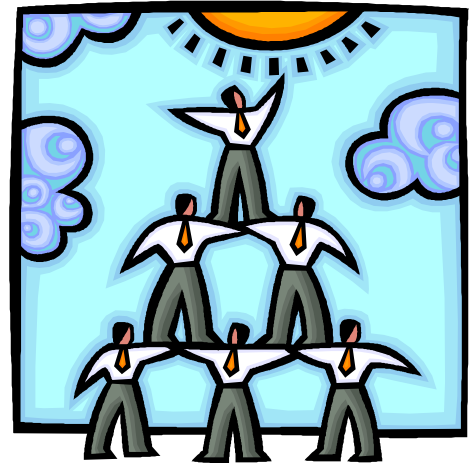


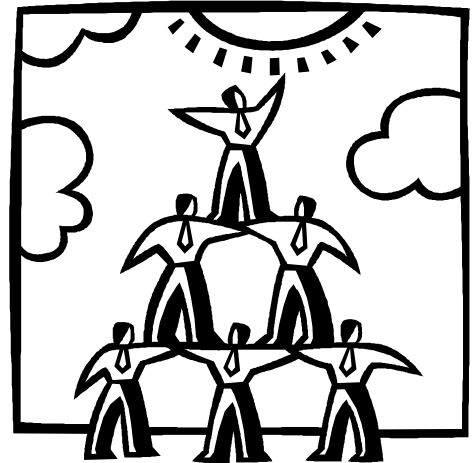
# Logrando la Excelencia



**EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL INSTITUTO BÍBLICO**

**James G. Poitras**

# Logrando la Excelencia



**EN LA ADMINISTRACIÓN  
DEL INSTITUTO BÍBLICO**

**©James G. Poitras  
2005**

**[Jimpoitras@aol.com](mailto:Jimpoitras@aol.com)**

**Alcanzando Mediante el Ministerio de Enseñanza**

## INTRODUCCIÓN

Tres palabras simples revelan el propósito de Jesús al venir a la tierra: “edificaré mi iglesia” (Mateo 16:18). Estas palabras son tan simples que un rápido vistazo a diez o doce traducciones comunes de la Biblia no revelan ninguna diferencia en los términos que los traductores usan para expresar la misión del Señor. Todo lo que Jesús hizo en la tierra fue cumplir—o sentar las bases para el cumplimiento de—la tarea del evangelismo y discipulado global. Toda milla que caminó, lección que enseñó, mensaje que expuso, y todo momento que pasó entrenando a Sus discípulos se centró en alcanzar esta tarea. El continua en buscar y salvar a los perdidos a través de nosotros (Lucas 19:10; Juan 10:10). El nos llama a ser “Pescadores de hombres” (Mateo 4:19), y obreros en su mies (Mateo 9:37-38). El nos llama a ir a todo el mundo y predicar las buenas nuevas a toda persona (Marcos 16:15; Hechos 10:42). El nos encarga a enseñar a otros a que guarden y obedezcan Su Palabra (Mateo 28:19-20). El nos manda a transferir la verdad de una generación a otra (Deuteronomio 6:4-9; Hechos 2:42; 2 Timoteo 2:2).

### *La Espera de la Cosecha*

Jesús usó la imagen de la cosecha para ilustrar la magnitud de la tarea evangelizadora. “Alzad vuestros ojos y ved los campos que ya están blancos para la siega” (Juan 4:35, *LBLA*). El crecimiento de la población llegará a los 8.5 billones de personas para el año 2025. ¡Qué tremenda oportunidad! Sin embargo, hay un problema. Jesús dijo: “Es abundante la cosecha, pero son pocos los obreros” (Lucas 10:2, *NVI*). Sin obreros la cosecha puede echarse a perder.

Una tormenta terrible arruinó una buena cosecha. El agricultor se quedó en silencio, devastado por la cosecha destruida. Un extraño que pasaba por allí dijo: “Es un triste espectáculo ¿no?” El agricultor respondió: “No pude conseguir a nadie que me ayudara a cosechar el campo.” Qué triste oír: “Pasó la siega, terminó el verano, y nosotros no hemos sido salvos” (Jeremías 8:20).

Hay una manera para prevenir que la cosecha se eche a perder. Cosecharla. Esto requiere obreros entrenados. Me presto las palabras de John Wesley, haga usted todo el entrenamiento “que pueda, por todos los medios que pueda, en todas las formas que pueda, en todos los lugares que pueda, en todos los tiempos que pueda, a toda la gente que pueda, hasta que pueda.” Completar la tarea—es allí donde los institutos bíblicos entran rápidamente al centro del escenario. Podemos alcanzar al mundo a través del ministerio de la multiplicación—alcanzando a través de la enseñanza.

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

### *Entrenando para la Cosecha*

La razón principal de la existencia del instituto bíblico es entrenar y equipar obreros para los campos maduros (Marcos 16:15; Lucas 24:47; Juan 9:4). Este se para en la brecha por un mundo perdido (Ezequiel 22:30). A un lado de la brecha se encuentran aquellos a quienes Dios llama al ministerio. Esperando en el otro lado se encuentra una cosecha lista. Nosotros (en el ministerio de institutos bíblicos) servimos como intermediarios guiando a obreros-en-progreso a medida que cruzan el puente.

Es un gozo y una responsabilidad abrumadora el estar envuelto en el entrenamiento de obreros para la cosecha. El entrenar a la siguiente generación de líderes en el reino de Dios es un gran privilegio. John Maxwell dijo: “Un líder que reproduce seguidores limita su éxito a lo que su influencia personal directa toca...Un líder que reproduce otros líderes multiplica su influencia, y tanto él como su pueblo tienen un futuro...” (Maxwell, 1995, 197-198) “El verdadero éxito llega solamente cuando cada generación continúa desarrollando a la siguiente generación.” No solamente estamos envueltos en el ministerio de la multiplicación—alcanzando y enseñando a otros—sino que también estamos pasando el bastón de la verdad y liderazgo a las generaciones futuras. Alguien dijo (y yo estoy enteramente de acuerdo) “Yo enseño, por lo tanto, toco al futuro.”

### *El Reto de la Cosecha*

El reto de la iglesia mundial hoy día es desarrollar líderes que sean capaces, ungidos y que tengan hambre por un avivamiento y un crecimiento de iglesia que Dios ha prometido en los últimos días. Para asegurar el éxito, Jesús pasó tiempo entrenando a otros. El dejó a doce obreros calificados para que continuaran con las tareas vitales que El había empezado. Jesús sabía que Su obra no fallaría. ¿Por qué? El había entrenado a la siguiente generación. Desde el principio, Jesús les dijo a estos hombres que El no siempre estaría con ellos. El entrenó al equipo más exitoso de todos los tiempos. Como resultado, una vez que su Líder partió, ellos continuaron experimentando avivamiento y crecimiento a medida que seguían Su ejemplo entrenando eficientemente a futuros obreros. El éxito después que Jesús partió es una fuerte evidencia de Su habilidad para enseñar.

### *Los Obreros de la Cosecha*

Es un honor seguir en los pasos del Señor Jesucristo. Yo deseo ser como El. Frecuentemente se le refirió como “Maestro.” Nicodemo dijo: “...sabemos que has venido de Dios como maestro” (Juan 3:2). Una declaración sobresaliente en la guía de estudio de la *Administración del Instituto Bíblico* es: Jesús “fue más—El era Dios quien vino a enseñar.” (Durasoff, 1998, 30) Jesús vino con una decisión para transformar corazones hambrientos. ¿No es esta la razón por la cual los maestros de institutos

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

bíblicos pasan toda una vida en preparación para la clase? Esa misma carga se apodera del corazón de todo maestro siervo eficaz. Todos ellos tienen algo en común— una fuerte creencia en el entrenamiento de obreros para la cosecha mundial.

“No tengo yo mayor gozo que este, el oír que mis hijos andan en la verdad” (3 Juan 4). El gozo más grande de un maestro de instituto bíblico es el dejar la huella de la eternidad en los corazones de hombres y mujeres— el privilegio de invertir en el futuro. Ellos toman lo que se les enseña, lo viven y lo pasan a otros. Tal vez, una de las evidencias supremas de la calidad de educación y de la eficacia del maestro es cómo los graduados se desenvuelven una vez que salen del instituto bíblico.

### *La Receptividad de la Cosecha*

Todo maestro de instituto bíblico tiene una pasión—una pasión por enseñar. Su pasión por entrenar y el amor por sus alumnos garantiza el éxito en la vida del aula. Pero hay otro lado de la pasión y voluntad por enseñar.

No podemos enseñar a no ser que alguien esté dispuesto a que se le enseñe. Dios ha puesto dentro del corazón humano el deseo natural para aprender. Esto también es una sed espiritual, un deseo por conocer a Dios. Vemos la pasión por aprender en los ojos de un sin número de gente. Esa pasión fue recientemente manifestada en los pastores de aldeas—sin entrenamiento—quienes caminaron cincuenta y cinco kilómetros para asistir a un programa corto de entrenamiento. Fue vista en un joven quien rogó por una copia de un libro de texto de instituto bíblico, y luego al cogerlo lo apretó junto a su corazón. Nuestra pasión por enseñar solamente puede ser igualada por su pasión por aprender. Ellos se merecen lo mejor de nosotros—un entrenamiento de calidad ya sea que ellos se encuentren en una nación pobre o rica, sin importar cuán desarrollada o subdesarrollada sea la iglesia en su nación. Digamos: “¡Para esta hora hemos llegado al salón de clase! La cosecha está lista. ¡Los obreros están en camino!”

### *Referencias*

Durasoff, Steve. (1998). *Bible School Administration Graduate Study Guide* (Administración del Instituto Bíblico Guía de Estudio del Graduado) Irving, Texas: ICI University Press.

Maxwell, John C. (1995). *Developing the Leaders Around You* (Desarrollando a los Líderes Alrededor Suyos) Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Publishers.

## **LOGRANDO LA EXCELENCIA EN EL LIDERAZGO**

### *Imagen de un Líder de Instituto Bíblico*

En el centro de nuestro entendimiento de liderazgo dentro de un instituto bíblico debe estar el reconocimiento de que la gente es esencial para el crecimiento y para el éxito. La visión del evangelismo mundial y del discipulado no se puede alcanzar sin la gente. El liderazgo es algo más que realizar las cosas mediante otros, es algo más que ser servido o lograr tareas. Esto va más allá de la búsqueda del prestigio (deseo de ser reconocido); va más allá de la posición (deseo de ser el número uno); y va más allá del poder (deseo de controlar a otros). Un líder eficaz—especialmente en el ambiente del instituto bíblico—es sensitivo con la gente. El motiva a los alumnos y al cuerpo docente a trazar metas y a cumplirlas. El desarrolla e influencia a otros para un ministerio apostólico exitoso. El sabe cómo pasar de ser el maestro principal o jefe a ser un entrenador o mentor.

Las ilustraciones ideales para un administrador de instituto bíblico son:

- Siervo*
- Administrador*
- Pastor.*

### *Modelo del Líder de Instituto Bíblico*

Robert Greenleaf (1904-1990) es considerado ser el padre del concepto de liderazgo de servicio moderno. El vio al liderazgo como los que ayudan a crecer a la gente; elevándolos a niveles más altos de posibilidades. El pensó que las iglesias, institutos bíblicos y seminarios estaban distintivamente adecuados para producir líderes-siervos para la sociedad. A ellos se les daba la tarea de preparar estudiantes y miembros para un servicio de toda la vida para Dios y para otros. Desafortunadamente, él no tuvo mucha respuesta de los institutos bíblicos o iglesias que estuvieran listos a adoptar el liderazgo de servicio como su filosofía de trabajo. (Jack Collins, 2003) Esto es algo irónico ya que el liderazgo de servicio fue originalmente enseñado y demostrado por Jesucristo más de dos mil años atrás. Esto trasciende al tiempo y a la cultura y debería ser la norma administrativa hoy día.

