para obreros en general como para los futuros ministros de la Palabra. Elena White señala enfáticamente que es necesario enseñar al pueblo “a usar la de circunspección y a elegir juiciosamente a hombres que no traicionarán los cometidos sagrados” (White, 2004b, p. 411). Por lo tanto, la elección del personal no debería, bajo ninguna circunstancia, ser prematura pues esto sólo traería problemas serios a la iglesia:

No debe haber tanto apresuramiento en elegir a los dirigentes, como para ordenar a quienes no están en manera alguna preparados para la obra de responsabilidad, a saber, hombres que necesitan ser convertidos, elevados, ennoblecidos y refinados antes que puedan servir a la causa de Dios en cargo alguno. (White, 1991, p. 446)

Al reconocer que la causa de Dios “necesita de hombres y mujeres dotados de cualidades extraordinarias”, que examinen las necesidades de la obra con paciencia y cabalidad; que tengan una gran capacidad de trabajo y, sobre todo, “acogedores, de cabeza serenos, cabales, y de juicio imparcial; que se hallen santificados por el Espíritu de Dios”; personas “que luchan por elevar y restaurar a la humanidad caída” (White, 1998, p. 249).

Es menester de los líderes “presentar a Dios cada caso, y en oración ferviente pedir al Señor que elija por nosotros” (White, 2004, p. 411), pues estos hombres electos tendrán la responsabilidad de ser “guardianes de las Iglesias” (White, 2003, p. 49).

La dirección

Con respecto a la dirección o al manejo administrativo, White (1989) señaló que, en primer lugar, debemos acudir “a la Palabra de Dios en busca de dirección”, puesto que “una mente educada únicamente en la ciencia mundana no podrá comprender las cosas de Dios; pero la misma mente, convertida y santificada, verá el poder divino de la Palabra” (p. 752). Es necesario que todos, tanto ministros como miembros de iglesia, trabajen en una sola dirección (White, 1998, p. 22).

En segundo lugar, White (2003) declara que “al observar cuidadosamente cada instrucción que el Señor ha especificado en cuanto a la armadura cristiana, andarán delante de él suavemente y trabajarán con discreción”, sin que los “preceptos de los hombres” controlen a los demás y estén por encima de los planes de Dios (p. 72). Por otro lado, si

bien, “el gran Maestro ha delegado potestad en sus siervos que tienen ‘este tesoro en vasos de barro’ (2 Co. 4:7)” (White, 2007, p. 520).

Si ellos, aunque profesen la verdad pasan día tras día sin relación viva con Dios, serán inducidos a hacer cosas extrañas; tomarán decisiones que no concordarán con la voluntad de Dios. No hay seguridad para nuestros hermanos dirigentes mientras avancen según sus propios impulsos. No estarán unidos con Cristo, no obrarán en armonía con él. No podrán ver ni comprender las necesidades de la causa y Satanás los inducirá a asumir actitudes que estorbarán y molestarán. (White, 1998, p. 399)

En síntesis, nunca se debe olvidar que es Cristo mismo quien dirige “la obra de sus embajadores, si ellos guardan sus instrucciones y su dirección” (White, 2007, p. 520).

Asimismo, como parte de la tarea de la dirección, podría incluir las tareas de delegación, motivación, coordinación, diferencias en la administración y el cambio en la misma.

La delegación

En las Escrituras hemos visto la delegación de responsabilidades (Gn. 1:28-30; 24; Ex. 18:17-27). Considerando que, como se mencionó al inicio, Elena White toca diferentes temas en sus escritos, este no es la excepción. Ella escribe, por ejemplo:

No piense ninguna persona que únicamente sus dones son suficientes para la obra de Dios; que sólo él puede llevar a cabo una serie de reuniones y dar perfección a la obra. Sus métodos pueden ser buenos, y sin embargo diversos dones son esenciales. La mente de una sola persona no debe moldear ni dar forma a la obra de acuerdo con sus ideas particulares. (White, 1994, p. 80)

Otra declaración significativa en este sentido es la siguiente:

Los hombres que siguen las indicaciones de otros, y que están dispuestos a que otra persona piense por ellos, no son aptos para que se les confíen responsabilidades. Nuestros dirigentes son remisos en este asunto. Dios no ha dado a alguien en especial todo el poder mental que hay en el mundo. Los hombres en posiciones de responsabilidad deberían reconocer en otros algo de sentido común, alguna habilidad para juzgar y prever, y considerarlos capaces de hacer el trabajo que se les ha encomendado. (White, 2003, p. 77)

Por lo tanto, a fin de que la obra de Cristo pueda ser “edificada con firmeza y simetría”, se “requieren diversos dones y diferentes instrumentos, todos ellos bajo la dirección del Señor; él instruirá a los obreros de acuerdo con sus diversas aptitudes” (White, 1994, p. 80). Aquellos que tienen la oportunidad de ser dirigentes deben “delegar responsabilidades sobre otros y permitirles trazar planes e idear medios y ponerlos en ejecución”, para que adquieran experiencia. Ella recomienda que “no se les quite el trabajo porque se piensa que están cometiendo errores”. Eso es mejor, explica ella, que una sola persona dirigiendo todo con su propio plan. “Todos nuestros obreros deben tener oportunidad de ejercer su propio juicio y discreción”, pues Dios “les ha dado mente” y quiere que “tengan sus propios pensamientos y sus propios planes, en lugar de depender de otros para que piensen por ellos” (White, 2003, p. 52).

La motivación en el liderazgo

En un sentido secular, el Diccionario Español de Oxford define motivación como “cosa que anima a una persona a actuar o realizar algo” (2018). Pero, en el contexto religioso, Elena White dice que “pensar en la compasión y el tierno amor de Dios hacia aquellos que andan en busca de luz y oran por ella, *debiera proporcionar un gran estímulo a los dirigentes de nuestra obra*” (White, 2004d, p. 85; énfasis añadido).

Esto significa que la motivación debe seguir el principio que fundó Cristo cuando estuvo aquí en la tierra: “Él vino no para ser servido, sino para servir” (Mt. 20:28). El resultado será que “el Espíritu Santo regirá nuestras mentes”, “los miembros de las iglesias serán refrigerados por el agua de la vida”, y los obreros “revelarán a su Maestro en espíritu, en palabra y en acción” (White, 1998, p. 223).

Asimismo, White (1998) sugiere que en nuestro trato con nuestros semejantes, deberíamos tener paciencia “hacia el alumno torpe, no censurar su ignorancia, sino aprovechar toda oportunidad para animarlo”, pues “la sensación de sus propias imperfecciones debería inducirlo constantemente a manifestar simpatía y tolerancia hacia los que también tienen que luchar con dificultades” (p. 292).

Por lo tanto, como advierte la autora en estudio, “en el servicio de Cristo todo depende de los motivos que impulsan a los creyentes a la acción”. Si uno no está con Cristo, sus motivos no serán los correctos y retrasarán la obra, pero “aquellos que trabajan por amor a las almas harán progresar su obra en nuestro mundo” (White, 1992, carta 121).

La coordinación

“¿Andarán dos juntos, si no estuvieren de acuerdo?” (Am. 3:3) Este es uno de los versículos de las Escrituras que suele ser citado para hablar de la administración y la coordinación en ella. Ponerse de acuerdo con una persona o grupo de personas es importante, por ejemplo, cuando se tiene que dirigir una empresa o cuando se va a jugar un partido de básquet. Y es que, sin coordinación sería imposible avanzar hacia el blanco deseado. Elena White, sobre este tema, señaló que “Dios desea que aprendamos unos de otros. La independencia que no está santificada nos coloca en una posición tal que el Señor no puede trabajar con nosotros” (White, 1998, p. 276). Más específicamente, ella declara que

No debe permitirse que las ideas y el juicio de una sola persona se conviertan en la norma en ningún caso en que se trate de la edificación de una iglesia. Esto requiere la actuación de cada miembro de la iglesia que pueda llevar responsabilidades, y por lo tanto el pastor no es quien debe llevar solo el peso de esta obra... Esta es una lección que Ud. debe aprender: consultar los pensamientos y el juicio de sus hermanos, y no avanzar sin su consejo y cooperación. (White, 1970, p. 276)

Recordar que “cada uno debe estar en su grupo y lugar, realizando su trabajo”, es imperativo. “Cada uno debe llevar el peso de su propia responsabilidad”, pues “el Señor está preparando a cada individuo para que haga su propia tarea, y cada uno debe ser respetado y honrado como hermano escogido por Dios” (White, 2003, p. 58).

Finalmente, White (2003) advierte que “ustedes necesitan consultarse unos a otros con libertad y confianza”, a fin de que no sea un solo hombre el que se encargue de todos los planes y métodos, mientras otros son dejados fuera. Fallar en esto, dice ella, produciría errores y atrasaría la obra (p. 58).

La administración de las diferencias

Muy alejado de los aspectos físicos, el ser humano debe estar consciente que todos no somos iguales, tanto física como internamente—experiencias, estilo de vida, etc. Pero el hecho que seamos diferentes, no significa que debemos ser tratados también de manera diferente. No se debe “mostrar preferencias” en el trato hacia los demás, “porque el Señor no muestra preferencias hacia sus escogidos”. Él no nos considera siervos, sino amigos, y Él espera que nosotros también confiemos los unos en los otros. La autora sugiere que “a menos que practiquen esto más de lo que lo han hecho en el pasado, no andarán ni trabajarán bajo los dictados del Espíritu de Dios (White, 2003, p. 58).

Cuando uno está más preocupado “en las pequeñas divergencias, se ve llevado a cometer actos que destruyen la fraternidad cristiana” (White, 1998, p. 253). ¿Qué hubiese pasado si, por ejemplo, este problema se hubiese mantenido en los discípulos de Jesús? Probablemente nadie hubiese llevado a cabo la comisión que recibió. “Cuando los

discípulos hubieron llegado a la unidad perfecta, cuando ya no contendían por el puesto más elevado”, entonces el “Espíritu Santo fue derramado en ellos” (White, 1998, p. 27).

Por lo tanto, apliquemos el siguiente consejo de Elena White:

Asegúrense de orar y de intercambiar ideas antes de trazar los planes, y luego, con el Espíritu de Cristo, lleven adelante la obra en unanimidad. Si algún hermano decide no cooperar con sus hermanos, y no tiene deseos de trabajar por causa de diferencias de opinión, hay un solo curso de acción a seguir. Humíllense delante de Dios y recurran a la oración, porque ustedes no pueden ni deben intentar trabajar en desacuerdo. (2003, p. 29)

La administración del cambio

Las circunstancias y el ambiente que nos rodea, nos llevan a realizar cambios en nuestra vida que bien pueden ayudarnos a mejorar, o a empeorar. No obstante, “si los cristianos obraran concertadamente, si avanzaran como un solo hombre, bajo la dirección de un Poder, para la realización de un objetivo, moverían el mundo” (White, 1998, p. 177).

Esto, por supuesto, incluye dedicarse a la obra evangélica no sólo en las zonas urbanas, sino también en las rurales, zonas generalmente “desfavorables y desalentadoras [donde] muchos obreros se niegan a ir” (White, 1998, p. 24). En estas últimas zonas, el pastor necesitará coordinar con los laicos a fin de que pueda lograrse mucho mediante los esfuerzos de estos miembros.

Los que profesan seguir a Cristo tienen una elevada tarea, y en lugar de permitir que su mente se “espacie en pensamientos de los cuales no obtenemos beneficio alguno”, deben “escudriñar las Escrituras diariamente y cumplir en la vida cotidiana los deberes que tal vez ahora nos resulten penosos, pero que alguien debe cumplir” (White, 2004e, p. 365).

La autora añade que pronto se realizarán cambios importantes y rápidos, y el pueblo de Dios debe estar dotado del Espíritu Santo para que, con sabiduría celestial, pueda hacer

frente a las emergencias de esta época, y hasta donde sea posible, contrarrestar los movimientos desmoralizadores del mundo. Si la iglesia no se duerme, si los discípulos de Cristo velan y oran, podrán tener luz para comprender y apreciar los movimientos del enemigo (White, 2004e, p. 435).

El pastor y la iglesia deben estar atentos para apreciar los movimientos del enemigo que incluso estarán dentro de la misma iglesia, ya que se han levantado hombres “que profesan ser siervos de Cristo, pero cuya obra se opone a la unidad que nuestro Salvador estableció en la iglesia”. La autora continúa diciendo que hay gente que tiene planes y métodos de trabajo diferentes, originales, y aspiran hacer alguna gran obra “que les reporte honra”, pero “necesitan aprender la más provechosa de todas las lecciones: la humildad y fe en Jesús” (White, 2004a, p. 79).

La evaluación

Toda actividad, sea en el ámbito secular o religioso, es evaluada. Pero, al tratarse de la obra del Señor, el ser humano debe recordar que esta no es una simple tarea que puede tomarse a la ligera. “Todo obrero será probado para que se sepa si trabaja en favor del progreso de la institución del Señor o para servir sus propios intereses” (White, 2004, p. 182).

Los que se lisonjean de que el descuido y la negligencia en las cosas de esta vida son evidencia de su espiritualidad y de su separación del mundo incurren en un gran error. Su veracidad, fidelidad e integridad se prueban mediante las cosas temporales. Si son fieles en lo poco, lo serán en lo mucho (White, 2007, Vol. 4, p. 304).

Dios es quien conduce a su pueblo paso a paso, y Él “coloca a sus seguidores en diferentes situaciones a fin de que se manifieste lo que hay en el corazón. Algunos soportan ciertas pruebas, pero fracasan en otras”. En efecto, a medida que se avanza en este proceso, el corazón es probado un poco más severamente (White, 2003, p. 172). White (1998) afirma que bajo ninguna circunstancia debemos olvidar que “todos somos probados en este tiempo”, y que si realmente estamos dispuestos a divorciarnos de todo lo que tienda a degradarnos, “recibiremos fuerza para crecer en Cristo, nuestra cabeza viviente, y veremos la salvación de Dios” (p. 128).

Elena White y las cualidades administrativas de algunos líderes en la Biblia

Si bien la administración es esencial en la iglesia, se debe reconocer que detrás de una buena gestión, hay buenos y respetados líderes. Esta sección destaca las cualidades administrativas de algunos líderes en la Biblia.

Cualidades administrativas de Moisés

Moisés era un hombre de organización, lo cual trajo beneficios para los hijos de Israel (White, 2003, p. 652). Es necesario recordar, sin embargo, que la mayor cualidad que tuvo Moisés para ser el pastor del pueblo escogido de Dios “fue a través de su firme fe y su permanente confianza en el Señor” (White, 1895, carta 47). Por tanto, Dios se ha propuesto que “aprendamos lecciones de orden y organización del orden perfecto instituido en los días de Moisés” (White, 1981, p. 93).

De Moisés también se dice que “tuvo cuidado de escoger como ayudantes suyos a hombres de dignidad, de sano juicio y de experiencia”, pues el Señor Jesús busca la

cooperación de hombres y mujeres como Moisés y los elegidos por él, “que se conviertan en canales despejados a través de los cuales las riquezas del cielo puedan ser derramadas sobre la gente de su amor” (White, 1957, p. 77).

Cualidades administrativas de José

José es otro personaje singular de las Escrituras. Era un hombre de sabiduría, prudencia y habilidades administrativas, pues “era evidente que el poder divino estaba con él”. Además, él era puro, activo y alegre, y revelaba también “seriedad y firmeza moral”. De niño, escuchaba las enseñanzas de su padre y se deleitaba en obedecer a Dios. “Las cualidades que le distinguieron más tarde en Egipto, la benignidad, la fidelidad y la veracidad, aparecían ya en su vida diaria” desde su niñez (White, 1954, p. 221).

Por lo tanto, White (citada en Nichol y Rasi, 1992, p. 1110) no se sintió timada en señalar que “José ejemplifica a Cristo”. Ella añade que la integridad y la virtud de José fueron terriblemente atacadas, así también como en el caso de Jesús. Y, finalmente, sus elevadas cualidades le hicieron merecedor de los más grandes honores en Egipto, a pesar de toda la oposición que debió soportar. Debe entenderse que un buen carácter, como el de José, “se ha de edificar ladrillo por ladrillo, creciendo cada día en proporción al esfuerzo que haga” en la obra del Señor y por desear mantenerse en Él (White 1998, p. 121).

Cualidades administrativas de Nehemías

Nehemías fue un copero que fue llamado por Dios; era un ministro laico, hombre de oración (Neh. 1:5, 6) y de un carácter noble. White (citada en Nichol y Rasi, 1994) dice que “en vez de atribuir la alabanza a sus propios excelentes rasgos de carácter, a su notable aptitud y energía”, Nehemías le dio el primer lugar a Dios en su vida. Este personaje era consciente de que Dios era su salvaguardia en todo cargo de influencia. “Por cada rasgo de carácter mediante el cual obtenía favores” alababa a Dios. No se exaltaba a sí mismo como muchos líderes podrían hacerlo hoy en día, y el Señor lo dotó de sabiduría, y “le enseñó cómo usar en la mejor forma posible los dones confiados a él”, a fin de ganar a otros (Nichol y Rasi, 1994, p. 1154). Por tanto, un buen líder también debería considerar imitar la conducta de Nehemías, especialmente al momento de enfrentar a grandes oponentes — como Artajerjes, en el tiempo de Nehemías.

Cualidades administrativas de Pablo

Saulo, antes de convertirse en Pablo, era un hombre que perseguía a los siervos de Cristo. Sin embargo, esto no fue impedimento para que el Señor lo llamase al ministerio. Según White, Pablo era un hombre inteligente, con educación, y “sentía una sagrada responsabilidad por el bienestar de la iglesia”. Dice que él “poseía la más elevada de todas las sabidurías” para su trato con los demás, y era capaz de “despertar la naturaleza mejor de sus semejantes e inspirarlos a vivir una vida más elevada” (1998d, p. 66, 67).

