

Cómo preservar la identidad del proceso de gobierno

CARLOS A. ARCHBOLD

La junta directiva de la universidad adventista local acababa de regresar de su retiro anual. En esta ocasión la junta había evaluado su propio desempeño y la relevancia de las declaraciones de Visión y Misión de la institución para los diferentes grupos a los que la universidad servía. Mientras los miembros de la junta revisaban el plan estratégico –actualizado– de la universidad, las tareas de algunas comisiones fueron modificadas para servir más eficazmente. La institución, como un todo, recibió con agrado las iniciativas del ente e iniciaron un nuevo año académico con un renovado sentido de logro.

Muchas instituciones adventistas experimentan este tipo de compromiso por parte de sus juntas directivas. Lamentablemente en otros casos no funcionan tan bien. ¿Por qué algunas instituciones experimentan la bendición de una junta comprometida y otras no? Esta pregunta no es fácil de responder.

Generalmente, cuando una junta es ineficiente la gente tiende a culpar a sus miembros. En algunas circunstancias ellos pueden ser responsables, pero en otras pueden estar enfrentando desafíos que

¿Por qué algunas instituciones experimentan la bendición de una junta comprometida y otras no?

afectan negativamente su desempeño.¹ ¿Cuál es exactamente la función de una junta directiva de educación superior? Desde una perspectiva, es administrar; desde otra, es gobernar. Muchas veces, esta diferencia es evidente solamente cuando se identifican las responsabilidades de la administración y las de la junta. Las funciones administrativas escolares han sido estudiadas y analizadas, pero las funciones del gobierno escolar han sido desatendidas por las investigaciones. Una cita de *Boards That Make a Difference* [*Juntas que hacen una diferencia*] aclara la situación de esta manera: “donde la oportunidad de liderazgo es mayor, el diseño de trabajo es más pobre”.² Debido a que muchos administradores no han reci-

bido una preparación formal para dirigir, las instituciones educativas adventistas pueden llegar a enfrentarse con problemas que le impiden a la junta tener un buen desempeño, especialmente en los países en vía de desarrollo.

1. Un proceso poco familiar

Son pocos los lugares dentro del mundo educativo adventista donde los integrantes de la junta directiva reciben una orientación completa acerca de sus funciones y responsabilidades. Aunque esto incrementaría la eficacia, no es una práctica regular en muchas instituciones educativas adventistas. De hecho, hay muy poco entendimiento de los términos “miembro de junta”, “gobernar” o “junta directiva”. En muchos países se confunde gobernar con administrar. Muchas personas se unen a una junta escolar con la firme convicción de que su responsabilidad primaria es “administrar”. Lamentablemente, son muchas las instituciones que tienen un modelo administrativo y de gobierno mal definido y pobremente entendido, de modo que las personas que sirven en sus juntas reciben poca orientación acerca de sus deberes y responsabilidades. Muchas veces, aquellos que más las necesitan ni siquiera reciben

las pautas básicas acerca de cómo funcionan las juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro e instituciones educativas. Esto puede deberse a problemas técnicos de acceso a la información, barreras idiomáticas o debido a una administración que se resiste a incorporar nuevas ideas que podrían resultar amenazantes para las prácticas tradicionales y las ideas ya arraigadas acerca del liderazgo. En general se supone que las personas que sirven en las juntas directivas de instituciones educativas lo hacen ofreciendo voluntariamente su tiempo y esfuerzo porque tienen un cierto grado de compromiso con la causa. Sin embargo, en algunas partes del mundo adventista, con la excepción de unos pocos representantes laicos, los miembros de la junta son personas que por virtud de su cargo administrativo en la estructura de la iglesia, heredan un cargo en la junta direc-

En muchos países se confunde gobernar con administrar.

tiva. Esto puede crear diferentes percepciones de la función de los miembros de junta. Es posible que los laicos a quienes se les pide que sirvan como voluntarios, perciban sus funciones como “propiedad”, mientras que aquellos que heredan sus cargos ven esta responsabilidad como “interés de ayudar”, o viceversa. Por esto, es de extrema importancia que todos los miembros de la junta reciban orientación adecuada respecto de sus funciones como miembros y de las diferencias entre el pro-

ceso de gobierno y el de administración eclesiástica.

