



# ***Guía de Mayordomos Sabios***

## ***Roles y responsabilidades de las juntas directivas en la educación teológica***

### Índice

Sobre la <i>Guía de Mayordomos Sabios</i> .....	1
Introducción.....	1
Definiendo gobernanza.....	1
Contexto de gobernanza en la educación teológica.....	2
Un panorama religioso cambiante.....	2
Un perfil de estudiante cambiante .....	3
Estrés financiero institucional.....	4
Una epidemia de deuda estudiantil.....	5
El alejamiento del profesorado de tiempo completo.....	6
Aumento del escrutinio público.....	6
Una variedad de modelos educativos.....	7
Seis Elementos Esenciales de una Gobernanza Sabia .....	7
1. Respeto por el pasado y el futuro.....	8
Discusión .....	8
Recursos adicionales.....	9
2. Compromiso con el desarrollo y crecimiento de la junta directiva .....	9
Discusión .....	9
Recursos adicionales.....	10
3. Responsabilidad de un liderazgo institucional efectivo.....	10

Discusión .....	11
Recursos adicionales .....	11
4. Vigilancia de la misión y vitalidad económica.....	11
Discusión .....	12
Recursos adicionales .....	12
5. Compromiso con la gobernanza compartida.....	13
Discusión .....	14
Recursos adicionales .....	14
6. Implementación de planificación y evaluación en todos los niveles .....	14
Discusión .....	15
Recursos adicionales .....	16
Conclusión .....	16
Apéndice .....	17
Usando los escenarios de casos .....	17
Escenarios de casos definidos.....	17
Escenario de caso 1: Respeto por el pasado y el futuro .....	18
Escenario de caso 2: Compromiso con el desarrollo y crecimiento de la junta directiva .....	20
Escenario de caso 3: Responsabilidad de un liderazgo institucional efectivo .....	22
Escenario de caso 4: Vigilancia de la misión y vitalidad económica .....	25
Escenario de caso 5: Compromiso con la gobernanza compartida .....	27
Escenario de caso 6: Implementación de planificación y evaluación en todos los niveles .....	29

# Sobre la *Guía de Mayordomos Sabios*

*Guía de Mayordomos Sabios: Roles y responsabilidades de las juntas directivas en la educación teológica* describe las características de una gobernanza ejemplar en las escuelas teológicas. Este documento está dirigido a miembros de juntas en diversos marcos, incluyendo seminarios independientes, grupos asesores que supervisan escuelas teológicas relacionadas con una universidad y juntas que asisten a autoridades eclesiásticas. Se proveen preguntas de discusión después de la descripción de cada uno de los seis elementos esenciales de una buena gobernanza.

Los **Escenarios de Casos** (ubicados en los apéndices) proveen a los miembros de la junta directiva la oportunidad de profundizar en el significado e implicancias prácticas de los seis elementos esenciales de gobernanza ejemplar a través de historias y acción — algunas buenas, otras menos buenas — de instituciones ficticias. Cada uno de los escenarios de caso viene con preguntas de discusión sugeridas.

Una "**Edición de los Moderadores**" expandida de la *Guía de Mayordomos Sabios* está disponible del In Trust Center. Tiene una sección adicional con instrucciones en como liderar sesiones de desarrollo de la junta directiva, y también hojas de trabajo imprimibles, basadas en las preguntas de discusión del escenario de caso. Para solicitar esta edición, contacte al In Trust Center en [resources@itrust.org](mailto:resources@itrust.org).

## Introducción

### Definiendo gobernanza

**Gobernanza** es el medio por el cual personas con la apropiada autoridad establecen una visión estratégica para la institución, planean su futuro, desarrollan pólizas, toman decisiones, autorizan acciones y evalúan resultados – todo con el fin de cumplir la misión de la institución y mantener su vitalidad financiera.

**Gobernanza compartida** pone un balance en los roles de autoridad de una manera que es única en la educación superior. A pesar de que los sistemas de gobernanza varían ampliamente de una institución educativa a la siguiente, generalmente la responsabilidad de la gobernanza es compartida por tres grupos:

- **Junta directiva**, que tiene la autoridad máxima o actúa en concierto con quienes la tienen.
- **Presidente(a)** (u otro(a) jefe(a) ejecutivo(a)), que provee liderazgo ejecutivo y cuya autoridad es delegada por la junta (o por un obispo o el/la presidente(a) de una universidad).
- **Profesorado**, que generalmente establece los requisitos educativos y también implementa y evalúa el programa educativo.

Para instituciones educativas operadas por, o afiliadas estrechamente con iglesias, denominaciones, colegios o universidades, líneas adicionales de autoridad pueden hacer que la gobernanza sea más compleja.

Una junta directiva que atiende a una institución educativa teológica es mayordoma de la misión principal de la institución. En el contexto de una institución educativa teológica, el rol de su junta

directiva en su gobernanza va mucha más allá del cumplimiento de un requisito legal — es también un ejercicio de fe. Y cuando se lo aborda teniendo en mente el ministerio, la gobernanza también puede ser un instrumento poderoso para la acción.

Lo que se enseña y se aprende, se ora y se canta, se practica y se predica en una institución educativa teológica tiene profunda importancia, y eso hace que los riesgos y las ventajas de su gobernanza sean muy altos. El trabajo de una junta directiva es atractivo y de mucha influencia, pero también puede ser agotador y desconcertante. Cuán bien una institución educativa teológica es gobernada es la llave para la efectividad general de la institución y su fidelidad a su misión. En medio de cambios y discontinuidad, la junta directiva es la mayordoma que sustenta el propósito y la visión de una institución educativa teológica a través del tiempo.

### Tres términos claves

- **Presidente(a):** La cabeza o quién dirige una institución educativa teológica es usualmente llamado presidente(a) pero alternativamente puede ser conocido como el/la decano(a), principal, director(a), o rector(a).
- **Junta directiva:** La mayoría de las instituciones educativas teológicas independientes son gobernadas por una junta directiva. En algunos casos, este grupo puede ser llamado junta de directores, gobernadores, regentes o un nombre similar. En el contexto de una universidad, una junta asesora, consejo asesor, o comité de seminario puede supervisar las actividades de la institución educativa teológica bajo la autoridad final de la junta directiva de la universidad.
- **Institución educativa teológica:** Las instituciones educativas teológicas son instituciones de alto aprendizaje que capacitan a los estudiantes postgraduados para el ministerio cristiano y también para otras formas de servicio académico, en la iglesia y el mundo. Más de 260 están acreditadas por la Asociación de Instituciones Educativas Teológicas en los Estados Unidos y Canadá (o son candidatas para la acreditación). Las instituciones educativas teológicas a veces son llamadas seminarios, colegios teológicos, u otros nombres similares. Los que operan como parte de una universidad más grande, a menudo son conocidas como facultad de divinidad o escuela de teología.

## Contexto de gobernanza en la educación teológica

Los debates y decisiones sobre el futuro de una institución educativa teológica se llevan a cabo en el contexto de cambios significativos en la iglesia y la sociedad. Algunos de éstos incluyen los siguientes

### Un panorama religioso cambiante

La asistencia a la iglesia está en descenso en Canadá y los Estados Unidos, y no solo entre los adultos jóvenes, que a menudo son identificados como menos interesados en las prácticas religiosas institucionales que las generaciones anteriores. La población mayor también está participando con menos frecuencia de la vida religiosa. A medida que el número de personas afiliadas con los cuerpos

religiosos formales se reduce, la influencia cultural del clero ordenado disminuye también, y también lo hace el lugar de privilegio dentro de la vida cívica que antes tenían las iglesias.

Aproximadamente la mitad de los asistentes regulares a la iglesia, asisten al 10 por ciento de las congregaciones más grandes, y estas congregaciones más grandes a menudo ofrecen gran número de programas liderados por múltiples clérigos y personal laico, no todos ellos educados en instituciones educativas teológicas. Al mismo tiempo, las congregaciones más pequeñas, que ofrecen salarios más pequeños, a veces luchan por atraer liderazgo – especialmente clérigos entrenados en un seminario, que pueden tener deudas y como consecuencia pueden gravitar hacia posiciones de mayor pago en congregaciones grandes. En congregaciones grandes y pequeñas, las personas laicas están asumiendo nuevas posiciones de liderazgo.

**Importancia para las juntas directivas:** El clero, las congregaciones, denominaciones y las instituciones educativas teológicas a quienes éstas sirven están redefiniendo y reestableciendo su lugar en medio de un contexto religioso inestable – un ambiente en el cual el valor de la educación teológica postgraduada no es reconocido universalmente. Mientras que algunas denominaciones o cuerpos eclesiásticos enfrentan escasez de clérigos, otros tienen demasiados clérigos para el número de posiciones disponibles en congregaciones establecidas.

#### Recursos adicionales:

- [“Sobering enrollment figures point to overall decline \[Números austeros de inscripción apuntan a una disminución general\]”](#) por Anthony T. Ruger y Barbara Wheeler (*In Trust*, primavera 2013)
- [American Theological Library Association \[Asociación de Bibliotecas Teológicas Americanas\]](#)
- [Center for Applied Research in the Apostolate \[Centro para Investigación Aplicada en el Apostolado\]](#)
- [Hartford Institute of Religion Research \[Instituto Hartford de Investigación Religiosa\]](#)
- [Pew Forum on Religion and Public Life \[Foro Pew sobre Religión y Vida Pública\]](#)

## Un perfil de estudiante cambiante

En años anteriores, la mayoría de los seminarios tenían raíces profundas en comunidades religiosas específicas, y la mayoría se estaban preparando para ser ministros parroquiales, sacerdotes, misioneros o educadores. Hoy, sin embargo, muchos estudiantes de instituciones educativas teológicas tienen conexiones menos definidas o historias más cortas con las comunidades de fe establecidas. Cuando los estudiantes potenciales están decidiendo a qué institución educativa teológica asistir, ellos pueden considerar ubicación geográfica, conveniencia, reputación académica y otros factores antes de afiliación denominacional o teología.

La visión del ministerio de muchos estudiantes se ha expandido más allá de los confines del trabajo pastoral de tiempo completo en una parroquia. Para algunos, la educación teológica es un paso en una trayectoria espiritual personal, o es una manera de incorporar ministerio, servicio y fe a una carrera en educación, comercio, el sector sin fines de lucro u otras áreas. Cada vez con más frecuencia americanos de todas las edades ven la vida religiosa como una trayectoria con etapas múltiples en lugar de una afiliación permanente.

**Importancia para las juntas directivas:** Por necesidad, las instituciones educativas teológicas están asumiendo nuevas obligaciones con sus estudiantes, ayudándoles a llenar sus necesidades espirituales y a discernir sus llamados vocacionales, aun cuando ese discernimiento *aleje* a los estudiantes de un

ministerio de tiempo completo. Las juntas sabias están atentas a la cultura institucional y buscan maneras de facilitar un ambiente abierto y acogedor para un cuerpo estudiantil diverso.