Pablo recibió, bajo su administración, no solo la verdad, sino que la compartió con otros. Dios lo bendijo de tal manera que no le faltaba ningún don. ¿La razón para esto? Una relación estrecha y preciosa con Cristo. Además, en su relación con sus semejantes, lo que sobresalía de su carácter era poner ante los demás “el verdadero objetivo y objeto de la

vida, imprimiendo en sus mentes las lecciones del divino Maestro, que buscaba sacarlos del mundo y del pecado, a la pureza y a la vida inmortal” (White, 1883, p. 124).

De este apóstol podemos aprender que es importante madurar los sentidos espirituales a través “del avance continuo en el conocimiento de las cosas celestiales”. De hacerlo, “la mente aprendería a deleitarse en ellos; y todo precepto de la Palabra de Dios resplandecería como una joya inestimable” (White, 1883, p. 124).

Cualidades del liderazgo de Jesús

White (1995, p. 607) dice que Jesucristo fue un líder diferente a todos los demás de su tiempo por una simple razón: Él rompió con todos los paradigmas al enseñar que “Si alguien quiere ser el primero, deberá ser el último de todos” (Mr. 9:35, DHH). Como bien se sabe, “Él vino no para ser servido, sino para servir” (Mt. 20:28).

Con estas ideas en mente, Él “[mantuvo] constantemente ante los discípulos el hecho de que ellos habrían de ser uno con él en su obra de rescatar al mundo de la esclavitud del pecado” (White, 1957, p. 26). Les enseñó a sus discípulos a impartir a otros lo que él les había hecho conocer. En toda su obra, los estaba preparando para una labor individual, que se extendería a medida que el número de ellos creciese, y finalmente alcanzaría a las más apartadas regiones de la tierra. La última lección que dio a sus seguidores fue que se les habían encomendado para el mundo las alegres nuevas de la salvación (White, 1957, p. 26).

De este modo, Él nos dejó una clara lección: Aquellos que “quieren participar de sus atributos, y con él compartir el gozo de ver almas redimidas, deben seguir su ejemplo de ministerio abnegado” (White, 1957, p. 26).

CAPÍTULO 3

LA ADMINISTRACIÓN DE DISTRITOS CON MÚLTIPLES IGLESIAS EN LA LITERATURA CONTEMPORÁNEA

Este capítulo estudia la administración eclesiástica desde el punto de vista de los autores cristianos contemporáneos. La investigación presenta un panorama general de lo que varios escritores de trayectoria y autoridad han escrito sobre el tema. Asimismo, examina aspectos relevantes de la administración eclesiástica. Para efectos de esta investigación se tendrá en cuenta la literatura a partir del año 2003. Con algunas excepciones se tomarán libros de años anteriores al mencionado por ser fuentes escritas por autores reconocidos en el área de la administración eclesiástica.

La administración en la iglesia cristiana

La administración es un tema de investigación desde hace muchos años, que contribuye a un significativo progreso en los negocios, la educación, los servicios de salud, y en otras áreas (Kessler, 2013, pp. xxv-xxvi). Varios autores definen el término, explican la teoría y proveen una lógica de las actividades incluidas. Sin embargo, en las iglesias cristianas no ha habido el mismo progreso en relación a este tema. Michael Anthony y James Estep (2008) señalan que “muchas iglesias han fracasado en mantenerse al día con

estas nuevas perspectivas y se han quedado atrás, el resultado es una administración de iglesia deficiente” (p. 1).

El estudio de la administración ha sido aplicado en la esfera corporativa por muchos años, pero, ¿qué en cuanto a la iglesia? ¿Tienen algunos de estos enfoques no cristianos aplicación en el contexto de una organización eclesiástica? Anthony y Estep (2008) son enfáticos al decir “La comunidad de fe provee un contexto distinto en donde ocurre la administración” (p.39).

Quiere decir que en la iglesia los individuos mismos son el enfoque de administración y no son vistos como los medios para lograr un fin. Por lo tanto, se requiere un paradigma teológico basado en una comprensión exhaustiva de la Biblia, para entender la administración en la iglesia cristiana.

Significado etimológico del término iglesia

Tener una comprensión clara del significado etimológico de la palabra iglesia nos permitirá aplicar correctamente los principios de la administración en el contexto eclesiástico. Lockward (2003) menciona que “el término griego *ekklesia*, que se traduce como *iglesia*, significa asamblea, congregación, reunión” (p.505); en este sentido, Leal Caesar (2002) reafirma este concepto, indicando que “teológicamente hablando, tiene que ver con un grupo de personas que ha sido llamado con un propósito” (p. 234), para anunciar las buenas nuevas de salvación. Por otro lado, Marcello Semeraro (2004) sugiere que es “la comunidad de aquellos que asumen un comportamiento de fe y de amor frente a la instancia divina” (p. 21).

Originalmente este término según Lockward (2003) se usaba para designar una

asamblea de ciudadanos reunida para tratar asuntos comunales o políticos en una ciudad griega. Para Gullón (2002), “la iglesia, es el Israel espiritual en el que están todos los creyentes sean o no descendientes físicos de Abraham” (p. 267).

Como vemos etimológicamente la palabra iglesia no tiene que ver con un edificio sino con personas que han sido llamadas por Dios. Ekkehardt Mueller (2002) compara a “la iglesia en un sentido metafórico a un cuerpo humano” (p. 148), y Merling Alomía (2002) dice que “el cuerpo de Cristo existe dondequiera sea aceptado el evangelio” (p. 132).

Esto significa que cuando hablamos de la iglesia, estamos refiriéndonos a personas y no a la infraestructura. Carlos Caldas (2007) dice “es una reunión de pecadores salvos por la gracia de Dios (p. 11). Por lo tanto, si consideramos que la iglesia de Cristo fue llamada por Dios para un fin especial, son necesarias nuevas reflexiones y consideraciones de los principios administrativos bíblicos para proveer cuidado a la grey de Dios, y para cumplir con éxito la misión que Jesús le dejó a su iglesia.

La administración desde la perspectiva cristiana

Dios está obrando maravillas en nuestros días; nuestras iglesias están creciendo; el desafío es muy grande, pero también lo es la responsabilidad de organizarlas en forma tal que todo se haga decentemente y con orden. Cada día hay más personas, más recursos, más obras que hacer, más necesidad de administrarlas bajo la dirección del Espíritu Santo.

Por otro lado, los conceptos sobre administración secular aumentan cada vez más (Miles, 2014, p. xiii), esto hace necesario proponer conceptos de administración distintivamente cristianos que sirvan para orientar a los pastores de distritos con múltiples

iglesias y desarrollar en ellos convicciones cristianas que logren integrar la teología bíblica con la teoría administrativa. Thomas Frank (2006) afirma: “las circunstancias contemporáneas demandan una teología crítica, constructiva y práctica de liderazgo y las gerencias” (p. 123). Anthony y Estep (2008) comentan “es trágico que muchas organizaciones cristianas han aceptado la filosofía de administración del mundo” (p.40). Por deducción podemos afirmar que muchos pastores de iglesias cristianas tratan de llevar a cabo la obra de Dios usando una filosofía administrativa diametralmente opuesta a los principios bíblicos.

Por su parte, Myron Rush (2002) sugiere que “el líder cristiano debe servir bajo la autoridad de Dios” (p. 4), y Gerardo Alfaro (2010) comenta que nuestro modelo en la administración eclesiástica es Jesús, ya que Él es “la autoridad que norma el crecimiento de la iglesia y le da dirección” (p. 71).

Siendo así, un líder que administra una iglesia, según Raúl Yoccou, debe “crecer en la dependencia de Dios y ser un retenedor fiel de la Palabra” (p. 21).

La iglesia no es una empresa secular

Se requiere ciertos elementos espirituales, ya que la administración, desde una perspectiva cristiana, no es secular, pero tampoco neutral, sino una expresión práctica de nuestros puntos de vista teológicos (Nathan, 2004, pp. 1-18). Frank (2006) manifiesta que “el término administración por definición es una forma de ministerio” (p. 48), desde luego, orientado al servicio de la comunidad de fe.

Por otro lado, Engen Van (2004), hablando de administración, comenta que “[a]unque los métodos y las formas de administración varíen, la necesidad de una

cuidadosa administración y una precisa organización es vital” (p. 199).

No cabe duda que este concepto es importante, sin embargo, desde la perspectiva cristiana la administración de iglesia difiere mucho de la administración secular. Para la administración secular, como menciona Bahamondes (2010), el objetivo principal “es lograr eficacia y eficiencia en una gestión” (p. 90).

Pero la administración desde la perspectiva cristiana tiene otros objetivos, su misión final es ayudar en la transformación de los individuos dentro de la iglesia y la comunidad, ayudándolos en su crecimiento integral; es decir, en el contexto de una iglesia cristiana, los individuos mismos son el enfoque de la administración y no los medios para lograr un fin.

Tipos de gobierno eclesiástico contemporáneos

Cuando hablamos de gobierno eclesiástico, estamos haciendo referencia a cómo se administran, organizan y dirigen las iglesias cristianas. Creemos que en toda administración eclesiástica es vital contar con un estilo de gobierno que le dé una dirección correcta a la iglesia, de acuerdo con sus objetivos. Robert Welch (2011) comenta que “la administración es descrita como el proceso de utilización del personal y los recursos, para responsabilizarse por los objetivos de la organización y las metas” (p. 13). La estructura organizacional eclesiástica puede rastrearse hasta la época de la iglesia primitiva. Al respecto, Ryrle (2003, p. 466) dice: “Solamente porque ha habido y continúa habiendo debate sobre los detalles específicos de la organización de la iglesia, existen diferentes clases básicas de iglesia. Pero es incuestionable que la iglesia primitiva tenía organización”.

Es importante notar que algunos escritores como Gilbert Bilezikian (2007) afirman que “las multitudes de congregaciones están encasilladas con estructuras de liderazgo contrarias a las recetas del Nuevo Testamento” (p. 5). Por ello sería conveniente plantearnos las siguientes preguntas: ¿nuestro liderazgo pastoral facilita el desarrollo de la misión de la iglesia? ¿nuestra estructura es dinámica, sencilla y flexible? ¿tenemos un sistema de gobierno fiel a los principios bíblicos? ¿está orientado a la capacitación, integración y madurez de los creyentes?

Núñez (2001) comenta que los líderes de los primeros tiempos del pentecostalismo del siglo XX tenían el concepto de un liderazgo sin líderes. Le daban énfasis no a una doctrina en particular, sino a tener la experiencia de Dios, por medio del Espíritu Santo. Él menciona que “la tendencia moderna a magnificar posiciones personales y estructuras de gobierno eclesiástico son como una desviación de la naturaleza misma del pentecostalismo histórico” (p. 85).

En este sentido, al revisar el comentario de diversos autores sobre este tema, podemos mencionar que no existe unanimidad a la hora de enumerar los modelos de gobierno eclesial. Leon Morris (2006) sugiere que, básicamente, “existen tres tipos de gobierno eclesiástico, el episcopal, el presbiteriano y el congregacionalista. Probablemente ninguno de estos existe en una forma totalmente pura sin mezcla con los otros” (p. 280).

Para W. Conner (2003) “en general, hay cuatro formas diferentes de gobierno eclesiástico” (p. 313). La monárquica, en la cual la autoridad final está en las manos de un hombre, como en el caso de la Iglesia Católica Romana, con el papa de Roma a la cabeza; la episcopal, en la cual la iglesia es gobernada por un colegio o un cuerpo de obispos; la

presbiteriana, en la cual la iglesia local es gobernada por ancianos, con cortes superiores de apelación; y la democrática, en la cual la congregación local es autónoma, y en la cual no hay ningún cuerpo exterior ante el que la congregación local sea responsable con referencia a sus propios asuntos internos.

Desde luego, cada confesión religiosa tiene un tipo de administración de acuerdo al estilo de gobierno eclesiástico (Link, 1999, pp. 530-531; Frost, 1999, pp. 531-532), siendo el más común en el mundo evangélico, el tipo de administración congregacional.

Zaldívar (2006), hablando del sistema congregacional afirma: “este sistema también se llama independiente, cada congregación es una iglesia completa e independiente de cualquier otra” (p. 412). Por su lado, Justo Anderson (1990) comenta que en este tipo de administración “se insiste en la autonomía de cada congregación” (p. 553). Erickson (2008) sostiene que “los grupos que tienden al congregacionalismo y tienen una orientación más independiente, muestran menos tendencia a fusionarse” (p. 1139).

Ryrie (1996) comenta que “la forma congregacional de gobierno significa básicamente que la autoridad definitiva para gobernar la iglesia descansa en los miembros mismos” (p. 468), independientemente de las otras congregaciones de la misma fe.

El Manual de Iglesia (2010) menciona que “la forma de gobierno de la iglesia Adventista del Séptimo Día es representativa” (p. 28) la cual reconoce que la autoridad de la Iglesia descansa en sus miembros, y es expresada a través de representantes debidamente escogidos en cada nivel de la organización, con responsabilidad ejecutiva delegada en los cuerpos representativos y en los oficiales para el gobierno de la Iglesia en

cada diferente nivel. Esta forma de gobierno eclesiástico reconoce, también, que la ordenación al ministerio es reconocida por la Iglesia mundial de los adventistas del séptimo día.

La administración eclesiástica en el ministerio pastoral

Por observación, he notado que algunos líderes de iglesia restan importancia a la tarea de la administración; evitan asistir a las juntas; hacen caso omiso a las convocatorias, y generalmente, presentan excusas para discutir asuntos relacionados a la organización. Si bien, es cierto que administración no es sinónimo de misión, una buena administración facilita y fortalece la misión. Por lo tanto, hay una necesidad de abordar la teología bíblica de administración en el ministerio pastoral y es necesario que todos los líderes comprendan y estén capacitados para transmitirla a los miembros de sus iglesias.

El pastor y sus funciones en la iglesia local

El pastor es la persona de mayor influencia sobre la congregación, por lo tanto, tarde o temprano, la iglesia adoptará la personalidad del pastor, y de algún modo, terminará siguiendo también las tendencias del dinamismo de su liderazgo. De hecho, el liderazgo es el factor fundamental, tanto en las empresas como en la iglesia .

En el ámbito eclesiástico, si el pastor tiene visión, la iglesia avanzará junto con él (Vanhoozer y Strachan, 2016, pp. 1-2); si el pastor es un hombre de oración, la iglesia será una iglesia de oración; si el pastor tiene visión misionera, definitivamente la iglesia tendrá pasión por alcanzar a los no alcanzados con el mensaje del evangelio de Jesucristo (Wagner, 1990).

MacArthur (2009) afirma que “la imagen de un pastor demuestra la autoridad y

fidelidad de Dios, así como la necesidad e implicaciones del obedecerle” (p. 62). Stephen Macchia (2002) comenta: “en el Salmo 23 se encuentran ciertas funciones pastorales que son aplicables al pastor de una iglesia hispanoamericana” (p. 275).

Considerando que la iglesia es una institución establecida por Dios para cumplir una misión y desarrollar en el mundo un programa integral (Wagner, 2005), es necesario que el pastor enfoque su liderazgo en una misión cuádruple: predicar, enseñar, pastorear y administrar.

Sin embargo, una de las grandes tentaciones que acosan al pastor de los grandes centros urbanos es la de guiarse por la mentalidad secular en lo referente al éxito profesional. Emilio Núñez (1998) comenta que “una vez que el pastor se deja atrapar por el espíritu de este siglo, fácilmente cambia sus motivos, sus metas, su mensaje y sus métodos” (p. 83).

Por lo tanto, el pastor debe tener mucho cuidado, para no adaptar su liderazgo al gusto de la época y convertirse en un simple profesional eclesiástico, practicando servilmente los métodos empresariales del mundo. Ya que el pastor que deja de lado sus funciones pastorales, según el modelo bíblico, tarde o temprano se convierte en un ejecutivo, y su iglesia en una empresa muy semejante a las muchas que existen en el mundo.

Rice (2000), hablando de las funciones pastorales, aplica la imagen central del pastor como guía espiritual “a las varias funciones del ministerio: adoración, liderazgo, cuidado pastoral, enseñanza, cambio social y administración” (p. 16).

Descripción de funciones

La primera función tiene que ver con la predicación o proclamación del evangelio. Powers (2006) menciona acertadamente que “la tarea de predicar del pastor abarca los mensajes que son tanto evangelizadores como de edificación para la iglesia. En ambas dimensiones de la predicación, el pastor tiene la oportunidad de apoyar la función educativa de la iglesia” (p. 362).

El segundo ángulo del ministerio pastoral tiene que ver con la enseñanza. Calderón (1982) menciona que “en la predicación se siembra; en cambio, en la enseñanza se cultiva” (p.16). Para Powers (2006), “el pastor es el maestro principal de la iglesia y tiene que ser inquebrantable en su lealtad a la palabra segura que está siendo enseñada” (p. 362).

La tercera función de un pastor en la iglesia, tiene que ver con pastorear. Eso significa guiar, alimentar, proteger y nutrir. Pastorear requiere atención al ministerio educativo de la iglesia a través de la enseñanza bíblica. De esta manera, el rebaño puede recibir una dieta bien balanceada, estar protegido en contra de la falsa enseñanza, ser dirigido a caminar rectamente y recibir fortaleza para la jornada diaria (Powers, 2006).

La cuarta función pastoral tiene que ver con la administración. Rodrigo García (2011) comenta que una de las funciones más importantes del Pastor, es saber recibir la ayuda y dirección del Espíritu Santo y encontrar los dones y talentos en los miembros, para “capacitarlos, entrenarlos, y supervisar su desarrollo” (p. 261).

El don de la administración en el ministerio pastoral

En nuestro afán de querer administrar con éxito nuestras iglesias podemos correr los peligros de ser tan organizados que no demos lugar a la obra del Espíritu Santo, o que seamos tan místicos que dejemos todo a la dirección de Dios y procedamos sin planes. Por ello, creo que es importante analizar la administración eclesiástica como un don.

