

Richard Osborn

La primera vez que fui elegido para ser miembro de la junta directiva de un colegio ocurrió en mi propia alma mater cuando tenía 24 años de edad, en una época en que el público a quien servían los colegios querían que estuvieran representadas todas las edades, géneros y grupos étnicos. Con gran ansiedad, me levanté y di mi primer discurso, sólo que otro miembro de la junta se puso de pie inmediatamente y dijo: “¡Los miembros nuevos de la junta deben quedar callados durante los primeros tres años!” No sólo fue un choque para mí escuchar estas palabras de un miembro de la junta del colegio, sino que también me sentí herido por no ser tomado en serio. Otros miembros mayores de la junta me consolaron sugiriendo que aquel hombre hablaba de ese modo a todos, y que yo no debía renunciar.

A pesar de ese comienzo modesto, hoy soy consejero de las juntas directivas de 15 colegios y universidades a través de la División Norteamericana de los Adventistas del Séptimo Día, por causa de mi cargo de vicepresidente de educación para esa división. Esto significa que asisto a cada una de esas juntas directivas por lo menos una vez por año.

También he dirigido sesiones de adiestramiento para ocho juntas directivas, he supervisado auto evaluaciones exhaustivas para tres juntas directivas, y he analizado privadamente los gozos y las frustraciones del servicio en las juntas con un amplio espectro de miembros de juntas, incluyendo hermanos laicos y empleados de la iglesia. Recuerdo un miembro adinerado de una junta directiva que preguntó en una pequeña subcomisión concentrada en mejorar las reuniones de la junta: “¿Qué es lo que la iglesia quiere de mí como miembro de la junta? ¿Es sencillamente mi dinero?”

Servir en una junta directiva es una forma de mayordomía. Mientras un servidor y otros empleados de la iglesia recibimos pago por ese servicio, muchos laicos, miembros de las juntas, renuncian a varios días de tiempo personal y bastante ingresos cada año para asistir a

Ocho quejas favoritas de los miembros de las juntas directivas de los colegios y universidades adventistas

las reuniones de las juntas. Cuando vemos médicos, abogados, hombres de negocios, vendedores y otros profesionales que sirven en las juntas, me maravillo por el número de pacientes que podrían haber atendido, las horas que podrían haber cobrado, las ventas que podrían haber hecho, las vacaciones que podrían haber tomado. Están proveyendo un servicio valioso a la iglesia, sin costo para ella. Ellos reconocen el importante principio bíblico expuesto en Proverbios 11:14: “Donde no hay dirección sabia, caerá el pueblo; mas en la multitud de consejeros

hay seguridad.” Este servicio representa uno de los mayores dones que hacen los feligreses a nuestras escuelas: la mayordomía de pertenecer a las juntas directivas o directorios.

Aunque a la mayoría de los miembros de las juntas les gusta servir a su iglesia, he observado ocho quejas favoritas comunes acerca de cómo las juntas realizan su operación. Al sugerir posibles soluciones (que extraigo de mi propia experiencia subjetiva y la lectura de las publicaciones profesionales acerca de la participación en los directorios, en vez de

**Servir en una junta
directiva representa una
forma de mayordomía.**

hacerlo con una investigación acerca de los miembros adventistas de las juntas), podemos lograr que nuestros colegios y universidades sean aun más efectivos. Puede parecer que al enfocar las quejas favoritas, demos la impresión de que todas nuestras juntas son inefectivas, pero ese no es el caso. La mayoría de ellas sólo necesitan pequeños ajustes.

Queja No. 1: ¿Cuál es la descripción de mi trabajo?

La mayoría de los miembros de las juntas son elegidos porque ocupan un cargo en la iglesia, o porque han tenido carreras de mucho éxito. Suponemos que esta colección de hombres y mujeres altamente motivados saben por qué están sirviendo en una junta. en cambio, muchos tienen preguntas. Como escribió una autoridad sobre directorios: "Muchos directorios están constituidos por una colección de personas individuales 'de éxito' pero que no actúan bien como grupo. Las partes suman menos que el todo."¹

Soluciones:

Todos los miembros nuevos de un directorio deberían recibir una orientación intensiva por el presidente de la junta o a quien él designe. El presidente o rector del colegio o universidad también debería proporcionar material publicado como catálogos de los cursos y carreras, la constitución y los reglamentos, y una visita guiada al campus de la institución como marco de referencia. Algunas juntas usan el sistema de "compañeros" en el que miembros de la junta con experiencia, trabajan junto a un miembro nuevo durante el primer año de servicio. Aun los miembros de juntas experimentados necesitan repasar la descripción de su trabajo al comienzo de un nuevo período.

