

<http://jae.adventist.org>

REVISTA

# EDUCACIÓN ADVENTISTA



## JUNTAS ESCOLARES

EDICIÓN ESPECIAL



Iglesia Adventista  
del Séptimo Día

DEPARTAMENTO DE  
EDUCACIÓN

## EDITORIAL

# LLAMADOS A LIDERAR EN MOMENTOS DE TUMULTO



En las últimas décadas se ha visto una gran cantidad de tumultos en el mundo de la educación: escándalos en los procesos de admisión, disminución en el número de la matrícula, postergación en el mantenimiento de instalaciones antiguas, endeudamiento excesivo de los estudiantes, despidos de profesores y empleados, cierres o fusiones institucionales, tiroteos masivos,

rápido aumento de costos de matrícula, conducta sexual inapropiada y mucho más. Al observar el panorama educativo tan cambiante y los modelos de financiamiento insostenibles, Armand Alacbay señala que “la necesidad de una administración fiduciaria comprometida está en su punto álgido. Las juntas administrativas pueden desempeñar un papel importante en mejorar la estrategia y la eficiencia institucional sin comprometer la calidad académica ni aumentar los costos de la matrícula”.<sup>1</sup>

El sistema educativo adventista está creciendo en todo el mundo; constantemente se agregan nuevas escuelas y programas.<sup>2</sup> Las juntas administrativas de las instituciones financieramente estable y en desarrollo tienen una responsabilidad de garantizar que el crecimiento sea gestionable y sustentable. Sin embargo, mientras las demandas de acceso a la educación continúan en aumento, la creciente tasa de pobreza continúa limitando el acceso a los más pobres del mundo.<sup>3</sup>

En la mayor parte del planeta, la educación es la solución para el desarrollo de la economía y erradicación de la pobreza. En Estados Unidos está surgiendo un desafío diferente. Se nota un aumento en el coro de voces que cuestionan el valor de la educación. El año pasado Bryan Caplan, profesor de economía de la Universidad George Mason, publicó el libro *El caso en contra de la educación: por qué el sistema educativo es una pérdida de tiempo y dinero* [The Case against Education: Why the Education System Is a Waste of Time and Money].<sup>4</sup> En 2016, Tamara Hiler y sus colegas plantearon la siguiente pregunta: “¿Es la universidad suficientemente buena?”, comentando sobre la sorprendente tendencia en la educación superior donde “casi la mitad de los estudiantes no se gradúan, muchos no obtienen suficientes ingresos incluso años después de sus estudios, y aún un número mayor, no pueden pagar sus préstamos educativos”.<sup>5</sup>

También es de gran preocupación la creciente inestabilidad financiera de las instituciones educativas. Meses atrás Michael Horn, en un artículo preocupante titulado “¿Se cerrará realmente la mitad de todas las universidades en la próxima década?” [Will Half of All Colleges Really Close in the Next Decade?], observó que los colegios y universidades de Estados Unidos les resulta cada vez más difícil obtener suficiente dinero para cubrir sus gastos, principalmente debido a los cambios demográficos y las variantes en las tendencias de inscripción. Horn predice que “el 25% de las instituciones [estadounidenses] existentes, ya sean las 550 instituciones sin fines de lucro e instituciones educativas públicas de cuatro años escolares, o las 1,100 que otorgan títulos universitarios, se cerrarán, fusionarán o declararán en quiebra en los próximos años”.<sup>6</sup>

Richard Hart, rector de la Universidad de Loma Linda (Loma Linda, California, EE. UU.), al referirse a una “reunión reveladora” a la que asistió con los oficiales de otras universidades y colegios adventistas, indica que por varias razones, en “los últimos cinco años, nuestra matrícula colectiva en el sistema de educación superior adventista de Estados Unidos se ha reducido en un dos por ciento por año, de casi 29,000 en 2012 a 24,369 este año; una pérdida de casi el 9 por ciento... No debemos entrar en pánico, pero sí se requiere replantear nuestras prioridades y estrategias”.<sup>7</sup>

Sobre las escuelas adventistas primarias y secundarias, Larry Blackmer, para entonces vice-presidente de educación de la División Norteamericana, reportó en 2017, 274 escuelas se habían cerrado en los últimos 15 años.<sup>8</sup> Estos son en realidad tiempos difíciles para todos los niveles educativos y muchos proclaman que el modelo enfocado en los costos de matrícula es insostenible.<sup>9</sup> Según John Farber, de la Asociación Nacional de Escuelas Independientes (NAIS, por sus siglas en inglés), “ya no podemos confiar en nuestra estrategia tradicional de aumentar los costos de matrícula cada año y de recaudar fondos a menudo para nuestras fundaciones y programas”.<sup>10</sup>

Presionados por la crisis financiera, los líderes educativos están buscando soluciones para aumentar o diversificar sus fuentes de ingresos con algunos incidentes exitosos que van desde el asociarse con inversionistas para financiar el costo de instalaciones nuevas que no generen un aumento en el costo de la matrícula, como tiendas y hoteles<sup>11</sup> para ofrecer grandes descuentos a los estudiantes,<sup>12</sup> abrir programas en línea nuevos o innovadores o reclutar más estudiantes internacionales para mejorar el flujo de efectivo de la institución.