Ryrie (1996) sostiene que “un don espiritual es primeramente una habilidad concedida al individuo. Esto significa que el don no es un lugar de servicio, ya que el don es la habilidad y no el lugar donde la misma se ejercita” (p. 103).

En la Biblia (1 Co. 12:28; Ro. 12:8) se identifica el don espiritual de la administración. La palabra griega para administración es *kubernesis*, refiriéndose a un capitán de un navío o un timonel. En las antiguas versiones también es llamado *don de gobierno*. Anthony y Estep (2008) afirman que “la importancia del timonel aumenta en tiempos de tempestad. El cargo de dirigir a la congregación bien puede haberse desarrollado especialmente en emergencias” (p. 12).

Considerando estos conceptos, podemos definir que la administración es un don de Dios, dado a individuos para prepararlos para servir en un papel de liderazgo. Por lo tanto, los pastores que tienen el don de administración pueden hacer que la organización de una iglesia vaya en la dirección correcta. En síntesis, Tidwell (1985, p. 27) define la administración eclesiástica de esta manera:

La administración de la iglesia es el liderazgo que equipa a la iglesia para ser la iglesia y para hacer el trabajo de la iglesia. Es la guía provista por los líderes de iglesia a medida que conducen a la iglesia a usar sus recursos espirituales, humanos, físicos y financieros para que la iglesia alcance sus objetivos y cumpla su propósito reconocido. Es capacitar a los hijos de Dios que forman la iglesia para que lleguen a ser y hagan lo que pueden llegar a ser y hacer, por la gracia de Dios.

¿Pero qué pasa si los pastores de hoy, no tienen el don de la administración?

Siguiendo el modelo bíblico, deberían buscar a otros líderes de iglesia que les alivien sus cargas, personas que tengan mejor discernimiento en asuntos de administración. Macchia (2002) menciona que “hay mucho más talento disponible en la iglesia de lo que la mayoría supone” (p. 190).

Tomando la figura del timonel, es necesario mencionar que, para que el capitán de un barco pueda hacer su trabajo a bordo tiene que contar con la colaboración completa de toda la tripulación. ¿No hay en esto una lección fundamental que debemos aprender? Esto implica un desafío para los pastores con distritos con múltiples iglesias.

Lo que estamos queriendo decir es que el don de la administración se puede desarrollar en la iglesia; para ello, el pastor tiene que trabajar con la gente y llevarse bien con las personas (De Vile, 1998, p. 8). Puede hacer esto de mejor manera, si ayuda a desarrollar las capacidades de sus liderados, preocupándose de manera personal por los asuntos de ellos; a fin de cuentas, ésta es la administración bíblica en su mejor expresión. Esta declaración es respaldada también por Joel Comiskey (2011) quien sostiene: “la administración eficaz comienza cuidando y capacitando a los santos” (p. 69).

El don de la administración lleva consigo la capacidad administrativa que se adquiere mediante el desarrollo del liderazgo. Cualquier líder cristiano que sea colocado en responsabilidades de dirección y no trate de desarrollar su capacidad administrativa sería tan insensato como el pastor que tiene el don de predicar, pero no abre un libro para preparar el sermón.

El don en la iglesia apostólica

En la iglesia apostólica era esencial que los predicadores y pastores escogieran a las personas que habían de llevar adelante la obra de Dios en las congregaciones locales (Roloff, 1999, pp. 525-527). Por ejemplo, se escogieron diáconos para llevar la ofrenda de amor a la iglesia de Jerusalén .

Por consiguiente, sugiero a los pastores que tienen que administrar muchas iglesias, estudiar con oración estos principios administrativos, para administrar conforme al corazón de Dios. MacArthur (2011) menciona “gran parte del Nuevo Testamento se escribió con el fin explícito de instruir a iglesias y pastores sobre estas cuestiones” (p. 28).

En 1 Corintios 12, Pablo enfatiza tres veces que Dios es el dador de los dones, y que el propósito de los dones no fue el de un beneficio o superación personal, sino para la edificación de su iglesia. Hablando del don de la administración, C. P. Wagner (1980) manifiesta que “es la capacidad especial que Dios da a algunos miembros del Cuerpo de Cristo” (p. 152), que les permite entender claramente los objetivos inmediatos y a largo plazo de una unidad particular del Cuerpo de Cristo, y diseñar y ejecutar planes efectivos para la consecución de estos objetivos.

Cualidades espirituales

Debemos mencionar que para administrar la iglesia del Señor se requieren ciertas cualidades espirituales (Patte, 2010, pp. 926). Jaime Fasold (2000) sostiene que “el liderazgo llevado por personas no regeneradas fácilmente cae en la crueldad, la tiranía y un afán por dominar y controlar a los demás” (p. 32).

Graham (1992) afirma que el líder “no debe ser dictatorial, ególatra o dogmático” y que, en cambio, necesita ser “cualquier cosa menos eso”. En realidad, “debe ser humilde, afable, cortés, amable y lleno de amor; pero a veces tiene que actuar con suma firmeza” (p. 173).

El NT subraya la actitud de siervo como la característica principal del verdadero

líder cristiano. En este sentido, Bahamondes (2010) comenta: “creo que los pastores, en su calidad de líderes, deben detenerse y pensar en el estado actual de sus congregaciones. ¿Qué podrían hacer para mejorar lo que no está funcionando?” (p. 190).

Teología de la administración integrada al trabajo pastoral

El enfoque teológico de la administración sugiere que la administración integrada al trabajo pastoral es un ministerio *en y por* sí mismo; es más que un método o un medio para lograr un fin, y es usado para el servicio y estímulo de otros.

Powers (2006) sostiene que “la administración es una parte integral de la relación del pastor con el ministerio educativo de la iglesia. Algunos pastores ven esto como puramente secular y dudan en dedicarle tiempo a la administración” (p. 364).

La falta de un enfoque teológico en la administración pastoral trae como resultado una dicotomía caracterizada por una falta de integración entre la cultura teológica de la congregación y la cultura administrativa. No podemos sostener nuestra teología en una mano y la administración en la otra. Las dos deben estar unidas, integradas en un enfoque consistente para dirigir el ministerio (Frank, 2007, pp. 32-53).

Sucedec muchas veces, en el trabajo pastoral, que se tiene que lidiar con algunos asuntos seculares que se introducen en la iglesia. Por ejemplo, cuando se recaudan fondos para construir iglesias o para alguna actividad de los jóvenes. ¿Será que podemos utilizar métodos seculares para motivar a la feligresía a dar? ¿Cómo se integran estos métodos a la exhortación de Pablo a ofrendar con gozo?

En estas situaciones cotidianas, es vital que el pastor integre la administración desde el punto de vista teológico. Según W. A. Criswell (1999), “esto significa que el

buen pastor ha de ser un buen administrador” (p. 332).

Por lo tanto, la integración de la administración en el trabajo pastoral debe dar gloria a Dios. David Atkinson y David Field (2004) afirman que “a pesar de que ahora la humanidad está caída, Dios sigue exigiendo que la administración se lleve a cabo con justicia, diligencia, rectitud y fidelidad” (p. 202).

Responsabilidades del trabajo pastoral

En toda empresa secular se elabora un documento que sirve como su declaración fundamental para establecer su misión, su visión y sus valores centrales. Estos valores guían a la institución a través de los cambios del tiempo y de la cultura.

Para el pastor de iglesia, la Biblia es el documento esencial en su trabajo ministerial; ésta sirve como plomada para las decisiones y funciones administrativas; es el principal lente por el cual deriva las prácticas y los principios administrativos para las actividades de la iglesia. Bob Briner y Ray Pritchard (1997) sostienen que “no hay mejor ejemplo de esto, que los resultados sorprendentes que lograron los discípulos después que Jesús los dejara” (p. 64).

Tener un enfoque teológico de la administración nos ayuda a cumplir las responsabilidades pastorales con éxito. A continuación, enumeraré algunas de ellas:

1. Supervisar la iglesia local.
2. Supervisar la administración de disciplina.
3. Conciliar las disputas entre cristianos.
4. Predicar y enseñar la Palabra.
5. Establecer una estructura y un proceso de discipulado.

6. Velar por el buen nombre de la iglesia local.
7. Cuidar los bienes y equipos asignados.
8. Acudir a las reuniones y capacitaciones ministeriales acordadas.
9. Enviar informes mensualmente.
10. Mantener la identidad doctrinal de la iglesia.
11. Mantenerse actualizado teológica y académicamente.

El trabajo pastoral, independientemente del área en la que sirve, tiene una profunda responsabilidad ante Dios. Administrar las organizaciones eclesíásticas dentro de los límites presentados claramente en su Palabra es una solemne responsabilidad.

Sin embargo, se requiere cierto grado de aptitud hermenéutica para interpretar correctamente los principios bíblicos sobre la administración. Sin una interpretación fiel de ella no existe esperanza de una aplicación correcta.

Macchia (2002) sostiene que “pensar y planear estratégicamente nos ayudará a lograr una iglesia cristocéntrica, buscar la integración de la voluntad de Dios, la singularidad de nuestra propia iglesia, y las responsabilidades como líderes” (p. 197).

Finalmente, el pastor de la iglesia local tiene un papel fundamental en la ejecución del plan de Dios de esparcir su gloria a todas las naciones. Si el pastor tiene visión, conocimiento y herramientas adecuadas, la iglesia se movilizará activamente y como resultado tendremos más obreros, más oración y más sustento financiero para llevar adelante la obra de Dios.

Distritos con múltiples iglesias

Pocos libros hablan de cómo se debe administrar distritos con múltiples iglesias. Esta sección propone tres aspectos que todo pastor con más de una iglesia debe seguir para atender las necesidades de sus congregaciones.

De éstos brotan tareas administrativas que todo líder debe desarrollar para tener un ministerio exitoso. La eliminación de cualquiera de estas tareas debilitará la administración eficaz de un distrito con varias iglesias, causando desorden y confusión. Cada aspecto, en realidad, es una descripción de la experiencia práctica en el ministerio; por consiguiente, esta sección es pastoralmente práctica.

El pastor como Delegador

Recordemos que un pastor de iglesia debe influenciar en las personas para que logren por sí mismos una meta particular. Damos por sentado que un pastor con múltiples iglesias debe ser es un líder organizado, que dirige la iglesia de acuerdo a los principios administrativos de la Biblia y guiado por el Espíritu Santo.

En ese sentido, creemos que la gran mayoría de pastores que salen del seminario, planifican sus actividades eclesíásticas y tratan de alcanzar sus metas propuestas. Sin embargo, para aquellos que tienen que cuidar más de una iglesia, como en el caso de la zona sur del Perú, donde el promedio es de 11 iglesias por pastor, es imposible cuidar con éxito y satisfacer las demandas de cada iglesia; por ello, creemos que es indispensable que el pastor desarrolle la habilidad administrativa de *delegar*, para cumplir los objetivos ministeriales y para movilizar a la iglesia en la tarea del discipulado.

Sánchez (2001) afirma que “un líder que ha comprendido la naturaleza y

motivaciones del liderazgo, hará una prioridad el delegar el mayor número de tareas posibles. Procurará utilizar todos los talentos existentes y crear oportunidades para que sean canalizados creativamente para el bien común” (p. 189). Yocou (1991) comenta que “delegar significa poner la carga sobre otro”, y añade que “poner la carga sobre otro, es morir a esa carga; es dejar en otras manos lo que antes manejábamos nosotros” (p. 145). José Acosta (2011) enfatiza: “si queremos crecer, asumir nuevos retos, es preciso desembarazarnos antes de parte de las tareas que nos lo impiden” (p. 200).

Por otro lado, MacArthur (2009) sostiene que “delegar no significa abandono del liderazgo, sino el ejercicio del acto más profundo del liderazgo” (p. 365). Los grandes líderes son eficaces para delegar. Se dan cuenta de que, personalmente, son incapaces de hacer o atender todo lo que desean completar.

Uno de los vínculos más grandes en una iglesia es el sentimiento de ser colaboradores, cada uno con una tarea y una parte en la obra; por lo tanto, ningún miembro debe quedar como recipiente, no más, siempre recibiendo sin nada que compartir. La iglesia llega a la cumbre de la eficacia cuando cada miembro es un obrero consciente de la importancia de su obra.

Acciones a realizar

Proponemos, en este segmento, algunas sugerencias prácticas que pueden ayudar al pastor de iglesia en el proceso de *delegar*.

1. El pastor debe estudiar y seleccionar cuidadosamente a su feligresía para discernir y utilizar sus talentos. En cada contacto debe conocer mejor a su iglesia.

2. La meta del pastor debe ser que cada miembro tenga un lugar y una responsabilidad. Él debe convencer a los demás de la importancia de esta meta, para que ellos también animen a los demás a encontrar y desarrollar su don.

3. El pastor debe empoderar a los líderes de Escuela sabática y grupos pequeños (Comiskey, 2000), para que ellos se conviertan en pastores de su unidad o grupo, realizando visitas una vez por trimestre, realizando alguna actividad social, llamadas telefónicas de motivación, etc.

El pastor que delega tendrá una iglesia saludable, próspera y feliz. A su vez, tendrá tiempo para disfrutar y pastorear también a su familia. El secreto está en desarrollar y utilizar los dones de los hermanos en su congregación (Comiskey, 2001). Esto es delegar.

Otro aspecto que se debe mencionar, en el arte de delegar en el ministerio, es lo que dice Raymond Brown (2006) “por mucho cuidado que se tenga, y por muy necesario que sea delegar las responsabilidades del liderazgo todo líder debería tener a alguien con quien poder hablar cuando los problemas parezcan demasiado grandes como para resolverlos, y las presiones demasiado intensas para soportarlas” (p. 40).

Delegando responsabilidades administrativas

Es importante afirmar que estamos hablando de delegar tareas administrativas, mas no tareas pastorales y esto es importante diferenciar; por ejemplo, el neurocirujano no puede delegar a su esposa la responsabilidad de operar por él; el profeta no puede delegar a otro para que profetice por él, o el apóstol no puede delegar a otro para que apostolice por él. El evangelista no puede delegar a otro para que evangelice por él; el maestro no puede delegar a otro para que enseñe por él, y el pastor no puede delegar a otro para que pastoree

por él. Comiskey (2011) afirma que, en realidad, muchos creyentes están aburridos de sus vidas cristianas, especialmente si todo lo que parecen hacer es ir a la iglesia, sentarse y escuchar los sermones y después volver de nuevo a casa. “Los dones espirituales permiten a la gente descubrir su lugar dentro del Cuerpo y servir junto a otros mientras siguen a Jesús” (p. 113).

White (2003) enfatiza: “los hombres dirigentes deben delegar responsabilidades sobre otros y permitirles trazar planes e idear medios y ponerlos en ejecución, de manera que puedan adquirir experiencia” (p. 52).

Cuando se delega una función deben mantenerse en mente las siguientes recomendaciones:

1. Delegar a sus líderes responsabilidad y autoridad.
2. Exigir cuentas de los resultados, periódicamente.
3. Explicar a sus líderes de iglesia lo que se espera de ellos.
4. Si se teme que los líderes no van a hacer las cosas bien, enseñarles a hacerlas; esto ahorrará mucho tiempo al líder.
5. Valorar el tiempo personal, y usarlo para realizar las tareas que únicamente competen al líder.
6. Meditar en oración sobre las actividades a delegar y sobre quiénes podrían ser los líderes adecuados para cada tarea.
7. Asegurarse que las personas elegidas para hacer las tareas sean fieles y consagradas.

Delegar como principio bíblico

En el libro de Génesis, capítulo 24, tenemos registrado un singular acontecimiento donde Abraham delega la importante responsabilidad de encontrar una esposa para su hijo Isaac mediante un juramento de obediencia ineludible (Walton, Matthews y Chavalas, 2004, p. 46); ejemplos adicionales de delegación en el Antiguo Testamento incluyen la ocasión cuando Moisés delegó algunas responsabilidades administrativas a setenta varones (Ex. 18:17-27).

Atkinson y Field (2004), hablando de esto sostiene que “Jetro aconsejó a su yerno Moisés que organizase a los hijos de Israel en grupos. Le sugirió que eligiese líderes, los formase y delegara en ellos su autoridad; todos estos factores son componentes del liderazgo” (p. 202). En el NT también leemos que Jesús delegó responsabilidades del ministerio a setenta discípulos (Lc. 10:1-20), y también a sus doce apóstoles (6:7-13).

La Gran Comisión que encontramos en Mateo 28:19, 20, y que se repite nuevamente en Hechos 1:8, es otro ejemplo de que Jesús delegó su ministerio a sus seguidores. Así mismo, el apóstol Pablo delegó responsabilidades ministeriales a los ancianos de cada iglesia que él estableció, y los comisionó para el trabajo de servicio (Hch. 14:23).

El pastor como Capacitador

Todo pastor que lidera múltiples iglesias debe desarrollar un programa de capacitación que satisfaga las necesidades de sus miembros; debe invertir tiempo y esfuerzos en capacitar a sus congregaciones, para cumplir bien el trabajo que Dios le ha conferido (Tidwell, 1985, p. 93).

Un factor de gran importancia es que el pastor no debe considerar el proceso de capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un calendario eclesiástico. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando desarrollar las habilidades de la feligresía, para estar comprometidos con sus propias responsabilidades cristianas (Comiskey, 2004).

Joel Comiskey (2008a) comenta: “las iglesias que crecen capacitan a sus líderes con éxito, usando tanto el entrenamiento antes del culto como un entrenamiento continuado” (p. 93). Raymond Culpepper (2011) afirma que “la capacitación eficaz para el liderazgo pastoral de hoy y mañana requiere que desarrollemos varias inteligencias necesarias para el cumplimiento de la Gran Comisión” (p. 20).

Rice (2000) acepta que “la tarea principal de los que han sido apartados para el ministerio pastoral es capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio” (p. 20). Glen Daman (2004) comenta: “discipular involucra inculcarles a las personas las disciplinas espirituales y el conocimiento bíblico que los capacitará para ser discípulos obedientes y maduros de Cristo” (p. 26). Maxwell (2011) cree que “los líderes sobresalientes se distinguen de los buenos por la forma de influir a quienes los siguen” (p. 62).