Algunas juntas designan una comisión de desarrollo de sus miembros, para supervisar este proceso importante. Otras juntas han escrito manuales detallados que proporcionan por escrito los procedimientos. Por supuesto, el tener realmente una descripción de la tarea de un miembro de la junta es esencial para este proceso. Las siguientes responsabilidades que he reunido durante mi experiencia con muchas juntas puede ser un buen punto de partida:

1. Designar, sostener y evaluar el trabajo del presidente del colegio.
2. Clarificar la misión de la escuela, asegurando así que la filosofía y los objetivos de la Iglesia Adventista

- del Séptimo Día se están logrando.
3. Aprobar los planes de largo alcance para el colegio o la universidad.
4. Aprobar el programa educativo de la institución.
5. Asegurar el bienestar del personal docente, los alumnos y el personal auxiliar.

6. Asegurarse que la escuela tenga recursos financieros adecuados.
7. Ser responsables por el colegio o la universidad ante la iglesia.
8. Interpretar el campus ante la comunidad.
9. Presentar las necesidades de la sociedad al campus.
10. Servir como corte de apelación.
11. Evaluar su propia actuación.²

**“Muchos directorios
están constituidos por
una colección de
personas individuales ‘de
éxito’ pero que no actúan
bien como grupo. Las
partes suman menos que
el todo.”**

Queja No. 2: ¿Por qué los dirigentes de la iglesia parecen dominar la junta?

Casi todos los directorios se esfuerzan por tener a lo menos la mitad de sus miembros de entre los laicos, con el fin de equilibrar a los miembros *ex officio* que son empleados de la iglesia. El presidente de la unión o un vicepresidente general de la Asociación General o de la división suelen presidir casi siempre las juntas, con fuerte colaboración de otros oficiales de la iglesia como tesoreros, secretarios y presidentes de asociaciones. En algunos casos, los oficiales de la iglesia sirven en diversas juntas, lo que conduce a preguntas acerca de conflictos de intereses y de apoyo. En algunas juntas existe la impresión de que pequeñas juntas

dominadas por los oficiales de la iglesia en realidad hacen todas las grandes decisiones en reuniones previas a la del directorio, y que es una pérdida de tiempo ir a las reuniones de la junta para sólo decir “Sí” a las decisiones de esos grupos menores.

Soluciones:

La unión local o la división subsidia cada colegio o universidad con millones de pesos cada año. El eslabón sólido que mantiene a la escuela conectada con la iglesia es la junta directiva dirigida por líderes de las organizaciones patrocinadoras. En general, las personas que dirigen las juntas directivas de colegios y universidades son personas con mucha capacidad en esta área, porque han vivido mucho de su vida profesional involucrados con tales responsabilidades. Como fueron elegidos para esos cargos, representan tanto a los dirigentes de la iglesia como al público al que sirven.

Los oficiales de la iglesia que sirven en diversas juntas necesitan prestar atención especial para asegurarse de que los demás miembros de la junta y el público perciban que ellos sostienen sólidamente cada una de las instituciones en cuyas juntas directivas les toca servir. Pueden hacer esto mediante su asistencia regular y la participación en todas las reuniones de las juntas directivas, las comisiones u otras tareas. Se los debe ver como abogados de las instituciones y no como simples asistentes a una junta más en sus agendas ya apretadas.

La junta debería considerar elegir un vicepresidente laico que pueda compartir las responsabilidades con el presidente de la junta (quien siempre es un dirigente de la iglesia). Todas las comisiones deberían tener una amplia participación laica, y deberían ser presididas por miembros laicos de las juntas, tan a menudo como sea posible. Cuando se analiza un tema, el presidente no debe suponer que todos los miembros de la junta saben de todas las discusiones detrás de bambalinas de los problemas cruciales, sino deberían proveer todos los datos necesarios, para evitar la impresión de que la junta simplemente aprueba automáticamente lo que se les presenta. El presidente de la junta y el director/rector del colegio o universidad deberían consultar con frecuencia, en forma privada, con los miembros laicos de la junta, sobre los temas claves con el fin de obtener sus valiosas reacciones.