### Recursos adicionales:

- [“Pathways to seminary: Where the best students come from \[Senderos al seminario: De dónde vienen los mejores estudiantes\]”](#) por Barbara Wheeler (*In Trust*, otoño 2013)
- [“The ones who got away \[Los que se fueron\]”](#) por Barbara Wheeler (*In Trust*, verano 2016)
- [Bright spots in theological education \[Puntos brillantes en la educación teológica\]](#) (Estudios de Auburn, 2016)
- [On our way: A study of students’ paths to seminary \[De camino: Un estudio a los senderos de los estudiantes al seminario\]](#) (Estudios de Auburn, 2014)
- [Theological school enrollment \[Inscripción en instituciones educativas teológicas\]](#) (Estudios de Auburn, 2013)

## Estrés financiero institucional

Los problemas financieros que enfrentan las instituciones educativas teológicas y sus juntas directivas se han intensificado en años recientes. Los costos institucionales son altos y están creciendo: los estudiantes esperan más servicios, como consejería personal y servicios de carreras. Las instalaciones sufren de mantenimiento diferido, que eleva los costos a largo plazo. Además, en muchas instituciones, una fuerza laboral de mayor edad se traduce en salarios más elevados y beneficios más caros.

Al mismo tiempo, los ingresos no han cambiado o están disminuyendo en muchas escuelas, con números de inscripción iguales a través del tiempo o disminuyendo en su equivalente de tiempo completo (FTE), que se traduce en menos dólares por instrucción. El apoyo denominacional para la mayoría de los seminarios también es el mismo, disminuyendo o no existente.

En años recientes, el punto brillante para las finanzas de los seminarios ha sido las donaciones individuales, pero, aun así, muchas instituciones educativas teológicas se han visto obligadas a aumentar sus costos de instrucción y la disponibilidad de préstamos estudiantiles ha permitido a los estudiantes contraer deudas. Así, de manera creciente, la carga financiera de la educación teológica se ha desplazado hacia los estudiantes. Muchos observadores creen que este modelo financiero no puede continuar así en el futuro.

**Importancia para las juntas directivas:** Con los problemas financieros en estado crítico, las juntas, presidentes y líderes eclesiásticos están considerando maneras no probadas e inusuales de proveer y solventar la educación teológica – nuevas avenidas de preparación ministerial que tienen el potencial de reemplazar o dar una nueva visión a los modelos tradicionales.

Hay poco espacio para errores en decisiones sobre la distribución de recursos, y no es suficiente pedir un presupuesto balanceado. Los miembros de la junta son desafiados a prestar atención a la administración de las inscripciones, tendencias económicas internas y externas y conexiones con las congregaciones, donantes y cuerpos eclesiásticos. Además, los líderes de la educación teológica deben estar alertos a oportunidades para colaborar tanto con pares que piensan como ellos como con socios aparentemente incompatibles.

### Recursos adicionales:

- [Great expectations: Fundraising prospects for theological schools \[Grandes expectativas: Posibilidades de recaudación de fondos para instituciones educativas teológicas\]](#) (Estudios de Auburn, 2009)
- [Bright spots in theological education \[Puntos brillantes en la educación teológica\]](#) (Estudios de Auburn, 2016)
- [\(Not\) being there \[\(No\) estar ahí\]](#) (Estudios de Auburn, 2017)
- [Through toil and tribulation: Financing theological education, 2001–2011 \[A través de esfuerzos y tribulación: Financiando la educación teológica, 2001-2011\]](#) (Estudios Auburn, 2014)

## Una epidemia de deuda estudiantil

Con el apoyo denominacional disminuyendo, más de la mitad de los estudiantes seminaristas piden dinero prestado para solventar su educación. Muchos seminaristas también tienen deudas en sus tarjetas de crédito o acumularon deuda académica en su educación de grado. No es inusual que los estudiantes entren al seminario ya debiendo decenas de miles de dólares. Otros, postergan asistir a instituciones educativas teológicas debido a deudas personales y académicas y entonces nunca llegan a inscribirse.

**Importancia para las juntas directivas:** Cada vez más, las instituciones educativas teológicas están asumiendo la obligación de ofrecer orientación financiera a los estudiantes. Además, las instituciones están limitadas en su habilidad de aumentar el costo de instrucción, reconociendo que la deuda estudiantil puede impedir el ministerio futuro de los graduados. Unas pocas instituciones están respondiendo, ofreciendo instrucción gratuita a algunos o todos sus estudiantes, pero esto generalmente requiere una campaña significativa de recaudación de fondos.

### Recursos adicionales:

- [“Rising student debt \[Deuda estudiantil en aumento\]”](#) por Jo Ann Deasy (*In Trust*, otoño 2015)
- [A call to action: Lifting the burden \[Un llamado a la acción: Levantando la carga\]](#) (Estudios de Auburn, 2014)
- [Economic challenges facing future ministers \[Desafíos económicos que enfrentan los futuros ministros\]](#) (Association of Theological Schools / Asociación de Instituciones Educativas Teológicas).
- [“Higher calling, lower wages: The vanishing of the middle-class clergy \[Llamados más elevados, sueldos más bajos: La desaparición del clero de clase media\]”](#) por David R. Wheeler (*The Atlantic*, 22 de julio, 2014)
- [Taming the tempest: A team approach to reducing and managing student debt \[Domando la tempestad: Una estrategia en equipo para reducir y manejar la deuda estudiantil\]](#) (Estudios de Auburn, 2014)
- [The gathering storm \[La tormenta que se aproxima\]](#) (Estudios de Auburn, 2005)

## El alejamiento del profesorado de tiempo completo

El profesorado de las instituciones educativas teológicas está compuesto cada vez con más frecuencia de personal de tiempo parcial, sin titularidad y con otros trabajos. Algunos de estos miembros del profesorado tienen energía y tiempo limitados para involucrarse con estudiantes. El cambio de dirección hacia profesores de tiempo parcial es también perjudicial para la gobernanza compartida. En la mayoría de los casos, los adjuntos tienen un conocimiento institucional más tenue, múltiples compromisos institucionales y una habilidad menor para contribuir a la toma de decisiones institucional. El modelo de adjuntos rara vez incluye la participación más allá del salón de clases.

**Importancia para las juntas directivas:** Con el movimiento hacia profesores de tiempo parcial, una estructura cada vez más pequeña de profesores de tiempo completo pueden luchar con el peso de la gobernanza académica. La junta, la administración y los miembros del profesorado (de tiempo completo y parcial) deben trabajar juntos para actualizar y optimizar las estructuras tradicionales ajustándolas a las nuevas realidades.

### Recursos adicionales:

- [“In all fairness \[Seamos justos\]”](#) por Kathleen Henderson Staudt (*In Trust*, New Year, 2016)
- [A portrait of part-time faculty members \[Un retrato de los miembros del profesorado de tiempo parcial\]](#) (Coalition on the Academic Workforce / Coalición de Fuerza Laboral Académica, 2012)
- [“Tenure and other faculty facts at ATS member schools \[Titularidad y otros hechos del profesorado en instituciones educativas teológicas miembros de ATS\]”](#) por Tom Tanner (Association of Theological Schools / Asociación de Instituciones Educativas Teológicas, 2015)

## Aumento del escrutinio público

El rendir cuentas se ha convertido en un tema cada vez más importante para las instituciones de educación superior en los Estados Unidos y Canadá, incluyendo las instituciones educativas teológicas. Los seminarios no solo deben cumplir con los estándares establecidos por las entidades gubernamentales y de acreditación, sino que se espera que demuestren mejoras en áreas esenciales (incluyendo sus resultados en el aprendizaje) y que comparen su rendimiento con instituciones semejantes.

La eficiencia es también un punto de enfoque de muchas agencias reguladoras. En particular, las instituciones están bajo presión para controlar costos, eliminar duplicación y, en algunos casos, eliminar opciones únicas o especiales (tales como música sacra) que se perciben como demasiado costosas.

**Importancia para las juntas directivas:** Para que la educación teológica pueda responder plenamente a las demandas de los grupos a los que sirve y al público en general, los miembros de la junta directiva deben continuar haciendo la pregunta de qué diferencia hace la educación teológica. Como fiduciarios de la misión y reputación de la institución educativa teológica, los miembros de la junta directiva deben asegurarse de que la institución esté cumpliendo su misión con integridad, transparencia y responsabilidad fiscal.



## Una variedad de modelos educativos

Por largo tiempo las instituciones educativas teológicas han provisto educación en una variedad de formatos – cursos durante el día durante la semana para estudiantes en el campus; cursos por la noche y los fines de semana para profesionales que trabajan y estudian tiempo parcial; y cursos en la red o híbridos para estudiantes que pueden conectarse desde cualquier lugar del mundo. Hoy, las opciones son más numerosas que nunca, y muchas instituciones educativas teológicas están tratando nuevas alternativas a fin de servir a diferentes grupos de estudiantes actuales y potenciales.

Algunas escuelas enfatizan la experiencia residencial, con todos los estudiantes viviendo en casas del campus. Otros se enfocan en la educación “contextual”, en la cual los estudiantes trabajan en el ministerio tiempo completo o parcial mientras toman cursos los fines de semana o durante períodos académicos cortos e intensivos. Aún otros, se han movido hacia una educación basada en competencias, en la cual los estudiantes dominan un conjunto de destrezas y áreas de conocimiento. Y aún otros, han formado sociedades educativas con otras instituciones a fin de proveer opciones completamente nuevas, tales como una serie de cursos de fin de semana en un lugar, seguidos de tareas de curso intensivas y de baja residencia desarrolladas a través de una institución en otro estado.

**Importancia para las juntas directivas:** Como en todos los asuntos, las juntas deben permanecer enfocados en la misión y la vitalidad financiera de la institución. En algunos casos, esto significa primero clarificar cuál es realmente la misión. En muchos casos, las juntas son llamadas a moverse más allá de manejar y proteger lo mejor de “lo que ya es” – el profesorado, campus, relaciones, y otros bienes actuales – y ayudar a la institución a moverse cuidadosamente a “lo que puede ser” – el futuro todavía no cumplido en el cual la institución educativa teológica pueda cumplir su misión de maneras nuevas y financieramente sostenibles.

### Recursos adicionales:

- [Educational Models and Practices in Theological Education \[Prácticas y Modelos Educativos en la Educación Teológica\]](#) (Association of Theological Schools / Asociación de Instituciones Educativas Teológicas)
- [“To create the future, selectively abandon the past \[Para crear el futuro, selectivamente abandone el pasado\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, New Year, 2014)
- [“Creating your future seminary \[Creando su futuro seminario\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, New Year, 2017)

# Seis Elementos Esenciales de una Gobernanza Sabia

Por tres décadas, In Trust Center for Theological Schools ha estudiado, informado y alentado a las juntas directivas y a otros líderes en la educación teológica. Basados en esta experiencia, hemos identificado seis elementos esenciales para una gobernanza ejemplar de la junta directiva.

## 1. Respeto por el pasado y el futuro

**Como mayordoma sabia, la junta directiva mantiene un balance entre el respeto por las cosas que han sido y una anticipación saludable por lo que aún puede llegar a ser.**

La historia, tradición, raíces teológicas y valores espirituales de una institución educativa teológica son tesoros incalculables que los miembros de la junta directiva deben conocer y celebrar. La responsabilidad de la junta directiva es cuidar de la historia institucional y velar por la misión de la institución educativa. Al mismo tiempo, la junta debe mirar hacia adelante con los ojos fijos firmemente en el futuro al cual Dios está llamando a la institución. Es la responsabilidad de la junta directiva determinar qué elementos del pasado deben llevarse adelante y cuáles es mejor dejar atrás.