MacArthur (2011) afirma que Pablo había plantado muchas iglesias por todo el Mediterráneo y cuando se fue a la siguiente región, le entregó el liderazgo de la iglesia a alguien como Tito. “Este era un capacitador, un desarrollador y un hombre que podía preparar a otros para ser líderes” (p. 190).

Lois McKinney (1994) certifica que: “La educación del misionero va más allá de las fronteras de un simple programa de capacitación. Involucra un compromiso para aprender y crecer durante toda la vida” (p. 198).

Preguntas importantes

Antes de establecer programas de capacitación a nivel distrital, el pastor de iglesia debería formularse algunas preguntas que le darán el derrotero que debe seguir en sus deseos de empoderar a su feligresía.

He aquí algunas preguntas que se debe formular: ¿cuál es el propósito de establecer un programa de capacitación? ¿cómo desea que sea la calidad del programa? ¿quiénes serán los asistentes?

Guillermo Taylor (1997) afirma que la capacitación bíblica tiene que ver con la educación formal o no formal. Puede hacerse mediante la educación por extensión o de un modo residencial. De cualquier manera, “la capacitación bíblica preparará al misionero para que dé una sólida presentación del evangelio a los que todavía no han oído el mensaje de salvación” (p. 49).

Otra pregunta es ¿qué actividades debo planificar para poner en práctica lo que enseñaré? Para contestar estas preguntas es preciso tener bien definidas las necesidades de la iglesia local y la clase de líderes que serán elegidos para suplirlas.

Si el pastor distrital desconoce, debe hacer una investigación realista que permita diagnosticar los problemas y sus posibles soluciones. Esto es muy importante para la formulación del currículo que responda al propósito establecido.

Por otro lado, se puede solicitar la ayuda de otros pastores vecinos para cumplir con los objetivos propuestos. Posiblemente haya cosas que se vean de afuera y que no siempre son claras viéndolas desde adentro. Es importante tener en mente que capacitar a los líderes de las iglesias reportará muchos beneficios en el liderazgo, la iglesia estará reavivada y estará cumpliendo la voluntad de Dios.

El pastor como *Supervisor*

Supervisar es una tarea administrativa que le corresponde desarrollar al pastor con múltiples iglesias, si es que desea atender satisfactoriamente las necesidades de la iglesia local. Significa apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria (Arrais, 2011, pp. 73-84).

Arnold Hax y Nicolas Majluf (2004) comentan que “debemos definir la base para la información y los sistemas de control requeridos para supervisar el avance del programa estratégico” (p. 331). Muchos autores concuerdan que esta tarea requiere mucha disciplina, ya que no hay labor más exigente para un pastor distrital, con múltiples iglesias, que la supervisión del trabajo de sus líderes.

Mosley, Megginson y Pietri (2005) comentan que los supervisores heroicos son aquellos que tienen una gran necesidad de control, de ejercer influencias y de hacerse cargo de las cosas. “Si son dinámicos y capaces, pueden hacer un trabajo eficaz y producir buenos resultados” (p. 230).

Por otro lado, White (2004) sugiere “encabezar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y lograr los objetivos, romper las reglas y supervisar su cumplimiento, aunque paradójicos, son todos necesarios para ser exitosos” (p. 16). Muchinsky (2002) afirma: “una parte del liderazgo son las responsabilidades de vigilancia o supervisión” (p. 384).

Estructura de supervisión

Todo pastor que tiene varias iglesias a su cuidado debe tener una estructura de supervisión o monitoreo zonal, regional o por ubicación geográfica, donde pueda agrupar

a las iglesias y contar con la participación de todos sus líderes, quienes ayudarán a hacer el trabajo. Este tipo de organización permitirá que los líderes que apoyan al pastor puedan compartir experiencias, animarse y aprender el uno del otro, así como también, aprender de los líderes con más experiencia. En lugar de que cada líder esté luchando con problemas o preguntas a solas, puede compartirlas con otros y recibir ayuda y consejos. Mosley, Megginson y Pietri (2005) menciona “cuanto más alto sea el nivel de los administradores en una organización, tanto menor debe ser el número de personas que deben reportarles directamente” (p. 100).

Por otro lado, el propósito de la supervisión pastoral es asegurar que los líderes estén cumpliendo fielmente sus funciones, hacer ajustes necesarios en el calendario de actividades eclesióstcas y lograr una real cooperación y adherencia a los propósitos reales que queremos. Juan Urcola (2010) “con el fin de conocer los resultados obtenidos en una actividad de acuerdo con las previsiones establecidas” (p. 120).

“Hay que controlar todo aquello que es susceptible de ser medido y evaluado. Es prioritario y fundamental controlar los resultados proyectados, sin olvidar someter también a control los procesos necesarios a realizar, ya que de éstos depende en gran medida la obtención de aquellos” (p. 122). Cristina Pareda (2007) afirma que “cuando el colaborador está aprendiendo, el trabajo bien hecho será su mayor motivación” (p. 90).

CAPÍTULO 4

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En los capítulos dos y tres de esta investigación se muestra que en la administración de distritos con múltiples iglesias se necesita un perfil pastoral que desarrolle herramientas administrativas basadas en los modelos bíblicos. El presente capítulo demuestra cómo dichas herramientas administrativas fueron llevadas a la práctica, a través del desarrollo de un programa de capacitación ofrecido a los pastores de la Unión Peruana del Sur a cargo de distritos con múltiples iglesias. Este programa modelo contribuyó a que dichos pastores adquirieran las herramientas administrativas básicas para atender sus distritos, para cumplir con la misión de cuidar la grey de Dios y la predicación del evangelio.

El programa fue puesto a prueba para desarrollar y capacitar a los pastores de la Unión Peruana del Sur en la administración de distritos con múltiples iglesias, y sostuvo su enfoque, especialmente, en estos tres tipos de liderazgo: el pastor como líder *Delegador*, el pastor como líder *Capacitador* y el pastor como líder *Supervisor*.

Estos tres roles o facultades fueron escogidos porque, como lo expresa Robert Coleman (1998), cualquier otro factor o factores están dentro del ejemplo que se dejó como legado en el ministerio de Jesús, en esta tierra. El líder *Delegador* procura utilizar

todos los talentos existentes y crear oportunidades para que sean canalizados creativamente para el bien común (Yoccou, 1991), mientras que el líder *Capacitador*

procura que sus líderes crezcan con éxito, usando el entrenamiento continuado (Comiskey, 2008b); y la capacitación eficaz para el liderazgo pastoral de hoy y mañana requiere que desarrollemos diversas destrezas relacionadas al cumplimiento de la Gran Comisión (Culpepper, 2011). Finalmente, el líder Supervisor lleva adelante los cambios y mantiene la estabilidad, según sea necesario; es quien proyecta una visión y logra los objetivos; es el responsable tanto de romper las reglas como de asegurar su cumplimiento, en función de avanzar los objetivos de la iglesia. Aunque paradójicos, estos roles son todos necesarios para el éxito (Whetten, 2004).

El presente capítulo abarca las siguientes secciones: inicia indicando el tipo de investigación de la tesis con la respectiva población que participa en el estudio, luego, especifica, de manera breve, la manera en que se recolectaron los datos. Asimismo, presenta el presupuesto y su respectivo cronograma de actividades, mostrando un breve perfil de la Unión Peruana del Sur. También tiene la descripción del programa de crecimiento para los distritos con múltiples iglesias, señalando cómo se implementó en sus diferentes etapas, y finalmente, enseña la fase evaluativa del programa.

Tipo de investigación

El tipo de investigación al cual está adscrito este proyecto es la cualitativa, ya que su propósito esencialmente es “cambiar una realidad social sentida como necesidad, mediante un proceso investigativo donde se involucra tanto el investigador como la comunidad” (Lerma, 2009, p. 72). Nuestra finalidad fue desarrollar habilidades administrativas, mejorar la capacidad de delegación y supervisión de los distritos con múltiples iglesias. La población para la cual está diseñada, la misma que ha participado en

esta investigación, es la que componen los pastores de la Unión Peruana del Sur.

Métodos de recolección de datos

Los datos para este proyecto se recogieron principalmente de lecturas y análisis de documentos como la Biblia, los escritos de Elena White y escritos de autores cristianos contemporáneos sobre el tema de capacitación a los pastores en la administración de distritos con múltiples iglesias. Para diagnosticar y verificar los resultados de la investigación se usó la observación directa de los hechos; también, un test con información sobre las mejoras en las habilidades administrativas de los pastores con distritos con múltiples iglesias, y también, estadísticas de la Unión Peruana del Sur.

Presupuesto

En esta sección se indica de manera estructurada el monto de la inversión que se hizo para el avance de la tesis. Se muestran los costos de cada uno de los diferentes aspectos requeridos para la realización de la investigación. La tabla de la página siguiente presenta la descripción de los egresos, incluyendo la aplicación del instrumento, la movilidad, el material didáctico y otros asuntos.

Tabla 1

Descripción de egresos

	Descripción del Egreso	Valor
1	Aplicación del instrumento	\$ 600.00
2	Movilidad	\$ 300.00
3	Material didáctico físico y digital	\$ 1,000.00
4	Otros gastos	\$ 1,000.00

Total de egresos

\$ 2,900.00

Cronograma de actividades

A continuación, se presentan en forma ordenada las diferentes actividades que se realizaron para el desarrollo de la investigación, indicando tanto el orden de las actividades como su respectiva duración.

Actividad	Duración por Semestre											
	Fecha de inicio: 1 de septiembre del 2016											
	2016	2017				2018				2019		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ajuste del anteproyecto		■										
Establecer contacto con la población de estudio		■	■	■								
Elaborar marco teórico y práctico		■	■	■	■	■						
Elaborar un instrumento de recolección de información		■	■									
Presentación del proyecto a los pastores UPS		■										
Aplicaciones del instrumento a los pastores de la UPS			■	■								
Análisis de los resultados				■	■							
Elaboración del informe final						■	■					
Revisión del informe final por el asesor								■	■			
Entrega de informe final									■			

Figura 1. Cronograma de actividades.

Perfil de la Unión Peruana del Sur

Con el propósito de comprender mejor la realidad del crecimiento de los distritos con múltiples iglesias, resultó necesario conocer los antecedentes y el contexto cultural e histórico en el que la iglesia se ha desarrollado. A continuación, se presenta una breve reseña histórica de la iglesia en la Unión Peruana del Sur con su respectiva información demográfica con la finalidad de dar a conocer las costumbres y el marco espiritual de la iglesia, y a la vez, contextualizar al lector con el problema de crecimiento de la misma.

Reseña histórica

La Unión Peruana del Sur surge el 1 de enero del año 2007, tras la división de la Unión Peruana entre la Unión Peruana del Sur y la Unión Peruana del Norte, a fines del 2006. Nació para una mejor administración de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en los departamentos del centro, oriente y sur del Perú, además de la de la Red Médica en el Perú, las asociaciones educativas y la agencia humanitaria ADRA—Perú.

La Unión Peruana del Sur fue parte de las cuatro misiones que conformaron la Unión Incaica en 1914, hoy, convertidas en Unión Peruana del Norte, Unión Peruana del Sur, Unión Boliviana, y Unión Ecuatoriana.

En 1906 se organizó la Misión Peruana, que actualmente es la Asociación Peruana Central. Mientras tanto, en el altiplano, la Educación Adventista jugó un papel importante en la obra de evangelización. En 1908 se estableció la Escuela Utawilaya, en Puno, para ofrecer educación a los hijos marginados de los incas, y, en 1911, se construyó la primera escuela particular de Platería Puno.

Años más tarde, en 1916, la Misión del Lago Titicaca inicia su funcionamiento en

Puno. La obra continuó creciendo en esa zona del país, y, en 1922, se fundó la Clínica Americana de Juliaca. Poco después, en 1926, se formó la Clínica Ana Stahl en Iquitos. En 1927 se fundó la Misión del Oriente Peruano con sede en Pucallpa. En 1944, la Clínica Good Hope en Miraflores comienza su funcionamiento para atender la salud de miles de peruanos en la ciudad de Lima, capital del Perú.

En el año 1955, con el apoyo de la Sra. Mercada de Ruiz, se inició el primer club de Conquistadores en la iglesia de Miraflores, Lima; mismo que se convirtió en el primer club de Sudamérica y que, hasta la fecha, continúa realizando sus actividades regulares.

Mientras tanto, la educación siguió avanzando en el Altiplano peruano, y, en 1963, se formó la Escuela “Los Uros” en una isla que lleva el mismo nombre, ubicada en el Lago Titicaca. Esta escuela se encuentra a 3812 msnm, y es considerada como la única escuela adventista flotante en el mundo.

Luego, en 1965, inicia su funcionamiento ADRA - Perú, con el objetivo de presentar ayuda inmediata ante algún tipo de desastre natural. Doce años más tarde, en 1977, nace la Misión Peruana del Sur en Arequipa. El número de miembros en la iglesia adventista fue creciendo, y, en el año 1990, se abre la Misión Andina Central, con sede en Huancayo. En el 2009 nace la Misión Sur Oriental del Perú, con sede en Cusco, para el avance y fortalecimiento de la obra adventista en la ciudad imperial del Perú.

El 7 de noviembre de 2016, la División Sudamericana aprueba el inicio de la nueva Misión Peruana Central Sur con sede en el distrito de Chorrillos, en la ciudad de Lima. El nacimiento de esta nueva misión marca un hito en la historia de nuestra iglesia, y constituye una clara evidencia del acelerado crecimiento de la obra adventista en el Perú. Nuestra convicción es que Dios está dirigiendo a nuestra iglesia y por tanto “no tenemos nada que

temer del futuro, a menos que nos olvidemos de la manera como Dios nos ha conducido” (White, 2009, p. 64).

Descripción del programa

Este programa, que se establece sobre cómo administrar distritos con múltiples iglesias, con el propósito de fortalecer y mejorar las competencias administrativas, se desarrolló a fines de capacitar a los pastores de la Unión Peruana del Sur.

En este segmento se declara el propósito del programa de administración de distritos con múltiples iglesias, con sus respectivos objetivos específicos, y se revela la naturaleza del programa y su consiguiente implementación.

Propósito del programa

Este programa se elaboró para fortalecer y mejorar las competencias administrativas del pastor en distritos con múltiples iglesias. Los pastores con múltiples iglesias no pueden estar en cada congregación el mismo sábado, de manera que precisan capacitar a los miembros para que las iglesias sean dirigidas en forma efectiva.

Objetivos específicos del programa

Crear un programa de capacitación teórico y práctico, dinámico y participativo, en administración de iglesias, para capacitar y preparar líderes en los distritos con múltiples iglesias. Un programa que lleve a los pastores a desarrollar sus habilidades administrativas, las cuales ayuden a liderar de manera eficiente y eficaz para la multiplicación de líderes.

Implementar una clase de capacitación para desarrollar líderes con habilidades administrativas, para la mejor atención, organización y desempeño en los distritos con

múltiples iglesias.

Introducir el programa de administración de múltiples iglesias como un método efectivo para desarrollar líderes que delegan, capacitan y supervisan, creando estrategias para planificar, organizar, dirigir y evaluar distritos con múltiples iglesias.

Naturaleza del programa

El programa de capacitación está diseñado con la intención de seguir el plan de Dios para la buena administración de su iglesia. Se desea aplicar a la administración de múltiples iglesias, empleando herramientas y técnicas apropiadas para la administración eclesiástica eficaz.

A continuación, se trazan los contenidos del programa para la administración de múltiples iglesias. El programa total está compuesto por el contenido de las siguientes secciones: líder *Delegador*, líder *Capacitador* y líder *Supervisor*. Con lo cual se pretende lograr el propósito general y los propósitos específicos del programa de crecimiento detallado con antelación.

Fases del programa

Esta sección explica cómo se implementó la capacitación para pastores con múltiples iglesias en la Unión Peruana del Sur. Explica en primer lugar la fase inaugural, luego señala los diferentes pasos de la fase de desarrollo, y concluye con los diferentes aspectos que componen la fase evaluativa.

Fase previa

La fase previa incluye el *envisionamiento*, los protocolos y los procesos asociados con la organización del programa de capacitación. Durante su implementación, se procuró motivar a los pastores no sólo a asegurar su presencia en el programa, sino a generar un intercambio de ideas y un diálogo abierto sobre los casos y situaciones administrativas de cada región. Se intentó, así mismo que, antes de la realización del programa, se pudieran obtener algunos datos que permitieran orientar las sesiones y aportaran información para este trabajo de investigación.

Fase inaugural

La fase inaugural incluyó los procedimientos previos al programa y el inicio del mismo. Concerniente a los procedimientos previos, el investigador solicitó a los administradores de los siete campos de la Unión Peruana del Sur una reunión para presentar el programa de capacitación en administración de distritos con múltiples iglesias; después de esta cita, la aceptación fue por unanimidad.

El día inaugural de la capacitación se proyectó para el inicio del año 2017, dando suficiente tiempo para la organización del programa. El programa se planeó para que los 197 pastores de los siete campos y sus respectivas administraciones de la UPS participaran. El programa del día inaugural constó de 50 minutos, tiempo que el investigador utilizó para presentar brevemente en qué consiste el programa y dar toda la información respectiva. Inmediatamente después de la ceremonia inaugural, se dio inicio al desarrollo del contenido teórico del programa.

Fase de desarrollo

La fase de desarrollo consistió en la presentación de quince temas, distribuidos en

tres unidades de aprendizaje. La primera unidad, denominada *El pastor como líder Delegador*; la segunda unidad, denominada *El pastor como líder Capacitador*; y la última unidad, denominada *El pastor como líder Supervisor*. Las dos primeras unidades fueron conformadas por seis sesiones, y la tercera unidad por cinco sesiones, descritas a continuación.