**El eslabón sólido que
mantiene a la escuela
conectada con la iglesia
es la junta directiva
dirigida por líderes de las
organizaciones
patrocinadoras.**

Queja No. 3: Además de contribuir financieramente, ¿qué más esperan de mí?

Algunas juntas dan la impresión de que todo lo que un miembro tiene que hacer es asistir a dos o tres días de reuniones, de todo el día, cada año y hacer contribuciones financieras a la institución. De esta manera, servir en una junta se percibe más como un cargo honorario, o una manera de expresar aprecio a los miembros venerables de la iglesia.

Soluciones:

Todos los miembros de las juntas deberían hacer una contribución anual grande al colegio o universidad en cuyas

juntas directivas sirven. La primera pregunta que hacen las fundaciones cuando reciben solicitudes de donaciones es: “¿Cuántos de los miembros de su directorio contribuyeron el año pasado?” Si la respuesta es menos que el cien por ciento, las posibilidades de recibir una donación se reducen grandemente. Los miembros de las juntas deberían también ayudar al presidente del colegio y a los encargados del desarrollo de la institución a identificar y visitar a personas que pudieran estar interesadas en hacer una donación. Sin embargo, ser miembro de una junta significa mucho más que reunir fondos.

La junta debería estar organizada de modo que cada miembro reciba una tarea importante además de su asistencia regular y sus contribuciones financieras. Cada miembro de junta debería servir en por lo menos una comisión. Algunos pueden querer colaborar con el reclutamiento de alumnos en el área donde viven. Otros pueden ayudar a encontrar lugares donde los alumnos puedan hacer pasantías o sus prácticas. Cuando el colegio envía grupos de estudiantes y docentes al área en que vive el miembro de la junta, alguno de éstos pueden ser responsables por proveer alojamiento, el alimento, y otras necesidades.

Siendo que la junta representa al público a quien sirve la institución, es necesaria una comunicación de doble vía. Los miembros de la junta deberían conversar regularmente con el público para recibir retroalimentación que puedan compartir con la administración del colegio sobre una base confidencial. Además, deberían reunirse con los docentes y los alumnos en situaciones apropiadas provistas por la administración, con el fin de obtener retroalimentación adicional acerca de cuán bien está funcionando la escuela. Aunque los miembros de la junta no deben inmiscuirse con los asuntos del campus, tener diálogos constructivos puede ser muy útil. Pueden también compartir información con el público, y con ello ayudar a “vender” e interpretar la misión de la institución.

Si los miembros de la junta están informados y son objetivos, ayudarán a actuar con responsabilidad. Una de las tareas especiales que ellos tienen es ver que los blancos y los valores específicos de una escuela cristiana adventista del séptimo día se cumplan.

Queja No. 4: ¿Por qué se pierde tanto tiempo en informes formales y problemas insignificantes en las reuniones de la junta, y se deja tan poco tiempo para analizar los temas realmente cruciales?

Una reunión típica de junta directiva a menudo incluye cultos devocionales e informes administrativos largos, y deja poco tiempo para enfocar los puntos más cruciales de la agenda. Cuando terminan esos informes, los miembros atareados ya están con sus pasajes aéreos en la mano para regresar a casa, y la junta tiene poco tiempo antes de la hora de terminación para analizar significativamente problemas y preocupaciones a largo plazo.

Soluciones:

El culto devocional puede ser un período importante para establecer el tono espiritual para la reunión de la junta, y una manera en que la administración del colegio o universidad tiene la oportunidad de presentar a alguien de su personal a la junta. No debe minimizarse la importancia del culto y la oración, pero si los miembros oran en grupos de dos o tres, que a menudo es más personal y significativo, puede reducir las demandas que se hacen al tiempo total señalado para la reunión. El presidente de la junta puede usar el resto del tiempo en forma eficiente reduciendo la longitud de los informes administrativos. El presidente o vicepresidente pueden enviar informes regulares por correo electrónico a los miembros de la junta, y un informe más formal unas dos semanas antes de la reunión citada. Cuando los miembros han recibido la información por adelantado, los informes orales pueden reducirse a unos pocos minutos.