### *Ejemplo Bíblico del Líder de Instituto Bíblico*

El liderazgo de servicio es fundamental en el instituto bíblico ya que es el modelo de liderazgo que nuestro Señor Jesucristo abogó y es el que mejor funciona. Jesús provee el modelo de liderazgo más grande de todos los tiempos. En El “tenemos un *modelo de liderazgo práctico y eficaz* para todas las organizaciones, para toda la gente, para todas las situaciones.” (Blanchard & Hodges, 2003, 10). Jesús trazó el ejemplo para que

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

todos nosotros lo sigamos. El vino en la forma de un siervo (Filipenses 2:7). El dijo: “Yo estoy entre ustedes como uno que sirve” (Lucas 22:27, NVI). Durante la última noche que pasó con Sus discípulos El cogió una toalla y una bandeja y les lavó los pies. ¿Por qué? El explicó: “Porque ejemplo os he dado, para que como yo os he hecho, vosotros también hagáis” (Juan 13:15). Jesús es el verdadero líder de la iglesia y de sus ministerios. Nosotros somos Sus siervos y nosotros le agradamos cuando facilitamos a que otros alcancen su potencial. Somos llamados a “capacitar al pueblo de Dios para la obra de servicio, para edificar el cuerpo de Cristo” (Efesios 4:12, NVI).

Jesús enseñó a Jacobo y a Juan, los Hijos del Trueno, una lección de liderazgo vital—*el liderazgo es un acto de servicio*. Ellos vinieron a El con una petición: “Queremos que hagas lo que pidiéramos.” Esta declaración no solamente demuestra ignorancia sino también una actitud egoísta. El liderazgo no se trata de ser servido (recibir) sino de servir a otros (dar). Ellos continuaron diciendo: “Deja que en tu gloria uno de nosotros se siente a tu derecha y el otro a tu izquierda.” El mundo hoy en día probablemente aplaudiría a Jacobo y a Juan pero Jesús los corrigió. Ellos erróneamente pensaron que el reino de Dios era como los demás. Jesús explicó que Su reino no era como los de este mundo los cuales ejercitan autoridad sobre otros, sino que el más grande es el servidor de todos. (Ver Marcos 10:35-37; 41-45.) Jesús dijo: “Así como el Hijo del hombre no vino para que le sirvan, sino para servir” (Mateo 20:28, NVI).

Jesús fue el líder más grande de todos los tiempos. El poseyó un poder ilimitado y utilizó estos recursos para servir a otros en vez de servirse a Sí Mismo. El dio el ejemplo y nos ha dado Su poder (Hechos 1:8). El requiere que nosotros seamos siervos (Mateo 20:26; Marcos 10:43-45; Juan 13:15). Note las palabras del Salmista con respecto a David—el líder de acuerdo al corazón de Dios:

Eligió a David su siervo, y lo tomó de las majadas de las ovejas; de tras las paridas lo trajo, para que apacentase... su pueblo...y los apacentó conforme a la integridad de su corazón, los pastoreó con la pericia de sus manos (Salmos 78:70-72).

Dios pone en nuestros institutos bíblicos ministros jóvenes impregnados con una decisión de impactar a su mundo. El confía en nosotros para servirles con nuestros corazones y manos. La tarea de entrenar obreros para los campos maduros será seriamente obstaculizada si es que nos servimos a nosotros mismos en vez de abnegarnos.

### *Actitud del Líder de Instituto Bíblico*

El liderazgo autoritario, autocrático o de poder, aunque es un modelo popular y predominante que se usa, no funciona dentro de un ambiente de instituto bíblico. Este es diabólicamente opuesto al liderazgo de servicio—el estilo de liderazgo que funciona

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

mejor en organizaciones de servicio. Su premisa es la exigencia y el control mediante el poder. Este ha sido utilizado por los militares en tiempo de guerra y todavía es adoptado en el liderazgo secular. El liderazgo de servicio crea un ambiente de trabajo en equipo y fomenta la interdependencia. Este alienta a que la gente trabaje junta como un cuerpo. Este edifica un respeto mutuo y relaciones que duran toda una vida. El liderazgo de servicio no está basado en el poder sino en el amor. “Los administradores más exitosos de hoy en día parecen ser aquellos que trabajan con su gente y para su gente, inspirándolos y facultándolos para que alcancen metas personales y empresariales.” (Clarence Dunbebin, 1999) Nosotros somos edificadores de gente.

Un maestro siervo equipa a otros para que alcancen su potencial máximo dado por Dios y les ayuda a cumplir el llamamiento, voluntad y visión de Dios para sus vidas. El establece relaciones ahora las cuales durarán para toda una vida. El no se sirve a sí mismo sino que con intención elige servir a otros. Alguien dijo que uno nunca disminuye la llama de su propia vela al encender la llama de alguien más. Al ayudar a los demás él también se enriquece. Un maestro siervo piadoso modela una actitud de abnegación: “¿Cómo puedo yo ayudarle a usted a alcanzar lo mejor de usted para Dios? Aquí estoy para servirle” Su logro final llega a través del aliento y facultad que él da a los que están bajo su liderazgo para que sean exitosos. Lee Brase dice: “Yo he descubierto que si usted entrena al hombre, él se convertirá en lo que usted es...Pero si usted le sirve, el cielo es el límite de lo que él puede llegar a ser.” (Rush, 1983, 13 - 14) Una declaración apropiada del propósito del maestro siervo es (entre otras cosas) “ayudar a la gente a convertirse en lo que Dios desea que ellos sean dirigiéndolos a hacer lo que Dios desea que ellos hagan.” (David R. Shumate, Julio/Agosto 1998)

Los maestros siervos son líderes siervos. Ellos ven a su ministerio como un acto de servicio. Ellos “ven más allá de su propia temporada de liderazgo y preparan a la siguiente generación de líderes. Jesús dio ejemplo del verdadero líder siervo al invertir la mayoría de Su tiempo entrenando y equipando a los discípulos para el liderazgo para cuando Su ministerio terrenal llegase a su fin.” (Blanchard & Hodges, 2003, 21). Jesús se aseguró de enseñar y de guiar de tal manera que Sus estudiantes estuvieran equipados para continuar con la tarea de llevar la verdad transformadora de vidas a un mundo que espera.

*“Y lo que has oído de mí en la presencia de muchos testigos, eso encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros”*  
(2 Timoteo 2:2, LBLA).

El siguiente cuadro muestra una información adquirida de varias lecturas. Sirve para contrastar la técnica de liderazgo bíblico con el liderazgo secular. Se espera que la información colectada ayude al lector a convertirse en un líder siervo o en un maestro siervo eficaz.



*Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

<i>Liderazgo Cristiano</i>	<i>Liderazgo Secular</i>
Siervo-primero.	Líder-primero.
Elige el interés de los demás antes del suyo propio.	Elige el interés de sí mismo o el interés de la empresa.
Enfatiza en satisfacer las metas y necesidades de otros.	Enfatiza en satisfacer sus metas y necesidades personales.
Está orientado hacia la gente.	Está orientado hacia la tarea.
Comprometido al crecimiento de la gente.	Comprometido al crecimiento de la organización y del liderazgo.
Desea que otros tengan éxito como él mismo.	Desea lograr éxito personal.
Hacer discípulos es primordial.	La ganancia (hacer dinero) es primordial.
Estimula la unidad y el contentamiento.	Crea problemas de relaciones y descontento.
Se concentra en hacer la voluntad de Dios.	Se concentra en hacer su propia voluntad.
Alienta la comunicación eficaz.	Los sentimientos verdaderos de los subordinados a menudo se esconden.
Aboga el trabajo en equipo, una administración participante y el entendimiento de que somos parte del cuerpo de Cristo. Cada uno tiene una función y ninguno es más importante que el otro. Fomenta un sentido de comunidad.	Ejerce autoridad desde la cabeza. Alienta la rivalidad y la envidia a medida que la gente trata de escalar la escalera del liderazgo.
Crea un ambiente de interdependencia.	Crea un ambiente de dependencia. Los subordinados necesitan a la organización para satisfacer sus necesidades.
Comparte el poder en hacer decisiones.	Hace decisiones por sí mismo.
El líder pregunta: "¿Cómo puedo ayudarle para que alcance sus sueños?"	Los subordinados preguntan: "¿Cómo puedo ayudarle para que alcance sus sueños y mantener mi empleo?"
Alienta confianza. La gente cree que el líder hará lo mejor para todos ellos.	Desalienta la confianza. La gente cree que el líder hará lo que es mejor para él y/o la empresa.
Usa la persuasión.	Hace exigencias, mandatos y usa la coerción y manipulación.
Pregunta a los demás qué sería lo mejor para ellos.	Decide qué es lo mejor para sí mismo y después para los demás.
Escucha a los demás.	Espera que los demás lo escuchen a él.
Mantiene el liderazgo basado en la gente y el servir a los demás.	Mantiene el liderazgo basado en el poder y la posición.
El liderazgo está basado en la Palabra de Dios	El liderazgo está basado en métodos y filosofías modernas.
El líder está interesado en dar gloria a Dios.	El líder está interesado en ser elevado, a que le den prestigio y honor.

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

El liderazgo de servicio es el modelo correcto para el liderazgo de instituto bíblico y conducta dentro del aula. Llegar a esta conclusión es fácil. El seguirlo es el problema. Saber es fácil. Hacerlo es difícil. Esto no se encaja con el punto de vista que el mundo tiene del liderazgo y tampoco complace a los deseos de la carne. Nosotros constantemente debemos esforzarnos a ser el maestro siervo que Dios quiere que seamos. Al final oiremos al Maestro decir: "Bien, buen siervo y fiel" (Mateo 25:21, VRV).

### *Referencias*

- Blanchard, Ken, & Hodges, Phil. (2003). *The Servant Leader* (El Líder Siervo) Nashville, Tennessee: J. Countryman.
- Collins, Jack. (2003). *Spirituality and Servant-Leadership* (Espiritualidad y Liderazgo de Servicio) Retrieved December 19, 2002, from <http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/articles/Spirituality-and-Servant-Leadership.htm>
- Dunbebin, Clarence. (1999). Servant Leadership, A New Paradigm for Successful Administration (Liderazgo de Servicio, Un Nuevo Paradigma para una Administración Exitosa). *Adventist Education (Educación Adventista)* Febrero/Marzo, 5.
- Rush, Myron. (1983). *Management: A Biblical Approach* (Administración: Un Enfoque Bíblico) Springfield, Missouri, USA: LIFE Publishers International.
- Shumate, David R. (July/August 1998). Bible Administration - What Is It and Why Is It Important? (Administración Bíblica ¿Qué Es y Por Qué Es Importante?) [Electronic version] (Versión Electrónica). *Frontline, Volumen 8*(4), 3.