Unidad 1—El pastor como líder *Delegador*

El programa inició con la presentación del sílabo, a fin de que cada pastor participante tenga en manos el contenido de cada sesión. La primera unidad, que se denominó *El pastor como líder Delegador*, se repartió en cinco sesiones.

La primera sesión tratada en el aula fue *La autoridad eclesiástica en la iglesia*, la cual tuvo como objetivo revisar la historia de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y su estructura eclesiástica.

La segunda sesión tratada fue *Importancia de la comunicación y los informes en la administración eclesiástica*, que desarrolló los niveles de comunicación dentro de Iglesia Adventista del Séptimo Día y su realce para el cumplimiento de la misión.

La tercera sesión se titula *La administración del tiempo como una herramienta de gestión*. En esta sesión se invocó a los pastores a optimizar el manejo del tiempo en su labor como misioneros, como también, a gestionar todo con orden y cautela.

En la cuarta sesión, *La importancia de la oración en la selección de líderes en la iglesia* se realizó un llamado especial a que los pastores puedan elegir a los líderes de las iglesias con ferviente oración, y así, seleccionar a los líderes con vocación de servicio.

En la quinta sesión, titulada *Perfil de liderazgo en la administración eclesiástica* se

dio a conocer el perfil de los líderes en los tiempos bíblicos, así como en la historia de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, obteniendo los ejemplos de hombres y mujeres de gran valor para el liderazgo.

Finalmente, en la sexta sesión, se realizó un *control*, a través de una evaluación cualitativa, de opinión. Así también, se realizó el recojo del trabajo monográfico sobre la delegación en la administración eclesiástica. Este trabajo monográfico tuvo una evaluación vigesimal, con un peso de evaluación del 25% de todo el curso.

Unidad 2 —El pastor como líder *Capacitador*

Al dar inicio a la segunda unidad del curso, se recordaron los temas a tratar en el sílabo; también se repartieron los materiales a cada uno de los pastores participantes.

La primera sesión, denominada *La importancia de la capacitación en la administración eclesiástica*, tuvo como objetivo motivar la capacitación de los líderes, en cuanto a la administración eclesiástica, donde se dio suma importancia a que los pastores debían compartir sus conocimientos y prácticas con los líderes de las iglesias.

La segunda sesión se denominó *Diagnóstico y capacitación*. En esta sesión se compartieron conocimientos y técnicas para realizar diagnósticos para evaluar las debilidades y fortalezas de los distritos con múltiples iglesias, a fin de proponer capacitaciones sistemáticas en los distritos; así, el pastor podría cumplir con su liderazgo capacitador.

En la tercera unidad, *La iglesia y sus necesidades*, se hizo un repaso por la historia de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, donde el objetivo fundamental era analizar a

través de la historia las necesidades de la iglesia y cómo fueron suplidas, a corto, mediano y largo plazo.

La cuarta sesión, titulada *Soluciones prácticas a problemas en la administración eclesiástica*, tuvo como objetivo, dar a conocer casos de éxito en la administración eclesiástica, tomando ejemplos bíblicos y casos dentro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, específicamente en la Unión Peruana del Sur.

La quinta sesión, denominada *La misión y discipulado en la administración eclesiástica*, tuvo como objetivo recordar la misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, el ser de cada miembro de iglesia y cómo a través de la administración eclesiástica se puede cumplir la gran misión, siendo este el arduo trabajo de cada pastor en un distrito con múltiples iglesias.

En la sexta sesión, se llevó a cabo una evaluación donde se solicitó la apreciación del distrito misionero del pastor, y plan de capacitación con temas relacionados al cumplimiento de la misión.

Unidad 3—El pastor como líder *Supervisor*

Al iniciar la tercera unidad, nuevamente se hizo un recuento de las últimas sesiones tratadas durante el programa, y en esta unidad se vieron los temas sobre el pastor como líder *Supervisor*.

En la primera sesión, titulada *Herramientas de control para el diagnóstico de una iglesia saludable*, el objetivo fue diagnosticar y evaluar a las iglesias a través de herramientas de control en la administración eclesiástica. Los participantes debieron

proponer casos prácticos para simular las herramientas aprendidas en la sesión.

La segunda sesión, titulada *Procesos, control y supervisión*, tuvo como objetivo que los pastores al frente de múltiples iglesias, pudieran ordenar sus procesos administrativos, y así tomar control de sus iglesias, para que al final pudieran supervisar de una mejor manera. Todo este conocimiento fue compartido con los líderes de las iglesias, y así también se pudieron sincronizar procesos, control y evaluación.

La tercera sesión, que fue denominada *Organización y equipamiento en la administración eclesiástica*, tuvo como competencia que los participantes adquirieran conocimientos sobre la organización y la administración, sobre el equipamiento que debe tener una iglesia, y sobre cómo colaborar con una continua mejora de nuestra Iglesia.

La cuarta sesión, titulada *Feedback y el intercambio de experiencias en la administración eclesiástica*, tuvo por objetivo hacer una retroalimentación de todos los temas vistos en las últimas sesiones, y también de las unidades pasadas.

En la quinta sesión se evaluaron a través de propuestas de mejora, el liderazgo *Delegador*, el *Capacitador* y el *Supervisor*. Se entregó un proyecto ejecutivo donde realizaron, según el proceso administrativo, las mejoras propuestas, con base en administración eclesiástica, un cronograma y un presupuesto.

Sílabo para el participante

Se elaboró un sílabo para los participantes con el contenido de las presentaciones, fechas y el horario de las sesiones (ver Apéndice B). Las sesiones se dieron un día por semana durante el mes de marzo de 2017. Las sesiones se dieron por las mañanas, de las 7:30-11:10, con cuatro recesos de 10 minutos. Las presentaciones usaron tecnología

audiovisual y dinámicas de grupo para fomentar el aprendizaje colectivo.

Debido a la gran distancia a la que se encuentran los campos fuera de Lima, las sesiones semanales se hicieron utilizando *facebook live*, *video chat* y sistema de *video conferencia policom*. Los pastores que viven en las cercanías de la ciudad de Lima recibieron las sesiones en persona, en el salón de conferencias de las oficinas centrales de la UPS.

Fase evaluativa

El programa para pastores fue evaluado con un *pre y post test*, en el que los participantes opinaban acerca del contenido y los resultados prácticos del programa. Además, se evaluó el proceso y los resultados con el fin de desenterrar ideas que contribuyan para la replicación del programa en otros sitios.

CAPÍTULO 5

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION DEL PROGRAMA

El capítulo anterior describe la naturaleza y los procesos del programa para capacitar pastores. Este capítulo tiene como fin describir el proceso de implementación de cada una de las fases del programa. Este capítulo comienza con una descripción de lo que se realizó en la fase previa; a continuación, se reseña el proceso que se llevó a cabo en la fase de desarrollo, y, por último, se presentan los datos obtenidos en la fase evaluativa.

Fase previa

El primer paso que se dio para la implementación fue presentar los detalles del programa de capacitación para pastores con distritos con múltiples iglesias de manera verbal a los presidentes de los siete campos de la Unión en la reunión a través de video conferencia el día jueves, 29 setiembre del 2016, quienes accedieron de manera positiva al ver los beneficios del programa. Este diálogo se formalizó con una carta de parte del investigador, quien solicitaba que cada administración invitara a sus pastores a participar del programa de manera voluntaria. Paralelamente a este proceso, se pidió, vía correo electrónico, al tesorero de la Unión Peruana del Sur, el CPC David Echevarría, las instalaciones del auditorio principal de dicha Unión, para desarrollar las sesiones y usar el

sistema de video chat, para la transmisión, en vivo, para los pastores de los campos del interior del país.

El jueves 02 de febrero de 2017, un mes antes de llevar a cabo el programa, se entregó un cuestionario, el *pre test* (apéndice A), que permitió recoger información relacionada específicamente a la administración de distritos con múltiples iglesias. Este cuestionario sirvió para medir el conocimiento, las habilidades administrativas y el impacto del programa en los participantes.

Fase inaugural

El día inaugural del programa fue el lunes 02 de marzo del 2017, a las 7.30 de la mañana, en las instalaciones del auditorio principal de la UPS, ubicado en la Av. Comandante Espinar 610, Miraflores, Lima. El investigador dio las palabras de bienvenida a los pastores e invitados presentes y explicó en qué consistía el programa. Como invitados, asistieron los administradores de la Unión Peruana del Sur, quienes tuvieron las palabras de apertura, y a la vez, mencionaron la importancia del programa.

Luego de las palabras de apertura, el investigador proveyó a los participantes una carpeta archivadora con el programa y otros materiales, y procedió a explicar a los pastores de manera detallada el contenido del programa; el número de sesiones, el tiempo y la dinámica de cada sesión. Después de esta inducción del programa, se entregó el documento de *Consentimiento informado* para ser firmado de manera voluntaria por los pastores. La fase inaugural del programa terminó con la introducción teórica sobre el tema de administración eclesiástica y respondiendo algunas inquietudes de parte de los pastores.

Fase de desarrollo

La fase de desarrollo constó de 15 seminarios desarrollados en cuatro semanas (los días 2, 9, 16 y 23 de marzo), cada sesión con una duración de 4 horas. Como muestra el programa de implementación, cada sesión tuvo objetivos específicos que cumplir, que contribuyeron al cumplimiento del objetivo general. Del mismo modo, las sesiones se dividieron de manera metodológica:

Horario de las sesiones semanales

- 07:30 - 07:50 Cánticos, meditación y oración.
- 07:50 - 08:30 Conocimientos previos.
- 08:30 - 10:40 Sesión de aprendizaje y casos aplicativos.
- 10:40 - 11:10 Evaluación.

Al iniciar la sesión de clase, se entonaron cánticos para motivar la misión del pastor. Luego de cantar, se hizo una meditación, de acuerdo a la sesión de cada día, inspirado en el liderazgo, y este espacio se terminó con una ferviente oración.

Antes del inicio de cada sesión de aprendizaje se dio espacio para evaluar los saberes o conocimientos previos, donde los pastores compartieron experiencias en sus campos misioneros. Este espacio fue rico en experiencias, dado que entre los participantes se encontraban pastores con más años en el campo misionero, mismos que animaron a los más jóvenes, contando sus experiencias y vicisitudes en los distritos de múltiples iglesias.

Luego de evaluar los saberes y conocimientos previos, se dio paso a la sesión de aprendizaje, donde se llevó a cabo la exposición de cada tema preparado. También se compartieron casos aplicativos, en los que cada pastor debió tomar decisiones según su criterio y experiencia.

Finalmente, cada sesión fue sometida a una evaluación, la cual consistió en un cuestionario y un intercambio de preguntas y respuestas. La evaluación fue el cierre de la sesión, y se hizo lo posible porque cada pastor comprendiera y entendiera el objetivo de la clase.

El programa contenía la siguiente sumilla: el programa de liderazgo y administración eclesiástica pertenece al área de Teología Aplicada, tiene el propósito de integrar los principios bíblico-teológicos con la teoría de la administración y preparar al alumno para ejercer un liderazgo eficiente en la administración eclesiástica. Contiene los principios, la técnica y la aplicación para fortalecer la administración pastoral y la misión de la iglesia.

Fase final

La fase final del programa se realizó el lunes 23 de marzo del 2017 a las 12:00 pm, inmediatamente después del último seminario. Luego se procedió a aplicar el cuestionario de valoración del programa.

Paso seguido, se inició el programa de clausura, en las que un servidor ofreció palabras de gratitud, seguido por los comentarios amables y felicitaciones por parte de los invitados de la UPS, Daniel Villar, Secretario y el CPC, David Echevarría, Tesorero.

Luego se concedió tiempo para que los pastores participantes expresaran su opinión con respecto al programa. Todos coincidieron que el programa sobre administración de distritos con múltiples iglesias incrementó sus conocimientos y mejoró sus actitudes y sus prácticas. Finalmente, el programa de quince sesiones se clausuró con la entrega de

certificados, reconocimientos, compromisos, desafíos, una oración y un saludable almuerzo.

Fase evaluativa

Para comprobar los resultados de la implementación del programa, se aplicaron dos tipos de valoraciones; una de carácter formativo, durante el desarrollo del programa, y el cuestionario valorativo general, al finalizar el programa.

Concerniente al instrumento de evaluación, se trabajó con el estadista el Dr. Efer Apaza, quien fue el encargado de crear y validar el instrumento para su posterior aplicación. Esta fase terminó enviando a cada pastor participante.

Evaluación del programa

Evaluar el proceso del programa brinda por lo menos tres beneficios bien definidos. En primer lugar, permite al investigador y a los lectores de esta investigación, no volver a repetir los mismos errores; en segundo lugar, permite definir qué estuvo mal o bien, el programa en sí o el desarrollo del programa. Porque suele suceder que un programa fracasa, no porque el programa es malo, sino porque la conducción fue realizada de manera incorrecta. Finalmente, evaluar el proceso permitió en este caso, que los 197 pastores del programa conocieran los aciertos y desaciertos del desarrollo del programa.

Evaluación formativa

El proceso de evaluación formativa fue parte integral del programa de intervención. Se implementó en las quince sesiones del programa con el nombre de *mesa redonda*; en estos períodos de 30 minutos, los participantes manifestaron sus dudas, preocupaciones,

aportes y algunas experiencias relacionadas al tema desarrollado. En ese momento, el investigador hizo preguntas de retroalimentación y fijación de lo aprendido.

En ninguna de las sesiones se aplicaron exámenes orales o escritos, sino que sólo se esperaba la asimilación de los conceptos expuestos y que éstos quedaran bien esclarecidos para los presentes en el programa. También se procuró que los participantes adquirieran conocimientos y habilidades en el manejo de algunos escenarios de liderazgo.

Evaluación de resultados

El programa tuvo un impacto positivo en el liderazgo y la administración de los 197 pastores de la Unión Peruana del Sur, no solamente en los resultados del *pre* y *pos test*, sino también en las actitudes manifestadas al finalizar el evento. Cuando se presentó la décimo quinta clase, a los pastores implicados en el estudio se les pasó el mismo cuestionario que fue aplicado antes de iniciar el programa. En las páginas siguientes se muestran las tablas con los resultados del cuestionario que se les administró a los asistentes.

La tabla 2 describe la información sociodemográfica de los pastores participantes del programa. El 20,8% fueron del Misión del Lago Titicaca (MLT); el 16,2% fueron de la Misión Andina Central (MAC), Misión Sur del Oriente Peruano (MSOP) y también de la Misión del Oriente Peruano (MOP); el 15,7% fueron de la Misión Peruana Central Sur (MPCS); el 8,1% eran de la Misión Peruana del Sur (MPS), y el 6,6% fueron de la Asociación Peruana Central (APC). Con respecto a la edad de los pastores, el 46,7% tenían entre 30 a 39 años, siendo una población joven en el campo misionero; el 27,4% tenían entre 40 a 49 años; el 13,2% tenían entre 50 a 59 años; el 10,7% tenían entre 23 a 29 años, y sólo el 2% tenían más de 60 años. En cuanto al estado civil de los pastores, 89,8% eran

casados, y el 10,2% eran solteros. También se consultó sobre los años en el ministerio, y los resultados fueron los siguientes: el 33,5% había estado entre 1 y 5 años; el 29,4% había estado trabajando en la obra misionera entre 6 y 10 años; el 24,4% había estado laborando entre 11 y 20 años, y sólo el 12,7% había estado en la obra misionera hace más de 21 años. Por último, se consultó sobre el número de iglesias en su distrito misionero, y el 60,4% tenía entre 2 y 10 iglesias; el 26,9% tenía entre 11 y 20 iglesias; el 10,2% tenía entre 21 y 30 iglesias, y sólo el 2,5%, es decir, cinco pastores, tenían más de 31 iglesias.

Tabla 2

Información sociodemográfica

Información demográfica		Frecuencia	Porcentaje
Misión o Asociación	APC	13	6,6%
	MAC	32	16,2%
	MLT	41	20,8%
	MOP	32	16,2%
	MPCS	31	15,7%
	MPS	16	8,1%
	MSOP	32	16,2%
	Total	197	100,0%
Edad	De 23 a 29 años	21	10,7%
	De 30 a 39 años	92	46,7%
	De 40 a 49 años	54	27,4%
	De 50 a 59 años	26	13,2%
	De 60 años a más	4	2,0%
	Total	197	100,0%
Estado civil	Soltero	20	10,2%
	Casado	176	89,8%
	Total	196	100,0%
Años en el ministerio	De 1 a 5 años	66	33,5%
	De 6 a 10 años	58	29,4%
	De 11 a 20 años	48	24,4%
	De 21 años a más	25	12,7%

	Total	197	100,0%
Iglesias en su distrito	De 2 a 10 iglesias	119	60,4%
	De 11 a 20 iglesias	53	26,9%
	De 21 a 30 iglesias	20	10,2%
	De 31 a más iglesias	5	2,5%
	Total	197	100,0%

En la tabla 3 se describen la cantidad de iglesias por misión o asociación, donde se puede observar que la Misión del Lago Titicaca (MLT) tenía cuatro pastores que tenían más de 31 iglesias o congregaciones que atender, y la Misión Sur del Oriente Peruano, tenía un pastor que atendía a más de 31 iglesias.

Así también se observa que la Misión del Lago Titicaca tenía trece pastores que atendían entre 21 y 30 iglesias; la Misión Andina Central (MAC) tenía tres pastores que atendían el mismo número de iglesias, al igual que la Misión Sur del Oriente Peruano (MSOP), que tenía 3 pastores que atendían entre 21 y 30 iglesias; finalmente, la Misión del Oriente Peruano, sólo tenía un pastor que atendía de 21 a 30 iglesias.

