

# MEMORANDO

**Para:** Un miembro de junta (presente o futuro)  
**De:** Un miembro del personal docente del colegio/universidad □  
**Tema:** Lo que mis colegas y yo necesitamos que usted haga

Como miembro del personal docente tengo un definido interés en la manera como usted actúa en la junta directiva. Para mí usted es mucho más que “un miembro de la junta”; es un fideicomisario, una persona a quien se le ha confiado el futuro de todo el quehacer educacional de esta institución. La manera en que usted razone, juzgue y decida, son factores importantes para mi futuro profesional y personal. Estoy utilizando la primera persona del singular porque, aunque estoy seguro que represento la actitud y sentimientos de muchos de mis colegas, ellos no me han autorizado para ser su portavoz y no saben que estoy escribiendo este memorando.

Lamentablemente, no creo que todos los miembros de la junta de esta universidad sean conscientes de la naturaleza y magnitud de su responsabilidad. De la forma en que yo entiendo el proceso, usted y los demás se reúnen, generalmente en el campus, por un día o dos, varias veces al año. Se reúnen por varias horas en subcomités de finanzas, asuntos del personal, vida estudiantil, etc. Luego se reúnen como junta completa para escuchar los informes y las presentaciones, tratar asuntos de presupuesto, discutir los nombramientos de miembros del personal y aprobar (o no) las recomendaciones de nuestra administración. Luego se van. Como regla general yo no los veo a ustedes y ustedes no me ven a mí.

Es verdad que en cierto sentido la junta y los miembros del personal están “juntos en esto”, pero la relación está lejos de ser simétrica. La forma en que ustedes, los miembros de la junta, piensan y deciden sobre lo que pasará en el campus me interesa inmensamente, porque mi vida profesional está centrada aquí. Lo que hagan afectará mis condiciones de trabajo, mi entusiasmo, mi efectividad como profesor, mi productividad como intelectual y mi bienestar como persona. No importa cuán seriamente usted cumpla su papel, lo que haga en su calidad de miembro de la junta me importa más a mí que a usted. Yo no lo afecto a usted de la misma forma. Lo que yo haga como miembro del personal lo puede gratificar, sorprender, dejar perplejo o decepcionar, pero de todas maneras no hago una gran diferencia en su vida.

Debido a esta falta de simetría, he decidido abusar de su paciencia y compartirle mi perspectiva sobre su papel de miembro de la junta y las maneras en que puede cumplir este papel a fin de ser más útil para este campus y para mí personalmente. Pondré mis convicciones en la forma de siete cosas que, como miembro del personal docente, necesito que usted realice como miembro de la junta.

## 1. Comprender la naturaleza y alcance de nuestra empresa educacional.

Esto significa conocer las distintas cosas que suceden aquí, inclusive la forma en que mis colegas y yo usamos nuestro tiempo. En las reuniones programadas es imposible que usted sepa todo lo que necesita saber, de modo que necesita pasar algún tiempo en el campus.

Puede caminar por el campus, visitar los departamentos, conversar con los administradores y miembros del personal docente, asistir a alguna de nuestras clases y también presentar los pequeños diálogos informales, observar las sesiones de laboratorio y tal vez ir a un viaje de estudios. Me gustaría tener la oportunidad de contarle lo que hago y por qué me encanta hacerlo; qué hago para que mis alumnos se entusiasmen en aprender, cuáles son mis temas preferidos, qué tipo de investigación estoy realizando y los sueños que tengo para el futuro.

Usted tendría que escuchar las conversaciones de nuestros alumnos en el campus y en el comedor y tal vez quedarse una noche en uno de los internados (tendría que planificar venir un día antes de la fecha fijada para la reunión de la junta. Los administradores, luego de reponerse del asombro de este pedido inusual, estarán felices de hacer los arreglos necesarios para que esto sea una realidad).

Otra cosa que debería hacer es leer. Tendría que leer todo ese material que recibe de la oficina del director de la institución antes de la reunión de la junta. Tendría que leer las secciones introductorias de los boletines académicos y familiarizarse con el resto, de modo que pueda tener una idea de la naturaleza y alcance de la operación educativa que le ha sido confiada. Ya que estamos en la era de las evaluaciones de la educación superior, estoy tentado a sugerir que de vez en cuando usted responda un test acerca de estos materiales.