## **LOGRANDO LA EXCELENCIA EN LA ORGANIZACIÓN**

Un atributo general que debe prevalecer en el instituto bíblico es la búsqueda de la excelencia, haciendo lo mejor posible, y esforzándose por el mejoramiento continuo. Esta actitud impregna la vida de cada persona, y todo lo que ellos se esfuerzan por lograr en el ambiente del instituto bíblico. Ellos se esfuerzan por realizar “lo mejor de lo mejor para Su alteza.” Los líderes y los individuos son obras en progreso. Lleva toda una vida para desarrollar a cada persona en lo que ella debe ser. Ellos presionan hacia el objetivo de preparar (y de ser) líderes de calidad. Tales hombres son capaces de evaluar adecuadamente tanto a ellos mismos como a otros. Considere la historia de los setenta que retornaron de su viaje de ministerio. Ellos reportaron su éxito a Jesús. El tomó tiempo para evaluar la situación, y ayudarlos a enfocarse en el resultado final. John Maxwell dijo: “La práctica no hace la perfección; la práctica con la evaluación hace la perfección.” En Lucas 10:17-20 vemos a un Maestro de maestros quien evaluó a sus estudiantes, quien los guió hacia oportunidades de aprendizaje y quien los ayudó a evaluar el valor de su experiencia. (Maxwell, 2002, 1249)

### *Logrando la Excelencia en la Unidad*

Cada miembro del equipo en el personal del instituto bíblico posee la habilidad de trabajar juntos hacia el logro de una visión en común. Esto requiere unidad. Pablo describe a este tipo de grupo como a un “edificio bien coordinado” (Efesios 2:21, VRV), y nos aconseja a “combatiendo unánimes por la fe” (Filipenses 1:27, VRV). Un proverbio antiguo enseñando la importancia de la unidad dice: “Una sola mano no aplaude.” Cada miembro del equipo es un eslabón en la cadena de la organización. La unidad es esencial. ¿Por qué? El Hombre Sabio lo dijo: “Mejores son dos que uno; porque tienen mejor paga de su trabajo” (Eclesiastés 4:9). Estamos invirtiendo en el reino del Señor, y esperamos grandes resultados. La magnitud de la tarea exige “todas las manos a la obra” – todos están trabajando juntos para realizar la misión. “Dos cabezas piensan mejor que una.” El Libro de Jueces se refiere a un grupo de hombres que están “ligados como un solo hombre” (Jueces 20:11, VRV). La unidad crea sinergia – el resultado de esfuerzos combinados será mayor que el que podemos lograr por separado. Este fenómeno es visto en la ecuación del Antiguo Testamento: uno puede perseguir a mil, pero dos pueden perseguir a diez mil (Ver Levítico 26:8; Deuteronomio 32:30).

A Dios le agrada la unidad (1 Corintios 12:25; Salmos 133:1-2). Jesús dijo: “Y si una casa está dividida contra sí misma, tal casa no puede permanecer” (Marcos 3:25). El desarrolló un grupo increíble y oró por ellos (y por nosotros) “para que sean uno, así como nosotros somos uno” (Juan 17:22-23). Se ha dicho con razón: “¡Unidos permanecemos, divididos caemos!” Los colaboradores de la construcción de la infame torre de Babel poseyeron unidad. Cuando Dios evaluó lo que se estaba haciendo, El

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

dijo: “...Y nada les hará desistir ahora de lo que han pensado hacer” (Génesis 11:6). La dedicación hacia una tarea en común y la unidad hacia su realización cumplen la tarea.

## *Logrando la Excelencia en la Planificación*

Dios planea. El cuerpo humano, el plan del Tabernáculo, el plano para el arca de Noé, las maravillas de la naturaleza, el cielo (un lugar preparado para un pueblo preparado), el plan de salvación, y la obra de Dios en nuestro pasado, presente, y futuro dan testimonio de ello. El instituto bíblico eficaz funciona de acuerdo a un plan pre determinado (una manera de preceder) para lograr su propósito dirigido por Dios y para lograr sus objetivos (resultados esperados). Este plan consiste de propósito, políticas, procedimientos y de resolver problemas periódicamente. Este provee un entendimiento de cómo se hacen las cosas y fortalece las relaciones y comunicaciones. La planificación provee las indicaciones necesarias para saber a dónde nos dirigimos, cómo nos dirigimos y cuánto tiempo tomará para llegar allí. Sin una planificación es difícil o incluso imposible para que el instituto bíblico cumpla con las expectativas de Dios.

Buenas normas de planificación son de suma importancia en la administración del instituto bíblico ya que proveen límites para ayudar a (a) enfocar el pensamiento en el proceso de planificación; (b) explicar cómo alcanzar los objetivos (cómo llegar a donde queremos ir); (c) guiar la planificación en todos los niveles de la estructura; (d) involucrar a más gente en el proceso de planificación (aumentando la probabilidad de su compromiso con la visión de la organización). La falta de buenas normas de planificación conduce a la confusión, frustración y mal entendidos. Esto causa a que estemos por debajo de lo que Dios espera. El Hombre Sabio escribió: “Cuando falta el consejo, fracasan los planes, cuando abunda el consejo, prosperan” (Proverbios 15:22, NIV). “Pues Dios no es Dios de confusión” (1 Corintios 14:33, VRV) y espera que se “haga todo decentemente y con orden” (1 Corintios 14:40, VRV). La planificación es un proceso continuo y requiere normas para que la lleven a su transcurso. Esto ayuda a determinar cómo podemos hacer las cosas mejor y nos desarrolla en personas con un proceso en mente.

## *Logrando la Excelencia en la Organización*

Dios es un dios de estructura. Esto es evidente en la creación, la familia, el plan del Tabernáculo, la construcción del arca, y en muchas otras maneras. Una organización fuerte provee una estructura y une a las personas y a las funciones en conjunto para alcanzar metas en común. Esto identifica el tipo de trabajo a realizarse, agrupa las actividades relacionadas, y coloca a la gente dentro del marco. Las políticas y procedimientos fortalecen la comunicación y ayudan a lograr la coherencia, continuidad y un mejoramiento continuo. La organización ayuda a determinar el mejor uso de los recursos disponibles – fuerza laboral, dinero y materiales. (Ed Roebert, 1986/1996) Una

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

organización posee una cultura (la manera en que se hacen las cosas en ese lugar). Una cultura fuerte es la fuerza impulsora detrás del éxito de una organización. (Daniel T. Seymour, 1992, p. 144)

*Las Funciones de Empleo* son una parte bíblica e importante de la organización. Dios dio funciones de empleo a (entre otros): (a) Moisés (Éxodo 3:1-10); (b) José (Génesis 37:5-11); (c) discípulos (Mateo 28:19-20); (d) Pablo (Hechos 26:16-19). Las funciones de empleo sirven como un acuerdo entre el empleado y el empleador o supervisor. Estas revelan: (a) responsabilidad; (b) autoridad; (c) y rendimiento de cuentas. (Roebert, 1986/1996, 92-93)

La delegación, organización y comunicación son reforzadas por las funciones de empleo eficientes. Cada miembro del equipo debe entender su responsabilidad y tener en claro su autoridad. Los límites y perímetros de cada posición necesitan entenderse mejor. Considere tres niveles de autoridad: (a) actuar (aquí la persona puede actuar sin informar a su supervisor sobre sus acciones); (b) actuar e informar (aquí él puede actuar y luego informar a su supervisor sobre las acciones tomadas); (c) actuar después de obtener permiso (aquí él no actúa hasta que haya informado a su supervisor y hasta que haya recibido permiso). El también debe entender las responsabilidades en tres áreas: (a) ¿a quién reporto?; (b) ¿quién se reporta a mí? (c) ¿Con quién trabajaré en estrecha colaboración? (Roebert, 1986/1996, 94-96) Cada miembro del equipo también puede desarrollar un plan de acción de ministerio. Tres metas mensurables y alcanzables podrían proyectarse para el año, ser aprobadas por la administración con comentarios y resultados requeridos.

*Delegación.* ¿Qué hace usted cuando la tarea es grande y los pocos hombres en el liderazgo no pueden hacer todo? La tarea puede hacerse—y hacerse a tiempo—mediante el compartimiento de responsabilidades con los demás. Comparta la carga. Esto aumenta el nivel de compromiso de los demás y nos alivia de las cargas que pueden fácil y eficientemente ser llevadas por los subordinados. Esto permite a que cada persona se concentre en lo que puede hacer con excelencia y faculta a otros a alcanzar su potencial máximo. Esto se inicia con un entendimiento de las tareas y talentos que están disponibles y hacer que los dos coincidan. La delegación es una manera para entrenar a otros. Jesús nos delegó la tarea del evangelismo mundial (Lucas 24:47; Marcos 16:15). Un ejemplo clásico de delegación es hallado en Éxodo 18:13-26. Jetro aconsejó a su yerno sobrecargado a que realizara la tarea confiando a los demás una porción de las responsabilidades menores.

La organización es una tarea que nunca termina. La reorganización es necesaria para un éxito continuo. Los Apóstoles vieron la necesidad de reestructurar cuando las viudas se vieron descuidadas en la ministración diaria (Ver Hechos 6:1-7). Se escogieron diáconos y los hombres de Dios fueron reenfocados en sus prioridades de oración y ministerio de la Palabra. Como resultado "...crecía la palabra del Señor, y el número de

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

los discípulos se multiplicaba grandemente en Jerusalén; también muchos de los sacerdotes obedecían a la fe” (Hechos 6:7). Los grupos que se organizan pueden (a) realizar más; (b) aspirar la excelencia; (c) y hacer participar a más gente en la tarea.

*Organigrama.* Un dicho viejo dice: “Una imagen vale más que mil palabras.” Un organigrama comunica la estructura del instituto bíblico de una manera fácil, rápida, visible y concisa. Este ofrece una visión general de los departamentos, liderazgo, responsabilidades, títulos, relaciones y canales de autoridad de la organización. Este permite que todos sepan cómo trabajando juntos como equipo realizamos el trabajo. Juntos se puede realizar las metas, visión y objetivos del instituto. “No hay ningún documento que lleve en sí tan importante y tan concisa información como un organigrama.” (Conceptos Humanos, 2003) El organigrama adjunto muestra la estructura hipotética del Instituto de Teología de África Occidental. Este refleja lo ideal y fácil de ajustar para adaptarse a las realidades de un instituto bíblico pequeño. Una persona puede atender varias responsabilidades.

## *Logrando la Excelencia en la Comunicación*

Dios es un comunicador. El habla pero también escucha. La Santa Biblia transmite Su Palabra—nuestro manual para una vida victoriosa diaria. Esta fue escrita mientras que El se comunicaba con hombres antiguos (Hebreos 1:1). A lo largo de la Escritura, Dios usó una variedad de métodos de comunicación creativos—y a veces raros—que van desde un burro hablante (Números 22:21-35), a una zarza ardiente (Éxodo 3:2) a un rollo volador (Zacarías 5:1-2). Dios continúa comunicándose con nosotros a través de—entre otras maneras—los dones del Espíritu (hablantes). El provee la oración como un medio para comunicarnos con El.

La comunicación es necesaria para mantener la unidad, el entendimiento y para alcanzar las metas. Mientras que hablaban un solo idioma los obreros de la Torre de Babel no podían ser frenados. Cuando Dios confundió su comunicación ellos perdieron su efectividad (Génesis 11: 6-8). “La supervivencia de un grupo se pone en peligro cuando la comunicación pierde su eficacia.” (Kenneth O. Gangel, 1983/2002, p. 156) Los líderes que se comunican son capaces de influenciar a gente y eventos. Un instituto bíblico exitoso—o cualquier otra organización—necesita un sistema de comunicación eficaz. Tal sistema lleva las ideas de una persona a otra, es la clave para la cooperación, y el “alma de la organización.” (Rush, 1983, p. 16, 120)

Los expertos se refieren a una comunicación hacia abajo, hacia arriba y horizontal. (Ball, 2003) Dentro del ámbito de un instituto bíblico esto se traduce a comunicaciones de multinivel las cuales incluyen: (a) de administración a personal, (b) de personal a personal, (c) de personal a estudiantes, (d) de estudiantes a personal, (e) de estudiante a estudiante, (e) el instituto y el público (incluyendo la comunidad, estudiantes interesados y aquellos que apoyan al instituto bíblico).

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

*De administración a personal.* Para lograr la excelencia en este nivel el administrador debe (a) mantener una atmósfera de comunicación abierta; (b) preparar las funciones de empleo para todo el personal; (c) practicar buenas habilidades para escuchar; (d) mostrar una disposición para recibir sugerencias para mejoras dentro del instituto; (e) cultivar una cultura de equipo; (f) preparar un manual de políticas; (g) asegurar que las reuniones de personal se lleven a cabo de forma regular y que sean positivas, optimistas e interesantes; (h) hacer que los demás participen en establecer agendas o planes para reuniones; (i) distribuir agendas por adelantado (alienta a pensar por adelantado); (j) proveer el acta de la reunión anterior (estimula la reflexión y recuerdo); (k) realizar evaluaciones de rutina del personal; (l) visitar las aulas (aunque sea por algunos minutos); (m) usar memorándums para dar un seguimiento a lo discutido; (n) usar el correo electrónico, notas y tarjetas para alentar y motivar de manera individual a los miembros del personal; (o) mantener la política de una puerta abierta para aquellos que necesitan comunicarse de persona a persona; (p) proveer un memorándum para el personal; (q) periódicamente llevar a cabo seminarios para mejorar las habilidades de la comunicación; (r) desarrollar un calendario del instituto; (s) entablar relaciones con el personal y con los estudiantes; y (t) planificar un retiro ocasional para el personal. El uso de algunas de estas cosas debe también asegurar relaciones cordiales entre los miembros del personal.