2. Identidad mezclada

Otro problema que contribuye a un pobre desempeño de la junta es la aplicación de los procedimientos de iglesia, en la junta de una universidad. Muchos líderes denominacionales ejercen varias responsabilidades. En general, el presidente de la junta de una institución educativa es el oficial de jerarquía más elevada en el sistema eclesiástico de esa región y la mayoría de los miembros de la junta son administradores de subestructuras de la organización eclesiástica regional. El usar los procedimientos acostumbrados para las juntas eclesiásticas en lugar de los procedimientos de gobierno escolar puede provocar que la junta maneje equivocadamente sus funciones y pierda su identidad.

Habiendo servido por muchos años, recuerdo haber participado muchas veces en juntas escolares que parecían una versión del juego de “las sillas musicales”. En un momento estábamos en una reunión de la junta de Unión y unos minutos más tarde nos habíamos convertido en la junta de una universidad, luego volvíamos a la reunión de la Unión para dar la aprobación final a un tema relacionado con otro ente de la estructura de la organización.

Alguien puede argumentar que dado que la mayoría de los miembros pertenecen de todas maneras a ambas entidades, esto simplemente ahorra tiempo y acelera el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, esta práctica vuelve difusa la identidad de la junta directiva de la institución educativa.

La decisión de una junta es la voz colectiva de un grupo de personas que han llegado a un consenso sobre un tema en particular y, luego de investigación y consultas adecuadas, crean estatutos para tratar el tema. Esta es casi siempre una ta-



Muchas personas se unen a una junta escolar con la firme convicción que su responsabilidad primaria es “administrar”.



El Concilio de Universidades de la División de África Centro-occidental, reunido en Accra, Ghana, en febrero de 2008.

rea difícil; y si además no pueden valerse por sí mismos, fácilmente sucumben a la presión de los otros niveles de la organización de la iglesia o al interés especial de un grupo. Los miembros de la junta necesitan brindar toda su atención a los intereses de la institución mientras están en sesión. Las sesiones cerradas a las que solo asisten los miembros de la junta escolar les ofrecen a los miembros una oportunidad de ser francos y de explorar una variedad de opciones sin temor a la presión o la retribución.

3. El síndrome de aprobación

Cuando los miembros de una junta directiva no tienen claras sus responsabilidades, las frustraciones acumuladas pueden provocar que pierdan interés y compromiso con la tarea. En lugar de funcionar como un cuerpo que formula estatutos, están abrumados con asuntos secundarios. Muchas veces esto produce el “síndrome del sello de goma”. Después de minuciosas discusiones y detenimiento en cosas sin importancia, le dan su aprobación a todo, aún a asuntos que pertenecen a la administración, si es que están en la agenda. En las palabras de Carver, “el proceso de gobierno se vuelve tanto sea un ritual, un atolladero y algo baladí”.³

Estos tres escenarios están estrechamente relacionados. La falta de información adecuada en cuanto al proceso puede llevar a la confusión de roles y un desempeño deficiente. También están relacionados con las prácticas administrativas eclesiásticas y pueden ser corregidos si el liderazgo de la iglesia se percata de la existencia de estos tres escenarios, reconoce la necesidad de un proceso legítimo de gobierno y facilita su implementación.

Cómo comprender el proceso de gobierno

En todo el mundo, la Iglesia Adventista usa un sistema de juntas y comisiones para tomar decisiones. Al desarrollarse su sistema educativo, se adoptó el modelo de junta directiva, aunque en muchos lugares no fue totalmente implementado. En este modelo, la junta directiva está en la cima de la pirámide institucional. Por esto es de suma importancia que dicha entidad funcione en forma eficaz y provea apoyo adecuado a los administradores y profesores de la institución, para enfrentar con éxito los desafíos del presente y del futuro. Una institución puede tener gran apoyo de sus ex alumnos, tener un cuerpo estudiantil leal, un personal docente comprometido y administradores capaces; pero esto no es suficiente. También necesita tener una junta competente para mantenerse en el

camino trazado por sus declaraciones de Visión y Misión.

En el modelo de administración educativa de juntas directivas, esta es la propietaria “encargada” de un grupo mayor de beneficiarios y colaboradores –los miembros de iglesia, los padres y los

Es extremadamente importante que todos los miembros de la junta reciban orientación adecuada concerniente a la función de los miembros y de la diferencia entre el proceso de gobierno y el de administración eclesiástica.



La Junta Directiva de la Universidad Walla Walla, reunida en marzo de 2007.

contribuyentes. Debido a que la junta debe responder a estos grupos, el proceso de gobierno debe adherirse a ciertos parámetros específicos.

