

# Un panorama acerca de las Juntas Directivas en la Educación Superior Adventista

HAMLET CANOSA

Los desafíos que enfrentan las instituciones públicas y privadas de educación superior son innumerables y complicados e incluyen escasez de recursos financieros, escalamiento de los costos operativos y de capital, matrículas anuales erráticas, mayor oferta de parte de la competencia, que dificulta conseguir profesores y administradores, junto con el aumento de los costos de las tecnologías en desarrollo. A pesar de su afiliación religiosa, los colegios y universidades adventistas de la División Norteamericana no están exentos de estos problemas. Dadas estas realidades, ¿cuán bien maneja la junta directiva de cada institución –por medio de sus conductas y prácticas de grupo– estos desafíos?

¿Facilitan las prácticas de nuestras juntas escolares la misión de la institución, o dan evidencias de (pidiendo prestada la frase de un profesor del Departamento de Posgrado en Educación de Harvard) “manifestaciones y alteraciones de un gobierno disfuncional”?<sup>1</sup> ¿Estas juntas aumentan la vitalidad de sus respectivas instituciones o “por demasiado tiempo añaden demasiado poco de valor,... micromonitoreando en lugar de microadministrando, y...confundiendo mala conducta con mala administración”?<sup>2</sup>

No debiera sorprendernos que algunos investigadores educacionales cuestionen la eficacia de las juntas administrativas cuyos miembros generalmente han tenido poca preparación para la tarea. Un mues-

No debiera sorprendernos que algunos investigadores de la educación cuestionen la utilidad de las juntas administrativas cuyos miembros han tenido escasa preparación para el cargo.

treo reciente –aparecido en *The Chronicle of Higher Education*– indica que de 1478 miembros de juntas administrativas de colegios superiores públicos y privados con programas de cuatro años de duración, cerca del sesenta por ciento no había actuado antes en juntas de nivel superior. Menos del quince por ciento de los que respondieron dijeron sentirse “muy bien” preparados para su primer cargo en la junta directiva del colegio o la universidad.<sup>3</sup> Ser miembro de una junta parece ser “un cargo que se aprende practicando”.

Cuando los miembros de una junta no están preparados para sus deberes, hay costos significativos para las instituciones a las que sirven. De acuerdo con *The Chronicle of Higher Education*, además de sentirse menos conectados con el presidente de la institución, los miembros de junta que informaron una falta de preparación para pertenecer a la misma son “más propensos a sentirse insatisfechos y menos valorados y dirán que no tienen interés en servir nuevamente”. Esto lleva a la conclusión que la preparación para el cargo de

miembro de junta debe ser considerada un imperativo para todas las instituciones de nivel superior.<sup>4</sup>

Por más de una década he tenido el privilegio de servir como miembro ex officio en dos juntas de instituciones superiores de la Unión de Columbia, EE. UU. El ser testigo de la forma en que funcionan estas juntas, tanto en tiempos de éxito como en los de desafío, ha contribuido a mi interés en el tema. Así es que, con el incentivo de Richard Osborn, por varios años presidente del Pacific Union College (PUC) y ex vicepresidente de la División Norteamericana como director del Departamento de Educación de la División, decidí hacer una investigación en base a los miembros de juntas de cuatro instituciones de nivel superior de la División Norteamericana.<sup>5</sup> Mi investigación evaluó las características demográficas de sus miembros y exploró cómo perciben ellos el grado en que sus respectivas juntas emplearon las prácticas y conductas grupales preferidas, que han sido identificadas por Chait, Holland y Taylor en *The Effective Board of Trustees*.<sup>6</sup>



Cuando estos investigadores entrevistaron a 108 miembros de juntas y presidentes de 22 instituciones superiores concluyeron que existen “características y conductas específicas que diferencian a las juntas fuertes de las débiles”.<sup>7</sup> Las diferencias se notaron en las dimensiones (1) contextual, (2) educacional, (3) interpersonal, (4) analítica, (5) política, y (6) estratégica.<sup>8</sup>

Un grupo de 84 miembros de junta—de cuatro instituciones adventistas de educación superior esparcidas geográficamente a través de Estados Unidos— respondieron a una encuesta de 64 ítems que evaluaban las competencias identificadas por Chait, Holland y Taylor.<sup>9</sup> Las variables del estudio incluyeron afiliación de iglesia, género, edad, raza/etnicidad y ocupación principal. El estudio buscaba determinar cualquier diferencia significativa que pudiera existir entre las respuestas de (1) miembros de junta de más edad y los más jóvenes, (2) hombres y mujeres, (3) miembros de junta de diferente raza y (4) los empleados de la iglesia y los que no lo son.