*De personal a estudiantes.* Persuada a que los instructores sobresalgan en la comunicación con sus estudiantes. Esto puede incluir: (a) enseñar a que los estudiantes se comuniquen de manera eficaz (y dar un buen ejemplo); (b) proveer un compendio y un esquema de calificación para que entiendan lo que se espera ; (c) decir claramente los objetivos del curso (resultados que se esperan); (d) conocer mejor a los estudiantes; (e) asegurarse que los estudiantes entiendan las políticas del instituto; (f) evaluar el progreso de los estudiantes de forma regular; (g) dar anuncios al cuerpo de estudiantes para mantenerlos informados; (h) ocasionalmente llevar a cabo un foro abierto; (i) proveer orientación para los estudiantes nuevos para así familiarizarlos con la cultura del instituto.

*De estudiantes a personal.* Alienta a los estudiantes a (a) proveer comentarios; (b) ofrecer evaluaciones de las clases tomadas; (c) proveer foros abiertos para expresar opiniones para un mejoramiento continuo; (d) organizar reuniones del consejo de estudiantes con normas claras para la función; (e) desarrollar una asociación de ex alumnos; (f) establecer un grupo de apoyo para las esposas y para los núcleos familiares de los estudiantes del instituto.

*De estudiante a estudiante.* La administración y el personal pueden considerar lo siguiente: (a) planear eventos sociales, paseos de excursión y otras actividades extracurriculares para la interacción de los estudiantes; (b) proveer actividades en el aula que compela a los estudiantes a comunicarse (intercambiar ideas, actuar, hablar en público, debates, asignaciones grupales, por mencionar algunas). La vida en el campo

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

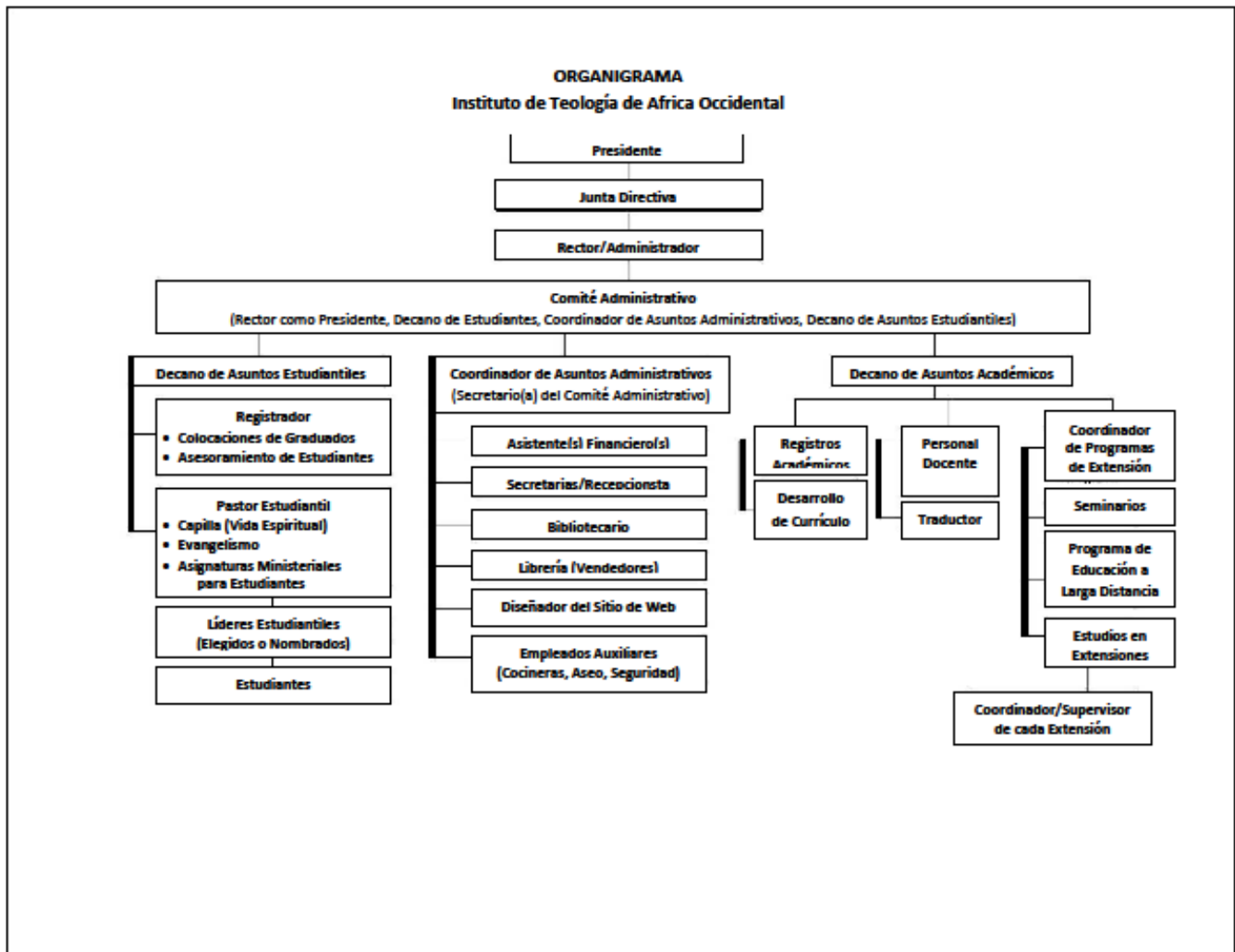
del instituto bíblico y en la residencia estudiantil debe presentar varias oportunidades para edificar habilidades de comunicación.

*El instituto y el público.* La comunicación con la comunidad puede incluir: (a) reportes para los que apoyan y para los supervisores; (b) un sitio de Web que promueve al instituto bíblico y sus programas; (c) un prospecto y un catálogo para estudiantes interesados; (d) exponer y dar oportunidades de ministerio para los estudiantes en las iglesias locales; (e) oportunidades para la participación de la comunidad o de la iglesia en el apoyo del instituto o de sus alumnos; (f) escribir artículos, comunicados de prensa y noticias para asegurar la conciencia pública.

*El Instituto y la Internet.* William Gibson inventó la palabra “ciberespacio” para “describir su visión de una red de informática mundial, uniendo a todas las personas, máquinas y fuentes de información...en el cual uno puede moverse...a través de un espacio virtual.” (Cyberspace, 1993) Se estima que un millón de personas se unen a esta red mundial cada mes. (Michael Strangelove, 1994) Africanos y otros en países subdesarrollados alrededor del mundo están hallando maneras para beneficiarse de esta oportunidad. Los cyber cafés abundan en ciudades principales del tercer mundo. Los instructores y estudiantes del instituto bíblico cada vez más tienen una dirección de correo electrónico y visitan los centros con cibernética para navegar la Internet. La Red Mundial es una gran ventaja para los institutos bíblicos con bibliotecas limitadas. Una biblioteca virtual está a sus dedos. Los institutos podrían considerar (a) proveer acceso de Internet en el campo del instituto; (b) ofrecer talleres sobre el uso de la comunicación electrónica; (c) enseñar “Información de Tecnología” como parte del currículo; (d) organizar un programa de educación a larga distancia mediante la Red Mundial; (e) usar una página de Web para promover al instituto, o como una herramienta de evangelización. Mateo 24:14 nos dice sobre una explosión del evangelio que sucederá alrededor del mundo en los últimos días. El uso eficaz de esta red global acelera el evangelismo y el discipulado mundial. El uso de la Internet en los institutos bíblicos de África tal vez sea algo del futuro. Si es así, recuerde que el mundo está progresando rápidamente—incluyendo a África—y es bueno planear para el mañana. Cuando llegue el tiempo para que la Internet sea usada en los institutos será necesario tener algunas normas y supervisión.

El lograr la excelencia en la administración del instituto bíblico requiere una estructura organizativa fuerte, una cultura dominante, normas para acomodar el proceso continuo de la planificación y un sistema de comunicación que permite a que todos trabajen juntos para así realizar la visión.





## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

### *Referencias*

- Ball, John Dr. (2003). *Understanding the Importance of Communication* (Entendiendo la Importancia de la Comunicación) Retrieved September 6, 2003, from (Sacado el 6 de setiembre del 2003, del) <http://accatrainr.../Understanding.the.importance.of.communication.html>
- Cyberspace* (Ciberespacio (1993). Retrieved July 9, 2003, from (Sacado el 9 de julio del 2003 del) <http://pespmc1.vub.ac.be/CYBSPACE.html>
- Gangel, Kenneth O. (Ed.). (2002). *Toward a Harmony of Faith and Learning (Essays on Bible College Curriculum)* (Hacia una Armonía de Fe y Aprendizaje (Ensayos sobre Currículos de Institutos Bíblicos)). Eugene, Oregon: Widf and Stock Publishers. (Original work published 1983)
- Maxwell, John C. (1995). *Developing the Leaders Around You* (Desarrollando a los Líderes Alredor Suyo). Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Publishers.
- \_\_\_\_\_. (2002). *The Maxwell Leadership Bible (Notes and Articles)* (La Biblia de Liderazgo de Maxwell (Notas y Artículos)). Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Publishers.
- Organizational Charts: Managing the Dynamic Organization*. (2003) (Organigramas: Administrando la Organización Dinámica) Human Concepts (Conceptos Humanos) Retrieved July 9, 2003, from (Sacado el 9 de julio del 2003, del) [http://www.orgplus.com/tour\\_orgcharting/tour\\_01.htm](http://www.orgplus.com/tour_orgcharting/tour_01.htm)
- Roebert, Ed. (1996). *Mastering Management in the Church* (Dominio de la Administración en la Iglesia) Kent, England: Sovereign World. (Original work published 1986)
- Rush, Myron. (1983). *Management: A Biblical Approach* (Administración: Un Enfoque Bíblico). Springfield, Missouri: LIFE Publishers International.
- Seymour, Daniel T. (1992). *On Q Causing Quality in Higher Education* (Causando la Calidad en la Educación Superior) New York: Macmillan Publishing Company.

## **LOGRANDO LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

Una variedad de grupos funcionan dentro de un instituto bíblico—La Junta Directiva, el Consejo Administrativo (Comité), grupos de asesoría, profesorado, sindicatos estudiantiles y comités. ¿Qué tienen en común todos éstos? Gente reunida para realizar una tarea. Para lograr la excelencia, los líderes unen a la gente en un equipo. Bill Russell, el legendario jugador de baloncesto ofrece una descripción ideal de grupos trabajando juntos dentro del entorno del instituto bíblico. El dijo: “Por diseño y por talento, fuimos un equipo de especialistas. Y como un equipo de especialistas en cualquier campo, nuestra ejecución dependía de la excelencia individual y de cómo trabajábamos juntos.” (Williams, 1997, 14)

Un equipo de liderazgo unido—sin embargo diversificado—es indispensable para la realización de la tarea del instituto bíblico. Esto incluye el (pero no está limitado al) talento múltiple de la junta directiva, presidente, decano académico, decano estudiantil, administrador de negocios y del profesorado. El equipo está compuesto de “servidores por medio de los cuales...lo que a cada uno concedió el Señor” (1 Corintios 3:5). Ellos “El que siembra y el que riega están al mismo nivel, aunque cada uno será recompensado según su propio trabajo” (1 Corintios 3:8, *NVI*). El equipo posee una diversidad de talentos pero aspira la misma meta. Alguien definió al equipo como: juntos cada uno logrando más. Es importante recordar que “no hay superestrellas en esta tarea, solamente miembros del equipo ejecutando su función propia y especial.” (“Life Application,” 1996, 1805) Así como el surtido de dones ministeriales dados a la iglesia, el equipo del instituto bíblico se esfuerza con el fin de “capacitar al pueblo de Dios, para la obra de servicio para edificar el cuerpo de Cristo...a una humanidad perfecta que se conforme a la plena estatura de Cristo” (Efesios 4:12-13, *NVI*).