Varias escuelas han buscado aumentar su ingreso dirigiéndose al gobierno,<sup>13</sup> además de buscar grandes donaciones en el sector privado. Sin embargo, estos métodos de recaudación de fondos traen con sus propios desafíos, principalmente en un cambio de prioridades. David Kirp lamenta que “las prioridades de la educación superior están determinadas cada vez menos por la institución misma y más por sus múltiples ‘constituyentes’ (estudiantes, donantes, corporaciones, políticos), cada uno de los cuales promueve su propia visión de la institución ‘respectiva’ (en realidad, sumisa)”.<sup>14</sup>

Sin embargo, los desafíos siempre vienen con oportunidades. Estos tiempos tumultuosos deberían motivar a nuestras instituciones a trabajar en cooperación más estrecha, conclusión principal de la *Cumbre de Chicago*,<sup>15</sup> y también un enfoque defendido por Jeffrey Selingo en *Crónica de la educación superior*, “Hay una mejor opción: una verdadera colaboración con otras universidades en áreas académicas y administrativas”.<sup>16</sup> Para lograr estos ambiciosos objetivos, se necesitan tanto a nivel de junta directiva como en oficinas

ejecutivas, líderes que sean “pensadores anticipados, tolerantes de riesgos y fracasos y, valientes en la toma de decisiones”.<sup>17</sup> Los desafíos financieros pueden poner a prueba el compromiso de una institución con su misión; sin embargo, tales desafíos requieren de líderes resueltos, conocedores, visionarios, innovadores y profundamente espirituales.

## En esta edición

Esta edición especial de La Revista de Educación Adventista se enfoca en el rol y las responsabilidades de los miembros de la junta directiva, los cuales brindan liderazgo y supervisión a un impresionante sistema global de más de 8,000 instituciones educativas adventistas que enseñan a estudiantes desde la escuela primaria hasta los niveles de postgrado.<sup>18</sup>

El ministerio educativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día está directamente conectado con su misión de “hacer discípulos de Jesucristo que vivan como sus testigos amorosos y proclamen a todo el mundo el evangelio eterno del Mensaje de los Tres Ángeles en preparación para su pronta venida”.<sup>19</sup> Por lo tanto, servir en una junta administrativa es un ministerio. Es, en esencia, un asunto espiritual. Es por eso que el primer artículo de esta edición enfatiza un profundo impacto espiritual de los miembros de junta en las instituciones que gobiernan.

Ella Simmons propone 10 formas prácticas en que los presidentes de la junta pueden ser más efectivos en su importante responsabilidad. Arceli Rosario comparte su experiencia personal como rectora de un colegio, al trabajar junto con los miembros de la junta directiva en el contexto asiático. Lyndon Furst ofrece asesoría para ayudar a los miembros de junta a evitar problemas legales. Ann Gibson proporciona una valiosa orientación para ayudar a los miembros de la junta en el cumplimiento de sus deberes fiduciarios de asistencia, lealtad y obediencia mientras cumplen con su trabajo de supervisar las finanzas de las instituciones que gobiernan.

Hudson Kibuuka explora las complejidades de construir una relación de trabajo con las diferentes autoridades estatutarias alrededor del mundo. En la sección de “Perspectivas”, Duane Covrig reflexiona sobre el trabajo moral de las juntas escolares, cuyos miembros deben cumplir este deber sagrado con el más alto nivel de integridad y justicia. Y finalmente, en “Las mejores prácticas en el trabajo”, Craig Mattson define las responsabilidades de los miembros de junta a medida que responden al llamado de servir en la junta local.

En las próximas ediciones de 2019 aparecerán artículos adicionales: Karnik Joseph Doukmetzian abordarán la gobernanza efectiva de las juntas institucionales; Betty Bayer hablará sobre el aprendizaje profesional para miembros de junta, quienes también tienen la responsabilidad de garantizar que se brinden oportunidades de aprendizaje profesional adecuadas y relevantes a profesores y empleados; Robert Crux abordará cómo prevenir la deshonestidad en los miembros de la junta.