Para que la junta funcione en forma más eficiente, sus miembros deberían estar organizados en comisiones, en las que cada miembro participe, por lo menos, en una. Algunas de las comisiones más importantes incluyen la de finanzas, normas académicas, personal, desarrollo, relaciones con los estudiantes, crecimiento espiritual, planificación estratégica, inversiones, y desarrollo de los miembros de la junta. En algunos casos, varios de estos grupos pueden combinarse para una mayor eficiencia. Si los miembros de la junta no pueden reunirse regularmente con la comisión a la que fueron designados, deberían considerar seriamente renunciar a ser miembro de la junta. La reunión de la junta involucra considerar

El miembro de la junta: ¿Ayuda o Estorbo?

Los miembros de la junta son una ayuda cuando:

1. Consideran su tarea como algo difícil y responsable.
2. Presupuestan su tiempo y hacen planes anticipados para asistir a las reuniones de las juntas, así como a las reuniones de las subcomisiones especialmente citadas, y a la junta ejecutiva.
3. Aceptan responsabilidades específicas ya sea en una comisión o un trabajo general.
4. Hacen un esfuerzo definido para ser objetivos al evaluar el trabajo, el personal, los programas, y los reglamentos de su institución.
5. Están dispuestos a estudiar con seriedad los programas fiscales, académicos, administrativos y para la comunidad de su colegio o universidad.
6. Comprenden la distinción que hay entre establecer reglamentos y administrarlos.
7. Respetan el trabajo y la autoridad de la junta como un todo.
8. Se comprometen a resistir la presión de grupos o personas, de dentro o fuera de la institución que ejercen fuerza religiosa o política, pero que no atiende a los mejores intereses de la escuela.
9. Están dispuestos a actuar, a pensar, y a trabajar como individuos, en vez de hacerlo como representante de algún grupo especial.
10. Están comprometidos completamente con los ideales y propósitos por los cuales se estableció la institución.

Los miembros de la junta son un estorbo cuando:

1. Aceptan el puesto de miembro de la junta como un honor, en vez de aceptarlo como una tarea o un deber pesado.
2. Aceptan realizar una tarea porque, aunque se sienten demasiado ocupados, realmente no pueden pensar en ninguna buena excusa para no aceptarla.
3. Están sinceramente interesados en hacer un buen trabajo, y les gustaría hacerlo, pero no hacen planes con suficiente antelación en sus agendas como para poder asistir a las reuniones.
4. Aceptan el trabajo con intereses privados: teológicos, denominacionales, administrativos o financieros.
5. No comprenden el propósito, los problemas, y los planes amplios de desarrollo para la institución, y no están dispuestos a aprender lo que implican.
6. No comprenden que la función principal de la junta es legislativa, estableciendo reglamentos para que la administración los ponga en práctica.
7. No comprenden que la autoridad de la junta descansa en la junta como un todo, y no en ningún miembro de ella.
8. Ceden a las presiones de grupos, ya sea dentro de la escuela o fuera de ella.
9. No comprenden que no deben actuar como representantes, emisarios, delegados, o mensajeros de otros, sino como individuos de acuerdo con su comprensión de los temas, su consciencia y su integridad.
10. No comprenden que un colegio cristiano no es simplemente "otro colegio más", sino una institución con una misión especial para realizarla en el nombre y el espíritu de Cristo.

Aunque estas orientaciones fueron escritas para los miembros de la junta de los colegios, también se aplican a las juntas de escuelas primarias y secundarias. Basado en Ben C. Fischer, A Manual for College Trustees (Raleigh, N.C.: The Council on Christian Education, Baptist State Convention, 1965), pp. 15, 16.

recomendaciones presentadas por estas comisiones, con una gran contribución del dirigente institucional responsable de esa área, lo que demanda participación regular de cada miembro de la comisión. Esta estructura proporciona a cada miembro de la junta la oportunidad de tener un conocimiento profundo y contribuir, por lo menos, en un aspecto del colegio o de la universidad.