En sociedad con el presidente(a), la junta directiva es responsable de crear y comunicar la necesidad de cambio dentro de la institución educativa – de infundir un sentido de urgencia y propósito por lo que es necesario y de superar la inercia institucional. Además, este papel requiere también identificar áreas de resistencia y el uso apropiado de influencia e incentivos. Sobre todas las cosas, la junta debe liderar con su ejemplo a fin de crear credibilidad y confianza, alineando su funcionamiento y los temas que aborda con la dirección prevista de la institución.

Porque los temas con los cuales las juntas directivas deben enfrentarse son complejos y a menudo no tienen una solución obvia y única, se debe dar tiempo suficiente durante las reuniones para la discusión y el aprendizaje. Se debe proveer a los miembros de las juntas directivas con oportunidades para crecer en su comprensión de la institución, el mundo más amplio de la educación teológica, y las realidades actuales de las iglesias y las comunidades a las que la institución sirve. La información es el recurso más importante de la junta directiva – tanto información *interna*, incluyendo datos longitudinales recogidos dentro de la misma institución y conocimientos teológicos de la tradición religiosa que respalda a la institución educativa, como información *externa*, incluyendo datos contextuales que están disponibles a través de las entidades acreditadoras.

### Discusión

- ¿Cómo hacer para que los miembros de la junta directiva se familiaricen con la misión de la institución y su historia? ¿Cómo se enseña a grupos claves tales como el profesorado, el personal administrativo y los estudiantes la herencia teológica de la institución y las características que la definen? ¿De qué maneras puede este compromiso compartido con la historia y los valores de la institución dar forma a las decisiones estratégicas?
- ¿Cuáles son los valores centrales de la institución? ¿Qué hace la institución? ¿Para quién o quiénes hace lo que hace la institución? ¿Qué beneficios demostrables reciben las personas que componen esta experiencia educativa?
- ¿Cómo define calidad la institución y cómo puede la junta directiva constatar que la institución está viviendo a la altura de su retórica de excelencia? ¿Cuáles son los puntos de referencia por los cuales la junta analiza el desempeño de la institución? ¿Cómo se compara su desempeño con el de otras instituciones educativas teológicas?

## Recursos adicionales

- [“Creating your future seminary \[Creando su futuro seminario\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, New Year, 2017)
- [“The board and the spirit of the school \[La junta directiva y el espíritu de la institución educativa\]”](#) por Katheryn Leung (*In Trust*, otoño 2015)
- [“To create the future, selectively abandon the past \[Para crear el futuro, selectivamente abandone el pasado\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, New Year, 2014)
- Escenario de caso 1: Respeto por el pasado y el futuro (Vea pagina 18 en el Apéndice)

## 2. Compromiso con el desarrollo y crecimiento de la junta directiva

**Como mayordoma sabia, la junta directiva asume la responsabilidad de su propia capacitación para una gestión favorable.**

El regalo máspreciado que la junta directiva trae a una institución es una buena gobernanza, asique prestar atención al desarrollo de la junta directiva debiera ser una prioridad para los líderes de la junta directiva. El/la presidente(a) es un socio crítico en la creación de una junta directiva fuerte, pero la participación del/de la presidente(a) no puede sustituir la atención que la junta directiva debe dar a su propia capacitación para una gestión favorable. Ya sea reclutando, orientando o educando a los miembros de junta para servir más efectiva y fielmente, la responsabilidad para hacer que esto ocurra descansa con la misma junta.

El criterio principal en la selección de nuevos miembros – y la base de la evaluación para la continuidad en la junta directiva – debe ser un compromiso de los miembros con la misión y el ministerio de la institución educativa teológica. Sin embargo, otros asuntos también deben ser considerados, incluyendo la necesidad de llenar los espacios en la pericia, experiencia de vida y conexiones que ya están disponibles en la junta. Diversidad dentro de la membresía trae riqueza a las discusiones en la sala de la junta directiva y realza la calidad de la toma de decisiones de la junta tanto en el presente como el futuro.

La meta es una junta directiva que opera como un equipo que funciona fluidamente y cuyos miembros hacen preguntas difíciles, cuestionan decisiones y se involucran en discusiones saludables. Una buena gobernanza exige transparencia, buena comunicación, confianza y rendición de cuentas, y la franqueza comienza con el/la presidente(a) de la junta directiva y el/la presidente(a). No hay lugar para agendas egoístas o conflictos de intereses dentro de las juntas directivas de las instituciones educativas teológicas que están decididas a realizar una gestión favorable.

### Discusión

- ¿Cuáles han sido dos o tres de las estrategias más útiles para el autocuidado de esta junta directiva en los últimos años? ¿Cómo cambió la junta directiva al invertir en su propio desarrollo? ¿Cuáles fueron los beneficios para la institución?
- Nombre dos o tres de los asuntos más urgentes que la institución enfrentará en los próximos años. ¿Cómo deberían planificarse las discusiones de la junta directiva para asegurarse de que estos temas sean abordados?

- ¿Cómo reconoce la junta directiva los diferentes puntos de vista de sus miembros y demuestra respeto por las opiniones divergentes?

## Recursos adicionales

- [“A blueprint for a better-than-ever board \[Un plano para una junta directiva que sea mejor que nunca\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, primavera 2018)
- [“Effective leadership for theological schools \[Liderazgo efectivo para instituciones educativas teológicas\]”](#) por Barbara Wheeler (*In Trust*, New Year, 2015)
- [“Formation for the board \[Formación para la junta directiva\]”](#) por Charles Bouchard (*In Trust*, primavera 2016)
- [“Strong boards, strong schools \[Juntas directivas fuertes, instituciones educativas fuertes\]”](#) por Rebekah Burch Basinger (*In Trust*, verano 2016)
- [“Two patterns of good governance \[Dos patrones de buena gobernanza\]”](#) por Helen Ouellette y Barbara Wheeler (*In Trust*, primavera 2015)
- Escenario de caso 2: Compromiso con el desarrollo y crecimiento de la junta directiva (Vea pagina 20 en el Apéndice)

## 3. Responsabilidad de un liderazgo institucional efectivo

**Como mayordoma sabia, la junta directiva asume la responsabilidad del reclutamiento, cuidado y evaluación del/de la presidente(a).**

Reclutar y contratar al/a la presidente(a) es otra de las principales responsabilidades de la junta directiva. Ninguna actividad, sin ser la atención de la junta directiva a su propia capacitación para una gestión favorable, tiene mayores consecuencias para el futuro de la institución. Sin embargo, la búsqueda de un(a) presidente(a) es simplemente el primer paso en una relación de liderazgo mutuamente vigorizada. A partir de la votación para aceptar la recomendación del comité de búsqueda, y continuando a través del término de su presidencia, la junta directiva juega un rol crítico en su éxito.

La junta directiva demuestra su cuidado del/de la presidente(a) proveyendo una evaluación anual de trabajo del/de la presidente(a), con una revisión más exhaustiva cada tres a cinco años. A su vez, el/la presidente(a) debería animar a la junta directiva a participar en su propia auto evaluación de manera regular. De estas maneras, la junta directiva y el/la presidente(a) modelan para otros dentro de la institución la importancia de la evaluación y rendición de cuentas.

Entre reuniones, la junta se relaciona con el/la presidente(a) primariamente a través del/de la presidente(a) de la junta directiva. Los miembros individuales debieran sentirse libres de comunicarse con el/la presidente(a) sobre asuntos de interés general de la institución, pero pedidos, preocupaciones o críticas del trabajo del presidente debieran ir primero al/a la presidente(a) de la junta directiva, quien determinará qué compartir y cómo. Las metas principales de la relación entre el/la presidente(a) y el/la presidente(a) de la junta directiva es doble: (1) el funcionamiento fluido de la institución y su estructura de gobernanza y (2) que no haya sorpresas.

Tanto para emergencias como para transición natural, la junta debiera tener listo un plan de sucesión bien documentado. La orientación de nuevos miembros de junta debiera incluir una revisión el plan de transición.

## Discusión

- ¿Qué aprendió la junta directiva sobre su propio desempeño a través de su evaluación más reciente del desempeño del/de la presidente(a)? ¿Descubrió la evaluación posibles problemas o amenazas a una gobernanza efectiva de la institución? ¿Cómo utilizó la junta directiva lo aprendido en la identificación y solución de posibles problemas?
- ¿De qué manera provee la junta directiva apoyo y comentarios constructivos al/a la presidente(a)? ¿Con qué frecuencia se evalúa al/a la presidente(a), formal o informalmente, a partir de los objetivos estratégicos de la institución? ¿Cómo está el/la presidente(a) monitoreando su aprendizaje después del proceso de evaluación?
- Si se pidiese a la junta directiva que escoja un(a) nuevo(a) presidente(a) en el futuro cercano, ¿cuán preparada estaría para proporcionar al comité de selección una declaración de misión bien definida, junto con metas, objetivos y un plan de implementación?

## Recursos adicionales

- [“Board leadership that works \[Liderazgo de junta directiva que funciona\]”](#) por Barbara Wheeler (*In Trust*, primavera 2011)
- [“Effective presidents \[Presidentes efectivos\]”](#) por Barbara Wheeler (*In Trust*, verano 2010)
- [“How to undermine your president \[Cómo socavar a su presidente\(a\)\]”](#) por Matt Forster (*In Trust*, otoño 2014)
- [“Toward a Fuller future \[Hacia un futuro más completo\]”](#) por David L. Beré (*In Trust*, primavera 2015)
- Escenario de caso 3: Responsabilidad de un liderazgo institucional efectivo (Vea pagina 22 en el Apéndice)

## 4. Vigilancia de la misión y vitalidad económica

**Como mayordoma sabia, la junta directiva busca activamente alcanzar la meta de su misión con vitalidad financiera.**

Las juntas directivas operan en una tensión constante que surge al intentar preservar y promover los propósitos educativos de la institución y a la vez atender los asuntos fiduciarios. Como se describe en los estándares de acreditación de la Asociación de Escuelas Teológicas: “Como fiduciaria, la junta directiva debe comprometerse lealmente a la institución, su propósito y su bienestar general... Ellos deberían liderar afirmando los logros obtenidos y haciendo preguntas reflexivas y desafiando las situaciones difíciles.” Cómo se logran ambos fines es una respuesta única de cada institución.

Como cuerpo, la junta directiva es responsable de asegurar la preparación y méritos de la institución para recibir donaciones y la buena voluntad de sus constituyentes. Incluido entre los roles de la junta directiva está la necesidad de entender los costos y requisitos de un programa de recaudación de fondos bien manejado, monitorear el uso de fondos confiados a la institución educativa y esperar total cumplimiento de los requisitos financieros y legales.

Más allá de la sala de junta, los aspectos de expandir los límites de los servicios de la junta directiva desafían a los miembros a utilizar los compromisos de fe, sabiduría y recursos fiscales de los constituyentes de la institución educativa. A medida que los miembros individuales de la junta directiva se comprometen a acciones específicas en nombre de sus instituciones, ellos extienden el alcance de éstas mucho más allá de lo que sería posible simplemente a través de los contactos del personal de la institución. Los miembros son llamados a ser defensores y embajadores de sus instituciones educativas, compartiendo la misión.