## Llamados a liderar

Cuando los directivos ven un panorama lleno de desafíos, a menudo se sienten tentados a preguntar: “¡Ah, señor mío! ¿qué haremos?” La respuesta continúa siendo la misma, “No tengas miedo, porque más *son* los que *están* con nosotros que los que *están* con

ellos” (2 Reyes 6:15-17, RVR1995).<sup>20</sup> Los administradores también tienen el consejo de Elena White: “Tengamos confianza y seamos valientes... Dios conoce todas nuestras necesidades... Tiene medios de remover toda dificultad, para confortar a quienes le sirven y respetan los medios que él emplea”.<sup>21</sup>

Debemos enfocarnos en nuestra misión y preservar la singularidad de la educación Adventista.<sup>22</sup> Como directivos y miembros de junta, aceptemos nuestro llamado. Como maestros y administradores, aprendamos más sobre el funcionamiento de las juntas directivas y colaborar en apoyar y extender la misión de nuestras escuelas. Enfoquémonos no en las furiosas aguas del río Jordán sino en la mano poderosa de nuestro Dios (Números 13:30, Josué 14:12, Salmos 20:6-9).



## Bordes Henry Saturné

**Bordes Henry Saturné, PhD**, es Catedrático Asociado de liderazgo educativo y director del programa de administración de educación superior en el Departamento de Liderazgo de la Facultad de Educación de la Universidad de Andrews, en Berrien Springs, Michigan, EE. UU. El Dr. Saturné obtuvo una Maestría en Teología y un Doctorado (PhD) en Ciencias de Religión en la Universidad de Estrasburgo, en Francia. También obtuvo una Maestría en Educación en Atlantic Union College, en South Lancaster, Massachusetts, EE. UU. Durante los últimos 35 años, el Dr. Saturné ha servido como pastor, gerente general de una estación de radio, director y supervisor de escuelas, vicerrector de colegios y universidades en varios estados de Estados Unidos y en dos países: Nueva York, Massachusetts, Haití y Tailandia. Sus áreas de investigación se enfocan en los desafíos y oportunidades exclusivos de las instituciones educativas religiosas. El Dr. Saturné actualmente funge como presidente de la junta directiva de la Escuela Primaria Ruth Murdoch en Berrien Springs, Michigan.

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. Laura Ascione, “The Five Boldest University Models in 2017” [Los cinco modelos universitarios más audaces de 2017], eCampus News (12 de junio de 2017): <https://www.ecampusnews.com/2017/06/12/innovative-university-models/>.
2. Departamento de Educación de la Asociación General, Estadísticas mundiales de educación adventista (31 de diciembre de 2017): <https://education.adventist.org/education-statistics/>.
3. A nivel mundial, la educación es la única salida de la pobreza; sin embargo, la pobreza continúa siendo el principal obstáculo para la educación de los más pobres del mundo. Véase Phineas Rueckert, “10 Barriers to Education Around the World” [10 obstáculos a la educación alrededor del mundo] *Global Citizen* (Enero 2019): <https://www.globalcitizen.org/en/content/10-barriers-to-education-around-the-world-2/> y Global Partnership for Education: Education Data [Alianza global para la educación: Datos de educación] (5 de marzo de 2019): <https://www.globalpartnership.org/data-and-results/education-data>.
4. Bryan Caplan, *The Case Against Education: Why the Education System is a Waste of Time and Money* [El caso en contra la educación: por qué el sistema educativo es una pérdida de tiempo y dinero] (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2018). Véase los comentarios de Allen Mendenhall en <https://www.cato.org/cato-journal/springsummer-2018/case-against-education-why-education-system-waste-time-money-bryan>.
5. Tamara Hiler, Lanae Erickson Hatalsky y Megan John, “Incomplete: The Quality Crisis at America’s Private, Non-Profit Colleges - Is College Good Enough?” [Incompleto: La crisis de las universidades privadas sin fines de lucro. ¿Es la universidad lo suficientemente buena?] *Third Way* (24 de mayo de 2016): <http://www.thirdway.org/report/incomplete-the-quality-crisis-at-americas-private-non-profit-colleges>.
6. Michael Horn, “Will Half Of All Colleges Really Close In The Next Decade?” [¿Se cerrará realmente la mitad de todas las universidades en la próxima década?] *Forbes* (13 de diciembre de 2018): <https://www.forbes.com/sites/michael-horn/2018/12/13/will-half-of-all-colleges-really-close-in-the-next-decade/#4bb1a5652e55>.