Tabla 3

Cantidad de iglesias en el distrito por misión o asociación

Misión o asociación	Iglesias en su distrito								Total	
	De 2 a 10 iglesias		De 11 a 20 iglesias		De 21 a 30 iglesias		De 31 a más iglesias			
APC	13	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	13	100%
MAC	14	43,8%	15	46,9%	3	9,4%	0	0,0%	32	100%
MLT	16	39,0%	8	19,5%	13	31,7%	4	9,8%	41	100%
MOP	18	56,3%	13	40,6%	1	3,1%	0	0,0%	32	100%
MPCS	29	93,5%	2	6,5%	0	0,0%	0	0,0%	31	100%
MPS	13	81,3%	3	18,8%	0	0,0%	0	0,0%	16	100%

MSOP	16	50,0%	12	37,5%	3	9,4%	1	3,1%	32	100%
------	----	-------	----	-------	---	------	---	------	----	------

Con respecto a la atención de 11 a 20 iglesias la Misión Andina Central (MAC) tenía 15 pastores que atendían esa cantidad de iglesias; la Misión del Oriente Peruano (MOP) tenía trece pastores; la Misión Sur del Oriente Peruano (MSOP) tenía doce pastores, y la Misión del Lago Titicaca (MLT) tenía ocho pastores. Finalmente, la Asociación Peruana Central (APC) tenía el 100%, que eran trece pastores, que atendían entre 2 y 10 iglesias. La Misión Peruana Central Sur tenía un 93,5% (29 pastores) que atendían entre 2 y 10 iglesias, y el 81,3% (13 pastores) de la Misión Peruana Sur atendían de 2 a 10 iglesias. El 56,3% (18 pastores) de la Misión del Oriente Peruano, atendían entre 2 y 10 iglesias, y el 50% (16 pastores) de la Misión Sur del Oriente Peruano atendían entre 2 y 10 iglesias; el 43,8% (14 pastores) del total de la Misión Andina Central (MAC) atendían entre 2 y 10 iglesias, y el 39% (16 pastores) de la Misión del Lago Titicaca (MLT), atendían entre 2 y 10 iglesias.

En la tabla 4, se observa el resultado de la dimensión que indica al pastor como líder *Delegador*. Al iniciar el programa de capacitación se obtuvo un promedio de 4,49 puntos, y al finalizar el programa se obtuvo un promedio de 4,82, lo cual indica una mejora en el rol del pastor como un líder *Delegador*. Los indicadores o preguntas que tuvieron grandes cambios fueron: “periódicamente exijo cuenta de los resultados”, lo cual demuestra la operatividad de las iglesias; otro punto importante fue el de la delegación a los líderes de la autoridad, la cual permite que ellos manejen adecuadamente la iglesia. También se encontraron los siguientes puntos fuertes: la meditación y la oración para elegir líderes, y el

hecho de que se elige de acuerdo a sus talentos. Y finalmente, otro punto importante que salió a la luz es que los líderes sepan qué se espera de ellos.

Tabla 4

Resultados pre test y post test del módulo pastor como líder Delegador

Dimensión	Promedio pre	Pregunta	Promedio post	Dimensión
	4,52	Delego a los líderes de mis iglesias responsabilidad.	4,80	
	4,31	Delego a los líderes de mis iglesias autoridad.	4,74	
	4,06	Periódicamente solicito informes de los resultados de las actividades realizadas.	4,75	
	4,46	Comunico a los líderes de iglesia lo que espero de ellos.	4,82	
Pastor como líder Delegador (Pre test - Promedio 4,49)	4,54	Enseño con ejemplo y práctica lo que deben hacer los líderes de iglesias.	4,85	Pastor como líder Delegador (Post test - Promedio 4,82)
	4,73	Valoro el tiempo invertido por los líderes de iglesia en las tareas eclesiásticas.	4,85	
	4,64	Valoro el tiempo que invierto en hacer las tareas, funciones, actividades que me corresponden.	4,86	
	4,65	Medito en oración para elegir a los líderes,	4,84	
	4,45	Medito en oración para delegar las actividades.	4,86	
	4,63	Tomo en cuenta que las personas elegidas para hacer las tareas sean fieles y consagrados.	4,84	
	4,40	Elijo creativamente a los líderes de acuerdo a sus talentos.	4,81	

Tabla 5

Resultados pre test y post test del módulo pastor como líder Capacitador

Dimensión	Promedio pre	Pregunta	Promedio post	Dimensión
Pastor como líder Capacitador (Pre test - Promedio 4,34)	4,22	Siempre escribo el objetivo de los programas de capacitación.	4,69	Pastor como líder Capacitado r (Post test - Promedio 4,73)
	4,32	Planifico las capacitaciones considerando la calidad del programa.	4,67	
	4,33	Ejecuto las capacitaciones con previa calidad del programa (hora, lugar, materiales, etc.).	4,64	
	4,23	Elijo a los asistentes tomando en cuenta sus capacidades y habilidades.	4,69	
	4,26	Se planifica actividades teóricas y prácticas para enseñar lo que necesito en el distrito misionero.	4,71	
	4,44	Identifico las necesidades de la iglesia local.	4,75	
	4,29	Identifico las clases de líderes que necesita cada iglesia.	4,75	
	4,19	Diagnosticó los problemas y sus posibles soluciones de cada iglesia.	4,71	
	4,46	Capacito para que la iglesia se reavive.	4,80	
	4,55	Capacito para que la iglesia cumpla la misión.	4,83	
4,42	Percibe que la iglesia se reaviva luego de las capacitaciones.	4,81		

En la Tabla 5, se observan los resultados del *pre test* y el *post test* de la dimensión del pastor como líder *Capacitador*, donde en un inicio se obtuvo un promedio de 4,34, y al

terminar el programa se obtuvo un promedio de 4,73. Ésta es la dimensión, y se puede notar que el programa tuvo gran impacto en la dimensión de *Capacitador* y que se espera que los pastores puedan mejorar en adiestrar y capacitar a su iglesia.

Los indicadores con mayor relevancia, y que cambiaron de un antes a un después fueron, “Diagnostico los problemas y sus posibles soluciones de cada iglesia”. También, el indicado “Siempre escribo el objetivo de los programas de capacitación”, y otros como “Elijo a los asistentes tomando en cuenta sus capacidades y habilidades” e “Identifico la clase de líderes que necesita cada iglesia”.

En la tabla 6, se observan los resultados del *pre test* y el *post test* de la dimensión del pastor como líder *Supervisor*, donde en un inicio se obtuvo un promedio de 4,23, y al terminar el programa se obtuvo un promedio de 4,67. Ésta es la dimensión con mayor cambio, por lo tanto, se puede notar que el programa tuvo mayor impacto en dicha dimensión y que se espera que los pastores puedan mejorar su manera de supervisar a su iglesia.

Los indicadores con mayor relevancia y que cambiaron de un antes a un después son, “Enseño ordenadamente cómo desarrollar actividades de supervisión”; también el indicador, “Elaboro los procesos de control requeridos para supervisar el avance de la iglesia”, y otros como “Identifico la base de datos (registro de secretaria, activos, libros de actas, etc.) que se necesita para diagnosticar el estado de la iglesia” y “Tengo un equipo de líderes de iglesia que me ayudan en la supervisión”.

Tabla 6

Resultados pre test y post test del módulo pastor como líder Supervisor

Dimensión	Promedio pre	Pregunta	Promedio post	Dimensión
	4,15	Identifico la base de datos (registros de secretaria, activos, libro de actas, etc.) que se necesita para diagnosticar el estado de la iglesia.	4,66	
	4,11	Elaboro los procesos de control requeridos para supervisar el avance de la iglesia.	4,63	
	4,13	Soy disciplinado en la supervisión de la iglesia.	4,62	
	4,07	Enseño ordenadamente cómo desarrollar actividades de supervisión.	4,65	
	4,23	Tengo el control de todo lo que sucede en mi distrito pastoral.	4,68	
	4,35	Tengo una estructura (agenda, cronograma, etc.) de los procesos de supervisión o monitoreo.	4,71	
Pastor como líder Supervisor (Pre test - Promedio 4,23)	4,15	Tengo un equipo de líderes de iglesia que me ayudan en la supervisión.	4,64	Pastor como líder Supervisor (Post test - Promedio 4,67)
	4,22	Comparto experiencias de supervisión con los miembros de mi equipo de liderazgo.	4,65	
	4,25	Incentivo el aprendizaje mutuo entre los miembros de mi equipo de supervisión por medio del relato de sus experiencias.	4,66	
	4,39	Impulso el aprendizaje de líderes con más experiencia.	4,64	
	4,19	Comparto los problemas de los líderes para darles solución en grupo.	4,63	
	4,30	Realizo de forma grupal ajustes necesarios en el calendario de actividades eclesíásticas.	4,69	
	4,26	Controlo y evalúo todo aquello que se percibe para ser medido y mejorado.	4,69	
	4,21	Controlo y evalúo los resultados proyectados.	4,70	
	4,45	Percibo que los líderes se sienten satisfechos y motivados para colaborar con el pastor.	4,81	

CAPÍTULO VI

SÍNTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de explorar asuntos relacionados con la administración de la iglesia en la Biblia, en los escritos de Elena White y en la literatura contemporánea, y después de haber implementado el proyecto, este capítulo se concentra en sintetizar lo ocurrido, exponer las conclusiones y sugerir recomendaciones.

Síntesis

Varios escritores contemporáneos, hablando de administración, definen el término, explican la teoría y proveen una lógica de las actividades incluidas. Sin embargo, en las iglesias cristianas no ha habido el mismo progreso en relación a este tema, dado que la administración de una iglesia se ha dado más por conceptos prácticos que respaldados por los procesos técnicos y principios de la teoría de la administración.

La administración eclesiástica, a diferencia de la administración secular, tiene otros objetivos, su misión final, es ayudar en la transformación de los individuos dentro de la iglesia y la comunidad, propiciando su crecimiento integral. Tales individuos son la preocupación principal de la administración, no apenas medios para lograr un fin.

En el Antiguo y Nuevo Testamento se encuentran elementos y principios de

administración eclesiástica practicados por algunos personajes bíblicos y la iglesia apostólica. En los escritos de Elena White se provee suficiente información para administrar correctamente la iglesia del Señor.

La falta de un enfoque teológico en la administración pastoral trae como resultado una dicotomía caracterizada por una falta de integración entre la cultura teológica de la congregación y la cultura administrativa. No podemos sostener nuestra teología en una mano y la administración en la otra. Las dos deben estar unidas, integradas en un enfoque consistente para dirigir el ministerio.

La investigación subraya la importancia del liderazgo del pastor, quien, a través de la oración y la dependencia total de Dios puede ser transformado y dotado de las capacidades tanto para dirigir exitosamente una iglesia, como para ser competente en la delegación, capacitación y supervisión de su distrito con múltiples iglesias.

Conclusiones

Los distritos con múltiples iglesias son muy comunes en la Unión Peruana del Sur, donde al momento de realizar este estudio, el 60,4% de los pastores tenían entre 2 a 10 iglesias a su cargo, y el 39,6% restante tenía de 11 a más de 30 iglesias a su cargo. Éste es un tema delicado, dado que el pastor tiene el imperativo de saber administrar correctamente su distrito pastoral y su familia. Las misiones con mayor porcentaje de distritos con múltiples iglesias eran la Misión del Lago Titicaca, La Misión Andina Central, La Misión del Oriente Peruano y la Misión Sur del Oriente Peruano.

Otro aspecto importante fue que el programa impactó de manera significativa en los tipos de liderazgo. El principal cambio fue evidenciado en el *Liderazgo Supervisor*, donde se presentaron indicadores como *Enseño ordenadamente como desarrollar actividades de supervisión, Elaboro los procesos de control requeridos para supervisar el avance de la iglesia, Identifico la base de datos (registro de secretaria, activos, libros de actas, etc.) que se necesita para diagnosticar el estado de la iglesia, y la confianza que Tenga un equipo de líderes de iglesia que me ayudan en la supervisión.*

En segundo lugar, el pastor como *Líder Capacitador* experimentó un gran cambio, sobre todo en los indicadores que mencionaron el *Diagnóstico de los problemas y sus posibles soluciones de cada iglesia*, asimismo, el indicador *Siempre escribo el objetivo de los programas de capacitación*, y otros, como *Elijo a los asistentes tomando en cuenta sus capacidades y habilidades e Identifico la clase de líderes que necesita cada iglesia*, lo cual evidencia al pastor como un ente capacitador. Finalmente, la unidad o dimensión, el pastor como *Líder Delegador*, obtuvo los siguientes indicadores como cambiantes: el primero de ellos es cómo solicitar periódicamente informes de los resultados de las actividades realizadas, los cuáles sirven para constatar la operatividad de las iglesias; segundo, la delegación a los líderes de la autoridad necesaria para administrar la iglesia, la cual empodera adecuadamente al líder.

También se descubrieron las siguientes fortalezas: la meditación y la oración en función de elegir a los líderes, quienes son designados según sus talentos. Finalmente, otro aspecto que demostró ser importante fue que los líderes sepan qué se espera de ellos. Estos tres tipos de liderazgo analizados serán de gran ayuda para los pastores que tienen distritos con múltiples iglesias.

Transformación personal

Como investigador, este proyecto me ayudó a incrementar los conocimientos concernientes a la administración de distritos con múltiples iglesias. Ahora conozco los principios, los factores y las responsabilidades de la administración descritos en la Biblia, como en los escritos de Elena White. Referente a las actitudes, me ayudó a tomar conciencia del valor del liderazgo y la administración eclesiástica. De igual modo, me ayudó a comprender que la administración es un don. Relacionado a las prácticas de liderazgo, considero que el cambio fue sustancial. Saber aplicar y combinar los estilos de liderazgo según las circunstancias hace que el mío propio sea cada vez más asertivo.

La implementación, me llevó a planear y a elaborar de manera técnica y pedagógica un programa de intervención en el campo de la investigación, donde se combina lo teórico con lo práctico, en función de los objetivos de cada sesión y del programa en general.

Del mismo modo, me ayudó a investigar con mayor profundidad la literatura concerniente a la administración de distritos con múltiples iglesias, para hacer un abordaje apropiado y responder a las preguntas o dudas que surgieran durante el desarrollo del programa. Además, me ayudó a descubrir que las capacitaciones o las transmisiones de conocimiento (seminarios, exposiciones, simposios) son más efectivas y productivas cuando se hacen de manera participativa con intensión, dirección y propósito.

Considero que, como investigador, el proyecto me permitió ampliar mi visión administrativa, trabajar de manera más organizada y disciplinada en el manejo de mi tiempo, priorizando las metas crucialmente importantes. Después de los cuatro años de investigación, puedo decir que crecí como persona, como pastor y también como líder de

iglesia. Mi cosmovisión de iglesia se fortaleció; como consecuencia mi manera de administrar la iglesia mejoró.

Recomendaciones

Después de analizar los resultados y la experiencia que se obtuvieron a través de la capacitación para pastores con distritos con múltiples iglesias, un servidor deja las siguientes recomendaciones para mejorar dicho programa:

Mi primera recomendación es implementar y desarrollar en cada sede administrativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de la Unión Peruana del Sur un programa de capacitación trimestral para fortalecer las habilidades administrativas de los pastores con múltiples iglesias.

En segundo lugar, organizar cada distrito pastoral por zonas o regiones, hacer congresos zonales para visitarlos, y tener la participación de todos los líderes de iglesia, una linda oportunidad para pastorearlos mejor.

Mi tercera recomendación tiene que ver con proveer materiales y herramientas necesarias para equipar al pastor en su tarea administrativa.

En cuarto lugar, involucrar a los docentes donde existe una Facultad de Ciencias Empresariales para que sean parte del equipo de expositores en los programas de capacitación que realice cada campo para sus pastores.

Mi quinta recomendación es motivar a los pastores a inscribirse en seminarios, talleres y diplomados, donde puedan llevar cursos de capacitación sobre administración, gestión de procesos, recursos humanos o tecnologías de la información, los cuales

perfeccionarán sus habilidades y competencias, para que puedan capacitar a los líderes sus respectivas iglesias.

Sexto: organizar en cada sede administrativa encuentros de empresarios adventistas con la finalidad de escuchar experiencias de éxito que motiven a la iglesia. A su vez, que el pastor los desafíe a cumplir la misión de la iglesia.

Y en séptimo lugar, recomiendo educar a la iglesia sobre la fidelidad sistemática, generar mayores recursos para tener más pastores y disminuir la tasa de pastores en distritos con múltiples iglesias.

APÉNDICE

APÉNDICE A

ENCUESTA PARA LIDERAZGO DE DISTRITOS CON MÚLTIPLES IGLESIAS

- 1= Totalmente en desacuerdo
 2= En desacuerdo
 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4= De acuerdo
 5= Totalmente De acuerdo

ANTES DEL PROGRAMA						DESPUÉS DEL PROGRAMA				
5	4	3	2	1	<i>Líder Delegador</i>	5	4	3	2	1
					1. Delego a los líderes de mis iglesias responsabilidad y autoridad.					
					2. Periódicamente exijo cuentas de los resultados.					
					3. Explico a mis líderes lo que espero de ellos.					
					4. Enseño con ejemplo y práctica lo que deben hacer los líderes de iglesias					
					5. Valoro el tiempo invertido por mis líderes de iglesia en las tareas eclesíásticas					
					6. Valoro el tiempo que invierto en hacer las tareas que me corresponden.					
					7. Medito en oración para elegir a los líderes y qué actividades debo delegar					
					8. Me aseguro que las personas elegidas para hacer las tareas sean fieles y consagradas.					
					<i>Líder Capacitador</i>					
					9. Siempre escribo el propósito de mis programas de capacitación					
					10. Planifico y ejecuto el programa de capacitación teniendo en mente la calidad					
					11. Elijo a mis asistentes tomando en cuenta sus capacidades y habilidades					

					12. Siempre planifico actividades prácticas para enseñar lo que necesito					
					13. Identifico las necesidades de la iglesia local					
					14. Identifico las clases de líderes que necesita cada iglesia					
					15. Diagnostico los problemas y sus posibles soluciones de cada iglesia.					
					16. Capacito para que la iglesia se reavive					
					17. Capacito para que la iglesia cumpla la misión					
					Líder Supervisor					
					18. Identifico la base de datos que se necesita para					
					19. diagnosticar el estado de la iglesia					
					20. Elaboro los procesos de control requeridos para supervisar el avance de la iglesia					
					21. Me disciplino de manera personal en la supervisión					
					22. Enseño disciplinadamente como desarrollar actividades de supervisión					
					23. Tengo el control de todo lo que sucede en mi distrito pastoral.					
					24. Tengo una estructura de los procesos de supervisión o monitoreo					
					25. Tengo un equipo de líderes de iglesia que me ayudan en la supervisión					
					26. Comparto experiencias de supervisión con los miembros de mi equipo de liderazgo					
					27. Incentivo el aprendizaje mutuo entre los miembros de mi equipo de supervisión por medio del relato de sus experiencias.					
					28. Impulso el aprendizaje de líderes con más experiencia.					
					29. Comparto los problemas con mi equipo de líderes para darles solución					
					30. Hacemos ajustes necesarios en el calendario de actividades eclesiásticas					
					31. Controlo y evalúo todo aquello que es susceptible de ser medido y evaluado.					
					32. Controlo los resultados proyectados					

APÉNDICE B

SÍLABO

I. Información General

Programa: **Administración de distritos con múltiples iglesias.**

Expositor: Mg. Enzo Ronald Chávez Idrogo

Fecha Inicio – Final: 2–23/03/2017

II. SUMILLA:

El programa de capacitación en administración de distritos con múltiples iglesias tiene el propósito de integrar los principios bíblico-teológicos con la teoría de la administración, con la finalidad de mejorar las competencias administrativas del pastor, y de capacitarlo para reclutar y preparar líderes que le ayuden a compartir sus cargas ministeriales.

