

Asuntos éticos para las juntas directivas de Colegios/ Universidades

Al igual que en otras instituciones públicas y privadas, los colegios y universidades adventistas son dirigidos por una junta o consejo directivo que es legalmente responsable del logro de la misión del colegio o universidad. Dentro de la Iglesia Adventista estas instituciones son regidas por ciertos principios fundamentales basados en la filosofía de la educación adventista. Los miembros del equipo directivo están regidos por principios éticos, los que a veces están especificados en su reglamento, sin embargo en otras ocasiones no están tan claramente estipulados. El objetivo de este artículo es el de identificar una serie de temas éticos que se presentan con frecuencia a partir de lo descrito por presidentes y secretarios de consejo actualmente en función (rectores de colegios o universidades) y sugerir alternativas para tratar estos temas. También haremos algunas sugerencias respecto al desarrollo y revisión de exigencias éticas para las

juntas o consejos directivos.

A fin de identificar los temas relacionados con la ética que surgen en los consejos directivos de los establecimientos educacionales adventistas de nivel superior, los autores de este artículo realizaron entrevistas detenidas con ocho presidentes o secretarios de consejos directivos de colegios o universidades adventistas en las divisiones de Norteamérica y de Asia-Pacífico Sur.

A los directivos se les prometió el anonimato. Los participantes podían negarse a contestar cualquier pregunta y podían finalizar la entrevista en cualquier momento que ellos desearan. Se animó a los directivos a comentar cualquier pregunta si ellos consideraban que el tema era importante para el consejo del colegio o de la universidad. Las entrevistas duraron una hora como promedio e incluyeron preguntas tales como:

- “¿Cuál debiera ser la primera y mayor preocupación de un miembro del consejo directivo?”
- “¿Si tuviera que ubicar en orden de importancia los lineamientos éticos básicos para los miembros de

A fin de identificar los temas relacionados con la ética que surgen en los comités directivos de los establecimientos educacionales adventistas de nivel superior, los autores de este artículo realizaron entrevistas detenidas con ocho presidentes o secretarios de comités directivos de colegios o universidades adventistas en las divisiones de Norteamérica y de Asia-Pacífico Sur.

Julián Melgosa y Eugene Hsu



un consejo, cuáles serían los dos o tres que se encontrarían en primer lugar?”

- ¿Cuán importante es que un miembro del consejo esté familiarizado con el funcionamiento del Colegio/Universidad?”
- “¿Los miembros del consejo son activos entre una reunión y otra?”
- “¿Qué debería hacer un miembro del

consejo cuando escucha rumores de malos manejos en el Colegio?”

- “¿Usted ha tenido problemas por tener miembros del consejo que pertenecen a diferentes culturas?”
- “¿Cómo enfrenta la diversidad cultural en el comité?”
- “¿Qué debería hacer un miembro del consejo para asegurar un manejo financiero ético?”
- “¿Podría compartir un conflicto o dilema que le ha tocado vivir en el consejo?”

A medida que analizábamos las entrevistas, emergían cuatro temas: *conflictos por roles/funciones, presencia/participación, financieros y confidencialidad.*

Conflictos relacionados con funciones/roles

Los consejos directivos de colegios y universidades adventistas se han conformado tradicionalmente con representantes de la institución y su comunidad, además de los representantes de la iglesia, la mayor parte de los cuales fueron elegidos debido a su posición eclesiástica para lo

que son miembros “ex officio”. El último grupo generalmente es más numeroso que el primero. Los miembros ex officio por lo general son administradores de la Asociación/Misión o Unión local. A veces, son directivos de instituciones educacionales hermanas o de hospitales. Esto tiene el potencial de crear conflicto de intereses. Los siguientes conflictos potenciales por roles fueron identificados en las entrevistas:

1. *Los miembros ex officio se visten al menos con dos sombreros.* Los presidentes de asociación/misión generalmente son miembros ex officio de los consejos del colegio de unión. Los presidentes de unión generalmente son miembros del consejo del colegio/universidad de la división. Estos presidentes también pueden ocupar cargos en los consejos administrativos de sus colegios. A esto se agrega el hecho que líderes de una serie de instituciones también cumplen responsabilidades como miembros del consejos administrativos en otros colegios en el mismo territorio.

2. *Las finanzas pueden estar suficientemente interrelacionadas para producir conflicto de intereses.* Muchos de estos

A medida que analizábamos las entrevistas, emergían cuatro temas: conflictos por roles/funciones, presencia/participación, financieros y confidencialidad.

miembros del consejo representan organizaciones que comparten y reciben fondos de la misma fuente, la unión o división a la cual pertenecen. Cuando deben tomar decisiones en un tema financiero, pueden estar preocupados de salvaguardar su propio subsidio o apropiación en lugar de estar preocupados por el bienestar del colegio/universidad en cuyo consejo están sirviendo en ese momento.