La membresía de una junta directiva conlleva la responsabilidad de dar generosamente y pedir sin timidez. Los miembros de la junta directiva marcan el paso que los demás donantes seguirán. Deben ser generosos tanto en su donación personal como en compartir las conexiones que traen a la institución. Los miembros de la junta directiva que están adecuadamente preparados para comunicar los desafíos y logros de la escuela con los cuerpos eclesiásticos y otros grupos constituyentes son un recurso invaluable para sus instituciones.

## Discusión

- ¿Cómo mantiene la junta directiva un balance entre la vitalidad económica de la institución educativa y la atención al cumplimiento de la misión a través de sus programas educativos?
- ¿Qué información y/o educación necesitan los miembros de su junta directiva a fin de entender y responder de manera más efectiva a la situación financiera de la institución educativa?
- Dé un ejemplo de una buena noticia sobre la institución educativa que escuchó durante la reunión más reciente de la junta directiva y que sus miembros puedan compartir con amigos de la institución.
- ¿Cuán satisfecho está usted con el nivel de compromiso de los miembros de la junta con el programa de recaudación de fondos de la institución educativa? ¿Qué información y/o educación aprovecharía al máximo las contribuciones de los miembros de la junta directiva – tiempo, talentos y tesoros – para el avance de la institución?

## Recursos adicionales

- [“Fulfilling our mission with economic sustainability: Seven questions about the future \[Cumpliendo nuestra misión con sostenibilidad económica: Siete preguntas sobre el futuro\]”](#) por G. Douglass Lewis (*In Trust*, New Year, 2012)
- [“Governing in the midst of climate change \[Gobernando en medio de cambios ambientales\]”](#) por Larry Perkins (*In Trust*, otoño 2012)
- Escenario de caso 4: Vigilancia de la misión y vitalidad económica (Vea pagina 25 en el Apéndice)

## Gobernanza en casos especiales

Es esencial para una buena gobernanza que los estatutos de la institución educativa sean claros en cuanto al rol de la junta directiva, que los miembros actúen de acuerdo con su rol, y cuando no lo hagan, que la misma junta directiva tenga la autoridad de auto monitorearse.

Los estándares de acreditación de la Asociación de Instituciones Educativas Teológicas incluyen discusión de casos especiales de instituciones educativas que están insertadas dentro de colegios o universidades, y aquellas operadas o controladas por obispos o cuerpos eclesiásticos.

### Estándar Institucional General 7.1.2.2

Las instituciones educativas cuya autoridad está limitada por o derivada de su relación con un colegio o universidad deben identificar con claridad dónde reside la autoridad para mantener la integridad y la vitalidad de la institución educativa teológica y cómo esa autoridad se ejerce en la práctica real. Las instituciones educativas dentro de universidades o colegios deben tener un consejo asesor adecuado cuyos roles y responsabilidades estén claramente definidos en los documentos oficiales de la institución.

### Estándar Institucional General 7.1.2.3

Las instituciones educativas cuya autoridad está limitada por relaciones eclesiásticas deberán desarrollar, en diálogo con sus respectivas iglesias patrocinadoras, una declaración formal sobre la estructura operativa de la gobernanza de la institución. Esta declaración debe establecer claramente dónde reside la autoridad para mantener la integridad y la vitalidad de la institución y cómo esa autoridad se ejerce en la práctica real. Instituciones de este tipo deben especificar claramente la autoridad de la junta directiva en los documentos eclesiásticos e institucionales apropiados.

## 5. Compromiso con la gobernanza compartida

**Como mayordoma sabia, la junta directiva establece estructuras de liderazgo y gobernanza que invitan a miembros de la comunidad institucional a contribuir a la vitalidad de la institución.**

La supervisión de la junta directiva no ocurre en un vacío; está profundamente arraigada en la comunidad de la institución educativa. La mayordomía de la junta directiva de la institución educativa se aprecia en su compromiso con la planificación, el cuidado de las personas que han optado por asociarse con la institución, y en el sostén de la reputación del programa académico.

La meta de una buena gobernanza es involucrar a la mayor cantidad posible de personas en el cumplimiento de la misión educativa y en alcanzar la vitalidad financiera. Una gobernanza compartida comunica el entendimiento de que otras partes, distintas de la junta directiva y el/la presidente(a) pueden y deben aportar palabras de sabiduría en los procesos y decisiones institucionales. Su éxito está afirmado en confianza y comunicación.

Para que una gobernanza compartida funcione fluidamente, los roles y responsabilidades de la junta directiva, la administración y el profesorado deben estar claramente definidos y entendidos por todas

las partes. Por lo general, la junta directiva delega la autoridad para la operación del día a día al/ a la presidente(a), quien a su vez delega la autoridad de ciertos aspectos de la administración de la institución a otros miembros del personal administrativo – por ejemplo, al decano, como director académico, la autoridad sobre el personal académico.

La junta directiva tiene la responsabilidad final para mandar, autorizar y delegar responsabilidades. El profesorado trae la capacidad y atributos educativos necesarios para cumplir la misión educativa. Y el/la presidente(a) asistido(a) por el equipo administrativo, lleva la mayor parte de la responsabilidad de crear un ambiente en el cual una gobernanza compartida pueda florecer.

La junta directiva debe asegurarse de que las pólizas de la institución educativa relacionadas con la selección y promoción del profesorado, su desarrollo profesional y la resolución de reclamos estén al día y en cumplimiento de la ley. La junta directiva debe asegurarse de que sus decisiones sean comunicadas a todas las partes interesadas, incluyendo consejos asesores, cuerpos eclesiásticos, el profesorado, personal administrativo, estudiantes y exalumnos. Aunque otros contribuyen a la gobernanza institucional, la junta directiva es básicamente responsable por las pólizas y decisiones hechas por aquellos a quienes ha delegado autoridad para diferentes aspectos de la institución educativa.

## Discusión

- ¿Cómo define su institución “gobernanza compartida”? ¿Puede ser esquematizada? ¿Quiénes son las partes interesadas? ¿Cuáles son los roles específicos de la junta directiva, el/la presidente(a), el profesorado y otras personas en el contexto específico de su institución educativa? ¿Cuán claramente entienden sus roles todos los socios de la gobernanza compartida? ¿De qué maneras se ocupa de la gobernanza compartida?
- ¿Cómo han afectado los cambios en los patrones de empleo al profesorado y personal administrativo en su apoyo a la misión de la institución educativa? ¿Cómo se integran y participan los miembros de tiempo parcial del profesorado en las estructuras y procesos de gobernanza compartida?
- ¿Cómo se evidencia el concepto cristiano de buscar unidad de Espíritu aún en las diferencias en las estructuras de gobernanza de la institución? Discuta la responsabilidad que tiene la junta directiva de modelar esa unidad.

## Recursos adicionales

- [“Beyond the conflict \[Más allá del conflicto\]”](#) por Emilie Babcox (*In Trust*, verano 2015)
- [“The role of faculty in shared governance \[El rol del profesorado en la gobernanza compartida\]”](#) por Jay Blossom (*In Trust*, New Year, 2016)
- Escenario de caso 5: Compromiso con la gobernanza compartida (Vea pagina 27 en el Apéndice)

## 6. Implementación de planificación y evaluación en todos los niveles

**Como mayordoma sabia, la junta directiva modela una cultura institucional de colaboración en el establecimiento de metas, planificación continua y evaluación constante.**



El rol de la junta directiva en la planificación comienza con la meta deseada y vuelve al comienzo a la pregunta de los recursos – tanto los recursos presentes como los que serán requeridos en el futuro. Mientras tanto, el rol de la junta directiva es velar por el progreso. La planificación no es producir un producto. Es un proceso continuo con ajustes, alteraciones y ocasionalmente nuevas direcciones cuando surgen desafíos y oportunidades no anticipados. La junta debe cultivar y concentrarse en procesos que definan las prioridades institucionales.

Juntas directivas sabias se involucran en pensamiento y planeamiento estratégico y evaluación institucional. Estas juntas directivas trabajan en sociedad con la administración y el profesorado para definir las prioridades de la institución educativa a través del establecimiento cuidadoso de metas y la delineación clara de objetivos institucionales. Ellas son co-creadoras del futuro de la institución educativa, aún mientras la junta directiva protege el presente. Las juntas directivas, administradores y el profesorado deberían llegar a un acuerdo sobre las medidas de calidad que fluyen de la misión y los valores fundamentales de la institución.

A pesar del deseo en algunos círculos académicos de restringir a la junta directiva a esferas estrechas de influencia, los miembros de la junta directiva no deben dudar en reclamar su lugar como participantes en pleno derecho del proceso de concebir y dar forma a la dirección institucional. Si la institución enfrenta peligros u oportunidades, la junta debe estar preparada para ayudar a los administradores en la toma de decisiones firmes y decisivas. Una junta directiva debería considerar cuidadosamente los asuntos antes de que se conviertan en crisis, reconociendo que la planificación es una tarea esencial. Además, la junta debe aprovechar el proceso presupuestario para considerar la asignación más efectiva de los recursos disponibles para lograr la misión de la institución educativa. En algunos casos, esto puede incluir la búsqueda de colaboraciones creativas, sociedades o incluso fusiones con otras instituciones.

## Discusión

- ¿Cuáles son tres a cinco prioridades estratégicas para la institución educativa para los próximos tres años, y cómo son usadas para enmarcar el trabajo de la junta directiva? ¿Cómo se aseguran de que la orientación provista por la junta directiva a los nuevos miembros los familiarice con las razones detrás de esas prioridades y las medidas que se están usando para alcanzarlas?
- ¿Qué sistemas o salvaguardias se tienen para advertir a la junta directiva si la institución está acercándose a alguna situación peligrosa? ¿Cómo puede la junta directiva monitorear estas salvaguardias para asegurarse de que estén funcionando? Describa y discuta algún momento cuando las salvaguardias existentes estimularon a la junta a responder a tiempo ante alguna posible amenaza.
- ¿Se reserva tiempo adecuado en las reuniones para pensamiento estratégico y para discutir prioridades e indicadores estratégicos?
- Para instituciones educativas con afiliaciones denominacionales, ¿de qué maneras cambios en relaciones denominacionales y/u otras relaciones eclesíásticas afectan el futuro de la institución educativa? ¿Cuál es el rol de la junta directiva en las negociaciones con los representantes denominacionales u otros cuerpos eclesíásticos? ¿Cómo maneja la junta directiva conversaciones sobre temas sensibles sobre relaciones cuando miembros importantes del cuerpo de la iglesia son miembros de la junta directiva?