### *Equipo de la Junta Directiva*

*Junta Directiva.* Woodrow Wilson una vez dijo: “No sólo debemos usar todos los cerebros que tenemos; sino también todos los que nos podemos prestar.” (Maxwell, 2001, 7) La junta directiva decide la manera en que se hacen las cosas. Esta sirve como la cabeza de la organización.

*Cerebro.* La junta señala el camino y proporciona la dirección. Esta es la brújula de la organización. Ellos piensan bien la visión, propósito, planes, prioridades, políticas, metas, estrategias, y código de ética que se convierten en el mapa de ruta para el funcionamiento del instituto. Esta funciona como el intelecto a través de las funciones administrativas de tomar decisiones, resolver problemas, evaluar las necesidades, designar los recursos limitados, administrar los fondos, proyectar presupuestos, reclutar personal, evaluar el desempeño del personal, aprobar propuestas, mejorar el currículo y ampliar los programas existentes.

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

*Ojos.* La Junta debe decir claramente la visión dada por Dios para el instituto bíblico. Esta mira hacia el futuro – más allá de lo conocido – ve el futuro, se concentra en éste y guía a la gente hacia el cumplimiento del mismo. La Junta tiene un buen ojo para el cambio para así lograr la excelencia. La visión no debe cambiar cada vez que el instituto recibe un líder nuevo. La Junta establece la visión – la administración, el personal y los estudiantes se apropian de ella. La gente sigue a las organizaciones y líderes que pueden ver a través del lente de la visión.

Mire alrededor y asegúrese de que las prioridades sean muy concretas, sean seguidas y que la gente esté haciendo lo que deben hacer dentro del período acordado. Evaluar los resultados en comparación con el plan provisto al cuerpo.

La Junta mantiene un ojo vigilante en el personal del instituto, coincide los talentos con las posiciones y describe las funciones del ministerio (o empleo).

*Oídos.* La Junta está compuesta de aquellos que tienen disposición para oír, que son sensibles a la opinión de los demás. Ellos desean saber cómo pueden ayudar al instituto y al personal a lograr el ministerio. Ellos proveen comentarios y evaluación. Ellos son estudiantes perpetuos y oyentes interesados, con un oído para el progreso. La junta oye cuidadosamente en casos de conflictos y hace lo mejor que puede para resolverlo de manera pacífica o toma las medidas necesarias.

*Boca.* La Junta sirve como la voz de relaciones jurídicas y públicas de la organización. Esta comunica la visión, constantemente re enfatiza las prioridades y mediante sus palabras faculta a la gente para que use los talentos para realizar el trabajo necesario. La visión es inútil si no se comunica. Comunique verbalmente y por escrito la visión, misión, planes, metas y objetivos. Descompóngalo en trocitos. La comunicación debe ser simple, clara y concisa. Las prioridades y/u objetivos deben ser pocos para que todos puedan entenderlos. La comunicación para ser completa debe extenderse a un seguimiento y a un cumplimiento. Haga que el personal sea responsable de la realización de los resultados deseados. Asegurarse de que se cumpla ya sea de manera individual o en grupo (donde todos oigan y aprendan).

Dentro de las reuniones de Junta, se debe alentar la comunicación y el debate animado. Aumentar el entendimiento y descubrir la realidad mediante la discusión. “El diálogo es el centro de la cultura y la unidad básica de trabajo. Cómo la gente habla entre sí determina absolutamente cuán bien funcionará la organización.” (Bossidy & Charan, 2002, 25) Aliente a que el Comité Administrativo, el Presidente del instituto y el personal hable con ustedes (la Junta). La comunicación es una calle de dos vías. Pida propuestas, opiniones, comentarios y reportes mensuales, trimestrales y anuales. El éxito del instituto depende del trabajo unido – en todos los niveles.

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

Dean A. Dalton afirma que las funciones básicas de la Junta Directiva son cuatro: “la *integración* de todas las actividades hacia un objetivo común; la *correlación* del personal, tiempo, actividades y energía; la *unificación* de propósitos; y la *distribución* de responsabilidades.” (Gangel, 1970/1981, 276)

*Cualidades de los Miembros de la Junta:* El futuro del instituto bíblico depende de la calidad de sus líderes (por no decir la calidad de sus estudiantes). La junta sólo es tan buena como lo son sus miembros. Un proverbio chino dice: “Detrás de un hombre capaz siempre hay otros hombres capaces.” El Presidente Ejecutivo y/o Presidente de la Junta necesita miembros de calidad para alcanzar la misión y visión del instituto. Para un vistazo de las características de un miembro ideal para la junta, referirse al Apéndice A. Será difícil encontrar un miembro con todas las cualidades necesarias. Esta es otra razón para que la junta—reúna a la gente con distintas habilidades, fortalezas, antecedentes, culturas para que así trabajen hacia una visión común y realicen la misión del instituto. Esto facilita a que se pasen los proyectos de una persona a otra dependiendo de las habilidades específicas requeridas. Una junta diversa satisface las necesidades diversas de la organización. Max DePree says, “Las organizaciones simplemente no pueden sobrevivir sin una variedad de gente.” (DePree, 1992, 39) Periódicamente cambie a los miembros de la Junta para brindar nuevas ideas, habilidades y una perspectiva fresca al grupo.

Muchos se refieren a Peter F. Drucker como al padre de la administración moderna. El sugiere que los miembros de la junta hagan las siguientes preguntas: (a) ¿Qué debe hacerse? (b) ¿Qué puedo hacer para hacer la diferencia? (c) ¿Cuál es la misión, visión y metas de la organización? (d) ¿Cómo puedo ser un ejemplo? (Hesselbein, 1996, xiii) Como grupo, los miembros de la junta se preguntan: (a) ¿Quiénes somos como organización? (b) ¿Por qué estamos aquí? (c) ¿Cuál es nuestro propósito? (d) ¿Cómo podemos hacer la diferencia?

*Juntas y Comités en África.* En la perspectiva de África, la Junta Directiva y el Consejo Administrativo son indispensables para el buen funcionamiento de cualquier grupo. Los africanos ven que las “capacidades y talentos, como los seres humanos, están claramente limitados y no son adecuados para la realización del potencial individual ni para el cumplimiento de las necesidades básicas.” (Gyekye, 1996) Los valores compartidos son importantes. Considere este dicho: “Si todas las personas cargaran el cielo, ninguna persona quedaría jorobada.” Si la gente comparte las cargas (sin importar el tamaño), ninguna persona sufre. La gente fracasa cuando asume ciertas cargas solas. Un jefe o un rey gobiernan la sociedad africana tradicional. El depende fuertemente de un consejo de ancianos, y convoca a reuniones de comunidad para oír la opinión y consejo del público. La discusión es animada y nunca completa hasta que todos hayan tenido oportunidad para hablar. La conversación y/o argumento continúa hasta que se logra el consenso. El jefe nunca actúa sin consultar con sus consejeros. En África se dice: “una sola cabeza no entra en consejo.” Esto significa que la deliberación

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

por varias mentes en asuntos de interés de la comunidad siempre es mejor y más fructífera. (Gyekye, 1996)

### *El Equipo del Consejo Administrativo*

Un complemento tremendo para la Junta Directiva del instituto es el Consejo Administrativo. Este grupo especializado trabaja con las actividades diarias del instituto, implementando políticas y directivas de la Junta. Este consejo es único y su conocimiento especializado es una gran ventaja para los funcionarios del instituto. Ellos aportan sus conocimientos en el asesoramiento al Presidente, en la determinación de políticas básicas (que no son decididas por la Junta Directiva); sin embargo, ellos no ejercen el poder formal en la gobernación del instituto. Ellos dan recomendaciones, preparan los horarios, las labores docentes, y proporcionan información clave, propuestas, revisiones, evaluaciones y reportes al Presidente y a la Junta.

*Administrador de Negocios.* Uno de los miembros clave del Consejo Administrativo y del personal del instituto es el Administrador de Negocios. Su éxito depende de las finanzas adecuadas y de que otros se adhieran a la restricción presupuestaria y a las políticas de finanzas. Es de suma importancia que él posea experiencia en administración de negocios, contabilidad y en administración de personal (dentro del entorno académico). Su función principal es el control financiero—supervisión de asuntos financieros, cuentas (cuentas por recibir, cuentas por pagar, nóminas de sueldos, cuotas de estudiantes, etc.); se desempeña como el agente de compras; se asegura que el instituto funcione dentro del presupuesto, y firma los cheques. El proporciona periódicamente reportes financieros, ayuda en la preparación del presupuesto, y trabaja con los inspectores (anualmente). El proporciona ideas y recomendaciones en todos los asuntos de finanzas dentro del instituto. Las finanzas son limitadas dentro de muchos institutos bíblicos en el extranjero. Todos deben trabajar juntos para mantener los gastos al mínimo, para permanecer enfocados en las prioridades, y para funcionar dentro de la integridad financiera más estricta. El administrador también mantiene todas las propiedades dentro del campo del instituto y supervisa al personal auxiliar y administrativo. (Anglin, 1986/2003)

*Delegación.* Una Junta Directiva, un Presidente de instituto o un líder eficiente realizan el trabajo—y lo realiza a tiempo—a través del ministerio compartido con otros. Los líderes mantienen lo que hacen bien, pero entrenan a otros mediante la delegación. Esto desocupa al líder para que él haga lo mejor que hace, y todavía faculta a que otros alcancen su potencial máximo. Este es un proceso excelente para desarrollar a la gente, lo cual es esencial para el crecimiento y bienestar de la organización. La delegación empieza con el entendimiento de las tareas y los talentos disponibles, y haciendo que los dos coincidan. Es previsible que algunos miembros del personal sobresalgan en alguna área donde el líder no. El líder debe trabajar de acuerdo a sus fortalezas y de acuerdo a las prioridades de la organización y delegar sus áreas débiles o sus labores de

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

rutina a aquellos con fortalezas en esas áreas. Dos cosas son esenciales al delegar: el líder debe estar dispuesto a dejar; y el subordinado debe estar dispuesto a aceptar la responsabilidad. (Rierdan, 2001). El entrenamiento, seguimiento y comentarios son necesarios. La clave está en delegar de manera gradual a medida que la confianza aumenta. Además de realizar el trabajo mediante otros, el delegar es un aliado cercano a la tutoría, preparando sucesores para el liderazgo y esto se practica ampliamente en toda el África.

¿Cómo puede usted realizar la visión? Eso es simple. Reúna un grupo variado, construya una junta, consejo o comité que se reproduce mediante el entrenamiento de la siguiente generación. Un equipo que no cesará hasta que consiga la victoria y cumpla con el plan que Dios tiene para ese instituto bíblico. ¡Misión cumplida!

### *Cualidades de los Miembros de la Junta*

Espiritual	Es controlado y motivado por el espíritu, es dedicado a la oración y es capaz de recurrir a los recursos del cielo.
Solidario	Capaz de trabajar juntos, dirigir y seguir. La junta es un equipo o comunidad de miembros trabajando con otros y a través de otros.
Realista	Con respecto a sí mismo – a sus fortalezas y debilidades – y con respecto a los de la organización.
Aprendiz perpetuo	Debe estar dispuesto a mejorar sus habilidades; a escuchar y aprender de otros, a conocer la organización, y a alentar a otros a que hagan lo mismo. El mejoramiento continuo es muy importante para el crecimiento general.
Espíritu pionero	Dispuesto a tomar riesgos, a ser un explorador y a marcar el paso.
Mente abierta	Abierto a nuevas ideas innovadoras, métodos y maneras para realizar la visión y aun así mantenerse fiel a la verdad de la Palabra de Dios.
Siervo	Dispuesto a servir a otros y ayudar a que alcancen su potencial máximo.
Orientado hacia el crecimiento	Posee un plan de crecimiento personal así como también está comprometido al crecimiento de la organización.

*Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

Ama a la gente	Ama a la gente, es enfático y tiene consideración. Debe estar orientado hacia los estudiantes y hacia el personal ya que sin ellos no hay razón para existir.
Agente de Cambio	Está abierto hacia el cambio.
Implementador	No solamente está envuelto en presentar la visión sino que también participa activamente en la gobernación de la organización. No solamente dice sino que también hace.
Promotor	Fomenta el entendimiento y reúne a gente de diferentes dones y talentos.
Apasionado	Su corazón debe estar en ello. La gente se conecta con hombres de pasión y visión. La pasión es amar lo que uno hace. ¡Esto se demuestra!
Energético	Posee un nivel de energía alto, es un hombre de acción, y se entusiasma con respecto a los planes de la junta. No hay espacio para un miembro de junta haragán en una organización progresiva. El entusiasmo es contagioso.
Amplia vista del mundo	Los líderes globales saben cómo ejecutar interculturalmente mediante el entendimiento de las diferencias culturales.
Especialista	Sobresale en un campo específico lo cual añade valor a la junta.
Capaz	Debe tener experiencia y ser lo suficientemente competente para ayudar a que la organización tenga éxito.
Creíble	Gente con integridad –ellos hacen lo que prometen, poseen un carácter piadoso y fomentan la confianza.
Facilitador	Ayudan a otros a lograr metas
Integrador	Toman lo bueno de un lugar, lo evalúan, y lo adaptan para el uso dentro de la organización.
Solucionador de problemas	Capaz de pensar bien los problemas, proporciona alternativas o soluciones y estrategias para la implementación.
Diplomáticos	Poseen la habilidad para resolver conflictos y trabajan dentro de cualquier cultura.



## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

### *Referencias*

- Anglin, Dan L. (2003). *The Director's Manual* [Electronic version] (El Manal del Director (versión electrónica)) Springfield, Missouri: Asia Pacific Education Office. (Original work published 1986)
- Bossidy, Larry., & Charan, Ram. (2002). *Execution; The Discipline of Getting Things Done* (Ejecución; La Disciplina de Realizar las Cosas) New York: Crown Business (a member of Crown Publishing Group)
- DePree, Max. (1992). *Leadership Jazz* (Jazz de Liderazgo) New York: Dell Publishing.
- Gangel, Kenneth C. (1981). *Building Leaders for Church Education* (Edificando Líderes para la Educación de la Iglesia) Chicago: Moody Press. (Original work published 1970)
- Gyekye, Kwame. (1996). *African Cultural Values* (Valores Culturales Africanos) Philadelphia, Pennsylvania: Sankofa Publishers.
- Hesselbein, Frances; Goldsmith. (Ed.). (1996). *The Leader of the Future* (El Líder del Futuro) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Life Application Notes. (1996). In *Life Application Study Bible* (p. 1805) ) (Biblia de Estudio Aplicación de la Vida) Wheaton, Illinois: Tyndale Publishers, Inc.
- Maxwell, John C. (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (Las 17 Leyes Indiscutibles del Trabajo en Equipo) Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Rierdan, Richard. (2001). *The Fine Art of Delegation* (El Arte de Delegar) (Summer 2001st ed.). Retrieved September 29, 2003, from Graziadio Business Report (Pepperdine University, The George L. Graziadio School of Business & Management) Web site: <http://gbr.pepperdine.edu/013/delegate.html>
- Williams, Pat. (1997). *The Magic of Team Work* (La Magia del Trabajo en Equipo) Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Publishers.

## **LOGRANDO LA EXCELENCIA EN LO ACADÉMICO**

El instituto bíblico es una “institución de educación superior en la cual la Biblia es el centro y el desarrollo de la vida y ministerio cristiano es esencial.” (Accrediting, n. d.) La educación teológica y/o el entrenamiento en el instituto bíblico implican la integración de la teología (fe) y educación (aprendizaje) que tiene por objetivo la transformación de la vida y la formación espiritual.

Cada instituto bíblico desarrolla y equipa a hombres y mujeres para que alcancen su potencial máximo en el ministerio apostólico. Nuestros objetivos generales (resultados esperados) deben incluir:

*Preservación del Mensaje.* Fomentar una comunidad de fe y un centro de aprendizaje permanente para preservar la doctrina apostólica para las generaciones venideras (2 Timoteo 2:2; Filipenses 3:1; 2 Juan 1-2). Equipar a los ministros para que perseveren en la doctrina de los apóstoles (Hechos 2:42; Hebreos 2:1); y para que la defiendan dentro de su entorno cultural (Judas 3; 1 Pedro 3:15).

*Provisión de los Métodos.* Explorar las necesidades de una sociedad diversa y cambiante, y desarrollar fuentes de entrenamiento y aprendizaje innovador ya sea por impreso o no impreso las cuales sean pertinentes a nuestro ambiente intercultural

*Producción del Ministerio.* Preparar estudiantes llenos del espíritu, facultados por el espíritu, y dirigidos por el espíritu para la excelencia en el ministerio apostólico (Efesios 4:11-12).

*Propagación de la Misión.* Entrenar y motivar a los estudiantes para que posean una visión y una participación en el evangelismo global—predicar y enseñar el Evangelio entero al mundo entero (Proverbios 29:18; Lucas 24:47). Cultivar el desarrollo del liderazgo para facilitar y sostener la cosecha que el Señor sigue dando a Su Iglesia.

Para lograr sus propósitos y objetivos el instituto necesita un equipo de liderazgo fuerte y versátil. Un miembro indispensable es el decano académico. (En algunos institutos el rector tal vez desempeñe el papel de decano académico.) El es una persona que tiene corazón y talento para el desarrollo de una comunidad académica: (a) entrenadores (desarrollo y educación del profesorado); (b) aprendices (estudiantes); y (c) entrenamiento (currículo y fuentes). Su principio de guía es “Lo que me has oído decir en presencia de muchos testigos, encomiéndalo a creyentes dignos de confianza, que a su vez estén capacitados para enseñar a otros” (2 Timoteo 2:2, *NVI*).

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

El decano académico se da cuenta que es necesario varios ingredientes para realizar un programa de instituto bíblico eficaz y de calidad. Estos son (y no están limitados a): (a) un profesorado fuerte en la fe, carácter, experiencia y pericia; (b) estudiantes ansiosos por explorar y expandir su ministerio y potencial dado por Dios; (c) un currículo que transmite nuestra herencia cristiana; que es pertinente, aplicable y que educa a la persona entera creada a la imagen de Dios, permitiéndoles a que se desenvuelvan en una sociedad que avanza.

La Junta Directiva nombra al decano académico. Las cualidades a buscar son (a) credenciales dentro de la organización eclesiástica y la academia; (b) un carácter cristiano fuerte (1 Timoteo 3:1-7); (c) prueba de competencia académica; (d) habilidad de trabajar con otros en el Comité Administrativo, y entre el profesorado; (e) una aptitud para el liderazgo dentro del entorno académico; (f) un interés en la excelencia del programa académico a través de un mejoramiento continuo y a través del diseño, desarrollo e implementación del currículo.

Como se mencionó anteriormente las responsabilidades del decano académico son tres: desarrollo del (a) entrenamiento; (b) entrenadores; y (c) aprendices—él participa en el proceso de entrenar a entrenadores y aprendices. Echemos un vistazo más de cerca.

***Aprendices.*** El decano académico trabaja juntamente con los demás miembros del profesorado para equipar a hombres y mujeres para un ministerio y aprendizaje permanente. Un currículo de calidad, un profesorado con experiencia y un ambiente espiritual facilitan a los estudiantes para que alcancen su potencial de desarrollo. Una constante relación comunitaria entre la administración, profesorado y estudiantes la cual se extiende mucho más después del día de graduación. Las cartas de aliento refuerzan a los graduados haciendo que se vuelvan a enfocar en su misión. El profesorado también puede alentar a los graduados mediante visitas. Una Asociación de Ex Alumnos proporciona un enlace continuo entre el graduado y el instituto. Considere organizar seminarios, talleres y retiros los cuales reúnen al profesorado, graduados y estudiantes actuales para un refrigerio espiritual y para una camaradería. Algunos institutos utilizan una o dos semanas de cursos extensos los cuales permiten a que los graduados y estudiantes obtengan créditos hacia un grado más alto. (Rodney Pell, 1998) Cada una de estas iniciativas puede clasificarse dentro de la jurisdicción del decano académico.

***Entrenamiento.*** El decano académico es responsable por el desarrollo de un programa educativo de calidad el cual está bajo una revisión continua de currículo. Esto incluye un desarrollo constante tanto del profesorado como de los estudiantes. Desarrollar un currículo consultando con la asociación regional, la administración del instituto, especialistas, profesorado y estudiantes. El desarrollo del currículo abarca la visión del instituto (propósito) y objetivos generales. El decano académico desarrolla y

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

mantiene archivos de los cursos y se encarga del diseño, desarrollo e implementación del currículo. El se asegura que el profesorado siga las normas regionales de la (por ejemplo) AAET (Asociación Africana de Estudios Teológicos); los niveles de excelencia académica; y que se adhieran al contenido del curso anticipado, a los textos aprobados y al crédito adecuado (horas de clases). Cada instructor debe usar un plan de estudios. Se debe alentar la planificación de lecciones. A la conclusión de la labor docente, el profesorado debe entregar a la oficina académica un archivo de todas las asignaciones, separatas, pruebas y exámenes.

La mayoría del contenido de cursos y métodos de enseñanza que se usan en nuestros institutos bíblicos tienden a ser un aprendizaje de memoria y de adoctrinamiento. El adoctrinamiento no es suficiente. En vez de sólo enseñar conclusiones teológicas, los maestros también deben explicar cómo se obtuvieron tales deducciones. Los estudiantes deben saber cómo evaluar y defender sus conclusiones. "Y estad siempre preparados para presentar defensa... ante todo el que os demande razón de la esperanza que hay en vosotros" (1 Pedro 3:15). Se debe tener cuidado para proporcionar una variedad de estrategias de enseñanza que sea atrayente a los diferentes tipos de estudiantes. Se deben usar las técnicas de resolución de problemas para enseñar a los estudiantes a cómo tratar y enfrentar situaciones de la vida real. La administración debe considerar visitas a las aulas y conducir evaluaciones de desenvolvimiento lo cual ayudará a fomentar el mejoramiento. El desarrollo del profesorado en la medición, evaluación educativa y en estrategias de enseñanza debe brindar ayuda para mejorar el desempeño de los maestros.

*Una Nota sobre el Currículo de la AAET.* Los institutos dentro de África tal vez sean miembros de la Asociación Africana de Estudios Teológicos. Por lo tanto, sería bueno incluir aquí una información sobre este programa.

El currículo de la AAET se extiende a mil quinientas horas de instrucción en el aula y resulta en un grado de asociado en teología. Los cursos están diseñados para adaptarse al contexto africano, y al mismo tiempo permanecen fieles a las verdades bíblicas. Una gran porción del currículo (*Serie de Desarrollo Ministerial*) ha sido escrito por misioneros y nacionales envueltos en la enseñanza intercultural en dos tercios del mundo. Está diseñado para ser aplicable a la vida y pertinente para naciones en desarrollo. El currículo es simple y contextualizado. Este enseña la "verdad que nunca cambia...en términos simples que constantemente cambian" que los estudiantes pueden entender. (Smith, Not Published, 160) Un total de 1,044 horas de clases en el aula forman el currículo fundamental, con las horas restantes dadas para otras opciones. El currículo fundamental está diseñado en torno a cuatro objetivos y busca equipar y entrenar a hombres y mujeres llamados por Dios para que realicen un ministerio apostólico eficaz. Las facetas del programa cubre una variedad de cursos en: (a) vida cristiana; (b) Biblia y teología; (c) evangelismo y ministerios prácticos; (d) desarrollo de liderazgo; and (e) desarrollo ministerial. Evangelismo en Práctica es parte del currículo

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

y los estudiantes son enviados a un ministerio de fin de semana o tienen participación en otras oportunidades de ministerio. Los estudiantes candidatos para el programa de bachillerato deben tener (entre otros requisitos) dos años de ministerio exitosos dentro de la IPUI para ser aceptados. El currículo está bajo constante revisión y elevar el nivel de excelencia ministerial es de suma importancia para la administración del instituto.