**N**o hubo ninguna diferencia significativa en la percepción de las mejores prácticas de la junta según los grupos de edad. Aún más, hubo un acuerdo general entre los hombres y las mujeres, con algunas excepciones relacionadas con

el desarrollo de las juntas. Las mujeres estaban más inclinadas que los hombres a decir que sus respectivas juntas (1) usaban retiros de junta para evaluar el desempeño de la junta, (2) establecían metas específicas de la junta y (3) utilizaban sesiones de “torbellino de ideas” para buscar enfoques y soluciones creativas para los problemas. Las respuestas al ítem que preguntaba acerca del establecimiento de metas específicas de la junta, al contrario de metas organizacionales, produjo una notable diferencia de percepción entre miembros empleados por la iglesia y los que no lo eran.

Solamente en un ítem hubo una diferencia notable en la percepción entre los miembros tomando en cuenta su raza: cuán a menudo y hasta qué punto se discutían los valores de la organización en las sesiones de la junta. Los blancos dijeron que tales discusiones se realizaban con menor regularidad que lo que percibieron los miembros de todas las otras razas.

### Composición de las juntas

Las 84 personas que respondieron a la encuesta eran miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Esto obedece a un reglamento de la iglesia que los miembros de junta sean miembros de la organización patrocinadora.

El género, la raza y el origen étnico de los que respondieron contrastó sig-

nificativamente con las características encontradas en evaluaciones recientes y de mayor espectro realizadas con miembros de juntas administrativas de instituciones superiores norteamericanas públicas y privadas con programas de cuatro años de duración. De los 1478 miembros de junta que respondieron a la encuesta que ya hemos mencionado de *The Chronicle*, 36,2 por ciento eran mujeres.<sup>10</sup> Este porcentaje es mayor al encontrado en la investigación de Schwartz y Akins en base a 543 colegios superiores y universidades independientes, en la cual 28,2 por ciento de los 354 encuestados eran mujeres.<sup>11</sup>

Si bien es cierto que el tamaño de mi muestra fue pequeño, solamente el 14,5 por ciento de los que respondieron eran mujeres. La muestra también reveló (1) muy pocas mujeres no blancas (ninguna de origen afro-americano o hispana) y (2) ninguna mujer empleada por la iglesia.

En un estudio hecho con 415 miembros de juntas de instituciones superiores públicas y privadas en Ohio, Michael y Schwartz encontraron que las mujeres encuestadas estaban más inclinadas a tomar un papel activo y visible como miembros de junta, dándole más importancia que los hombres a actividades tales como (1) solicitar apoyo y recursos para sus instituciones, (2) desarrollar una nueva visión educativa, (3) solicitar nuevos donantes, (4) cultivar una buena relación con los

medios de comunicación y (5) proveer liderazgo académico.<sup>12</sup>

Uno se pregunta, si las juntas directivas adventistas se han perdido de capitalizar las perspectivas ricas, variadas y significativas que las mujeres pueden aportar en las discusiones y en la toma de decisiones de las juntas.

**D**e las 84 personas que respondieron a mi encuesta, una eligió no contestar ninguna de las preguntas demográficas, y otras no identificaron ni sexo, ni edad, ni raza. De las 82 personas que respondieron a la pregunta acerca de la edad, 48,8 por ciento eran menores de 60 años incluyendo la mitad de todas las mujeres encuestadas. De las 83 personas que respondieron a la pregunta acerca de su ocupación principal, 47 por ciento eran empleados de la iglesia.