3. *Existe el riesgo de rivalidad.* Cuando los presidentes/miembros del consejo directivo toman parte en la reunión de una institución hermana, pueden votar por políticas que salvaguarden los intereses de su propio colegio más que por el bienestar del colegio a cuyo consejo sirven.

4. *Puede ocurrir que se falte a la ética copiando ideas y planes.* Un miembro del Colegio A que toma parte en el consejo del Colegio B puede enterarse de un programa recién aprobado tal como estrategias de mercadeo del Colegio B. Meses después, el mismo plan se implementa en el Colegio A, para desánimo de aquellos que plantearon la idea originalmente para el Colegio B.

En nuestras entrevistas, todos los participantes admitieron que estas áreas plantean grandes desafíos y conflictos éticos. Sin embargo, cuando se les consultó sobre cómo enfrentar estos problemas, todos los encuestados (excepto uno que estaba a favor de los cambios) estaban de acuerdo en que el sistema representativo actual no debería cambiarse. Uno de los participantes sugirió que se realizara un estudio en profundidad, a fin de reducir el número de miembros ex officio en los consejos de colegios/universidades. La mayoría reconoció que el actual sistema provee una amplia representación y que pareciera necesario mientras los colegios dependan filosófica y financieramente de la iglesia a través de las Divisiones y Uniones. Sin embargo, resulta esencial educar a los miembros del consejo con respecto a los objetivos y misión del colegio o universidad donde trabajan.

Asistencia y participación

En todos los establecimientos educacionales estudiados, la ausencia a las reuniones de los consejos era percibida como un problema, especialmente la ausencia de algunos miembros ex officio. La falta de participación se consideraba un problema en el contexto Asiático, no así en el Americano. Eran frecuentes enunciados tales como “Los presidentes de Asociación/Misión no tienen interés”, “Muchos son pasivos”, “Menos del 40% de los miembros

del comité son activos”, “Algunos no vienen, y los que vienen no se manifiestan verbalmente, a pesar de que votan”. Cuando se les consultaba sobre qué hacer con los miembros que no cooperaban, los encuestados respondieron sugiriendo que se eligiera a alguien que estuviera dispuesto a ayudar. Sin embargo, el reglamento de los consejos establece que los miembros ex officio no pueden ser reemplazados durante el transcurso del tiempo que ocupen el cargo para el cual fueron elegidos. Por lo tanto no se trata simplemente de buscar nuevos directivos, sino que de animar a los existentes a asistir y participar. La recomendación más frecuente que dieron los entrevistados fue la de usar orientación normal, combinada con retiros ocasionales, a fin de educar a los miembros del consejo respecto a sus roles y funciones y para animarlos a ser intercesores activos de su colegio/universidad.

Otras sugerencias que fueron incluidas:

- Envío de recordatorios por escrito a los miembros de la junta referentes a la función que deben cumplir y a su deber de asistir y participar.

- Crear un sistema de registro de asistencia, con el detalle de los minutos, especificando los que están presentes, los ausentes y aquellos que están ausentes con justificación.

- Autorizar un número limitado de ausencias a las reuniones, e incluya esta exigencia en el reglamento.

- Asignar tareas específicas a los miembros del consejo animándolos a apoyar el colegio, no solo durante las reuniones del consejo, sino que también durante el período completo. Un ejemplo podría ser solicitarles que desarrollen y presenten seminarios o sermones sobre educación cristiana en la comunidad y en las iglesias.

- En el contexto asiático, se considera aceptable que quien preside el consejo se dirija a un miembro en particular durante la reunión y diga: “Hermano B., ¿qué piensa respecto a este asunto?” o “Pastor S., no ha expresado su opinión y nos sería de utilidad conocer lo que usted piensa”.

- También en el contexto asiático, donde la mediación es ampliamente utilizada, los entrevistados recomendaban que los miembros del consejo que no se atrevían a hablar (quizás intimidados por la cantidad de personas con doctorados en el consejo) deberían solicitarle a otro miembro del consejo que presentara sus puntos de vista.

En algunas culturas, argumentar con quien preside el consejo (o al rector del colegio/universidad) es visto como una

Cuando los rectores/directivos de la junta directiva toman parte en la reunión de una institución hermana, pueden votar por políticas que salvaguarden los intereses de su propio colegio mas que por el bienestar del colegio a cuyo comité sirven.

señal de flagrante falta de respeto. Como resultado, los miembros del consejo con serias preocupaciones pueden preferir no hablar. Los participantes del muestreo concordaban en que con frecuencia el problema es provocado por las actitudes de quien preside y del secretario del consejo, más que por un trasfondo cultural. Si los líderes del consejo son asequibles, abiertos a las sugerencias y no defensivos, esto disipará cualquier sensación de intimidación y promoverá relaciones interpersonales positivas.