III. COMPETENCIA DE LA ASIGNATURA:

1. **CONCEPTUAL.** Reconoce los principios bíblicos y procedimientos administrativos para liderar con éxito las iglesias locales y demás niveles administrativos de la iglesia.
2. **PROCEDIMENTAL.** Realiza mapas conceptuales, planificación pastoral y organiza las actividades de un distrito pastoral con múltiples iglesias.
3. **ACTITUDINAL.** Aplica los principios de liderazgo y administración eclesiástica en su distrito pastoral.

IV UNIDADES DE APRENDIZAJE:

UNIDAD 1: El pastor como líder *Delegador*

Sesión	Contenidos	Estrategias Metodológicas
1	La autoridad eclesiástica en la iglesia.	Conferencia magistral.
	Importancia de la comunicación y los informes en la administración eclesiástica	
2	La administración del tiempo como una herramienta de gestión	Indagaciones bibliográficas. Discusión en grupo. Análisis de textos.
	La importancia de la oración en la selección de líderes en la iglesia.	
3	Perfil de liderazgo en la administración eclesiástica	La discusión controversial (fórum, debate de expertos)
	Evaluación: Avance de monografía	

UNIDAD 2: El pastor como líder *Capacitador*

Sesión	Contenidos	Estrategias Metodológicas
4	La importancia de la capacitación en la administración eclesiástica	Conferencia magistral.
	Diagnóstico y capacitación	
5	La iglesia y sus necesidades	Discusión en grupo. Análisis de textos. Exposiciones temáticas.
	Soluciones prácticas a problemas en la administración eclesiástica	
6	La Misión y discipulado en la administración eclesiástica	La discusión controversial (Fórum. Debate de expertos)
	Evaluación: Entrega de monografía	

UNIDAD 3: El pastor como líder *Supervisor*

Sesión	Contenidos	Estrategias Metodológicas
7	Herramientas de control para el diagnóstico de una iglesia saludable	Conferencia magistral. Indagaciones bibliográficas
	Procesos, control y supervisión	Discusión en grupo
8	Organización y equipamiento en la administración eclesiástica.	Análisis de textos. La discusión controversial (fórum, debate de expertos).
	Feedback y el intercambio de experiencias en la administración eclesiástica	
9	Control, Evaluación y propuestas de mejora.	

APÉNDICE C

CERTIFICADO



LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Dirigir: ¿Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones?* España: ESIC.
- Alboukrek, A. (2006). Automático. En *Diccionario enciclopédico Larousse* (Vol. 1, p. 121). México, DF: Editorial Vida.
- Alfaro, G. (2010). La importancia de Jesús para la teología: “Para que en todo tenga la preeminencia” (Col 1:18). *Kairós*, 47, 47-77.
- Alomía, M. (2002). Dimensiones cósmicas de la iglesia reveladas en la epístola a los Hebreos. En G. A. Klingbeil, M. G. Klingbeil, & M. Á. Núñez (Eds.). *Pensar la iglesia hoy. Estudios teológicos presentados durante el IV Simposio Bíblico-teológico Sudamericano en Honor a Raoul Dederon* (pp. 131-145). Libertador San Martín, Entre Ríos, Argentina: Editorial Universidad Adventista del Plata.
- Anderson, A. A. (1989). 2 *Samuel*. Vol. 11. Word Biblical Commentary. Dallas, TX: Word Books.
- Anderson, J. (1990). *Historia de los bautistas* (Vol. 3). El Paso TX: Casa Bautista de Publicaciones.
- Anthony, M., & Estep, J. (2008). *Administración básica para iglesias y ministerios cristianos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mundo Hispano.
- Arrais, Jonas. (2011). *Se busca: un buen pastor*. Buenos Aires: ACES.
- Atkinson, D., & Field, D. (2004). *Diccionario de ética cristiana y teología pastoral*. Barcelona, España: CLIE.
- Bahamondes, J. (2010). *El perfil de un líder: Por una dirección efectiva*. Osorno, Chile: Christian Editing.
- Barna, G. (2007). *Los nueve hábitos de las iglesias altamente efectivas*. Miami, FL: Editorial Vida.
- Barna, G. (1992). *The power of vision*. Ventura, CA: Regal Books.

- Barrett, C. K. (2004) *A Critical and Exegetical Commentary on the Acts of the Apostles*. Vol 2. International Critical Commentary. Edinburgh: T&T Clark.
- Berzosa, Alfonso R. (ed.). (2013). *Gran Diccionario Enciclopédico de la Biblia*. Viladecavalls, Barcelona: Editorial CLIE.
- Betz, O. (1986). “ἐξουσία”. En Brown, Colin (ed.). *New International Dictionary of New Testament Theology*. Grand Rapids, MI: Zondervan.
- Bilezikian, G. (2007). Church leadership that kills community. *Priscilla Papers*, 21(4), 5-7.
- Blanchard, Ken, & Hodges, Phil. (2006). *Un líder como Jesús*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Bradford, Charles E. (2009). “Mayordomía”. En *Tratado de Teología Adventista del Séptimo Día*. Editado por George W. Reid. Buenos Aires: ACES.
- Briner, B., & Pritchard, R. (1997). *Jesús el líder modelo: Su ejemplo y su enseñanza para hoy*. El Paso, TX: Editorial Mundo Hispano.
- Brown, R. (2006). *Deuteronomio*. Barcelona, España: Publicaciones Andamio.
- Bruce, F. (2002). *La epístola a los Hebreos*. Grand Rapids, MI: Desafío.
- Burrill, R. (2005). *Revolución en la iglesia: Secretos para liberar el poder del laicado*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- Burrill, R. (2006). *Revitalización de la iglesia en el siglo XXI*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- Burrill, R. (2007). *Reavivamiento del discipulado: Clave del éxito en la misión*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- Caesar, L. (2002). “Una nación bajo Dios indivisible”. En G. A. Klingbeil, M. G. Klingbeil & M. Á. Núñez (Eds.). *Pensar la iglesia hoy. Estudios teológicos presentados durante el IV Simposio Bíblico-teológico Sudamericano en Honor a Raoul Dederon* (pp. 131-145). Libertador San Martín, Entre Ríos, Argentina: Editorial Universidad Adventista del Plata.
- Caldas, C. (2007). *Fundamentos da teologia da igreja*. São Paulo, Brazil: Editora Mundo Cristão.
- Calderón, W. (1982). *La administración en la Iglesia cristiana: Orientación para pastores, líderes, maestros, y consejeros*. Deerfield, Fla: Vida.

- Carro, D., Poe, J., & Zorzoli, R. (1993). *Comentario bíblico mundo hispano: Éxodo*. El Paso, TX: Editorial Mundo Hispano.
- Castellanos, C. (1999). *Liderazgo de éxito a través de los 12*. Miami, FL: G12.
- Castellanos, C. (2006). *Sueña y ganarás el mundo*. Miami, FL: G12.
- Cerna, M. A. (1991). *El poder de los grupos pequeños en la iglesia*. Newbury Park, CA: Publicaciones el Camino.
- Chand, Samuel R. (2011). *Cracking Your Church's Culture Code: Seven Keys to Unleashing Vision and Inspiration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Christensen, M., & Savage, C. (2000). *Equipping the saints: Mobilizing laity for ministry*. Nashville, TN: Abingdon Press.
- Clifford, Richard J. (2001). "Joseph, (Son of Jacob)". En *Oxford Guide to People and Places of the Bible*. Editado por Bruce M. Metzger y Michael D. Coogan. Oxford: Oxford University Press.
- Clinton E. Arnold. (2010). *Ephesians*. En Zondervan Exegetical Commentary on the New Testament. Grand Rapids, MI: Zondervan.
- Cogan, M. (2008). *I Kings*. Vol. 10. Anchor Bible. New Haven; London: Yale University Press.
- Cole, Dennis R. (2000). *Numbers*. Vol. 3B. The New American Commentary. Nashville: Broadman & Holman Publishers.
- Cole, Neil. (2011). *Journey to Significance: Charting a Leadership Course from the Life of Paul*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Coleman, R. (1998). *El plan maestro de evangelización*. Miami, FL: Editorial Unilit.
- Collins, A. (1992). *Estudios Bíblicos ELA: Así comenzó todo: Génesis*. Puebla, México: Ediciones Las Américas.
- Comiskey, J. (2000). *La explosión de los grupos celulares*. Barcelona, España: CLIE.
- Comiskey, J. (2001). *Grupos de 12: Cómo movilizar a los líderes y multiplicar los grupos en su iglesia*. Barcelona, España: CLIE.
- Comiskey, J. (2004). *De 12 a 3: Cómo aplicar los principios G-12 en su iglesia*. Barcelona, España: CLIE.
- Comiskey, J. (2008a). *La explosión de la iglesia celular: Cómo estructurar la iglesia en células eficaces*. Barcelona, España: CLIE.

- Comiskey, J. (2008b). *La explosión de los grupos celulares en los hogares: Cómo un pequeño grupo en su hogar puede crecer y multiplicarse*. Barcelona, España: CLIE.
- Comiskey, J. (2011). *El grupo celular lleno del Espíritu*. Moreno Valley, CA: CCS.
- Conner, W. T. (2003). *Doctrina cristiana. Las doctrinas fundamentales de la fe cristiana expuestas con claridad bíblica*. El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones.
- Criswell, W. A., & Sánchez, D. R. (1999). *El pastor y su ministerio: Una guía práctica*. El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones.
- Culpepper, R. (Ed.). (2011). *La conexión de la gran comisión*. Nashville, TN: Editorial Evangélica Cleveland.
- Daman, G. (2004). *Cómo pastorear iglesias pequeñas. Un manual para el liderazgo de la iglesia de hoy*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz.
- De Vile, Jard. (1998). *El manual del pastor para las relaciones interpersonales*. Silver Spring, MD: Asociación Ministerial.
- Distelzweig, Howard. (2006). "Organizational Structure". En *Encyclopedia of Management*. Editado por Marilyn M. Helms. Farmington Hills, MI: Thomson Gale.
- Doriani, Daniel M. (2008). *Matthew*. Vol 2. Reformed Expository Commentary. Editado por Richard D. Phillips, Philip Graham Ryken, y Daniel M. Doriani. Phillipsburg, NJ: P&R Publishing.
- Dudley, R. L. (1993). *Aventuras en el crecimiento de iglesia*. Alajuela, Costa Rica: Asociación Ministerial, Unión Centroamericana.
- Elwell, Walter A. & Beitzel, Barry J. (1988). "Deuteronomy, Book Of". En *Baker Encyclopedia of the Bible*. Grand Rapids, MI: Baker Book House.
- Erickson, M. (2008). *Teología sistemática*. Barcelona: Editorial CLIE.
- Fajardo, C. (2008). *Crecimiento explosivo a través de las células*. Bogotá, Colombia: Consolidar Editores.
- Fasold, J. (2000). *Dones espirituales: A la luz de las obras maravillosas del Espíritu Santo*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz.
- Foster, R. J. (1998). *Celebration of discipline: The path to spiritual growth*. New York, NY: Harper.
- Frank, T. (2006). Leadership and administration: An emerging field in practical theology.

International Journal of the Practical Theology 10, 113-136.

- Frank, T. (2007). The discourse of leadership and the practice of administration. *The Journal of Applied Christian Leadership* 2, 32-53.
- Frost, Herbert. (1999). "Church Government: Other Christian Churches in Scandinavia, United States and the Third World". En Fahlbusch, Erwin et al. (eds.). *Encyclopedia of Christianity*. Grand Rapids, MI; Leiden: Eerdmans, Brill.
- Galloway, D. (1996). *Visión 20/20: Cómo crear una iglesia próspera con pastores laicos y grupos de células*. Miami, FL: Editorial Unilit.
- García, R. (2011). *Entendiendo el manual del fabricante*. Blomington, IN: Palibrio.
- Garzón, G. A. (1993). Automático. En *Gran Diccionario Enciclopédico Visual*. (Vol. 1, p. 124). Bogotá, Colombia: Editorial Carvajal.
- George, F., & Logan, R. E. (1995). *The coming church revolution*. Grand Rapids, MI: Fleming H. Revel.
- Gibbs, E. (2005). *La iglesia del futuro: Cambios esenciales para lograr un desempeño eficaz*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Peniel.
- González, R. A. (2008). *The making of a church: Ellen G. White's views on church government (1844-1888)* (Tesis doctoral no publicada). Adventist International Institute of Advanced Studies, Filipinas.
- Graham, B. (1992). *El Espíritu Santo*. El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones.
- Gulley, Norman R. (2012). *Systematic Theology: Creation, Christ, Salvation*. Berrien Springs, MI: Andrews University Press.
- Gullón, D. (2002). Exposición y evaluación crítica del concepto de Iglesia, Israel y de su papel escatológico en la concepción teológica del dispensacionalismo. En G. A. Klingbeil, M. G. Klingbeil & M. Á. Núñez (Eds.). *Pensar la iglesia hoy. Estudios teológicos presentados durante el IV Simposio Bíblico-teológico Sudamericano en Honor a Raoul Dederen* (pp. 131-145). Libertador San Martín, Entre Ríos, Argentina: Editorial Universidad Adventista del Plata.
- Hadaway, C. K. (1991). *Church growth principles*. Nashville, TN: Broadman.
- Hatch, Mary Jo, & Cunliffe, Ann L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Pöstmodern* (3ra ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a*

los resultados. Buenos Aires, Argentina: Gránica.

- Hemphill, K. (1996). *El modelo de Antioquía: Características de una iglesia efectiva*. El Paso TX: Casa Bautista de Publicaciones.
- Hoffner Jr., Harry A. (2015). *1 & 2 Samuel*. Evangelical Exegetical Commentary. Editado por Wayne House y William Barrick. Bellingham, WA: Lexham Press.
- Holmes, C. R. (2006). *Canta un cántico nuevo*. Montemorelos, NL: Publicaciones U. M.
- Hull B. (1998). *The key to building healthy Christians in today's church: The discipling church*. Grand Rapids, MI: Fleming H. Revell.
- Hunter, K. R. (1994). *Foundations for the church growth: Biblical basics for the local church*. Corunna, IN: Church Growth Center.
- Iglesias, E. (2004). *Corporación Universitaria Adventista: Valores y servicio*. Medellín, Colombia: Litografía ICOLVEN.
- Juárez, J. (2007). *Origen y desarrollo del discipulado cristiano*. México, NL: Editorial Montemorelos.
- Kessler, Eric H. (ed.). (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Vol 1. London: Sage.
- Koch, Richard. (1999). *Moses on Leadership or Why Everyone is a Leader*. Oxford: Capstone.
- Larson, P. (1989). *Crecimiento de la iglesia: Una perspectiva bíblica*. El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones.
- Laurie, G. (1999). *La iglesia trastornada*. Miami, FL: Editorial Unilit.
- Lerma, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: Propuesta anteproyecto y proyecto*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Link, Christoph. (1999). "Church Government: Other Christian Churches in Western and Central Europe". En Fahlbusch, Erwin et al. (eds.). *Encyclopedia of Christianity*. Grand Rapids, MI; Leiden: Eerdmans, Brill.
- Lockward, A. (2003). *Nuevo Diccionario de la Biblia*. Miami, FL: Editorial Unilit.
- MacArthur, J. (2001). *Avergonzados del evangelio*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz.
- MacArthur, J. (2005). *El plan del Señor para la iglesia*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz.

- MacArthur, J. (2009). *El ministerio pastoral: Cómo pastorear bíblicamente*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- MacArthur, J. (2011). *Llamado a liderar: 26 lecciones de liderazgo de la vida del apóstol Pablo*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Macchia, S. (2002). *Cómo lograr una iglesia sana*. El Paso TX: Editorial Mundo Hispano.
- Mallory, S. (2001). *The equipping church: Serving together to transform lives*. Grand Rapids, MI: Zondervan.
- Manual de la Iglesia, Revisión 2010*. (2011). San Juan, PR: Asociación Publicadora Interamericana.
- Mark, A. M. (1996). *Words for worship*. Waterloo, ON: Herald Press.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que hay en usted*. Nashville, TN: Editorial Caribe.
- Maxwell, J. (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Mathews, K. A. (1996). *Genesis 1-11:26*, vol. 1A, The New American Commentary. Nashville: Broadman & Holman Publishers.
- McArthur, J. (2009). *El ministerio pastoral*. Barcelona, España: CLIE.
- McBride, N. F. (2002). *Cómo liderar grupos pequeños*. Bogotá, Colombia: Centros de Literatura Crisitana.
- McGavran, D. A. (1980). *Understanding church growth*. Grand Rapids, MI: Williams Publishing Company.
- McIntosh, G. L. (2003). *Biblical church growth: How you can work with God to build a faithful church*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- McKinney, L. (1994). Nuevos rumbos en la capacitación misionera. En G. D. Taylor (Ed.). *Capacitación misionera transcultural* (pp. 12-15). Miami, FL: Editorial Unilit.
- Miles, Jeffrey A. (2012). *Management and Organization Theory*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, Jeffrey A. (ed.). (2014). *New Directions in Management and Organization Theory*. United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
- Mims, G. (2004). *La iglesia con enfoque en el reino: Cómo enfocar lo que está fuera de foco*. Nashville, TN: Broadman & Homan.