## Recursos adicionales

- [“Creating your future seminary \[Creando su futuro seminario\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, New Year, 2017)
- [“Fulfilling our mission with economic sustainability \[Cumpliendo nuestra misión con sostenibilidad económica\]”](#) por G. Douglass Lewis (*In Trust*, New Year, 2012)
- [“Is strategic planning a waste of time? \[¿Es planeamiento estratégico una pérdida de tiempo?\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, verano 2011)
- [“Planning as a work of faith \[Planeamiento como una obra de fe\]”](#) por Donald Senior, C.P. (*In Trust*, primavera 2004)
- [“Seminary governance in challenging times \[Gobernanza de seminarios en tiempos desafiantes\]”](#) por Eliza Smith Brown (*In Trust*, otoño 2017)
- [“The issue now is strategy, not governance \[El tema ahora es estrategia, no gobernanza\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, verano 2012)
- [“To create the future, selectively abandon the past \[Para crear el futuro, selectivamente abandone el pasado\]”](#) por Robert S. Landrebe (*In Trust*, primavera 2014)
- Escenario de caso 6: Implementación de planificación y evaluación en todos los niveles (Vea pagina 29 en el Apéndice)

## Conclusión

No es la estructura de la junta directiva, la longitud de sus términos o la frecuencia de sus reuniones lo que separa a las juntas de alto rendimiento de las demás. Más bien, es su capacidad de hacer preguntas – especialmente la discusión vigorosa y disciplinada de preguntas críticas en torno a los propósitos institucionales – y sus acciones. Una cultura saludable de junta directiva que está abierta al diálogo y es capaz de hacer los ajustes necesarios a mitad de camino en su dirección estratégica, es fundamental para la efectividad institucional. Este nivel de participación hace una diferencia demostrable para la institución educativa y para las iglesias a quienes sirve. Dentro del contexto de las instituciones educativas teológicas, la motivación religiosa y un profundo compromiso con la iglesia de Dios son fundamentales para el servicio de las juntas directivas. Cuando se pone la fe a trabajar en la gobernanza, se puede cumplir el llamado de la junta directiva de ser mayordoma sabia de todos los dones de Dios para el ministerio.

# Apéndice

## Usando los escenarios de casos

Por tres décadas, In Trust Center for Theological Schools ha estudiado, informado y alentado a las juntas directivas y a otros líderes en la educación teológica. Basados en esta experiencia, In Trust Center ha articulado seis elementos esenciales para una gobernanza ejemplar de la junta directiva para instituciones involucradas en la educación teológica. Éstas son:

- Respeto por el pasado y el futuro
- Compromiso con el desarrollo y crecimiento de la junta directiva
- Responsabilidad de un liderazgo institucional efectivo
- Vigilancia de la misión y vitalidad económica
- Compromiso con la gobernanza compartida
- Implementación de planificación y evaluación en todos los niveles

Pero ¿cómo se ven estos seis elementos esenciales cuando se ponen en práctica? A continuación, hay una serie de escenarios de casos, uno por cada elemento esencial de gobernanza sabia. A través de las historias y acciones de instituciones ficticias – algunas sirviendo como buenos ejemplos, otras no tanto – los miembros de la junta directiva pueden excavar más profundamente en el significado e implicaciones prácticas de los elementos esenciales.

## Escenarios de casos definidos

Un escenario de caso usa una situación de la vida real ficticia o un escenario imaginario como una herramienta educativa, invitando a los lectores a ser parte de la historia a través de preguntas de discusión diseñadas para mejorar la comprensión de prácticas sabias. De esta manera, un escenario de caso es como una parábola – una historia contada para enseñar, un cuento que desafía a los lectores a excavar a través de los detalles para encontrar el significado y la aplicación para sus propias situaciones.

Los miembros de la junta directiva identifican y aprenden de las acciones, tanto las sabias como las tontas, de los personajes de gobernanza. Los lectores de la vida real pueden desear proponer estrategias que difieren de aquellas tomadas por los personajes en el escenario de caso, o probar suposiciones sobre el rol y el alcance de la junta directiva. Escenarios de caso mejoran la experiencia de aprendizaje de una junta directiva fomentando la participación y alentando la aplicación de nuevos conocimientos adquiridos.

# Escenario de caso 1: Respeto por el pasado y el futuro

## Del pasado, un nuevo futuro por Hilltop Theological Seminary

Ted Mann, presidente de Hilltop Theological Seminary durante los últimos ocho años, dirigió a la junta directiva y al profesorado de la institución en una caminata solemne a través del campus. Ellos se detuvieron en los dormitorios envejecidos y las estructuras históricas de los salones de clase – cada uno de ellos prontos a ser demolidos — y compartió oraciones de gratitud por las personas que una vez habían vivido y trabajado allí.

“No había un solo ojo seco entre nosotros,” se recuerda Dan Carter, presidente de la junta directiva. “Algunas eran lágrimas de pérdidas; otras, lágrimas de gozo. Sí, nada sería lo mismo para Hilltop, y sí, iba a ser fantástico – aunque nos llevó un tiempo hasta que captamos esa realidad.”

La negociación compleja que llevó a la venta de todo con la excepción de una esquina del campus llevó varios años de negociaciones, y no ocurrió sin conflictos y cuestionamientos considerables. Por más de un siglo, Hilltop había provisto educación ministerial para la denominación madre o patrocinadora de la institución educativa. El afecto por el campus con colinas y árboles era profundo entre los exalumnos y las iglesias a quienes ellos servían.

Sin embargo, a medida que las discusiones se hacían eternas en la sala de juntas, en reuniones administrativas y entre el profesorado, la proverbial escritura en la pared se volvió imposible de malinterpretar. “Para ponerlo sin rodeos, Hilltop había llegado al final de la línea para el ‘status quo’,” dijo el Presidente Mann.

Mann había sido reclutado para la presidencia de Hilltop debido a su reputación como el gurú de cambios radicales, habiendo “arrebato a dos de los colegios de la denominación de los dientes de la muerte,” como Carter, Presidente de la Junta Directiva había descrito la obra del pasado de Mann. Sin embargo, la situación del seminario era peor de lo que le habían llevado a creer al nuevo presidente – o peor de lo que la junta directiva entendía.

“Las reservas financieras habían sido agotadas. Se habían tomado prestados varios millones de dólares de las donaciones de legado, incluyendo de fondos restringidos. Los salarios del profesorado y personal administrativo estaban últimos de nuestro grupo comparativo. Y el mantenimiento diferido nos estaba matando,” recordaba Mann.

Los pabellones de residencias y edificios de apartamentos de la institución construidos en los 1950s, y una vez fuente confiable de ingresos auxiliares para Hilltop, estaban en condiciones particularmente pobres, y más de la mitad de las unidades estaban vacías. Y con los cambios en la demografía de los estudiantes, no había demasiada esperanza de llenar los edificios nuevamente, aún si se hiciesen reparaciones. Los hijos de la iglesia madre de la institución educativa, que en el pasado habían llegado al campus con sus familias a cuesta, habían sido reemplazados mayormente con estudiantes locales – mujeres y hombres – para quienes el acceso a estacionamiento era más importante que viviendas en el campus.

“Nos habíamos convertido en un seminario étnica y denominacionalmente diverso de estudiantes que viajaban a diario mucho antes de que enfrentásemos el cambio,” dijo Carter, el Presidente de la Junta Directiva, un miembro de junta veterano que aceptó servir otro término para ayudar a la escuela a

navegar el mar de tinta roja. “No necesitamos ocho acres y un montón de edificios en ruinas. Tres acres, dos edificios y un buen estacionamiento son suficientes.”

Aun así, obtener el apoyo para vender la mayoría del terreno de la institución llevó años de conversaciones, oscilando entre fríamente pragmáticas y emocionalmente calientes. “Trabajamos fuerte para obtener el consenso escuchando todo tipo de alternativas,” recuerda el Presidente Mann. “Nadie fue dejado afuera del proceso. La junta directiva, los exalumnos, nuestro profesorado, y especialmente nuestros estudiantes tenían una voz en la mesa.”

“Las discusiones se alargaron por más tiempo del que muchos en la junta pensaron que era necesario, pero ahora que finalmente estamos avanzando, todos – bueno, casi todos – están de acuerdo que estuvo bien darle el tiempo necesario,” dijo Carter, el Presidente de la Junta Directiva.

Un punto particularmente prominente fue la decisión de la junta directiva de mantener la histórica Biblioteca Mary Roe. “Combinar lo viejo con lo nuevo fue un desafío para nuestro arquitecto y aumentó los costos de construcción, pero creemos que valió el dinero y esfuerzos invertidos. Queríamos que las personas supiesen que no estamos abandonando la historia de Hilltop. Mas bien, estamos tomando un símbolo de nuestro pasado con nosotros hacia el futuro,” explicó Amanda Brown, directora del comité de facilidades de la junta directiva.

El compromiso con el pedigrí teológico y denominacional de la institución también se evidenció en revisiones al currículum en años recientes. “No era solamente la planta física que estaba sufriendo de mantenimiento diferido. Nuestros programas académicos también estaban pasados de moda y desprestigiados. Nuestros programas – especialmente la carrera de maestría en divinidades – no apoyaba las necesidades de los seminaristas del siglo 21, dijo la decana académica Marcia Little. “Eliminamos algunas clases, actualizamos otras y agregamos nuevas, todo sin sacrificar el carácter distintivo que hace de Hilltop una institución reconocida. Como le digo al profesorado, no es *dónde* o *cómo* enseñamos lo que importa más, es *qué* enseñamos lo que hace que Hilltop sea única,” dijo Little.

Aun cuando el futuro parece promisorio para Hilltop gracias al trabajo valiente y cuidadoso de la década pasada, el Presidente Mann sabe que los desafíos que la educación teológica enfrenta son continuos. “Alguien dijo una vez que la diferencia entre una iglesia y una catedral es que una catedral no se termina. Los seminarios tienen que ser así. Nunca se terminan. Hilltop no ha terminado,” dijo él.

### **Preguntas de discusión**

1. Identifique a los personajes principales en el caso y describa el rol que cada uno de ellos jugó en la transformación de Hilltop Theological Seminary.
2. ¿Cuáles fueron los problemas principales que la comunidad de Hilltop tuvo que enfrentar?
3. ¿Cuál es su respuesta a las soluciones que la comunidad de Hilltop eligió?
4. A la luz de las dificultades financieras de la institución educativa, ¿qué piensa de la decisión de la junta directiva de invertir más dinero de lo que hubiese sido necesario para conservar el edificio histórico de la biblioteca? ¿Cómo respondería su junta directiva si enfrentase esta u otra situación similar?

5. Basado(a) en la información que se le dio sobre la situación de Hilltop, ¿a qué otros asuntos piensa usted que la junta directiva, la administración, y el profesorado deberían prestar atención?
6. ¿Qué podría haber hecho de manera diferente la administración y el profesorado de Hilltop para evitar la situación lamentable en que el seminario se encontró?

## Escenario de caso 2: Compromiso con el desarrollo y crecimiento de la junta directiva

### Edificando la Junta Directiva en Praxis School of Theology

“Gobernanza descuidada o mala puede hacer daño real a una institución educativa teológica. Una buena gobernanza es un estímulo para la mayor efectividad de la misión de la institución. Una institución educativa teológica solo será tan fuerte como su junta – por lo menos a largo plazo.”

Estas palabras en un artículo de *In Trust*, conectando la fuerza de la junta directiva con el desempeño institucional dio una punzada a la conciencia del Presidente Mark Proctor. Él estaba en su tercer año como presidente de Praxis School of Theology pero todavía no había cumplido con la promesa que se había hecho a sí mismo antes de ser nombrado de mantener a la junta directiva bien alto en su agenda.

No que no hubiese otras exigencias del tiempo de Proctor. Desde el primer día de su presidencia, había habido una crisis detrás de la otra, demandando su atención. A decir verdad, la junta directiva mayormente ausente había sido una bendición – “una cosa menos en que preocuparme,” se había dicho a sí mismo.

Pero con Praxis ya más estable, el momento parecía el adecuado para enfocarse en edificar la junta directiva. Proctor incluyó la conexión con el artículo de *In Trust* en un mensaje electrónico a la presidenta de la junta directiva Mary Franklin, junto con las palabras, “Hablemos sobre esto durante nuestra llamada telefónica la semana próxima.”