Cuando la agenda es larga y está llena con muchos problemas complejos, el presidente puede pedir ayuda al comienzo de la sesión para fijar prioridades. Esto ayudará para que los problemas de mayor importancia sean considerados al comienzo de la reunión. Algunas juntas pueden desear dejar los informes administrativos para el final de la agenda.

Queja No. 5: ¿Por qué ocupamos más tiempo en la administración de crisis que en la planificación estratégica de largo alcance?

Las juntas de los colegios y universidades adventistas, con frecuencia, tienen que tomar tiempo para la administración de crisis en problemas tales como desafíos financieros, declinación de la matrícula, o problemas delicados con el personal. Los atareados miembros de la junta se preguntan si estos problemas no podrían reducirse para tener más tiempo para la planificación estratégica, el plan maestro de la institución, temas de largo alcance, y en soñar con el futuro de la institución.

Soluciones:

Cada reunión de junta directiva debería pasar una cantidad significativa de tiempo en los planes estratégicos de la institución. Los informes administrativos deberían centrarse en la visión acerca del campus, que está resumida en un plan maestro estratégico aprobado, en el que los miembros de la junta contribuyeron. El plan estratégico debería incluir fechas establecidas para lograr las metas, con informes regulares a la junta acerca del progreso de la institución en esa dirección. Si las metas no se alcanzaron, se deberían dar las razones, de modo que se pueda desafiar a la escuela a hacer esfuerzos adicionales, o revisar las metas para hacerlas más realistas.

Las juntas deberían estar más preocupadas con los ítemes de la agenda que proveen un cuadro amplio, que por los detalles que es mejor dejar a la administración o a las comisiones. El presidente es la persona mejor calificada para orientar y avanzar en este sentido. Él debe asegurarse de que las metas y métodos para llevarlas a la práctica se evalúen y actualicen constantemente. Si esta visión o la revisión de las metas sólo ocurre para satisfacer a una comisión de acreditación o por algún otro motivo, la junta necesita considerar esta área como central para el éxito constante de la institución.

Queja No. 6: ¿Puede funcionar en forma eficiente una junta grande,

en la que muchos de los miembros están sirviendo durante varios períodos?

El tamaño promedio de las juntas directivas de los colegios o universidades, tanto de la Iglesia Adventista como de instituciones independientes en los Estados Unidos, es de 33 miembros.³ La mayoría de las autoridades en temas de administración en el mundo de los negocios recomiendan una junta de aproximadamente un tercio de ese tamaño. Los miembros de las juntas a menudo sienten como si estuvieran asistiendo a una convención, especialmente cuando todos los invitados vienen. Con una junta grande, los miembros pueden faltar a una reunión sin que nadie lo note; mientras que una junta menor, todos sienten la necesidad de estar presentes.

Soluciones:

Una investigación importante sobre este tema incluyó a 100 miembros de juntas directivas de 22 colegios independientes. La sorprendente conclusión alcanzada fue la siguiente:

“La información que... reunimos acerca de la estructura reveló que no hay un esquema sistemático de asociación entre la efectividad de la junta y factores tales como el tamaño y la duración de sus reuniones, o si había límites a la duración del servicio de los miembros. Estos datos permitieron con seguridad sólo una generalización: las juntas grandes

El presidente de la junta y el director/rector del colegio o universidad deberían consultar con frecuencia, en forma privada, con los miembros laicos de las juntas sobre problemas claves con el fin de obtener sus valiosas reacciones.

desearían ser menores, y las juntas menores quisieran ser más numerosas. El problema de una junta, pareció ser la solución para el problema de otra junta."⁴

Las juntas más numerosas operan con más efectividad cuando cada miembro participa en una comisión por lo menos. Como el número de miembros es mayor, las reuniones necesitarán ser más largas para permitir una discusión amplia. Sin embargo, la desventaja de una reunión más larga es que los miembros a veces se inmiscuyen en áreas de administración que no son adecuadas para analizar en la junta directiva.

Una de las razones por las que las juntas directivas de las instituciones adventistas son tan grandes es el gran número de miembros *ex officio* de entre los dirigentes de la iglesia que forman parte de ellas. Si la meta es tener una junta en la que haya por lo menos la mitad de miembros laicos, el tamaño de la mayoría de las juntas excederá los 30 miembros. Una manera de reducir el número de miembros *ex officio* es hacer que algunos de ellos sean consejeros oficiales con voz, pero no con voto. Pueden ser designados para participar en comisiones y tratados como miembros plenos de la junta en las sesiones ejecutivas, pero no se les permite proponer mociones ni votar. Esta puede no ser una opción muy popular para aquellos miembros que han servido durante mucho tiempo, pero el presidente puede explicar, con mucho tacto, la razón para el cambio.