Sin duda todo esto va a exigir una cantidad de tiempo. Pero ¿de qué otra forma va a saber quién es el personal y quiénes son los estudiantes y lo que hacemos aquí? Y si no nos conoce y no sabe lo que nos toca de cerca, ¿cómo podrá tomar las mejores decisiones para nuestro futuro; para mi futuro?

## 2. Sea un entusiasta promotor del trabajo que estamos tratando de hacer con mis colegas.

A pesar de que a veces objeto la actitud paternalista y condes-



endiente de algunos de los miembros de la junta que he conocido, es verdad que es útil imaginar nuestra relación como siendo análoga a una gran familia –mis alumnos dirían “grandísima familia”– ya que esto parece estar representando tres generaciones: padres, hijos adultos y nietos jóvenes. Debemos concordar que sería de muy mal gusto que los abuelos se quejasen públicamente de sus hijos o nietos.

Una vez conocí a un miembro de junta que les decía a los miembros de diferentes iglesias las cosas terribles que pasaban en la institución y luego regresó para informar, con mucha seriedad, que los miembros de iglesia no tenían mucha confianza en este lugar. Si existiera algo así como “mala praxis” de un miembro de junta, esa conducta sería sin duda clasificada como tal. Si usted no siente entusiasmo por esta institución y lo que aquí se hace, no puede ser un buen miembro de junta, y quizá debería usar su tiempo en un lugar o proyecto con el cual pudiera entusiasmarse más.

No estoy queriendo decir que no pueda pensar críticamente acerca del trabajo que aquí se realiza. En todas las familias, incluyendo las mejores, existen aspectos disfuncionales. No existe el lugar perfecto y yo sé que esta institución no es perfecta. Mis colegas y yo necesitamos, y en nuestros mejores momentos deseamos, el beneficio de su opinión informada y considerada. Queremos saber lo que piensa y lo que oye, y qué piensa acerca de lo que oye. Sin embargo, por favor, si hay algo que le preocupa, cuando escucha de una situación en que alguien ha cometido errores y debería actuar mejor en el futuro, converse con nosotros, no acerca de nosotros. Si no se siente cómodo conversando con nosotros personalmente, converse con el director y él buscará a la persona que puede resolver el problema.

### **3. Respéteme como el profesional que soy.**

Para la mayoría de los miembros del personal docente, esta institución no es la única en que pueden trabajar. Es más, hay un constante intercambio de personal no solo entre instituciones adventistas, sino también entre este sistema educativo y otras instituciones similares. Dada la diferencia de salario, es sorprendente que personas talentosas y de gran experiencia dejen posiciones lucrativas para venir a trabajar aquí. Al mismo tiempo, algunos de nosotros hemos trabajado exclusivamente en el sistema educativo adventista durante toda nuestra vida porque creemos en la misión de lugares como este y queremos ser parte activa.

Usaremos nuevamente la analogía paternal. Todos sabemos que los padres de hijos adultos no se relacionan con ellos como si fueran “niños” que necesitan instrucción y disciplina. Es más, los padres de hijos adultos los necesitan más a sus hijos que lo que estos necesitan a sus padres; los padres sabios lo reconocen y actúan en concordancia. La analogía es obvia. Es cierto que los administradores, los miembros de junta y los estudiantes, son todos esenciales para una empresa como esta; sin embargo, los miembros del personal docente son los mayores responsables por la enseñanza, investigación y servicio: los tres componentes de las tareas primordiales de la educación superior. Estamos más tiempo aquí que nuestros alumnos, y –al igual que nuestros administradores– hemos invertido más de nosotros mismos que lo que pueden hacer los miembros de la junta.

### **4. Manténgase por encima de cualquier conflicto de intereses.**

Como ser miembro de junta no es un cargo de tiempo completo, ni un cargo asalariado, usted tiene otros compromisos que no siempre son compatibles con el mejor interés de esta institución.



Tal es el caso especialmente si usted está conectado profesionalmente con otra iglesia o institución educativa. Sin embargo, cuando participa en las reuniones de nuestra junta directiva o en alguna de sus subcomisiones, o actúa en cualquier otra forma como miembro de junta, su primera lealtad debe estar vinculada con este lugar y su misión. Esta es una cuestión de integridad personal.

En cierta ocasión me encontré con un miembro de junta de una universidad adventista y le pregunté cómo entendía su función. Sin dudar un solo instante me dijo: “proteger los intereses de mi Unión”. Aquella vez lo pensé – hoy estoy convencido– que él simplemente no estaba en condiciones de actuar con toda la integridad de un miembro de junta de una institución educativa.