7. Véase las “Notas del rector” de Richard Hart en April de 2017 en <https://myllu.llu.edu/news/theweek/story/?id=30218>.
8. Kimberly Luste Maran, “NAD Vice President Discusses Significance of NAD Year-End Meeting Votes for Education” [Vice-presidente de la DNA discute la importancia de los votos de la reunión de fin de año de la DNA para la educación] (9 de enero 2017): <https://www.nadadventist.org/news/nad-vice-president-discusses-significance-nad-year-end-meeting-votes-education>.
9. John S. Farber, “The Independent School Financial Model Is Broken: Here's How We Fix It” [El modelo financiero de la escuela independiente no funciona: Así es como lo arreglamos], *Independent School Magazine* (2012): <http://www.nais.org/Magazines-Newsletters/ISMagazine/Pages/The-Independent-School-Financial-Model-is-Broken.aspx>; Patrick F. Bassett, “The New Normal: A Game-changing Model for Financially Sustainable Schools” [El nuevo estándar: Un modelo de cambios para escuelas financieramente sustentables], *Independent School* (2010): <http://www.nais.org/Articles/Documents/NewNormalv2.pdf>.
10. Bassett, “The New Normal: A Game-changing Model for Financially Sustainable Schools” [El nuevo estándar: Un modelo de cambios para escuelas financieramente sustentables].
11. Jodi Helmer, “Partners in Higher Ed Housing: On Campuses Across the Nation, Public-private Partnerships Are Revitalizing Student Housing” [Socios en viviendas de educación superior: En los campus de toda la nación, las alianzas públicas-privadas están revitalizando las viviendas estudiantiles], *University Business* (septiembre de 2016): <https://universitybusiness.com/partners-in-higher-ed-housing/>
12. The Hechinger Report, “Colleges Drop Tuition to Lure Students” [Las universidades reducen los costos para atraer estudiantes], *U.S. News and World Report* (30 de agosto de 2018): <https://www.usnews.com/news/education-news/articles/2018-08-30/colleges-drop-advertised-tuition-to-lure-students>.
13. Deborah A. Versteegen, Vern Brimley y Rulon R. Garfield, *Financing Education in a Climate of Change* [Financiar la educación en un clima de cambio] (Boston, Mass.: Peason, 2015), 240; Melody Tan, “Australian Government Grants A\$100 Million to Adventist Schools: Government Grants Spark Building Projects” [El gobierno australiano otorga \$100 millones de dólares australianos a escuelas adventistas: El subsidio del gobierno apoya el inicio de proyectos de construcción], *Adventist World* (octubre de 2009): <http://archives.adventistworld.org/2009/october/australian-government-grants-a-100-million-to-adventist-schools.html>; Jarrod Stackelroth, “Fiji School Waives Government Funds to Keep Adventist Identity” [Escuela de Fiji exime fondos del gobierno para mantener la identidad adventista], *Adventist Review* (febrero de 2019): <https://www.adventistreview.org/church-news/story/3382-fiji-school-waives-government-funds-to-keep-adventist-identity>.
14. David Kirp, *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education* [Einstein y el resultado final: La mercadotecnia de la educación superior] (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2003), 3, 4; See also Derek Bok, “The Ambiguous Role of Money in Higher Education” [El rol ambiguo del dinero en la educación superior], *The Chronicle of Higher Education* (12 de agosto de 2013): <https://www.chronicle.com/article/The-Ambiguous-Role-of-Money-in/141035>.
15. Debbie Michel, “Higher Ed Leaders Vote to Explore Collaboration” [Líderes de educación superior votan explorar colaboración], *Revista Adventista* (13 de agosto de 2018): <https://www.adventistreview.org/church-news/story/6392-higher-ed-leaders-vote-to-explore-collaboration>; *Chicago Declaration-August 12, 2018: The Future of Seventh-day Adventist Higher Education* [Declaración de Chicago-12 de agosto de 2018: El Futuro de la educación superior Adventista del Séptimo Día] (Cumbre de Chicago, agosto de 2018): <https://www.nadadventist.org/sites/default/files/2018-08/The%202018%20Chicago%20Declaration%20paper.pdf>.
16. Jeffrey J. Selingo, “Networked U.’s: This Is What Will Save Higher Ed” [Universidades conectadas: Esto es lo que salvará la educación superior], *The Chronicle of Higher Education* (8 de noviembre de 2017): [http://www.chronicle.com/article/Networked-U-s-This-Is-What/241724?cid=wb&utm\\_source=wb&utm\\_medium=en&elqTrackId=d3e6cd15d3e24be990326f1bb9b516fe&elq=a3a88e4173684c8cb5286a70a7457fb1&elqaid=16566&elqa...](http://www.chronicle.com/article/Networked-U-s-This-Is-What/241724?cid=wb&utm_source=wb&utm_medium=en&elqTrackId=d3e6cd15d3e24be990326f1bb9b516fe&elq=a3a88e4173684c8cb5286a70a7457fb1&elqaid=16566&elqa...)
17. Amit Mrig y Patrick Sanaghan, *The Skills Future Higher-Ed Leaders Need to Succeed* [Las habilidades que los futuros líderes de educación superior necesitan para tener éxito] (Denver, Colo.: Academic Impressions, 2017), 20: <https://www.academicimpressions.com/PDF/future-skillsset.pdf>.
18. Departamento de Educación de la Asociación General, Estadísticas mundiales de educación adventista (31 de diciembre de 2017): <https://education.adventist.org/education-statistics/>.
19. Declaración de misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día: <https://www.adventist.org/en/information/official-statements/statements/article/go/-/mission-statement-of-the-seventh-day-adventist-church/>.
20. 2 Reyes 6:15-17, RVR1995. Copyright © 1995 por United Bible Societies.
21. Elena G. White, *Ministerio de Curación* (Mountain View, Calif.: Pacific Press, 1959), 382.
22. George R. Knight, *Educating for Eternity: A Seventh-day Adventist Philosophy of Education* [Educar para la eternidad: Una filosofía de educación Adventista del Séptimo Día] (Berrien Springs, Mich.: Andrews University Press, 2016); Arthur F. Holmes, *The Idea of a Christian College* [La idea de un colegio cristiano], ed. rev. (Grand Rapids, Mich.: Eerdmans, 1987).