**Entrenadores.** Un profesorado de calidad es indispensable para el instituto bíblico. ¿Por qué? El estudiante se convierte en su instructor. “El discípulo no está por encima de su maestro, pero todo el que haya completado su aprendizaje, a lo sumo llega al nivel de su maestro” (Lucas 6:40, *NVI*). Todo se reproduce según su naturaleza (Génesis 1:12, 21, 24, 25). Un dicho dice: “La fruta no cae muy lejos del árbol.”

El decano académico trabaja de manera cercana con el profesorado. El aprueba los programas de los cursos, asigna maestros, coordina la preferencia de instructores con los cursos disponibles, programa clases, provee reportes anuales del programa académico, y se hace cargo del calendario académico. El supervisa al registrador, al asistente administrativo de asuntos académicos y subsecuentemente todos los registros académicos.

El decano académico proporciona una orientación al personal nuevo (incorporando la estructura de la organización, el propósito del instituto, objetivos, políticas y el lugar individual del miembro del profesorado dentro del currículo). El desarrollo continuo del profesorado es una prioridad. Cada miembro del personal debe participar en un aprendizaje continuo y poseer un plan personal de crecimiento. Un miembro del profesorado debe esforzarse por sobresalir en su área de concentración. La especialidad es esencial en las tendencias educativas actuales. La educación continua produce un profesorado experto, especialista en el contenido, un profesorado que es eficaz y que posee una educación teológica de vanguardia dentro de la cultura. La tecnología nueva, los métodos de enseñanza mejorados, y el entendimiento de los estilos de aprendizaje para los estudiantes adultos, todos estos sirven para entrenar mejor al entrenador. En la educación del profesorado, nos preguntamos: (a) ¿Qué estamos haciendo? (b) ¿Qué bien lo estamos haciendo? (c) ¿Cómo podemos mejorar lo que estamos haciendo? (Rita J. Wolotkiewicz, 1980, 210) Una vía para el desarrollo del profesorado puede incluir: (a) opciones para una educación a larga distancia; (b) retiros para el profesorado; (c) seminarios; (d) días de desarrollo profesional; (e) programas de educación subregional para el profesorado; (d) mini cursos; (e) visitas a otros institutos (para aprender lo que ellos están haciendo); (f) sabáticos educativos; (g) tomar cursos en instituciones locales de educación superior; (h) discusiones/ intercambio de ideas; y (i) artículos, casetes, o libros – cualquier cosa que fomente el mejoramiento continuo.

“Escucha, Israel: El SEÑOR nuestro Dios es el único SEÑOR. Ama al SEÑOR tu Dios con todo tu corazón y con toda tu alma y con todas tus fuerzas. Grábate en el corazón estas palabras que hoy te mando” (Deuteronomio 6:4-6, *NVI*). La instrucción de

este pasaje (intencionada para los padres pero igualmente aplicable a los maestros) es transferir el entendimiento de la verdad y las instrucciones de Dios a la siguiente generación. “El amor de Dios es expresado en la obediencia a los mandamientos de Dios y el entregarse enteramente (corazón, alma, mente y fuerza)... La verdad debe integrarse en toda la vida...” (Pazmino, 1997/1999, 20-21) Todos los aspectos de la vida pertenecen a Dios. Los instructores deben modelar un amor por Dios con todo su corazón, ser obedientes a Su Palabra y retar a los estudiantes a dar una “respuesta de vida total” a El. Nosotros confiamos que los estudiantes seguirán. En esencia, los instructores se unen a Pablo diciendo: “Imítenme a mí, como yo imito a Cristo. Los elogio porque se acuerdan de mí en todo y retienen las enseñanzas, tal como se las transmití” (1 Corintios 11:1-2, NVI).

Los instructores valoran a los estudiantes porque son creados a la imagen de Dios (Génesis 1:26-27; 5:1-2), y son capaces de cambio, crecimiento y formación espiritual para conformarse a la imagen de Cristo. Los maestros entienden que la “educación es tanto el proceso de adquirir experiencias importantes de aprendizaje así como también el producto de un cambio deseado de personalidad y comportamiento.” (Gangel, 1983/2002, 121) Aunque cada instructor enseña una porción diferente del currículo en general, él se da cuenta del papel que este desempeña en el desarrollo y transformación de vida de cada estudiante. “El educar a la persona entera, el alentar un aprendizaje disciplinado y la búsqueda de la excelencia es un deber sagrado...La tarea del educador es inspirar y equipar a las personas para que piensen y actúen por sí mismas en la dignidad de las personas creadas a la imagen de Dios” (Holmes, 1979/1999, 16)

Existe un enorme valor en un currículo bien diseñado. Esto nos obliga a centrarnos en las necesidades, objetivos y razones por las cuales el instituto existe. Jesús dijo: “Supongamos que alguno de ustedes quiere construir una torre. ¿Acaso no se sienta primero a calcular el costo...?” (Lucas 14:28, NVI). Alguien dijo: “Si usted falla en planear, usted planea en fallar.” La excelencia no es un accidente. Un currículo bien planeado comprueba lo que el instituto está tratando de realizar y determina: (a) ¿por qué? (b) ¿cuándo? (c) ¿dónde? (d) ¿quién? y (d) ¿cómo? Esto asegura a que exista un balance entre el contenido del currículo y la experiencia; entre lo que se aprende y lo que se hace. La verdad transforma (Juan 17:17). D. L. Moody dijo: “No se nos dio la Biblia para aumentar nuestro conocimiento sino para cambiar nuestras vidas.” Un buen currículo y objetivos completos requieren un planeamiento cuidadoso, una implementación, evaluación y un mejoramiento continuo. Currículo se deriva de una palabra latina la cual significa “curso de carrera” y comparte la misma palabra raíz que “corriente” -flujo de agua moviéndose en la misma dirección. Un currículo bien planeado facilitará a que los estudiantes corran la carrera, se muevan en la dirección correcta, alcancen sus metas, y digan con Pablo: “...he terminado la carrera...” (2 Timoteo 4:7).

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

Un instituto con una visión, con objetivos sólidos, con un currículo excelente, con un decano de calidad, con un profesorado dedicado y con estudiantes diligentes que buscan la excelencia académica podrán decir un día: “He peleado la buena batalla, he terminado la carrera, he guardado la fe” (2 Timoteo 4:6-7, VRV). Ellos oirán al Maestro de maestros decir: “¡Bien!” (Mateo 25:21).

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

### *Referencias*

*Accrediting Association of Bible College's Manual*. (n. d.) (Asociación de Acreditación del Manual de Instituto Bíblico) Retrieved December 04, 2002, from (Sacado diciembre 04,2002 del <http://www.gospelcom.net/aabc/faqs.htm>)

Gangel, Kenneth O. (Ed.). (2002). *Toward a Harmony of Faith and Learning (Essays on Bible College Curriculum)* (Hacia una Armonía de Fe y Aprendizaje) (Ensayos sobre el Currículo de Institutos) Eugene, Oregon: Wipf and Stock Publishers. (Original work published 1983) (Obra original publicada en 1983)

Holmes, Arthur F. (1999). *The Idea of a Christian College* (La Idea de un Instituto Cristiano) Grand Rapids, Michigan: William B. Eerdmans Publishing Company. (Original work published 1979) (Obra original publicada en 1979)

Pazmino, Robert W. (1999). *Foundational Issues in Christian Education* (Cuestiones Fundamentales en la Educación Cristiana) Grand Rapids, Michigan: Baker Books. (Original work published 1997) (Obra original publicada en 1997)

Pell, Rodney. (1998). Caring for the Graduates of our Theological Colleges. In *ACTEA Tools & Studies* (ACTEA) [Electronic version] (Preocupándonos por los Graduados de Nuestros Institutos Teológicos) ( En ACTEA Herramientas y Estudios) (Versión electrónica) Ndola, Zambia: Theological College of Central Africa.

Smith, Alton C. (Not Published). *The Bible School Administrator's Handbook*. . (No Publicado) (El Manual del Administrador del Instituto Bíblico)

Wolotkiewicz, Rita J. (1980). *College Administrator's Handbook*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. (El Manual del Administrador del Instituto)



## **LOGRANDO LA EXCELENCIA – UNA ASPIRACIÓN CONTINUA**

Jesús estuvo muy preocupado al mirar a las masas de humanidad indefensa. El dijo a Sus discípulos: “La cosecha es abundante, pero son pocos los obreros” (Mateo 9:37, *NVI*). Una cosecha grande y pocos cosechadores presenta un reto tremendo para el instituto bíblico. ¿Qué haremos? Orar por obreros (Mateo 9:38), y entrenar de manera completa a los que están disponibles para el ministerio (2 Timoteo 2:2). La razón principal de la existencia del instituto bíblico es desarrollar y equipar a hombres y mujeres para satisfacer la oportunidad de una cosecha lista y para cumplir con la gran comisión del Señor (Marcos 16:15; Lucas 24:47; Mateo 28:19-20).

Para lograr nuestro propósito miramos a lo que los estudiantes necesitan para estar mejor equipados para la tarea de evangelismo y discipulado global. “El instituto bíblico fue creado para los estudiantes y no los estudiantes para el instituto bíblico.” (Durasoff, 1998, 33) Nos esforzamos para entrenar estudiantes que funcionen como ciudadanos y ministros en un ambiente de tercer mundo que es diverso y que está en constante avance. ¿Cómo podemos lograr esto de una mejor manera? Buscamos hallar un balance entre el saber (aprender); hacer (ministerio); y ser (vivir). No es suficiente saber el mensaje (dominio cognitivo). Debemos esforzarnos para que los estudiantes crean en el mensaje (dominio afectivo), y para que actúen de acuerdo al mensaje (dominio de comportamiento). No podemos divorciar al conocimiento de las creencias y comportamiento (Santiago 4:17). Nosotros integramos estos elementos en la cultura de nuestros institutos bíblicos. Nos esforzamos por fomentar (y ver) el crecimiento personal, espiritual, emocional y social en nuestros estudiantes. Pablo pone énfasis en enseñar a varios grupos a “ser o que sean.” El menciona esta frase varias veces en Tito 2 (*NVI*). Su preocupación principal es la formación de carácter. El indica a Tito qué debe enseñar (contenido, currículo) y cómo debe enseñarlo (métodos). (Pazmino, 1997, 239-241) Los maestros enseñan mejor a otros a “ser o que sean” dando el ejemplo. Pablo dijo: “Pongan en práctica lo que de mí han aprendido, recibido y oído, y lo que han visto en mí, y el Dios de paz estará con ustedes” (Filipenses 4:9, *NVI*).

Para evaluar y satisfacer las necesidades de los estudiantes, y para prepararlos para la cosecha lista, los líderes del instituto bíblico deben mirar más cerca al aprendizaje en el aula, a las oportunidades ministeriales supervisadas, al ambiente de educación informal recibida a través de la vida en el campo del instituto.