No importa cuáles sean sus otras responsabilidades personales y profesionales, lealtades y compromisos –los cuales en realidad espero que tenga– cuando está en una reunión de junta, y en cualquier otro momento en que esté actuando como un miembro de la misma, su primera lealtad y compromiso es –o debiera ser– cumplir la misión de esta institución. Ninguna otra postura es éticamente aceptable.

### **5. Piense amplia y estratégicamente.**

Durante las reuniones de la junta, usted y los demás miembros deben pasar mucho tiempo atendiendo los desafíos inmediatos, especialmente los relacionados con asuntos de presupuesto y personal, y a veces con programas académicos o ideas curriculares. Pero también necesita pensar en el futuro a largo plazo –si este es el caso– de la educación superior adventista en general y de esta institución en particular.

El “si este es el caso” puede inquietarlo, especialmente si descubre que no se trata solamente de una táctica retórica para estar seguro de que todavía esté prestando atención. En realidad es mi objetivo que se inquiete, porque este asunto es tan decisivo como también, no reconocido. A medida que el costo de la educación superior aumenta a casi el doble de lo que aumenta el costo de vida, todos necesitamos responder a la pregunta: ¿será la educación superior adventista económicamente viable o sus costos la harán salir del mercado tarde o temprano? ¿Por cuánto tiempo las familias adventistas creerán que el producto vale su costo?

En cierta ocasión un grupo de evaluación estaba visitando nuestro campus y nos preguntaron: “¿por qué están aquí? ¿qué es lo que están haciendo que no pueda ser hecho igual de bien por los colegios seculares o las universidades de otras entidades?” Contrariamente al concepto adventista común, este equipo

no estaba preocupado por que fuésemos demasiado diferentes a las instituciones seculares, públicas y privadas, sino porque no fuéramos lo suficientemente distintos como para justificar nuestra existencia. ¿Qué es lo que hace que la educación superior adventista sea auténtica e irreductiblemente adventista? Debe ser algo mucho más profundo que solo tener profesores adventistas y un personal que recluta mayormente estudiantes adventistas a los cuales se les exige que tomen clases de religión y que asistan a servicios religiosos programados. Todos estos pueden ser componentes necesarios, pero la educación adventista debe también conllevar la incorporación inteligente y útil de los valores adventistas en los cursos otorgados en los diferentes programas.

A menudo se cita el gran axioma de Elena de White: “el ideal que Dios tiene para sus hijos está por encima del alcance del más elevado pensamiento humano” (*La Educación*, p. 16), pero rara vez se aplica a los niveles de excelencia académica. Aunque nadie se atreve a decirlo abiertamente, la realidad es que la actual educación superior adventista está diseñada para el estudiante promedio y el marginal. Tal como uno de mis colegas mayores comentó, con tristeza pero acertadamente: “la educación superior adventista habla de calidad pero practica la mediocridad”.

Me pregunto acerca de las implicaciones de otra de las convicciones de Elena de White: “Dios requiere el adiestramiento de las facultades mentales. Él se propone que sus siervos posean más inteligencia y más claro discernimiento que los mundanos, y le desagradan aquellos que son demasiado descuidados o indolentes para llegar a ser obreros eficientes, bien informados... Si el intelecto es colocado bajo el dominio del Espíritu de Dios, cuanto más se lo cultiva, más eficazmente puede ser usado en el servicio de Dios” (*Palabras de vida del Gran Maestro*, p. 268).

Si los que estamos en la educación adventista superior tomamos en serio este consejo, tendremos que hacer nuestra propia decisión ética: ¿Instaremos a los alumnos intelectualmente más dotados a establecerse en una universidad adventista y recibir una educación académicamente de segunda clase o les animaremos a ir a otra institución donde su intelecto pueda ser cultivado más

rigurosamente y resulte en más inteligencia y un discernimiento más claro?

La condición actual de las instituciones adventistas de nivel superior fuerza a muchos de los alumnos más dotados a elegir entre educación con excelencia académica o la educación adventista. ¿Debería ser una parte explícita de la misión de algunas instituciones adventistas la provisión de una educación de excelencia para los estudiantes adventistas más capaces? ¿No será que esto, más que una mera opción estratégica, debería ser el cumplimiento de una obligación adventista con estos alumnos y con el futuro de la iglesia?