Las publicaciones sobre el tema, atribuyen las siguientes responsabilidades a las juntas (conocidas en algunos círculos como “los poderes reservados”).⁴

- Nombrar y remover al director o rector.
- Vender o comprar propiedades.
- Aprobar planes a largo plazo.
- Garantizar el bienestar de los profesores, los estudiantes y el personal.
- Garantizar una administración sólida en la gestión financiera.
- Revisar la Declaración de Misión.
- Comunicar la vivencia institucional a la comunidad.
- Monitorear su propio desempeño.

Aunque estas son tareas vitales, las juntas adventistas tienen otra responsabilidad que es igual de importante y necesaria. Según Kerr y Gade, los miembros de la junta son “guardianes” de lo más importante que se les ha confiado, a saber, los valores y la integridad de la organización patrocinadora.⁵ Una cita de Elena de Whi-

te acerca de la responsabilidad espiritual de los miembros de la junta aclara este punto:

“Los fiduciarios siempre deben darse cuenta de que están bajo el escrutinio de los ojos divinos, y que su naturaleza humana los llevará a cometer errores al trazar planes, a menos que estén ligados completamente a Dios y procuren que elimine todas las deficiencias de su carácter. Es menester ponerse a la altura de la norma divina. Todo el que participa en las juntas necesita buscar la forma más efectiva de obtener la sabiduría del cielo. La gracia transformadora de Cristo debería sentirse en cada reunión. Entonces la influencia del espíritu de Cristo que obra en el corazón de los presentes dará un giro correcto a su obra”.⁶

Desde este punto de vista, las juntas directivas pueden llegar a ser la conciencia ética y moral de la institución. Ser “guardianes del legado” es más que una “responsabilidad fiscal”, es también “liderazgo espiritual” y una oportunidad para incorporar la fe en los diseños de estatutos

y en el proceso de toma de decisiones.

En su función de guardianes, los miembros desarrollarán estatutos que influyan en la totalidad de la estructura corporativa de la institución asegurando el apoyo y lealtad de los miembros de iglesia a los que sirven. La junta debería evitar los extremos de parecer demasiado fuerte y asemejarse a un perro guardián, o ser demasiado débil como para lograr las metas, llegando a ser irrelevante.

* La junta se asegurará que la imagen institucional sea un modelo de integridad y de valores cristianos.

* Sopesará todas las funciones y decisiones con las normas establecidas por las creencias fundamentales de la iglesia.

* Tratará los temas controversiales y amenazantes actuando de forma proactiva en lugar de reactiva.

* Reconocerá la importancia del uso útil del tiempo y diseñará un proceso de toma de decisiones consecuente.

* Monitoreará el desempeño del equipo administrativo al proveer el máximo apoyo a estos individuos.

* Monitoreará el nivel de satisfacción dentro de la institución, para asegurar y



Una reunión reciente de la Junta Directiva de la Universidad Oakwood en Huntsville, Alabama.

mantener un personal docente y de apoyo que esté altamente motivado y comprometido.

La junta debe caminar por la importante, fina y delicada línea entre estar suficientemente involucrada como para saber lo que está sucediendo en la institución y mantener suficiente distancia para evitar involucrarse en funciones administrativas. En todo lo que hace, la junta directiva debe mantener visibles las declaraciones de Visión y Misión.

Cuando los miembros de una junta de gobierno no tienen claras sus responsabilidades, las frustraciones acumuladas pueden provocar la pérdida de interés y compromiso con la tarea.

Cómo hacer el proceso de gobierno más sencillo y directo

Una vez que se ha adoptado el modelo de junta directiva, una de las tareas más importantes de la misma es decidir si su composición interna es adecuada para realizar sus tareas. Normalmente, cada miembro de la junta es asignado a una o varias de las subcomisiones que a su vez son vitales para el éxito de la junta, y esta funcionará con más eficiencia si se da a las comisiones la autoridad para hacer su trabajo dentro de parámetros claros y sin presiones externas. Veamos, por ejemplo, dos comisiones muy importantes: la de elección de los nuevos miembros de la junta directiva y la comisión de búsqueda y selección de los candidatos para la dirección o rectorado de la institución. Analizaremos brevemente las responsabilidades de estas comisiones para ilustrar lo que queremos explicar.