Es interesante notar que la composición étnica y racial del total de la muestra en mi estudio fue grandemente consistente con lo encontrado en estudios de más amplio espectro relacionados con el predominio de caucásicos en las juntas administrativas. Los hombres blancos predominaron, pero la representación de afro-americanos (13,4 por ciento) y de hispanos (4,9 por ciento) en el total de mi muestra fue más elevada que los porcentajes de esos grupos étnicos en la investigación de *The Chronicle*. Al comparar mis resultados con la encuesta de *The Chronicle*, hubo mayor diversidad étnica entre los que respondieron a mi encuesta y sus homólogos en la investigación de *The Chronicle*, un resultado que habla bien de la iglesia.<sup>13</sup>

### **Percepción de los miembros acerca de las prácticas y conductas de la junta**

Se entregaron informes de los resultados específicos de cada junta a cada presidente de las instituciones que participaron en el estudio. Estos informes incluyeron comentarios acerca de las juntas respectivas y las recomendaciones generales del estudio.

Algunos de los resultados son dignos de ser comentados. En general, los miembros percibieron que, en distintos grados, sus respectivas juntas no empleaban prácticas que permitieran que todos los miembros estuviesen bien informados acerca de sus respectivas organizaciones, de la profesión de los otros miembros y acerca del rol y la responsabilidad de la junta, incluyendo la formación y desarrollo de la misma.

La mayoría de los encuestados dijeron

que las prácticas recomendadas que se presentan a continuación, no se practicaban regularmente en su grupo: (1) diálogos de la junta con los nuevos miembros, acerca de sus roles y responsabilidades, (2) reconocimiento por parte de la junta de su responsabilidad en decisiones desafortunadas, (3) discusión o análisis de lo que se podría aprender de los errores que la junta cometió y qué se debería haber hecho diferente, (4) provisión de una retroalimentación útil a cada miembro acerca de su desempeño y (5) asignación de mentores para los nuevos miembros a fin de ayudarles a aprender de qué manera funciona el ente.

### **Recomendaciones**

*1. Los presidentes de las juntas y presidentes de las instituciones educativas adventistas, trabajando juntos, deberían proveer formación sistemática a los miembros de la junta y desarrollar estrategias para mejorar el servicio de los mismos.*

La educación y el desarrollo mejoran el desempeño de la junta y son especialmente útiles para nuevos miembros, porque les da una mejor comprensión de la cultura, el trabajo, las funciones y responsabilidades de la misma. Algunas juntas no proveen formación porque (1) piensan que





no tienen suficiente tiempo, (2) no lo ven como necesario o (3) sienten desdén por (o tienen temor de) tener que rendir cuentas. La corrección de este problema fortalecería completamente la función de la junta y permitiría que los miembros contribuyeran en forma más efectiva.

Las juntas que emplean estrategias eficientes para la formación y desarrollo de sus miembros suelen tener ventajas significativas sobre aquellas que no lo hacen, incluyendo que (1) los miembros experimentan mayor satisfacción al servir en la junta, (2) los procesos de toma de decisiones y discusiones son más significativos y productivos, (3) es más exitosa la difusión de información útil a los beneficiarios y contribuyentes de la institución y (4) se produce un aumento de credibilidad entre el personal docente, los beneficiarios y los colaboradores. Implementados con eficiencia y regularidad, los retiros, las evaluaciones formales –anuales o semestrales para saber cómo va la actuación de la junta– y la orientación y tutoría de nuevos miembros, pueden ser buenos métodos para la formación y el desarrollo de la junta.

2. *Los miembros de la junta, en colaboración con su presidente, deberían fijar metas que promuevan la fortaleza de las dinámicas del grupo.*

La mayoría de mis encuestados respondió negativamente a la pregunta si su junta había adoptado metas diferentes a las de la organización. La falta de establecimiento de metas puede haber ocurrido por varias razones, una de las principales es el tiempo limitado del que disponen en las reuniones regularmente programadas. Los retiros de junta ofrecen un ambiente ideal y dan amplio espacio temporal para fijar metas, como así también brindan oportunidades para mejorar las relaciones entre los miembros, fomentando la cohesión y fortaleciendo la moral del grupo.