Las finanzas

El mal manejo financiero, especialmente cuando involucra ganancias personales, es una de las violaciones más serias de un consejo. El manejo inapropiado de los recursos socava la confianza pública¹ y la imagen de la iglesia que, en la mente de la mayoría de las personas, debería ser más escrupulosa que otras organizaciones en estos asuntos. El consejo tiene un mandato ético de prevenir las prácticas financieras no éticas, tanto en el colegio como dentro del consejo. Los entrevistados sugirieron las siguientes formas de prevenir irregularidades financieras:

- *Control interno.* Las instituciones con un sistema interno de control financiero están menos proclives a tener incidentes que van contra la ética. Patti Mills² subraya la importancia del control interno en medios que no persiguen fines de lucro y describe cómo las debilidades en esta área provocan mala administración y prácticas no éticas. El control interno debería incluir pero no estar limitado por: el máximo en los gastos, autorización para compras que

sobrepasen cantidades acordadas, más de una aprobación para pagos, evitar que los miembros de una misma familia trabajen en la oficina de finanzas, presentar informes financieros con regularidad en las reuniones de consejo. Por sobre todo, es necesario fomentar una cultura centrada en valores fundamentales de profesionalismo y transparencia con respecto a las transacciones financieras.

- *Control externo.* Los colegios y universidades normalmente reciben auditorías periódicas de personal de la iglesia, que revisan todas las cuentas y procedimientos. Estas auditorías ayudan a identificar las inconsistencias entre las políticas y las prácticas y a corregir errores. Los auditores también recomiendan políticas apropiadas cuando se carece de las mismas. Además de la mirada externa (denominacional), existe una tendencia en aumento a utilizar auditores independientes (i.e., no empleados por la universidad o la iglesia) que pueden dar una mirada fresca a todo el sistema financiero y elaborar un informe y recomendaciones.

- *Control del consejo directivo.* Resulta virtualmente imposible para el consejo en sesión ejercer verdadero control financiero. Sin embargo, mucho colegios adventistas y consejos universitarios han establecido subcomités financieros.³ Estas normalmente están constituidas por miembros del directorio, calificados y con experiencia en temas financieros, el presidente del consejo, el presidente del colegio y el tesorero, así como uno o dos expertos adicionales que no necesariamente están en el consejo, pero que están familiarizados con la misión institucional adventista. Este subcomité estudia los puntos bajo consideración y hace recomendaciones a todo el consejo.

Confidencialidad

El consejo directivo maneja una gran cantidad de información confidencial,

Resulta esencial educar a los miembros del comité con respecto a los objetivos y misión del colegio o universidad donde trabajan.

incluyendo: el contrato y despido del personal docente, auditorías de salario, temas de salud que afectan a los empleados, etc. La confidencialidad fue mencionada con frecuencia por los entrevistados, a pesar de que no había una pregunta que tratara el tema específico en la entrevista. Los participantes manifestaron una gran preocupación sobre este tema.

Los empleados de nuestra iglesia y consejos pertenecen a un círculo muy pequeño y se conocen bien. Discuten temas que tienden a serles familiares, al igual que asuntos de personas que se conocen personalmente. Esto con frecuencia se torna en tema de conversación fuera de la reunión del consejo porque son más significativas que si se tratara de personas desconocidas.

Los participantes del análisis mencionaron una serie de soluciones a las preocupaciones sobre la confidencialidad:

- Organizar seminarios de orientación para los nuevos miembros. No asumir que los miembros conocen su obligación de guardar confidencialidad; en lugar de esto, instruirlos sobre su deber.
- A fin de evitar que se comparta la información fuera del consejo, recordar a

todos los miembros, quizás al comienzo de cada reunión, estar sujetos a la confidencialidad y que las minutas sean el informe oficial de la sesión.

- A fin de prevenir la discusión de temas personales, presentar temas y circunstancias sin hacer referencia a nombres reales. (Esto no podrá ser posible si es necesario actuar con respecto a un individuo en particular).

Revisando (o desarrollando) el código de ética del consejo

Los entrevistados concordaban enérgicamente sobre la necesidad de un conjunto de lineamientos éticos claramente escritos por los cuales todos los miembros deberían regirse. Este artículo no intentará establecer un código de ética válido para cada consejo directivo. Mas bien, los autores quisieran proponer un número de preguntas a fin de que los colegios las consideren a medida que revisan códigos de ética previos o cuando desarrollan los nuevos:

1. *¿La asistencia y participación de los miembros del consejo es un problema?* Si es así, en el código de ética del consejo, debería haber un párrafo específico refe-

rente al deber de asistir a las reuniones y de participar activamente

2. *¿Los directivos son activos fuera de las reuniones?* Los directivos suelen ser profesionales que son empleados de tiempo completo por una organización aparte del colegio/universidad en cuyo consejo sirven. Un párrafo sobre la necesidad de suplir apoyo constante (tiempo, dinero, etc.) puede ayudar.