“¡Excelente!” respondió Franklin inmediatamente. “Yo he querido animar a los miembros de la junta directiva a estar más comprometidos, pero no sabía por dónde empezar. Me alegra mucho su ayuda.”

“Mi suposición de que los miembros de la junta estaban satisfechos con su desvinculación no parece haber sido cierta,” pensó Proctor.

#### **A partir de esa llamada**

La habitual llamada telefónica de media hora entre el presidente y la presidenta de la junta directiva se estiró a dos horas mientras Proctor y Franklin compartían ideas, anhelos y preocupaciones sobre cómo fortalecer a la apagada junta directiva de la institución. “Cubrimos de todo, desde reclutamiento de miembros para la junta directiva, hasta orientación, autoevaluación de la junta directiva y contactar a directores previos,” dijo Franklin. “Como presidenta de junta directiva que no había tenido mucho que hacer hasta este punto, las ideas que discutimos ese día resultaban arrolladoras, pero también apasionantes.”

Por su parte, el Presidente Proctor sintió como si un peso agotador se hubiese sacado de sus hombros. “Antes de que siquiera algo hubiese realmente ocurrido, simplemente saber que Mary estaba convencida de la correlación entre la fuerza de la junta directiva y la fuerza institucional fue un estímulo tremendo,” dijo él.

El dúo también reconoció que no podían – en realidad, *no debían* – intentar edificar la junta directiva ellos mismos. Franklin contactó al comité ejecutivo de la junta directiva, reclutándolos para la tarea. Para su gran alegría, y reproduciendo su respuesta al presidente, ellos respondieron con un entusiasta ¡“cuenta con nosotros”!

Proctor alertó a su equipo de los cambios que tenían por delante en la manera en que los miembros de la junta directiva interactuarían con la institución educativa. “Yo estaba 100 por ciento convencido de que una junta directiva más participativa sería algo positivo para Praxis, pero existía la posibilidad muy real de que los miembros de la junta directiva pudiesen pasarse de la raya y los administradores podían mal interpretar o responder equivocadamente,” dijo el presidente. “Una de las cosas más importantes que hicimos, la administración y el comité ejecutivo de la junta directiva juntos, fue clarificar al mismo comienzo los ‘términos de participación’ entre la junta directiva, miembros individuales de la junta, y la comunidad del campus – incluyéndome a mí. Esto nos salvó de un mundo de problemas.”

Como un primer paso para fortalecer a la junta directiva, se cambió el nombre del comité de nombramiento que pasó a ser el comité de gobernanza y se le otorgó un portafolio expandido que incluyó todo lo relacionado al ciclo de vida de un miembro de junta directiva exitoso. “Fuimos de nuestra usual lucha de fin de año para identificar y reclutar a unos pocos miembros nuevos para la junta directiva a un programa avanzado de reclutamiento y educación de la junta directiva, y todo en un período de seis meses,” explicó el presidente del comité de gobernanza, Paul Lehman. “Fue como ir de 0 a 60 en unos pocos segundos – estimulante y escalofriante.”

Yvonne Jones, decana del seminario, y el director financiero Oscar Landerson ayudaron a los comités de asuntos académicos y de finanzas en el desarrollo de un plan de aprendizaje para la junta directiva que replicaba el plan estratégico de la institución educativa. La agenda para cada una de las tres reuniones de la junta directiva para ese año incluyó una sesión educativa que era enseñada en equipo por un miembro de la junta directiva y un administrador, trabajando juntos.

“No necesitábamos un examen final para determinar si los miembros de la junta directiva ‘habían entendido’ lo que habíamos enseñado, dijo Jerry Ross, presidente del comité de asuntos académicos. “La prueba vino en discusiones de junta más ricas y mayor confianza en la evaluación de ideas que nos llegaban para consideración y voto.”

El comité de avance institucional, en consulta con los vicepresidentes de desarrollo y administración de matriculación, crearon un formulario de compromiso que se le pidió a los miembros de la junta directiva que firmasen y por el cual su desempeño anual puede ser evaluado cada año. Un resultado inmediato del compromiso anual fue la participación del 100 por ciento de los miembros de la junta directiva como donantes de la institución educativa, con donaciones que totalizaron \$115,000 el primer año y fueron en aumento cada año a partir de allí.

Con cada nuevo énfasis, el presidente y la presidenta de la junta directiva recordaban a la junta directiva que la meta deseada de los esfuerzos adicionales era una efectividad aún mayor de la misión de la institución. “Un compromiso de proveer a Praxis con buena gobernanza demandaba más de los

miembros de la junta – tiempo, talento, y tesoro, los tres. Mary y yo reconocimos que a fin de mantener a los miembros de la junta directiva participando, era esencial proveer ejemplos concretos de cómo prestar atención al fortalecimiento de la junta directiva estaba fortaleciendo a la institución educativa. En otras palabras, conectar los puntos para los miembros de la junta directiva,” dijo el Presidente Proctor.

Asintiendo con la cabeza para expresar su acuerdo, la presidenta de la junta directiva agregó, “Nos ha llevado un par de años y más que unos pocos cambios en la composición de la junta para llevarnos a este punto, pero puedo decir honestamente que cada miembro de junta que sirve actualmente está de acuerdo en que no hay tarea más importante que edificar nuestra propia fuerza.”

“La nuestra nunca fue una junta directiva mala, pero no había lugar para mejorar. Hemos llegado a entender que cuidarnos a nosotros mismos es el mejor regalo que la junta directiva puede hacer a Praxis School of Theology, nuestros estudiantes y Dios, en cuyo nombre servimos.”

### **Preguntas de discusión**

1. Nombre a los personajes del caso y hable brevemente sobre el rol que cada uno juega en la acción.
2. ¿Cuál fue el problema que el Presidente Proctor tuvo que enfrentar, y cuál es su respuesta a la estrategia que él adoptó?
3. ¿Cuál(es) de las estrategias empleadas en Praxis para fortalecer a la junta directiva podrían ser útiles en su junta directiva? ¿Qué modificaciones serían necesarias?
4. ¿Cuáles son algunos de los elementos de las estructuras de la gobernanza de su institución educativa (ej. aportes denominacionales en la selección de los miembros de la junta directiva) que deberían ser considerados cuando se busque edificar la fuerza de su junta? ¿Cómo podría abordar esos elementos?
5. ¿Qué otros pasos podrían tomar el/la presidente(a) y el/la presidente(a) de la junta directiva para fortalecer la efectividad de la junta sin quitar el poder de la comunidad en el campus?

## **Escenario de caso 3: Responsabilidad de un liderazgo institucional efectivo**

### **El presidente sin experiencia y la presidenta de la junta directiva sobreprotectora en la Rocky Ridge School of Theology**

Tener éxito en atraer al erudito en Nuevo Testamento y estrella académica de rápido crecimiento Dan Webster, como el 13<sup>th</sup> presidente de Rocky Ridge School of Theology, fue aclamado como un golpe maestro para la pequeña institución educativa interdenominacional. Después de varios años de matriculación decreciente y déficits operativos, casi todos estuvieron de acuerdo en que la institución de 65 años necesitaba un cambio radical.



A pesar de que nunca había ocupado una posición administrativa, el Dr. Webster fue considerado como la persona que podía lograrlo. La presidenta de la junta directiva, Christine Goodling lo expresó así, “Las cosas administrativas se pueden aprender.”

Agotados después de la búsqueda presidencial, los miembros de la junta directiva estaban felices de entregar la institución educativa a Webster. “Haga lo que necesite hacer para enderezar el barco,” animaron al nuevo presidente, “y no permita que nos metamos en su camino.” Como se esperaba, Webster comenzó a trabajar inmediatamente, encarando los problemas financieros y de matriculación de frente. A pocos meses de llegar al campus, comisionó un estudio de viabilidad para una campaña de donaciones de \$12 millones. Cuando el informe volvió sugiriendo que \$6 era una meta más razonable, Webster despidió a la firma consultora y empujó a la junta a aprobar una campaña para recaudar \$14 millones. Poco después, el vicepresidente para avances partió en busca de pastos más seguros.

Unos pocos meses después, Webster reemplazó al director de admisiones que había estado en ese cargo por largo tiempo y trajo a un colega suyo de su institución anterior. Aunque la mayoría de las personas reconocieron que el director expulsado no estaba a la altura del trabajo, el profesorado resentía el uso de lenguaje de marketing y las estrategias de administración de matriculación del nuevo director, que parecían demasiado apresuradas y duras para Rocky Ridge. Sin embargo, con un informe de repunte en las solicitudes, la comunidad del campus adoptó una postura de esperar y ver. Mientras que la atención del presidente estuviese “allí afuera”, ellos podían vivir con los cambios.

Después de un año, los miembros de la junta directiva estaban aún más convencidos de que Webster era el hombre correcto para ese momento en su historia. Él había probado que podía tomar decisiones personales difíciles. Tenía agallas, y no se desalentaba fácilmente con los contratiempos, según lo evidenciaba su respuesta al informe del consultor para la campaña. “Esperábamos algunas sacudidas en el camino, pero ya vemos que la institución educativa está dirigiéndose en la dirección correcta,” declaró la Presidenta de la junta directiva Goodling, mientras aseguró nuevamente a la junta directiva que ella tenía sus ojos puestos en las actividades del presidente.

## **Alud**

Temprano en su segundo año en la oficina, el Presidente Webster giró su atención al programa académico. Encargó a Robbie Michaels (decano académico) y al comité de currículo del profesorado que completasen una revisión de los programas de los cursos de la institución educativa en un período de seis meses. Basó su pedido en datos de una encuesta que mostraban un descenso en el interés de los clientes en el curso tradicional de maestría en divinidades.

Miembros del profesorado, algunos de los cuales habían estado en el seminario sus carreras enteras, sintieron como si les estaban pidiendo que planeasen la retirada de sus trabajos. Ésta fue la última gota. Los ánimos estallaron y las quejas se alzaron en los corredores y oficinas del profesorado. Instado por sus colegas, el comité de currículo demandó que el Decano Michaels “hablase con sentido común al Presidente” sobre lo que ellos veían como el abandono de la misión histórica de la institución académica que se estaba dirigiendo en la dirección equivocada y enfocada solo en el mercado. Ellos amenazaron con ir directamente a la junta directiva si no hacían lo se les pedía.

Desesperado por consejo, y con la reunión de la junta directiva a menos de una semana, el Decano Michaels llamó por teléfono al Pastor Luke Thurman, presidente del comité de asuntos académicos de la junta. Y allí es cuando las cosas comenzaron a aclararse en Rocky Ridge.

Desde el primer día de su presidencia, Webster había sido cuidadoso de discutir sus ideas sobre los cambios con Goodling, la presidenta de su junta directiva. Los dos hablaban varias veces a la semana por teléfono, y la presidenta visitaba frecuentemente la oficina de Webster. El consejo de Goodling al presidente era que “no molestase a la junta directiva con detalles administrativos.” Ella incluso editaba los informes de Webster a la junta directiva, diciéndole al presidente que los demás miembros no querían o necesitaban escuchar las quejas de los “desconformes en el campus.”

En su propia comunicación con la junta directiva, Goodling resaltaba el progreso e ignoraba la creciente infelicidad dentro de la comunidad del campus. Como resultado, la llamada del decano tomó a Thurman por sorpresa.