La comisión de selección de miembros de junta

Es fundamental para el éxito de una junta de gobierno que tenga la habilidad de aprovechar los puntos de vista y las opiniones personales de cada miembro, de modo que esta sinergia fije los estándares de operación de la junta y de la institución. Además de superar las barreras que analizamos anteriormente, la junta necesitará tener también la correcta combinación de personas para que el proceso funcione. Uno de los papeles fundamentales de esta comisión es encontrar la mezcla adecuada

y proveer orientación apropiada a todos los nuevos miembros de la junta, tanto los que han sido elegidos como los que han heredado un cargo en la junta. Una vez que la junta ha sido apropiadamente constituida, esta comisión debe monitorear la eficiencia del grupo y su eficacia como un cuerpo directivo, y trabajar con los miembros que necesitan mejorar su desempeño. Esta puede ser una tarea ambiciosa y delicada, sin embargo, si tanto los líderes de la junta como los de la iglesia son conscientes del papel de la junta de ser guardianes de los valores de la organización, el proceso será bien recibido.⁷

La comisión de búsqueda del director o rector

La búsqueda de un directivo de institución terciaria o universidad es un hito muy importante en la historia de la institución. La junta y la administración deberán colaborar mutuamente en este aspecto del gobierno.

Antes de designar la comisión de búsqueda, la junta deberá ser muy clara en cuanto a los propósitos de la comisión y las cualidades que deberían poseer sus miembros. El proceso de selección de los que componen esta comisión debería ser enseñado con cuidado. El tamaño y la composición de la comisión dependerán de la naturaleza de la institución. Los

En el modelo de administración educativa a través de juntas directivas, la junta es la propietaria “encargada” de un grupo mayor de beneficiarios y colaboradores: los miembros de iglesia, los padres y los contribuyentes.

miembros no deberían elegirse por motivos políticos o por miedo a la represalia de personas influyentes que no fueron elegidas. Birnbaum ha observado que la composición de la comisión de búsqueda representa muchas veces “una negociación tácita que refleja el equilibrio de influencia en un campus”.⁸ Esta es una buena oportunidad para que la junta y la administración conozcan lo que los profesores y el personal sienten realmente acerca de la institución. También es una ocasión para que los miembros de iglesia hagan oír su voz.

Otro de los beneficios del proceso de búsqueda es el conocimiento que adquirirá la junta acerca de las necesidades presentes y futuras de la institución. La comisión de búsqueda debe comprender los requerimientos del trabajo de director o rector antes de poder evaluar las cualidades de un posible candidato y hacer la elección correcta. Si todo esto se hace de manera correcta, se estará enviando un mensaje positivo a la membresía acerca de la integridad de la junta en su proceso de gobierno.

Si las comisiones de la junta trabajan bien, la misma como un todo funcionará bien y la institución cosechará los beneficios.

Son muchas las instituciones adventistas en el mundo que están enfrentando tremendos desafíos tanto sea financieros como para conseguir personal idóneo y mantener en alto los principios de la iglesia. Ha llegado el momento en que los líderes de la iglesia deben prestar mayor atención al hecho de cómo se interpreta y se implementa mundialmente el “proceso de gobierno” y, donde sea necesario, facilitar de este modo los cambios que mejorarán el desempeño de la junta.

Carlos A. Archbold, PhD., fue director del Departamento de Educación de la División Interamericana. Ha sido miembro de las juntas directivas de ocho instituciones de nivel terciario. Durante su trabajo en la DIA realizó con frecuencia seminarios sobre Deberes y Responsabilidades de las Juntas de Gobierno. Actualmente dirige el programa de Matemáticas y Ciencias en el Dade College en Miami, Florida. Puede ser contactado en archboldc@bellsouth.net.



Ella Smith Simmons, vicepresidenta de la Asociación General conduce un seminario de entrenamiento para miembros de juntas directivas en la División de África Centro-oriental en noviembre de 2007.

REFERENCIAS

1. John Carver, *Boards That Make a Difference* (San Francisco, California.: Jossey-Bass Publishers, 1997), p. 9.
2. Idem., p. 8
3. Idem p. 45
4. Richard T. Ingram, *The Executive Committiee* (Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges [AGBUC], 1996), p. 2.
5. Clark Kerr y Marian Gade. *The Guardians: Boards of Trustees of American Colleges and Universities, What They Do and How Well They Do it* (Washington D.C.: AGB, 1989), en Judith Block McLaughlin and David Riesman, *Choosing a College President, Opportunities and Constraints* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1990), p. 4.
6. Elena G. de White, *Testimonios para la Iglesia* (Miami: Asociación Publicadora Interamericana, 1997) vol. 5 p. 528.
7. Robert L. Gale, *The Committee on Trustees* (Washington, D.C.: AGBUC, 1996) p. 5.
8. Judith Block McLaughlin y David Riesman, *Choosing a Collage President, Opportunieties and Constraints* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1990) p. 57.

La junta debería evitar los extremos de parecer demasiado fuerte y asemejarse a un perro guardián, o ser demasiado débil como para lograr las metas, llegando a ser irrelevante.