Es evidente que no todos piensan así. Al terminar una presentación que hice frente a un grupo de administradores de educación secundaria sobre los cambios que sobrevendrían en el currículo de nuestro campus, uno de los directores se acercó para decirme: “No deberías preocuparte por los mejores estudiantes. Ya los perdiste. Tu trabajo es ofrecer educación universitaria a los alumnos adventistas que no tienen dónde ir”. Me permito hacer notar que él debería haber dicho “*Nosotros* ya los perdimos”.

## 6. Pregunte si los colegios y universidades adventistas deberían ser todos iguales.

¿Puede cualquier colegio o campus universitario –público o privado, secular o religioso– satisfacer las necesidades de toda la gama de alumnos que buscan educación adventista? Sin tener en cuenta nuestra ubicación, ¿deberíamos ser diferentes de otras instituciones adventistas? ¿debería cada una ser (o tratar de ser) el lugar “correcto” para cada alumno adventista? ¿Deberían los futuros alumnos tener otras razones además de la cercanía geográfica y las relaciones sociales, para elegir un campus adventista en particular?

En cierta ocasión un equipo de consultores que estaba en nuestro campus preguntó: “¿Qué tipo de alumnos adventistas no deberían venir aquí?” Esta pregunta nos tomó por sorpresa. ¡La mayoría de nosotros había supuesto que “aquí” era el lugar correcto para cada estudiante adventista de nivel universitario del





país! Pero, ¿puede ser buena la pregunta de los consultores? De ser así, espero que usted y otros miembros de junta se planteen la siguiente pregunta: “¿Qué estamos haciendo y qué deberíamos estar haciendo aquí, que no se puede hacer o no se está haciendo tan bien en otras instituciones educativas adventistas? ¿Deberíamos especializarnos en ciertas áreas académicas (como arquitectura en la Universidad Andrews o ingeniería en la Universidad de Walla Walla)? Si es así, ¿qué área elegir? y ¿por qué? ¿deberíamos tratar de atraer cierto tipo de estudiantes? De ser así, ¿qué estudiantes? y ¿por qué?”

### **7. Finalmente, sea esperanzadamente realista.**

O tal vez debería decir “esté cabalmente esperanzado”. No importa cómo sea, lo que quiero decir es que, adaptando una antigua frase del filósofo Immanuel Kant, la esperanza sin realismo es vacía y el realismo sin esperanza es ciego. La esperanza ve las posibilidades del futuro; el realismo toma en serio los hechos del presente. La esperanza es la motivación de nuestro compromiso; el realismo es la justificación para “poner nuestro dinero donde está nuestra boca” –para que nosotros, miembros del personal docente, continuemos invirtiendo nuestras vidas y para que las familias adventistas y los miembros de iglesia continúen invirtiendo cientos de millones de dólares en la educación superior.

Me doy cuenta que todo esto constituye un gran desafío. También sé que no le pagan a usted por el tiempo y esfuerzo que invierte durante varios días al año como miembro de junta. Si us-

ted es un miembro ex officio, es una responsabilidad más en un rol bien ocupado que ya tiene en la iglesia; si usted es un miembro de junta elegido, esta es solamente una labor de amor. En cualquiera de los casos, mis colegas y yo queremos que sepa que apreciamos su inversión.

Por otra parte, si no tiene el interés, tiempo y energía para tomar esta responsabilidad, entonces no tiene ninguna obligación moral de hacerlo. Si por cualquier razón usted no puede aceptar el compromiso, espero que se dispense de aceptar la responsabilidad de ser miembro de junta y que este cargo sea ocupado por otra persona. Si su cargo en la junta es ex officio y no electo, este acto es todavía más complicado; pero en ese caso tendrá que hacer una elección moral: o reordena sus demás responsabilidades y prioridades de modo que le permitan cumplir apropiadamente su rol como miembro de junta, o estará sacrificando su integridad.

Tal vez le parezca que estoy exagerando, y existe la posibilidad de que así sea. Sin embargo, no lo creo. Como he dicho, es mi existencia profesional y personal la que usted está tratando y afectando. Mientras yo trabaje aquí, me he comprometido a dar a este lugar mis mejores esfuerzos y necesito que usted tome sus responsabilidades con la misma seriedad.

### **NOTES**

\* El autor fue por algunos años profesor, administrador e investigador en tres colegios superiores adventistas de Norteamérica.