*Experiencia de aprendizaje en el aula.* El aprendizaje es una responsabilidad de toda la vida (2 Timoteo 2:15), no es algo que los estudiantes logran en tres o cuatro años de estudio bíblico y general. Debemos enseñar a nuestros estudiantes a cómo desarrollar una actitud positiva y a entender el cambio. William Lay, Jr. sugiere a que integremos su aprendizaje con el mundo real, con situaciones de resolución de problemas, y que enseñemos habilidades para tomar decisiones. Los estudiantes necesitan saber cómo funcionar en la sociedad – tanto hoy como en el futuro – y deben ver a todo cambio de una manera crítica. A medida que enseñamos lo absoluto de la Biblia y los principios que trascienden el tiempo, lugar y cultura los estudiantes

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

pueden proyectar los resultados de las tendencias, y pueden dar respuestas adecuadas basadas en la Biblia. (Lay, Winter 1993-1994) Bruce Lockerbie dice que esto exige una “correlación entre lo que creemos y cómo respondemos al mundo en que vivimos.” (Gangel, 1983/2002, viii)

Una variedad de ejercicios de aprendizaje ayudarán de manera eficaz para que los estudiantes satisfagan sus necesidades educativas. Esto puede incluir: (a) Un aprendizaje activo o de acción (donde los estudiantes trabajan activamente con sus compañeros en un pensamiento crítico y analítico); (b) Situaciones de resolución de problemas que clarifican alternativas y enseñan a los estudiantes a cómo tomar una mejor decisión; (c) Hacer que el aprendizaje esté dirigido a lo personal y al estudiante. La instrucción individual alienta a que el estudiante sea responsable por aprender. (d) Dar asignaciones que tengan sentido y no sólo trabajo para mantenerlos ocupados. Los estudiantes sobresalen cuando trabajan en tareas que ellos sienten que satisfacen sus necesidades. Una ley básica de la educación es que los estudiantes tienen por preferencia aprender lo que ellos perciben ser útil en la vida. (e) Proporcionar asignaciones y métodos de enseñanza que satisfagan los diferentes estilos de aprendizaje—visual, audio, y táctil. (f) Evaluar el conocimiento presente del estudiante (puede usarse pre-exámenes), y empezar a enseñar desde ese punto. Los primeros predicadores en Hechos supieron cómo discernir el estado de crecimiento espiritual de una persona y conducirla a más verdad. (g) Los contratos de aprendizaje proporcionan una manera de tutoría para los estudiantes en varios aspectos de carácter y competencia. Este es un contrato por escrito el cual provee metas específicas y pasos que conducen al mejoramiento de alguna debilidad mutuamente percibida. (Gehman) (h) Los maestros deben diseñar objetivos del curso de manera clara y significativa lo cual permite a que los estudiantes sepan lo que se espera de ellos.

El aprendizaje en el aula no debe ser un deporte de espectadores. Los estudiantes aprenden eficientemente mientras que participan en el proceso educativo. El adoctrinamiento y el aprendizaje de memoria no son suficientes. El sólo alcanzar o simplemente decir una conclusión doctrinal y/o teológica es algo incompleto. Los estudiantes necesitan entender cómo llegamos a tales deducciones (al igual que se requiere que un estudiante de matemática muestre su trabajo al resolver problemas de aritmética). Enseñar a que los estudiantes evalúen de manera crítica (pensar de manera buena y preparada) y defiendan sus ideas y conclusiones. Para entender mejor las necesidades de los estudiantes: pregúntenles. Proporcionar varias oportunidades para la interacción con los estudiantes y para recibir sus opiniones. Esto les concede una voz de lo que les está sucediendo.

*Oportunidades de ministerio.* Los institutos bíblicos necesitan balancear la educación (contenido) con la experiencia. Esto requiere a que pongamos la teoría a la práctica. Howard Culbertson se ha inventado el lema: “Ministerio A Través del Currículo.” Esto refleja una “práctica de manos, participación en el campo del ministerio por todos los estudiantes y el profesorado...tenemos la intención de impregnar una actitud de ministerio en todo lo que hacemos en el campo del instituto.” (Culbertson, n. d., 5) Debe hacerse disponible una variedad de oportunidades de ministerio para los estudiantes a través de: (a) equipos de evangelismo para estudiantes; (b) ministerios de fines de semanas; (c) ayudar a las iglesias

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

locales; (d) fundar iglesias o puestos de predicación; (e) internado; (f) predicar en servicios de capillas; y una serie de otras oportunidades prácticas que permiten a que los estudiantes descubran, desarrollen y dediquen su talento ministerial. El desarrollo del estudiante en nuestro entorno cultural requiere a que el estudiante sea fiel y confiable en las labores de ministerio para estudiantes.

*Educación informal.* El estudiante aprende en más áreas que el salón de clases. La educación informal incluye todas las áreas de la vida comunitaria: capilla, devociones, reuniones de oración, semana de énfasis espiritual, la vida en la residencia estudiantil, interacción informal con los maestros, actividades extracurriculares, asociación con otros estudiantes, y eventos sociales. Planear actividades que fomenten una vida comunitaria sana dentro del entorno del instituto bíblico. La vida en el campo del instituto debe desarrollar un amor y preocupación por los demás y la habilidad de trabajar en equipo. El crecimiento personal y espiritual del estudiante debe ser de interés nuestro.

Antes de que el estudiante finalice su entrenamiento en el instituto bíblico debe haber una evidencia clara de poseer una competencia académica (derivada del aprendizaje en el aula); una habilidad para realizar el ministerio (evaluado a través de las oportunidades de ministerio y educación en el campo); y un crecimiento adecuado espiritual y de carácter (desarrollado a través de la devoción personal y de las experiencias adquiridas a través de la vida comunitaria). Esto provee una maravillosa mezcla de pericia, experiencia y ejemplo lo cual equipa y capacita al estudiante con lo que necesita para alcanzar al mundo. Esto requiere un personal de calidad; estudiantes de calidad; y un currículo de calidad. El mejoramiento continuo debe ser intencional. Es algo progresivo.

Un medio de medición o criterio para evaluar la calidad de nuestro instituto bíblico nos ayudará en gran manera para elevar el nivel de excelencia educativa y ministerial.

*Crear una cultura de calidad.* Nosotros evaluamos e inspeccionamos lo que valoramos. Vea de forma crítica a los métodos de enseñanza, currículo, políticas administrativas, etc. Busque formas para mejorar. Proporcionar información o un sistema de evaluación para cada área que usted desea inspeccionar o mejorar.

*Hacer preguntas que fomentan la evaluación. Preguntar al profesorado:* (a) ¿Qué tan bien están aprendiendo los estudiantes? (b) ¿Cómo podemos ayudar a los estudiantes para que alcancen su propósito de vida? (c) ¿Cómo podemos enseñar mejor a los estudiantes? (d) ¿Con qué eficiencia estamos actualmente enseñando? (e) ¿Cómo puede nuestro instituto bíblico llegar a ser mejor? ¿Cómo podemos mejorar en lo estamos tratando de alcanzar? (f) ¿Cómo podemos desarrollar nuestro currículo para que correlacione con nuestro propósito?

*Preguntar a los instructores individualmente:* (a) ¿Qué está tratando de enseñar? (b) ¿Qué verdades están contenidas en el tema? (c) ¿Cuáles son los objetivos (resultados esperados) para este curso? (d) ¿Cómo puede mejorar la enseñanza de este tema la próxima vez? La autoevaluación es eficaz.

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

*Preguntar a los estudiantes y graduados:* (a) ¿Cuáles son los ingredientes de un instructor de calidad? (b) ¿Cómo podemos mejorar nuestro currículo del instituto bíblico, enseñanza y ambiente? (c) ¿Qué omitimos, pasamos por alto o exageramos en el currículo?

*Abrir discusiones en las reuniones de personal.* Periódicamente reevaluar al instituto y hacer planes para el mejoramiento. Hacer una lista de las áreas de desarrollo necesarias y también dar las recomendaciones para llevarlo a cabo. Dar prioridad a la lista, trazar metas mensurables y fijar plazos. Hacer un seguimiento y celebrar las metas realizadas.

*Alentar varios tipos técnicas de evaluación en el aula.* Los maestros evalúan a los estudiantes. Los estudiantes pueden ofrecer información a los maestros. Los estudiantes pueden evaluarse el uno al otro. El estudiante hasta puede participar en una autoevaluación. Las herramientas de evaluación y examen deben ser variadas. Examinar de acuerdo a los objetivos del curso. El profesorado debe recibir instrucción de los diferentes métodos de evaluación disponibles. Ver el nivel de entrada (pre examen) y el nivel de salida (después del examen) con el entendimiento de ver un mejoramiento entre los estudiantes.

*Solicitar la acreditación o la pertenencia a una asociación educativa* (como AAET – Asociación Africana de Estudios Teológicos). Esto proporciona una evaluación y confirmación externa de que su instituto posee una calidad aceptable y llega a un estándar establecido.

*Estar presente. Hay poder en la presencia.* Inspeccione. Alguien dijo: “Sólo se puede esperar lo que se inspecciona.” Hágase visible en el aula y en el campo. Llamamos a este concepto: “liderazgo andante.” (Whitaker, 2000, 117).

*Hacer visitas a las aulas.* Mantener a los estudiantes en estado de alerta haciendo visitas cortas a varias clases. Proveer comentarios a los instructores. Elogiar, corregir, alentar y ofrecer maneras para mejorar. Hacer las evaluaciones de manera precisa. ¡Ser específico!

*Aliente a que cada miembro del personal realice un plan de crecimiento personal* (trazando objetivos o metas para un mejoramiento). Algunos llaman a esto un plan de acción ministerial. Otros tal vez usen un plan de desarrollo profesional. El instructor y el supervisor describen la meta u objetivo que el maestro desea alcanzar. Llegar a un acuerdo y conferir en el avance. Establecer, por adelantado, cómo sabrá usted cuándo se avanza. Esto es equivalente a los contratos de aprendizaje descritos anteriormente (para los estudiantes).

Pablo confesó: “No es que ya lo haya conseguido todo, o que ya sea perfecto... sin embargo, sigo adelante esperando alcanzar aquello para lo cual Cristo Jesús me alcanzó a mí. no pienso que yo mismo lo haya logrado ya. Más bien, una cosa hago: ... sigo avanzando hacia la meta...” (Filipenses 3:12-14, NVI) Esta actitud impregna la vida Cristiana y es una premisa importante en el instituto bíblico. Nos esforzamos por la excelencia – por la calidad – y lo logramos a través del mejoramiento continuo. Queremos hacer mejor – ser mejor. Nuestro propósito es preparar (y ser) líderes de calidad. ¡Avancemos hacia la meta!

## *Logrando la Excelencia en la Administración del Instituto Bíblico*

### *Referencias*

- Culbertson, Howard. "A New Rallying Cry". *Faculty Dialogue*, 26. Retrieved December 15, 2002, from (Diálogo del Profesorado, 26. Sacado el 15 de diciembre de 2002 ) <http://www.iclnet.org/pub/facdialogue/Issue26/Culbertson.html>
- Durasoff, Steve. (1998). *Bible School Administration* (First Edition ed.) (Administración del Instituto Bíblico) (Primera Edición) Irving, Texas: ICI University.
- Gangel, Kenneth O. (2002). *Toward a Harmony of Faith and Learning* (Hacia una Armonía de Fe y Aprendizaje) Eugene, Oregon: Wipf and Stock Publishers. (Original work published 1983) (Obra Original publicada en 1983)
- Gehman, Richard J., Learning Contracts for Theological Institutions. *ACTEA Tools and Studies*, 20.(Contratos de Aprendizaje para Instituciones Teológicas. Herramientas y Estudios, 20)
- Lay, Jr. (Winter 1993-1994). A Future Perspective for Christian Educators (Una Perspectiva de Futuro para los Educadores Cristianos) *Faculty Dialogue*, 20, 83-91.
- Pazmino, Robert W. (1997). *Foundational Issues in Christian Education* (Cuestiones Fundamentales en la Educación Cristiana) Grand Rapids, Michigan: Baker Books. 239-241.
- Whitaker, Todd; Whitaker. (2000). *Motivating & Inspiring Teachers* (Motivando e Inspirando a los Maestros) Raleigh, North Carolina: Bookwrights.