## ADMINISTRACIÓN Y ESPIRITUALIDAD: EL PROFUNDO IMPACTO DE LA SALUD ESPIRITUAL DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA SOBRE LAS INSTITUCIONES QUE GESTIONAN



Asociación en Nueva York.

Una sola persona movida por el Espíritu Santo puede ser un canal de bendiciones y marcar una diferencia sustancial en las instituciones educativas adventistas. En cambio, un miembro de junta que esté desconectado del Espíritu, aun por breve tiempo, puede causar mucho daño. Esto me quedó claro hace algunos años cuando fue departamental de educación de la

Necesitábamos una escuela adventista en el este de Long Island (Nueva York), después del cierre de la escuela anterior, que había servido a las familias de la zona durante más de cuarenta años. Establecimos una pequeña comisión para orar, planificar, negociar y abrir una escuela en las instalaciones de la iglesia de Babylon, donde 25 años antes se había cerrado una pequeña escuela, dejando una gran deuda que la iglesia tuvo que pagar, y el pesar que acompañó el proceso.

Había tres desafíos: En primer lugar, los miembros de iglesia tenían que aceptar el proyecto pese a los malos recuerdos. En segundo lugar, teníamos que ganar el apoyo de otras iglesias de la zona para subsidiar la nueva escuela e inscribir sus hijos. En tercer lugar, teníamos que hallar financiamiento para adaptar el lugar a las regulaciones y cubrir los gastos asociados con la apertura de una nueva escuela. En cuarto lugar, el Consejo Municipal de Babylon, que tenía reputación de ser difícil, tendría que dar permiso de usar el edificio existente como escuela. Necesitábamos con desesperación la bendición divina para que el proyecto se hiciera realidad a pesar de las circunstancias.

Después mucha oración, con el apoyo del pastor de la iglesia y los miembros de la comisión de planificación, se presentó el proyecto ante los miembros de iglesia en una asamblea especial. Hubo muchas preguntas y objeciones legítimas, y parecía que los miembros estaban por rechazar la propuesta. Entonces de repente, Dios usó la voz de una persona valiente y dedicada que habló como lo hicieron Josué y Caleb y ayudó a convencer a la iglesia para que avanzara con el proyecto. Posteriormente, ella respondió al llamado y sirvió fielmente durante muchos años como presidenta de la junta de la nueva escuela.

En respuesta a nuestras oraciones, Dios abrió milagrosamente todas las puertas y quitó todos los obstáculos. Hoy día, el Colegio de South Bay sigue brindando educación adventista a muchas familias de la zona.

## La educación adventista y el gran conflicto

La educación adventista es fundamentalmente un ministerio y un compromiso espiritual. En el contexto del gran conflicto entre el bien y el mal, los miembros de la junta deberían recordar que las instituciones educativas cristianas han sido establecidas primordialmente para contribuir al progreso del reino de Dios: “Restaurar los hombres y las mujeres a la imagen de su Hacedor, para devolverlos a la perfección con la que fueron creados: esa había de ser la obra de redención. Ese es el objeto de la educación, el gran objeto de la vida”.<sup>4</sup> En consecuencia, no se puede pelear esta batalla exclusivamente con el poder de la mente, los recursos financieros o las habilidades profesionales. Se necesitan armas divinas para pelear batallas espirituales. “No con ejército, ni con fuerza, sino con mi espíritu, ha dicho Jehová de los ejércitos” (Zacarías 4:6).

Debido a su posición visible y de influencia, los miembros de la junta son blanco de los ataques del enemigo, como lo fue Simón Pedro. Ellos necesitan “resistir firmemente por medio de la fe” (1 Pedro 5:9). De lo contrario, pueden convertirse en un impedimento para el progreso de la obra de Dios. Aún recuerdo la dolorosa historia de una amarga pelea personal entre un miembro influyente de la junta y un director, que terminó en el cierre de una escuela. El miembro de la junta quería probar que él tenía la “última palabra” y que tenía “el poder de hacer que el director perdiera el trabajo”. Fue así como convenció a todos de que cerraran la escuela. Esa historia triste pero verdadera ilustra el impacto nefasto de un miembro orgulloso, vengativo y egoísta.