3. *Los presidentes de juntas deberían preparar agendas que dediquen más tiempo a asuntos de importancia estratégica –particularmente temas centrados en asegurar la viabilidad a largo plazo de la institución.*

Los encuestados mostraron evidencias de que pasan más tiempo en reuniones que tratan temas del presente en lugar de asuntos de importancia estratégica que podrían afectar el futuro de la institución. Las juntas necesitan encontrar el balance correcto entre atender las preocupaciones del momento y planificar estratégicamente

Mis encuestados contrastaron significativamente en sexo, raza y etnicidad con las características encontradas en evaluaciones recientes y de mayor espectro realizadas con miembros de juntas de instituciones superiores norteamericanas, públicas y privadas, con programas de cuatro años de duración.

el futuro de la institución.

Algunas de las razones dadas por los encuestados como factores que desconectan o provocan la falta de participación en la discusión y en la toma de decisiones son: la distribución del tiempo en la sesión de la junta que determina, en gran medida, el grado en que los miembros se involucran activamente en su trabajo; un tiempo insuficiente de reunión (tanto en frecuencia como en duración), una planificación deficiente, la naturaleza y severidad de los temas que enfrenta la junta en ese momento y los intereses políticos percibidos por los beneficiarios y colaboradores internos y externos. Aunque es obvio que las juntas necesitan atender los asuntos del momento y las preocupaciones urgentes, deberían asegurarse que la planificación estratégica y su implementación también están incluidas en la agenda.

### Recomendaciones para investigaciones futuras

Existen muy pocos estudios formales acerca de la manera en que actúan las juntas administrativas de educación superior adventista. Es necesaria más investigación al respecto, dados los desafíos que están enfrentando nuestras instituciones. Tal investigación podría estar patrocinada por una División o por la Asociación General, y sería un excelente tema para una tesis doctoral. Un estudio amplio podría ofrecer un cuadro más claro y significativo de cómo están actuando nuestras juntas administrativas y sugerir estrategias para su mejoramiento.

**Hamlet Canosa, Ed. D.**, es vicedirector de Educación de la Unión de Columbia, Maryland, EE. UU., donde atiende responsabilidades de la educación primaria y secundaria, y también sirve como miembro de junta de dos instituciones superiores de su territorio. Este artículo está basado en su tesis doctoral: "Percepción que tienen los miembros de junta

de cuatro instituciones superiores adventistas del desempeño de las juntas administrativas: prácticas y conductas de un grupo selecto en seis competencias" (Universidad de La Sierra, 2005)



### ENDNOTES

1. R.P. Chait, "Why Boards Go Bad," *Trusteeship* 14:3 (mayo/junio 2006), p. 8.
2. Idem, p. 9.
3. "The Chronicle Survey of College and University Trustees," *The Chronicle of Higher Education* LIV: 1 (31 de agosto de 2007), p. 28.
4. J. Celindo, "Trustees: More Willing Than Ready," *ibid.*, LIII: 36 (11 de mayo, 2007), p. A12.
5. El autor desea expresar su sincero aprecio a la Universidad de La Sierra y a W.G. Nelson (presidente), E. Boyatt, y R. Cruise, miembros de la junta, quienes facilitaron esta investigación.
6. R.P. Chait, T. P. Holland, y B.E. Taylor, *The Effective Board of Trustees* (Nueva York: Oryx Press, 1991)
7. Idem, pp. 1, 2.
8. Idem, pp. 2, 3.
9. La evaluación tuvo una respuesta de un promedio de 70 por ciento (84 de 120 miembros de junta posibles) en las cuatro instituciones de la División Norteamericana a quienes se les envió el formulario.
10. *The Chronicle survey* (31 de agosto de 2007), op. cit.
11. M. P. Schwartz y L. Akins, *Policies, Practices, and Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities* (Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2004), pp. 4, 8.
12. S. O. Michael y M. Schwartz, "Perceived Role of Trustees: A Study of Higher Education Institutions in Ohio," *Journal of Educational Administration* 37:2 (1990), p. 180.