3.- *¿Los directivos están familiarizados con la filosofía educacional adventista y con las políticas de la iglesia?* Esto puede sonar como una pregunta absurda, pero hay lugares del mundo donde la mayor parte de los directivos no han asistido a escuelas/colegios adventistas y no ven problema en tener un gran número de instructores no adventistas. Por lo tanto, sería apropiado incluir como obligación de los directivos el mantener y promover la filosofía educacional adventista.

Los directivos también tienen el deber moral, espiritual y ético de estar al tanto y de seguir las políticas de la iglesia referentes a la acreditación, creación de nuevos programas y financiamiento. Si se fracasa en seguir los procedimientos apropiados, el colegio puede ser puesto a prueba por la Asociación de Acreditación Adventista, o incluso perder la acreditación denominacional.

4. *¿Los directivos comprenden que su conducta trasciende la sala del consejo?* Esto puede llevar a un ítem dentro del reglamento ético exigiendo que los miembros del consejo presenten actitudes y conducta personal acordes con los principios y estilo de vida de los adventistas del séptimo día.

5. *¿La confidencialidad está comprendida claramente y puesta en práctica?* Este tema debería ser elaborado con bastante detalle dentro del código de ética.

**En todos los establecimientos
educacionales estudiados la
ausencia a las reuniones de la
junta directiva era percibida como
un problema, especialmente la
ausencia de algunos miembros ex
oficio.**

6. *¿Se ha definido la diferencia entre gobernar y administrar?* El rol del consejo directivo es el de gobernar el colegio/universidad, no de administrarlo. El consejo contrata al rector y a la administración de la institución para llevar a cabo tareas de administración. Los directivos definen las directrices generales y se aseguran que la misión se cumpla. El consejo también evalúa el trabajo del rector. En el código de ética se debiera hacer referencia a este rol de gobernar, prohibiendo que interfiera en los asuntos de la escuela.

7. *¿Los directivos son cuidadosos en evitar los conflictos de intereses?* Esto debe incluirse en cada código de ética del consejo. A fin de que todos comprendan y practiquen este principio se debe aclarar qué constituye (o tiene la apariencia de ser) un conflicto de intereses.

8. *¿Los directivos apoyan las acciones del consejo aún cuando no estén completamente de acuerdo con ellas?* Una vez que los temas han sido cuidadosamente

discutidos y que han recibido el voto mayoritario, cada miembro del consejo debería apoyar la acción.

El código de ética debería ser breve (que ocupe el espacio de una página escrita a máquina) y claramente comprendido por todos los miembros. Sin embargo no es suficiente el hecho de elaborarlo y publicarlo. Este documento debe ser discutido, aprobado y adoptado por la totalidad del consejo si debe llegar a ser parte de la ética del consejo. El hacer esto suavizará las interacciones interpersonales normales y prevendrá las prácticas antiéticas.

Julián Melgosa es presidente del Adventist International Institute of Advanced Studies (Instituto Internacional Adventista de Estudios Avanzados) en Silang, Cavite, Filipinas. Previo a esto, formó parte del consejo del mismo instituto como Decano de la escuela de graduados y en el consejo del Newbold Collage en Inglaterra como representante de los docentes.



Eugene Hsu sirvió como presidente del Colegio Adventista de Taiwan y del Colegio adventista de Hong Kong siendo más tarde presidente del consejo de los mismos colegios. En la actualidad, el Dr. Hsu es Vicepresidente de la Conferencia General y en este cargo, sirve como Presidente de la junta directiva del Instituto Internacional Adventista de Estudios Avanzados; y de la Universidad Griggs, en Silver Spring, Maryland.



NOTAS Y REFERENCIAS

1. Richard E. Thomson, "So Greed's No Good After All", *Trustee* 56 (Enero 2003), pág. 28,29.
2. Patti A. Mills, "Milianaw University: An Instructional Case in International Control and Ethics," en *Issues in Accounting Education* 10:2 (Otoño 1995), pág. 387.
3. Lo mismo se aplica para los asuntos académicos. Los miembros del Comité con la experiencia necesaria en educación superior son de utilidad para un subcomité académico. Es su tarea examinar las nuevas propuestas de programas, cambios curriculares, calificaciones para el personal, lugar en la escala, etc. Los subcomités pueden tratar con mayor precisión y eficiencia este tipo de asuntos que el comité completo, pero el consejo completo al sesionar debe examinar cuidadosamente sus hallazgos y recomendaciones para finalmente tomar acciones.