*Hay algunos religiosos que también son espirituales, pero no todos lo son. La religión ha producido las Cruzadas, la Inquisición, persecuciones, fanatismos, violencia y actitudes críticas. La espiritualidad está acompañada de amor, aceptación, paciencia, valor y perdón.*

Lou Solomon destacó que “el volverse poderoso hace menos empáticas a las personas”, y que “las fallas más comunes del liderazgo no son el fraude, la malversación de fondos o aun los escándalos sexuales. Es más común ver que los líderes fracasen en el área de la autogestión, el uso del poder motivado por el ego y los intereses propios”.<sup>6</sup>

La perturbadora historia de la despiadada Reina Jezabel nos recuerda que los miembros de junta son *fideicomisarios*, y que deben suscribirse a las normas éticas más elevadas y jamás consentir al nepotismo o el amiguismo. Jezabel planificó cuidadosamente la eliminación de Nabot con la intención de quedarse con su viña y dársela a su esposo (1 Reyes 21). De manera similar, los miembros de junta a veces presionan a la administración para obtener un puesto, una promoción o aumentos de salario para sus familiares o amigos.

A medida que llevan a cabo sus importantes responsabilidades, los líderes espirituales tienen que ser conscientes de sus errores, dado que “tenemos este tesoro en vasos de barro” (2 Corintios 4:7). Richard Exley nos recuerda con total sinceridad que el “potencial de abusar del poder está presente en cada uno de nosotros. Con frecuencia, es controlado, no por verdadera humildad sino tan solo por falta de oportunidad. Si se nos

da algo de poder, ¡sálvese quien pueda!”<sup>7</sup> Dan Allender nos invita a reconocer nuestras limitaciones al “liderar con flacidez”. Nos llama a alejarnos decididamente de respuestas inefectivas y dañinas a los desafíos, incluyendo cobardía, rigidez, narcisismo, ocultamiento y fatalismo; y abrazar respuestas efectivas, que incluyan valor, profundidad, gratitud, apertura y esperanza.<sup>8</sup> “Los que controlan a otros deberían aprender primero a controlarse a sí mismos. A menos que aprendan esta lección, no podrán ser semejantes a Cristo en su obra. Deben morar en Cristo, hablar como él hablaría, actuar como él actuaría, y mostrar una compasión y una bondad infalibles”.<sup>9</sup>

## Cómo definir la espiritualidad

Los investigadores han luchado por definir la espiritualidad.<sup>10</sup> Bruce Speck reconoció que “claramente, se carece de una definición consensual de espiritualidad”.<sup>11</sup> Covrig, Ledesma y Gifford hicieron una distinción entre espiritualidad y religión,<sup>12</sup> pero Kenneson desafió ese enfoque.<sup>13</sup> Joanna Crossman defendió un “desarrollo espiritual secular”,<sup>14</sup> mientras que Cadge y Konieczny notaron que la religión está “oculta a la vista de todos” y debería ser reconocida abiertamente así como son reconocidos el sexo o la raza.<sup>15</sup> Fry y Kiger enumeraron valores relacionados con el liderazgo espiritual: confianza, perdón, integridad, honestidad, valor, humildad, bondad, compasión, paciencia, excelencia y felicidad.<sup>16</sup>

En este artículo, la *religión* no se compara con la *espiritualidad*. Hay algunos religiosos que también son espirituales, pero no todos lo son. La religión ha producido las Cruzadas, la Inquisición, persecuciones, fanatismos, violencia y actitudes críticas. La espiritualidad está acompañada de amor, aceptación, paciencia, valor y perdón. Las personas espirituales demuestran autenticidad, trascendencia, conexión, introspección, dominio propio, paz interior y un sentido de propósito. La espiritualidad tiene que ver sobre todo con el corazón. Miembros de junta espirituales cultivan el “fruto del Espíritu” que, según Pablo, es “amor, gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fe, mansedumbre, templanza” (Gálatas 5:22, 23).

A pesar de ello, aun las personas espirituales auténticas poseen una comprensión incompleta o incorrecta de la verdad. Los mileritas, por ejemplo, eran muy espirituales, pero creían incorrectamente que Jesús regresaría a esta tierra en 1844, cuando en efecto, estaba por inaugurar su ministerio en el Lugar santísimo del santuario celestial.<sup>17</sup> El conocimiento que tenía Apolos del evangelio se limitaba a la enseñanza que había recibido antes de ser bautizado por Juan el Bautista. Era, sin embargo, un hombre muy espiritual que amaba a Dios y estaba dedicado a su servicio. Aunque era sumamente elocuente y educado, era lo suficientemente humilde como para recibir un estudio bíblico de dos obreros, los fabricantes de tiendas Priscila y Aquila.<sup>18</sup>

El Espíritu Santo está guiando a los creyentes a toda verdad, pero esa revelación es progresiva. Además, los creyentes no siempre están listos para aprender todo lo que el Señor quiere enseñarles: “Aún tengo muchas cosas que decirles, pero ahora no las podéis sobrellevar” (Juan 16:12), les dijo Jesús a sus discípulos. “El Espíritu Santo, a quien el Padre enviará en mi nombre, él os enseñará todas las cosas” (Juan 14:26). Una persona espiritual posee una actitud de humildad y un deseo de aprender verdades más profundas para crecer en el Señor.