Thurman llegó al campus dos días antes de la reunión de la junta y visitó al profesorado y las oficinas administrativas. A pesar de que habían sido nombrados por Webster, el personal involucrado en la campaña de recaudación de fondos admitió a regañadientes que la campaña de capital no estaba progresando bien, y estaba erosionando el apoyo para sus fondos anuales. El director financiero, después de que le aseguraron confidencialidad, le dijo a Thurman que la institución educativa estaba enfrentando un déficit de \$1 millón y se estaba acercando a los meses finales del año fiscal. El director de admisiones se rehusó a hablar con Thurman, pero un consejero de admisiones compartió el informe de su estado actual que mostraba un descenso dramático en las solicitudes para el año siguiente. Y después de la reunión con el profesorado, Thurman dijo que nunca había encontrado la moral tan baja.

Cuando Goodling, la presidenta de la junta directiva, se enteró de la investigación de Thurman, envió un mensaje electrónico enojado de “parar y desistir”. Pero Thurman había escuchado suficiente para saber que tenía que tomar acción. Cuando la junta se reunió en su sesión ejecutiva, él se paró y se dirigió a sus compañeros de gobernanza. “Damas y caballeros, tenemos un problema.”

### **Preguntas de discusión**

1. Identifique a los personajes principales en el caso y describa el rol que cada uno de ellos jugó.
2. ¿Cuál fue el problema que Rocky Ridge School of Theology tuvo que enfrentar, y cuál es su respuesta a la estrategia que ellos adoptaron?
3. ¿Cómo respondería su junta directiva (o ha respondido) si tuviese que enfrentar esta o una situación similar?
4. ¿Qué salvaguardias se han establecido para asegurar el mejor liderazgo del/de la presidente(a) para su institución educativa?
5. Basado(a) en la información que se le dio sobre la situación de Rocky Ridge, ¿a qué otros asuntos piensa usted que la junta directiva, la administración y el profesorado deberían prestar atención?
6. ¿Qué comentarios particularmente útiles identifica usted en este escenario de caso para su junta directiva?

## Escenario de caso 4: Vigilancia de la misión y vitalidad económica

### Vitalidad financiera según los libros en Southside Theological Seminary

En sus comienzos, la institución educativa, Southside Theological Seminary fue la creación de un pastor empresarial y su presidente fundador, John Anderson, y sus amigos en la fundación más grande de la región. Durante la primera década de Southside, la fundación había subvencionado los costos de operación con una serie de donaciones de varios años. Aunque no había nada por escrito, los miembros de la junta directiva supusieron que un apoyo similar continuaría más allá de la jubilación de Anderson, y el comité de búsqueda presidencial así lo comunicó cuando atrajeron a Sandra Díaz como la segunda presidenta de la institución educativa.

Sin embargo, solo dos meses luego de iniciar su presidencia, Díaz recibió el mensaje de que el apoyo de la fundación terminaría con la donación del momento. “Nada personal,” explicó el director del programa Bill Wilde. “Simplemente que las prioridades de la junta de la fundación han cambiado y ya no son la educación teológica. Podrían reconsiderarlo, pero no contaría con eso si fuera usted.”

Esto no era lo que la nueva presidenta quería o necesitaba escuchar. Para empeorar las cosas, cuando Díaz habló con la presidenta de la junta directiva, Michelle Sullivan, unos pocos minutos después de hablar con Wilde, se enteró de que la junta nunca había hablado sobre qué deberían hacer si la institución perdía el apoyo de la fundación. “John nos aseguró de que Southside era un compromiso a largo plazo de la fundación, con o sin él al timón,” dijo Sullivan. “Asique no nos preocupamos.”

Afortunadamente, con tres años más que quedaban de la donación del momento (y la última), la comunidad del seminario tenía tiempo para prepararse para la vida después del apoyo financiero de la fundación. Y como Díaz le recordó a Sullivan cuando le informó del mensaje de Wilde, los indicadores claves de la salud de la institución estaban fuertes en Southside, incluyendo un crecimiento constante en la matriculación de estudiantes y el éxito temprano en atraer el apoyo de individuos que apreciaban el estilo de “gran carpa” de la institución educativa a la educación teológica.

La siguiente conversación de Díaz fue con Charles Long, el vicepresidente de finanzas y Henry Rutherford, el decano académico. Unos pocos días después, y con Long y Rutherford a su lado, la presidenta se reunió con el profesorado y otro personal para compartirles las noticias. En sintonía con la comunicación del campus, Sullivan se comunicó con su comité ejecutivo y luego con toda la junta.

A lo largo del semestre de otoño, equipos de trabajo compuestos de miembros de junta, administradores y miembros del profesorado estudiaron cuidadosamente el presupuesto del seminario, evaluaron los programas y servicios de la institución educativa y se conectaron con otros seminarios pidiendo consejo sobre cómo mejorar las operaciones. “Estudiamos exhaustivamente cada programa, posición y prioridad. No había vacas sagradas. No se dejó piedra sin voltear – todo estaba en la mesa, y con intencionalidad, declaró Díaz.

Bajo la mirada cuidadosa del director financiero, el presupuesto se ajustó de \$1.9 millones al año a \$1.5 millones, con una porción de los ahorros destinada para recaudación de fondos y marketing. “Requirió un poco de explicación para que las personas entendiesen por qué estábamos contratando directores de avance al mismo tiempo que estábamos haciendo cortes en otras áreas,” recuerda Long. “Pero finalmente llegamos a un acuerdo.”

Con un modesto legado de aproximadamente \$400,000 y un programa inmaduro de recaudación de fondos, la junta directiva sintió que era importante asegurarse de tener una línea de crédito como red de seguridad en caso de déficit operativo. “Necesitábamos tiempo para alcanzar nuestras metas de manera que no tuviésemos que hacer cortes inmediatos a izquierda y derecha, que nos dejaran tambaleando,” dijo Sullivan, la presidenta de la junta directiva. “Necesitábamos tiempo para encontrar un método bien planeado y sistemático.”

Los miembros de la junta directiva también respaldaron a la institución educativa con sus propios compromisos de varios años por un total de \$250,000. Además, dedicaron medio día de su reunión de junta directiva en enero para recibir un entrenamiento en recaudación de fondos, una inversión que dio frutos casi inmediatamente a través de donaciones primerizas de donantes potencialmente significativos.

La idea más radical para el futuro de Southside — fusionar la biblioteca del seminario con la de otra institución — surgió mientras tomaban café los decanos académicos Rutherford y su colega de la cercana Universidad Big State. “No estábamos seguros de cómo la Association of Theological Schools / Asociación de Instituciones Educativas Teológicas (ATS) recibiría la idea de compartir servicios de biblioteca. No queríamos arriesgar la acreditación de Southside”, dijo Rutherford. “Sentimos gran alivio al enterarnos de que los estándares de ATS se enfocan en acceso a los recursos por los estudiantes y el profesorado en lugar del tamaño de la colección de libros. No habría problemas con compartir los recursos de biblioteca con otra institución.”

A partir de allí, fue “adelante a todo vapor”. Un grupo de trabajo de biblioteca, presidido conjuntamente por Rutherford y el bibliotecario de Southside, consideraron diferentes escenarios, incluyendo mantener la biblioteca del seminario en el lugar, mientras que otra institución era la dueña y la mantenía. “Al final, la opción preferida fue aceptar el ofrecimiento de Big State de comprar nuestra biblioteca,” dijo Rutherford. “Lo asombroso fue ver el respaldo entusiasta de Lowe, aún cuando movernos en esa dirección le costaría su trabajo.”

“Nuestra colección de 30.000 volúmenes pasó a ser parte de un sistema bibliotecario mucho más grande y superior. Eso es más de lo que jamás podríamos haber soñado tener por nosotros mismos,” dijo Diaz. Según el acuerdo con Big State, los estudiantes y el profesorado de Southside podían usar el sistema bibliotecario de la universidad. Más aún, debido a acuerdos estatales de participación, los estudiantes recibieron acceso a las bibliotecas de otras instituciones educativas pertenecientes al estado.

Por su lado, Big State se benefició porque adquirir la biblioteca de Southside, le ayudó a la universidad a alcanzar su meta de establecer un programa completo de estudios religiosos. “Nuestra biblioteca fue una adquisición muy importante para ellos,” dijo Rutherford. “Todas las partes involucradas ganaron.”

“Cuando presenté la idea de cerrar la biblioteca de Southside a la junta directiva por primera vez, dije que este era uno de esos raros momentos en la vida cuando realmente puedes hacer limonada con los limones — que realmente terminaremos con recursos bibliotecarios mucho mejores para nuestros estudiantes y profesorado, eliminando todo tipo de costos para el seminario,” dijo Diaz. “Este cambio solo, no ha contrarrestado la pérdida de los fondos de las donaciones, pero es un movimiento estratégico que nos ayuda a llenar el hueco.”

Como un bono afortunado, el bibliotecario de Southside fue contratado por la Universidad Big State como un recurso para los programas en expansión de esa institución en teología y estudios religiosos. “Otro logro en la columna positiva,” reportó Diaz.

### Preguntas de discusión

1. Identifique a los personajes principales en el caso y describa el rol que cada uno de ellos jugó.
2. ¿Cuál fue el problema que la comunidad de Southside tuvo que enfrentar, y cuál es su respuesta a la estrategia que ellos adoptaron?
3. ¿Cómo respondería su junta directiva (o ha respondido) si tuviese que enfrentar esta o una situación similar?
4. Basado(a) en la información que se le dio sobre la situación de Southside, ¿a qué otros asuntos piensa usted que la junta directiva, la administración y el profesorado deberían prestar atención?
5. ¿Qué sugiere el escenario de caso sobre la relación de la junta directiva de Southside y la presidenta – pasado y presente? ¿Qué lecciones piensa usted que los miembros de la junta directiva de Southside deberían haber aprendido?

## Escenario de caso 5: Compromiso con la gobernanza compartida

### Restaurando la paz en St. Luke’s Theological Seminary a través de gobernanza compartida

Después de una reunión polémica durante la cual los miembros de la junta directiva y el profesorado discreparon sobre quién tenía mayor autoridad para establecer las prioridades del programa para St. Luke’s Theological Seminary, John Meyers, el presidente de la junta directiva le presentó al presidente Tom Alvarez el siguiente desafío: “Cree un grupo especial de trabajo con el fin de clarificar qué queremos decir con gobernanza compartida en St. Luke’s. No podemos tener otra reunión como la que recién tuvimos.”

Poco después, Alvarez nombró un grupo especial de trabajo de seis miembros, con dos miembros del profesorado, dos de la junta directiva y dos de la administración. Poco después comenzaron a trabajar, seleccionando a Mary Byler, presidenta del comité de asuntos académicos de la junta directiva y a Harold Cyrus, decano del seminario como copresidentes. También establecieron tres metas para su grupo de trabajo: educar a la comunidad del seminario sobre gobernanza compartida, sugerir los roles apropiados para la junta directiva y el profesorado en el desarrollo de los programas académicos y recomendar maneras para mejorar las prácticas de gobernanza compartida – todas a lograrse en los siguientes seis meses previos a una reunión conjunta de la junta directiva y el profesorado a mediados de octubre.