- Morris, Henry M. (2000). *Biblical Creationism: What Each Book of the Bible Teaches About Creation and the Flood*. Green Forest, AR: Master Books.
- Morris, L. (2006). Gobierno de la Iglesia. En E. G. Harrison, G. W. Bromiley, & C. F. H. Henry. *Diccionario de Teología*. Grand Rapids, MI: Libros Desafío.
- Morris, L. (1988). *Luke: An Introduction and Commentary*. Vol. 3. Tyndale New Testament Commentaries. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.
- Mosley, D., Megginson, L., & Pietri, P. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. México, D.F.: Thomson Learning.
- Mueller, E. (2002). Introduction to the ecclesiology of the book of Revelation. En G. A. Klingbeil, M. G. Klingbeil, & M. Á. Núñez (Eds.). *Pensar la iglesia hoy. Estudios teológicos presentados durante el IV Simposio Bíblico-teológico Sudamericano en Honor a Raoul Dederon* (pp. 131-145). Libertador San Martín, Entre Ríos, Argentina: Editorial Universidad Adventista del Plata.
- Myers, Allen C. (Ed.). (1987). *Eerdmans Bible Dictionary*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1987.
- Nathan, Marilyn. (2004). *Pastoral Leadership: A Guide to Improving Your Management Skills*. London: Routledge.
- Nichol, F., & Rasi, H. (Eds.). (1990). *Comentario bíblico adventista del séptimo día* (Vol. 7). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Nichol, F., & Rasi, H. (Eds.). (1992). *Comentario bíblico adventista del séptimo día* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Nichol, F., & Rasi, H. (Eds.). (1994). *Comentario bíblico adventista del séptimo día* (Vol. 3). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Norton, R. (2005). *Evangelism principles & practice*. Berrien Springs, MI: Kerigma Publications.
- Núñez, E. (2001): El movimiento apostólico contemporáneo (Primera de dos partes). *Kairós* 29, 77-98.
- Núñez, E. (1998). *Desafíos pastorales*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz.

- Ogden, G. (2006). *Discipulado que transforma: El modelo de Jesús*. Barcelona, España: Editorial CLIE.
- Padilla, C. R., & Tetsunao, Y. (2003). *La iglesia local como agente de transformación: Una eclesiología para la misión integral*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cairos.
- Pareda, C. (2007). *Técnicas para una supervisión eficaz para mandos intermedios: De la supervisión al éxito*. Madrid, España: Gráficas Marcar.
- Parsons, Mikeal C. (2008). *Acts*. Paideia Commentaries on The New Testament. Grand Rapids, MI: Baker Academic.
- Patrick, Dale. (1992). "Election: Old Testament". En *Anchor Bible Dictionary*. Vol. 2. Editado por David Noel Freedman. New York: Doubleday.
- Patte, Daniel (ed.). (2010). *Cambridge Dictionary of Christianity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pease, N. (2002). *Y adorable*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- Phillips, Richard D. (2012). *1 Samuel* (1ra ed.). Reformed Expository Commentary. Editado por Philip Graham Ryken y Richard D. Phillips, Duguid Iain M. Phillipsburg, NJ: P&R Publishing
- Powers, B. P. (2006). *Manual de educación cristiana*. El Paso, TX: Editorial Mundo Hispano.
- Proctor S. D., & Gardner, C. T. (1996) *We have this ministry: The heart of the pastor*. Forge, PA: Judson Press.
- Rainer, T. S. (1993). *The book of church growth: History, theology, and principles*. Nashville, TN: Broadman & Homan.
- Rainer, T. S., & Geiger, E. (2007). *Iglesia simple*. Nashville, TN: Broadman & Holman Publishing Group.
- Redford, Donald B. (1970). *A Study of the Biblical Story of Joseph (Genesis 37-50)*. Supplements to Vetus Testamentum. Vol. 20. Editado por G. W. Anderson et al. Leiden: Brill.
- Reese, Naomi N. (2018). "Human Relationality". En *Lexham Survey of Theology*. Editado por Mark Ward et al. Bellingham, WA: Lexham Press.
- Rice, H. (2000). *El pastor como guía espiritual*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz.
- Robinson, Bill. (2009). *Incarnate Leadership: 5 Leadership Lessons from the Life of*

Jesus. Grand Rapids, MI: Zondervan.

Rode, D. J. (1998). *Estrategias de crecimiento de iglesia*. Buenos Aires, Argentina: Seminario Adventista Latinoamericano de Teología.

Rode, I., & Rode, D. J. (2003). *Crecimiento: Claves para revolucionar la iglesia*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.

Roetzel, Calvin J. (2009). "Paul, the Apostle". En *New Interpreter's Dictionary of the Bible*. Vol. 4. Editado por Katharine Doob Sakenfeld. Nashville, TN: Abingdon Press.

- Roloff, Jürgen. (1999). "Church Government: Early Church Tendencies". En Fahlbusch, Erwin et al. (eds.). *Encyclopedia of Christianity*. Grand Rapids, MI; Leiden: Eerdmans, Brill.
- Rush, M. (2002). *Management: A biblical approach*. Colorado Springs, CO: David C. Cook.
- Ryrie, C. (1996). *Equilibrio en la vida cristiana*. Grand Rapids, MI: Editorial Portavoz.
- Ryrie, C. (2003). *Teología básica*. Miami, FL: Editorial Unilit.
- Sailhamer, J. H. (1990). *Genesis*. En Frank E. Gaebelin (Ed.), *Expositor's Bible Commentary*. Vol. 2. Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House.
- Sánchez, J. (2001). *El líder del siglo XXI*. Miami, Florida: Editorial Unilit.
- Sarna, Nahum M. (1991). *Exodus*. The JPS Torah commentary. Philadelphia: Jewish Publication Society.
- Schuller, R. H. (1976). *Su iglesia tiene posibilidades*. Barcelona, España: Editorial CLIE.
- Schwarz, C. A. (1996). *Desarrollo natural de la iglesia: Ocho características básicas de una iglesia saludable*. Barcelona, España: Editorial CLIE.
- Schwarz, C. A. (1999). *El ABC del desarrollo natural de la iglesia*. Barcelona, España: Editorial CLIE.
- Schwarz, C. A. (2001). *Cambio de paradigma: Cómo el desarrollo natural de la iglesia puede transformar el pensamiento teológico*. Barcelona, España: Editorial CLIE.
- Semeraro, M. (2004). *Ministerio, comunión y misión: Manual de eclesiología*. Salamanca, España: Secretariado Trinitario.
- Stark, D., & Veldman, B. W. (2004). *Desarrolle la gente a través de los grupos celulares*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Peniel.
- Storms, S. (2002) *The beginner`s guide to spiritual gifts*. Ventura, CA: Regal Books.
- Stott, J. (2004). *Señales de una iglesia viva*. Buenos Aires, Argentina: Certeza Argentina.
- Strong, J. (2002). Automático. En *Nueva Concordancia Strong Exhaustiva* (Vol. 1, p. 35). Miami, FL: Editorial Caribe.
- Strong, J. (2002b). Discípulo. En *Nueva Concordancia Strong Exhaustiva* (Vol. 1, p. 78). Miami, FL: Editorial Caribe.
- Taylor, G. (1997). *Demasiado valioso para que se pierda*. Wheaton, IL: Alianza

Evangélica Mundial.

- Tidwell, Charles. (1985). *Church Administration: Effective Leadership for Ministry*. Nashville, TN: B&H Publishing Group.
- Timm, A., & Esmond, D. (Eds.). (2015). *The gift of prophecy in Scripture and history*. Silver Spring, MD: Review and Herald.
- Tippet, A. R. (1978). *Iglerrecimiento y la palabra de Dios*. Barcelona, España: Editorial CLIE.
- Torrance, T. F. (1993). *Royal Priesthood: A Theology of Ordained Ministry* (2da ed.). London: T&T Clark.
- Towns, E., Wagner, C. P., & Rainer, T. (1998). *The every church guide to growth: How any plateaued church can grow*. Nashville, TN: B & H Publishing Group.
- Tsumura, David T. (2006). *The First Book of Samuel*. New International Commentary on the Old Testament. Grand Rapids, MI: Eerdmans.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: Fondo y formas*. Madrid, España: ESIC.
- Valenzuela, A. (2005). *Los dones espirituales: Descubra cuál es su misión en el cuerpo de Cristo*. Pasadena, CA: Living Ministry.
- Van Engen, C. (2004). *El pueblo misionero de Dios*. Grand Rapids, MI: Libros Desafío.
- Vanhoozer, Kevin J. & Strachan, Owen. (2016). *O Pastor Como Teólogo Público. Recuperando Uma Visão Perdida*. São Paulo: Vida Nova.
- Varela, J. (2002). *El culto cristiano: Origen, evolución, actualidad*. Barcelona, España: Editorial CLIE.
- Velásquez, E. (2002). La Tribu: Hacia una eclesiología adventista basada en las Escrituras hebreas. En G. A. Klingbeil, M. G. Klingbeil, & M. Á. Núñez (Eds.). *Pensar la iglesia hoy. Estudios teológicos presentados durante el IV Simposio Bíblico-teológico Sudamericano en Honor a Raoul Dederon* (pp. 131-145). Libertador San Martín, Entre Ríos, Argentina: Editorial Universidad Adventista del Plata.
- Veloso, Mario. (2017). “O Espírito Santo no Livro de Atos Dos Apóstolos”. En Siqueira, Reinaldo W., & Timm, Alberto R. (eds.). *Pneumatologia: pessoa e obra do Espírito Santo*. Engenheiro Coelho, SP: Unaspress.
- Villa, S., & Escuin, S. (1985). Inspiración. En *Nuevo Diccionario Bíblico Ilustrado*. (Vol. 2, p. 526). Barcelona, España: Editorial Clie.

- Wagenveld, J. (2000). *Iglecrecimiento integral: Hacia una iglesia de impacto*. Miami, FL: Editorial Unilit.
- Wagner, C. P. (1980). *Sus dones espirituales pueden ayudar a crecer a su Iglesia*. Terrassa, España: CLIE.
- Wagner, C. P. (1990). *Guiando su iglesia al crecimiento*. Miami, FL: Editorial Unilit.
- Wagner, C. P. (2005). *La iglesia innovadora: Cómo Dios liberará a su iglesia en el futuro*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Peniel.
- Walton, John H., Matthews, Victor H., Chavalas, Mark W. (2004). *Comentario del contexto cultural de la Biblia: Antiguo Testamento*. El Paso, TX: Editorial Mundo Hispano.
- Walvoord, J., & Zuck, R. (1996) *El conocimiento bíblico, un comentario expositivo: Antiguo Testamento, Génesis-Números*. Puebla, México: Ediciones Las Américas
- Warren, R. (1998). *Una iglesia con propósito: Cómo crecer sin comprometer el mensaje*. Miami, FL: Editorial Vida.
- Warren, R. (2005). *Liderazgo con Propósito: Lecciones de liderazgo basadas en Nehemías*. Miami, FL: Editorial Vida.
- Welch, R. (2011). *Church administration: Creating efficiency for effective ministry*. Nashville, TN: B&H Publishing.
- Westermann, Claus. (2002). *A Continental Commentary: Genesis 37-50*. Minneapolis, MN: Fortress Press.
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Naucalpán, México: Pearson.
- White, E. G. (1883). *Sketches from the life of Paul*. Silver Springs, MD: Ellen White Estate.
- White, E. G. (1938). *Counsels of Sabbath School*. Washington, DC: Review and Herald Publishing Association.
- White, E. G. (1942) *Testimonios selectos* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (1944). *Testimonies for the church* (Vol. 9). Washington, DC: Review and Herald Publishing Association.
- White, E. G. (1948a). *Gospel workers*. Washington, DC: Review and Herald Publishing Association.

- White, E. G. (1948b). *Testimonies for the Church* (Vol. 4). Miami, FL: Pacific Press Publishing Association.
- White, E. G. (1953a). *Joyas de los testimonios* (Vol. 2). Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1953b). *Joyas de los testimonios* (Vol. 3). Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1954a). *El conflicto de los siglos*. Bogotá, Colombia: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1954b). *Patriarcas y profetas*. Bogotá, Colombia: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1955a). *El deseado de todas las gentes*. Mountain View, CA: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1955b). *Obreros evangélicos*. Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1955c). *Palabras de vida del gran maestro*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1957). *Los hechos de los apóstoles*. Bogotá, Colombia: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1959). *El ministerio de curación*. Mountain View, CA: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1962). *Primeros escritos*. Nampa, ID: Pacific Press Publishing Association.
- White, E. G. (1964). *Desire of ages*. Mountain View, CA: Pacific Press Publishing Association.
- White, E. G. (1966). *Mensajes selectos* (Vol. 1). Coral Gables, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1970a). *Testimonios selectos* (Vol. 2). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. (1970b). *Consejos sobre mayordomía cristiana*. Nampa, ID: Pacific Press Publishing Association.
- White, E. G. (1971). *Consejos para los maestros*. Nampa, ID: Pacific Press Publishing Association.

- White, E. G. (1973). *God's amazing grace*. Washington, DC: Review and Herald Publishing Association.
- White, E. G. (1974). *Christian service*. Washington, DC: General Conference of Seventh-day Adventists.
- White, E. G. (1975). *El evangelismo*. Bogotá, Colombia: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1979a). *Cada día con Cristo*. Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1979b). *Testimonios para los ministros*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (1980). *Dios nos cuida*. Bogotá, Colombia: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1981). *Servicio cristiano*. Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1985). *Mensajes selectos* (Vol. 3) Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1989). *Mente, carácter y personalidad* (Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (1991). *Consejos para la iglesia*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1992). *Consejos sobre la obra de la Escuela Sabática*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (1994a). *El evangelismo*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1994b). *Testimonios para los ministros*. Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1994c). *Testimonios para la iglesia* (Vol. 1). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1995). *El ministerio pastoral*. Nampa, ID: Pacific Press Publishing Association.

- White, E. G. (1996). *Testimonios para la iglesia* (Vol. 7). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1997). *La verdad acerca de los ángeles*. Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1998a). *Testimonios para la iglesia* (Vol. 5). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1998b). *Testimonios para la iglesia*, (Vol. 7). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (1998c). *Testimonios* (Vol. 8). Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. G. (1998d). *La educación*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (2003). *Liderazgo cristiano*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (2004a). *Joyas de los testimonios* (Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (2004b). *Joyas de los testimonios* (Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (2004c). *Joyas de los testimonios* (Vol. 3). Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (2004d). *Testimonios para la iglesia* (Vol. 6). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (2004e). *Testimonios para la iglesia* (Vol. 3). Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (2007). *Testimonios para la iglesia* (Vol. 4). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. G. (2009). *Eventos de los últimos días*. Miami, DL: Asociación Publicadora Interamericana.
- Woolfe, Lorin. (2002). *The Bible on Leadership: From Moses to Mathew, Management Lessons for Contemporary Leaders*. New York: AMACOM.
- Yoccou, R. (1991). *El líder conforme al corazón de Dios*. Miami, FL: Editorial Unilit.

Zaldívar, R. (2006). *Teología sistemática desde una perspectiva latinoamericana*.
Barcelona: Editorial CLIE.

CURRÍCULUM VITAE

Nombre: Enzo Ronald Chávez Idrogo

Información: Nací el 02 de diciembre de 1972, en el distrito de Jesús María, en la ciudad de Lima, Perú. A los dos años fui llevado al norte del país a la ciudad de Chota en el departamento de Cajamarca donde realicé mis estudios de inicial, primaria y secundaria. Tengo una hermana (1973) y un hermano (1979) con quienes hemos nacido y crecido dentro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de Chota. Mi madre nos inculcó desde muy pequeños el amor y el servicio a Dios.

Familia: Me casé el 27 setiembre de 1998 con Karla Vargas, en la ciudad de Trujillo. Tenemos un hijo, Enzo Mathías (nacido en 2005)

Educación:

2014	Título de Magister en Teología, Universidad Peruana Unión
2005-2010	Diploma de Maestría, SALT (Seminario Adventista Latinoamericano)
2000-2004	Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Peruana Unión
1990-1994	Licencia de Teología a la Universidad Unión Incaica.
1985-1989	Estudios secundarios Colegio Nacional San Juan Chota
1980-1984	Estudios primarios Escuela Estatal 10381

Ordenación:

2001	Pastor ordenado de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
------	---

Experiencia Ministerial:

2015	Presidente Unión Peruana del Sur
2012	Secretario de la Unión Peruana del Norte
2011	Presidente de la Misión Centro-Oeste del Perú.
2008-2010	Director de Jóvenes de la Unión Peruana del Norte.
2007	Director de mayordomía de la Asociación Peruana Central Norte.
2006	Pastor iglesia Nuevo Chimbote, Perú.

2003-2005 Director de jóvenes y mayordomía de la Misión Andina Central.
2000-2005 Pastor de Iglesia en la ciudad de Ayacucho, Perú.
1996-1999 Director de publicaciones de la Misión Andina Central, Huancayo, Perú
1995 Capellán y profesor de Biblia colegio adventista “El Mantaro”, Huancayo, Perú