## Los peligros de la espiritualidad falsificada

La religión sin espiritualidad es censurada en la Biblia en numerosas ocasiones. Se caracteriza por el extremismo, una actitud crítica, un deseo de controlar a otros, un espíritu de venganza, arrogancia, orgullo, egoísmo, discriminación, exclusión, codicia y corrupción. Pablo señaló a los que tenían “apariencia de piedad, pero [negaban] la eficacia de ella” (2 Timoteo 3:5).

La espiritualidad no es asistir a cultos religiosos, observar ritos, participar en ceremonias o memorizar doctrinas, si bien esas prácticas religiosas suelen ayudar a nutrirla.<sup>19</sup> Los fariseos eran observantes estrictos de la ley, pero descuidaban “lo más importante de la Ley: la justicia, la misericordia y la fe” (Mateo 23:23).<sup>20</sup> Eran sumamente religiosos, pero carecían de comunión verdadera con Dios. Las doctrinas que tan bien habían estudiado no transformaron sus corazones egoístas y orgullosos. Pablo también se refirió a ese problema: “Si tuviera profecía, y entendiera todos los misterios y todo conocimiento, y si tuviera toda la fe, de tal manera que trasladara los montes, y no tengo amor, nada soy” (I Corintios 13:2). Y añadió en I Corintios 8:1: “El conocimiento envanece, pero el amor edifica”, traducido también como “el conocimiento nos vuelve orgullosos, mientras que el amor fortalece” (TLA). No se trata de cuánto sabemos o cuánto dinero tenemos, ni tiene que ver con observar reglas y lograr la fidelidad a los reglamentos, si bien estos son importantes, es más bien llegar a ser una nueva criatura, transformada desde adentro por el amor de Cristo.

Saulo de Tarso estaba lleno de fervor por la ley y “siendo mucho más celoso por las tradiciones”<sup>21</sup> de sus padres, necesitó que ese encuentro con Jesús en camino a Damasco cambiara su corazón y pusiera en orden sus prioridades: un recordatorio de que la espiritualidad auténtica se desarrolla en la presencia de Dios.

La espiritualidad falsificada suele ser presumida. Los cristianos a veces esperan que Dios apruebe sus caminos y los bendiga aun cuando son negligentes, desobedientes o perezosos. Sostienen que “Es obra de Dios; no puede fallar”. Jeremías advirtió a los hijos de Israel: “No fiéis en palabras de mentira, diciendo: ‘¡Templo de Jehová, templo de Jehová, templo de Jehová es este!’” (Jeremías 7:4). Elena White escribió: “Nehemías no creyó que había cumplido su deber cuando lloró y rogó al Señor. Unió a sus peticiones un esfuerzo santo y trabajó con fervor y oración por el éxito de la empresa en la cual se empeñaba. La consideración cuidadosa y planes bien madurados son tan necesarios hoy para las realizaciones sagradas como en el tiempo en que fueron reedificados los muros de Jerusalén”<sup>22</sup>

Los fideicomisarios de las escuelas adventistas no pueden darse el lujo de ser caprichosos o arbitrarios. No tienen que usar sus propias opiniones para recomendar que se discipline a empleados o estudiantes. Hace un par de décadas, la directora de una escuela de iglesia, una de las mejores educadoras de la asociación, fue expulsada simplemente por la junta de la escuela local porque había pedido pizzas para los estudiantes. Los miembros de la junta creían firmemente que un “verdadero adventista” no podía y no habría ofrecido ese “alimento dañino” a los estudiantes. En su justa indignación, votaron despedirla haciéndolo efectivo inmediatamente. Se requirió la firme intervención de los directivos de la asociación y mucha sabiduría para convencer a estos miembros de la junta que tenían que seguir el debido proceso, y que no se les permite expulsar por cualquier razón a un empleado cuyo trabajo fue asignado por la asociación. Las juntas escolares

recomiendan la rescisión o el despido, pero solo en consulta con la organización que ha contratado a la persona (en este caso, la asociación local). Las normas que regulan un despido están expresadas en los reglamentos oficiales de la denominación y en las regulaciones del gobierno.<sup>23</sup>

## La espiritualidad auténtica lleva el fruto del Espíritu

Si alguien es llamado a ser miembro de la junta, a esa persona se le ha confiado un gran privilegio que conlleva responsabilidades. “Lo que se requiere de los administradores es que cada uno sea hallado fiel” (I Corintios 4:2). José, Daniel y Nehemías fueron líderes espirituales de éxito que también pueden ser de inspiración para los miembros de junta. Fueron diligentes, fieles, honestos, valientes y prudentes. Su sólida fe los motivó a prepararse cuidadosamente, a planificar a conciencia y a ejecutar juiciosamente sus proyectos. Se sintieron convencidos de que no importa lo que hicieran, serían responsables ante el Señor y no los hombres (véase Colosenses 3:23). Demostraron “la sabiduría que desciende de lo alto”, descrita por Santiago como “pura [...] pacífica, amable, benigna, llena de misericordia y de buenos frutos, sin incertidumbre ni hipocresía” (Santiago 3:13-18).