Un directorio muy grande también demanda una selección cuidadosa de los miembros nuevos. Se debe pensar con reflexión acerca de los posibles nuevos miembros, en una comisión de desarrollo, y se deberían proporcionar curriculum

vitae a la comisión de nombramientos antes de que se haga la selección.

Queja No. 7: ¿Por qué no me ayudan más para ser un mejor miembro de la junta?

Las juntas, típicamente, llegan a ser tan impulsadas por las agendas que existe poco tiempo para el desarrollo profesional de los miembros de la junta. Y desafortunadamente, no todos los presidentes de juntas reconocen la necesidad de que cada miembro nuevo sea instruido en los procedimientos, y para ayudar a que los miembros antiguos pulan sus habilidades.

Soluciones:

Un retiro anual, o uno cada dos años, es el ingrediente más importante para el desarrollo profesional de las juntas directivas. Típicamente, tales reuniones pagan enormes dividendos, ya que los miembros de las juntas pueden pasar un tiempo más distendido para el desarrollo espiritual, social y profesional, que la presión del tiempo no permite durante las reuniones regulares de la junta. Durante el retiro se forman relaciones interpersonales sólidas que permiten que la junta se mantenga unida aunque ocurran grandes discrepancias. Se pueden considerar los problemas de largo alcance académicos y espirituales en un ambiente más privado en donde los miembros de la junta cantan, oran, adoran, juegan y ríen juntos. Al invitar a las esposas a estos retiros permitirá que ellas sean testigos directos de la importancia de la obra de las juntas, y participen en ellas.

Queja No. 8: ¿Por qué no se hace la evaluación del presidente y de los miembros de la junta con más frecuencia?

Muy pocas juntas realizan evaluaciones regulares del presidente de la institución y su equipo administrativo. Y aún menos realizan su propia evaluación en forma regular.

Soluciones:

Asigne la responsabilidad de dirigir estas evaluaciones a una comisión de desarrollo de la junta, a la que se le da la instrucción de enfocar las áreas donde hay necesidad de mejoras. Si los colegios y universidades requieren que evalúen a sus alumnos y docentes, la junta necesita dar la tónica tomando con seriedad la tarea de evaluarse a sí misma y a la administración.

Algunas juntas usan un formulario breve de evaluación después de cada

reunión para dar un vistazo a la forma en que actuaron. Otros usan un formulario más largo en un retiro, que llega a ser la base para el desarrollo profesional de los miembros de la junta. Las evaluaciones del presidente o director debería hacerse en forma regular, en vez de hacerlo sólo durante el período en que hay que hacer las elecciones.

Conclusión

Poner en práctica algunas de las soluciones indicadas más arriba a las quejas favoritas de los miembros de las juntas, ayudará a las juntas a ser mejores mayordomos de los colegios/universidades que Dios les ha dado para supervisar.

El Dr. Richard Osborn, vicepresidente para la Educación en la División Norteamericana de los Adventistas del Séptimo Día en Silver Spring, Maryland, está trasladándose al Pacific Union College, Angwin, California, como su nuevo presidente.

REFERENCIAS

1. Richard P. Chait, Thomas P. Holland, y Barbara E. Taylor, *The Effective Board of Trustees* (Phoenix, Ariz.: The Oryx Press for the American Council on Education, 1993).
2. *De Perspectives on Trusteeship, Board Responsibilities in Private Colleges and Universities* (Washington, DC: Association of Governing Board of Universities and Colleges, 1991), con la excepción de "b" y "g", que fueron modificados con el fin de tomar en cuenta los propósitos especiales de las juntas directivas de los colegios adventistas.
3. Holly Madsen, "Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities, 1997", AGB Occasional Paper No. 36 (Washington, DC: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1998), p. 5.
4. Chait, et al., p. 4.

Todos los miembros de las juntas deberían hacer una contribución anual grande al colegio o universidad en cuyas juntas directivas sirven.