El grupo especial de trabajo seleccionó 10 artículos de una larga lista de artículos, libros y recursos en la red que Byler y Cyrus habían identificado tras revisar la literatura sobre gobernanza compartida. Usando

la lista reducida, Francine Schultz, miembro del profesorado, creó un plan completo con objetivos de aprendizaje, un cronograma de tiempo y tareas para guiar el trabajo del grupo.

Además de varios artículos de la revista *In Trust* y un artículo más largo de *Theological Education / Educación Teológica*, la lectura requerida para este grupo especial de trabajo incluía un informe de la American Association of University Professors (AAUP) / Asociación Americana de Profesores Universitarios y la declaración sobre gobernanza institucional de la Association of Governing Boards (AGB) / Asociación de Juntas Directivas. “Los informes de AAUP y AGB no eran los documentos más emocionantes,” comentó Byler, “pero son fundamentales para cualquier discusión sobre gobernanza compartida, así que sabíamos que teníamos que incluirlos en nuestro estudio.”

El grupo especial de trabajo encontró particularmente útil *The Art and Politics of Academic Governance [El Arte y Políticas en la Gobernanza Académica]*, un libro conciso y fácil de leer por profesionales veteranos de la educación superior, Kenneth Mortimer y Colleen Sathre. En realidad, lo encontraron tan útil, que recomendaron que tanto la junta directiva como el profesorado lo leyeran antes de la reunión.

“Aunque esperábamos que todos leyesen el libro completo, asignamos tres capítulos para la reunión de octubre: el Capítulo 1, que explora los cambios que están poniendo presión sobre los modelos tradicionales de gobernanza compartida; el Capítulo 4, que presenta la gobernanza de programas y el plan de estudios; y el Capítulo 7, que provee una defensa de la gobernanza compartida”, dijo el Decano Cyrus.

“Debido a la conmoción que el grupo especial de trabajo creó, empujamos como primero en la lista de cosas que encarar, una revisión de la estrategia tradicional del seminario en el desarrollo de su plan de estudios,” dijo Byler. Después de eso, el grupo especial de trabajo estudió las prácticas de gobernanza compartida del seminario, cambiando algunas y sugiriendo otras. “No logramos ponernos de acuerdo en cómo involucrar mejor al profesorado en la preparación del presupuesto, pero probablemente no fue una cosa mala que dejásemos algunos asuntos para continuar las conversaciones,” dijo Byler.

El grupo especial de trabajo se reunió cuatro veces en el campus, registró 70 horas de discusiones animadas en la red, y puso muchas horas adicionales individualmente en sus lecturas asignadas. El presidente y la junta directiva leyeron los materiales junto con el grupo especial de trabajo y participaron en varios de los intercambios en la red. El presidente Alvarez también asistió a dos de las reuniones del grupo especial de trabajo en el campus.

### **Momento de la Presentación**

Un descubrimiento inicial del grupo especial de trabajo fue que la gobernanza compartida funciona mejor en una cultura de confianza y transparencia. Así que cuando planearon la agenda para la reunión conjunta de octubre, una de sus prioridades fue crear oportunidades para que el profesorado y los miembros de la junta se conociesen mejor. Y funcionó. En realidad, como lo recuerda Carrie McDonald, una miembro del profesorado en el grupo especial de trabajo, “La conversación fue tan dinámica que a menudo teníamos de decir ‘tiempo’ y pasar al siguiente punto.”

La reunión de octubre concluyó con todos contribuyendo para identificar los siguientes pasos para continuar fortaleciendo la gobernanza compartida de St. Luke’s. “No tuvimos que encender la mecha. El profesorado y los miembros de la junta le dieron al grupo especial de trabajo excelentes ideas con las que trabajar y preparar nuestro informe final,” dijo Byler.

McDonald agregó: “No nos preocupamos de que se nos escapasen unas pocas ideas, porque nuestro informe no era el fin de la discusión. Mas bien, era el comienzo de una nueva manera de decidir, y liderar, y servir juntos” – una evaluación con la cual estuvo de acuerdo Meyers, el presidente de la junta directiva.

“Habrá desafíos por delante, pero el trabajo del grupo especial de trabajo y la reunión de octubre fueron un comienzo notable. Nadie pensó que habíamos resuelto cada tema de gobernanza o que la junta y el profesorado se fueron de la reunión alineados en fila india,” dijo Meyers. “El tiempo nos dirá cuán significativo esto resultó ser, pero sentimos que habíamos alcanzado un punto transformativo en la vida de St. Luke’s Theological Seminary.”

### **Preguntas de discusión**

1. Identifique a los personajes principales en el caso y describa el rol que cada uno de ellos jugó.
2. ¿Cuál fue el problema que la comunidad de St. Luke’s tuvo que enfrentar, y cuál es su respuesta a la estrategia que ellos adoptaron?
3. ¿Qué factores podrían haber descarrilado el plan de fortalecer el compromiso con la gobernanza compartida en la comunidad de St. Luke’s? ¿Dónde era más vulnerable el proceso?
4. ¿Cómo respondería su junta directiva (o ha respondido) si tuviese que enfrentar esta o una situación similar?
5. Basado(a) en la información que se le dio de la situación de St. Luke’s, ¿a qué otros asuntos piensa usted que la junta directiva, la administración y el profesorado debieran prestar atención?

## **Escenario de caso 6: Implementación de planificación y evaluación en todos los niveles**

### **Aldersgate Theological Seminary y el desenfrenado caballo regalado**

Con la dedicación de un hermoso edificio de apartamentos de 10 unidades a menos de una semana, éste debería haber sido uno de los mejores momentos para Aldersgate Theological Seminary. Al menos eso es lo que la junta directiva de la vieja institución educativa de 64 años tenía en mente cuando, 12 meses antes, habían aprobado este emprendimiento en colaboración con Summit Health Care System Foundation.

El ofrecimiento de la Fundación de cubrir los costos de un edificio de apartamentos junto al campus, había parecido demasiado bueno para dejar pasar. La ubicación de Aldersgate, en un vecindario de altos costos de alquiler hacía que viviendas a costos razonables fueran casi imposibles de encontrar, especialmente para estudiantes con familias. El edificio propuesto aumentaría en un tercio el número de apartamentos a precios razonables disponibles a través del seminario. “¡Y sin una campaña para conseguir capital!” agregó Larry Murphy, presidente del comité de avance de la junta directiva.

De hecho, el único inconveniente que los miembros de la junta directiva habían encontrado entonces, era la velocidad con la cual la fundación quería avanzar. Con exceso de fondos que querían adjudicar antes del final de su año fiscal, la junta de la fundación estaba presionando para tener una respuesta del seminario esa misma semana. Así que, después de solo media hora de discusión, y dejando de lado las preocupaciones expresadas por varios miembros sobre el tiempo limitado para alinear el ofrecimiento de la fundación con el plan estratégico que recientemente el seminario había completado, el presidente de la junta directiva Sam Cho había llamado a votación para esta “oportunidad que ocurre una vez en la vida.”

“Podemos verla entrar por la puerta ahora o verla cerrarse para la institución educativa – probablemente para siempre,” había dicho Cho.

Ahora, un año después, las consecuencias no anticipadas de la apresurada decisión de la junta directiva pesaban mucho sobre las espaldas encorvadas del presidente Darrel Proctor. De hecho, el día había sido uno de los más difíciles en su presidencia de nueve años en Aldersgate, y no anticipaba días mejores en el futuro cercano. “Quizás la puerta proverbial debería haberse cerrado,” murmuró Proctor para sí mismo, recordando las palabras del presidente de la junta directiva a los demás miembros.

El mal día del presidente había comenzado con un desayuno con Cho y con el tesorero de la junta directiva John Long. Los hombres expresaron sorpresa por el impacto que el nuevo edificio había tenido en el presupuesto operativo de la institución educativa. “Sé que voté aceptar el ofrecimiento de la fundación, pero en retrospectiva, me gustaría que alguien nos hubiese advertido de mirarle la boca a este caballo regalado. Ahora estamos atrapados y tenemos que alimentar al animal,” se quejó Long, mirando a Proctor directamente a los ojos.

“Estoy de acuerdo,” dijo Cho. “Pegamos un tiro al centro mismo de los escenarios del presupuesto que apoyaban al plan estratégico. ¿Qué va a hacer *usted* con este problema con el dinero?”

El uso del presidente de la junta directiva de “usted” no le pasó desapercibido al presidente – ni tampoco su énfasis en la palabra. Proctor le contestó que él y el vicepresidente para avances estaban trabajando en eso.

De allí, el presidente Proctor se dirigió a una reunión con Larry Young, director de edificios y terrenos de la institución. Generalmente una persona simpática, Larry estaba cansado, frustrado y buscando respuestas. “Yo estoy tan contento como cualquier otro de que podamos proveer viviendas a la mayoría de las familias de los estudiantes, pero con los nuevos apartamentos vienen responsabilidades adicionales para mi equipo que ya está sobrecargado,” dijo él. “Tuvimos que postergar las renovaciones de la biblioteca y el edificio de aulas que estaban en el plan estratégico. ¿Qué quiere que hagamos con esos proyectos? ¿Podría conseguirnos ayuda?”

“Hablé con los miembros de la junta directiva sobre el problema. Estamos estudiándolo,” dijo Proctor, tratando de sonar optimista pero nuevamente sin dar detalles.

El decano académico John Little apareció a la puerta del presidente justo cuando Proctor estaba terminando un almuerzo rápido en su escritorio, y no se veía contento. Agitando el memo que había recibido del presidente más temprano esa misma mañana, Little habló bruscamente: “No puedo creer que la posición en teología práctica ya no está en discusión – peor, que sea víctima de gastar demasiado en edificios de apartamentos. Si los profesores no fuesen ya bastante cínicos acerca del plan estratégico, esto realmente lo lograría. ¿Cómo voy a explicarles esto a ellos?”



“Espera un par de días. Todavía podríamos encontrar una manera de hacer que esa posición todavía ocurra,” contestó el presidente con el último poquito de optimismo que pudo encontrar.

Unos pocos minutos después, el teléfono de Proctor sonó. “¿Y ahora qué?” suspiró mientras levantaba el receptor.

“Hola, Darrel,” gritó el presidente de la Fundación, Jerry Langford, a su oído. “Mi junta directiva y yo estamos anhelando conocer a las familias de los estudiantes que se mudarán a *nuestros* apartamentos. ¿Podrías enviarme sus nombres antes de la ceremonia de corte de cinta? Tenemos regalos para festejar el estreno de su hogar que queremos envolver.”

“Sí, seguro,” murmuró Proctor después de colgar el teléfono. “Haré eso — mañana.”

### **Preguntas de discusión**

1. Nombre a los personajes en el caso y hable brevemente del rol que cada uno de ellos juega en la acción.
2. Si usted hubiese estado presente en la reunión inicial de la junta directiva, ¿cómo habría respondido a la descripción del presidente de la junta directiva al ofrecimiento de la fundación como una oportunidad única en la vida y a su llamado para una rápida votación?
3. ¿Cuál sería su consejo al presidente Proctor al final de su mal día?
4. ¿Cuáles serían los siguientes dos o tres pasos que usted sugeriría a la junta directiva de Aldersgate Theological Seminary? ¿Y al Presidente Proctor?
5. ¿Qué comentarios particularmente útiles identifica usted en este escenario de caso para su junta directiva?