*Los miembros de la junta no pueden darse el lujo de adoptar una actitud de des-cuido. Quedarse dormido en los controles o negar las duras realidades podría tener un impacto terrible en la vida de muchos y aun amenazar la viabilidad de la institución.*

Los miembros de junta espirituales poseen grandes expectativas. Creen que el pueblo de Dios debería ser cabeza y no cola.<sup>24</sup> Esto se aplica en especial a la educación, un área en la que los miembros de junta exigen calidad, eficiencia, profesionalismo, honestidad, transparencia, imparcialidad y compasión. No tienen tolerancia hacia la incompetencia, el caos, la inmoralidad, la mediocridad o la corrupción. Tienen la convicción de que Dios está listo y dispuesto para llevar a cabo cosas extraordinarias para sus hijos.

“Dios hará cosas maravillosas por los que confían en él. El motivo por el cual los que profesan ser sus hijos no tienen mayor fuerza consiste en que confían de-

masiado en su propia sabiduría, y no le dan al Señor ocasión de revelar su poder en favor de ellos. El ayudará a sus hijos creyentes en toda emergencia, si ponen toda su confianza en él y le obedecen fielmente”.<sup>25</sup>

Nuestras elevadas expectativas, sin embargo, tienen que ser proporcionales al apoyo y los recursos que están disponibles para nuestros estudiantes y educadores. No es razonable tener las mismas expectativas para todos. “El lugar específico señalado para nosotros en la vida lo determinan nuestras aptitudes. No todos alcanzan el mismo desarrollo, ni hacen con igual eficiencia el mismo trabajo. Dios no espera que el hisopo adquiera las proporciones del cedro, ni que el olivo alcance la altura de la majestuosa palmera. Pero todos deberíamos aspirar a la altura a que la unión del poder humano con el divino nos permita alcanzar”.<sup>26</sup>

La carga excesiva de trabajo y el agotamiento prematuro son desafíos crónicos dentro del sistema adventista. Esperamos que los docentes estén disponibles durante toda la jornada escolar (a menudo sin descanso), y también por las noches y los sábados, y muchas veces también los domingos. A veces, se llama a los empleados para que se

reporten aun en vacaciones. Las juntas escolares tienen que actuar de manera deliberada para animar a los administradores de la institución a que realicen esfuerzos para proteger el tiempo personal de los empleados y les den algo de espacio para renovarse y recargar sus baterías.

Uno de los pioneros de la Iglesia, el poderoso predicador Jaime White, estaba tan dedicado al trabajo que siempre estaba ocupado predicando, editando, visitando y presidiendo reuniones. Su amada esposa Elena le advirtió que a menos que frene un poco sus múltiples actividades, tendría graves problemas de salud, y hasta podría perder la vida. Jaime, sin embargo, no estaba listo para reducir sus actividades. Por ello, a los 44 años, sufrió un derrame que lo dejó paralizado. Cuando se mejoró unos pocos meses después, regresó a su atareada vida. A los 56 volvió a enfermarse y falleció a los 60 años. Un ministerio fructífero que podría haber servido a la iglesia durante muchos años más se vio así acortado.<sup>27</sup>

En francés, la gente suele decir, “*L’excès en tout nuit*”, que podría ser traducido como: “El exceso en todo es perjudicial”. El exceso y el extremismo son una estratagema sumamente efectiva del diablo en sus esfuerzos por seducir a los hijos de Dios y apartarlos de su glorioso destino. Uno de los frutos del Espíritu Santo es ἐγκράτεια (*egkrateia*), que significa temperancia, autocontrol, dominio propio, autonomía, fuerza interior o moderación.<sup>28</sup> Es la virtud que ejemplifica la persona que, por medio del poder del Espíritu Santo, mantiene las cosas bajo control y no se deja llevar por las pasiones o circunstancias.

El consejo que Cristo dio a sus discípulos hace dos mil años sigue siendo válido hoy: “Venid vosotros aparte, a un lugar desierto, y descansad un poco” (Marcos 6:31). Elena White corroboró este mensaje con estos comentarios: “No es prudente estar siempre bajo la tensión del trabajo y la excitación, aun mientras se atiendan las necesidades espirituales de los hombres; porque de esta manera se descuida la piedad personal y se agobian las facultades de la mente, del alma y del cuerpo [...]. Debemos tomar tiempo para la meditación, la oración y el estudio de la Palabra de Dios”.<sup>29</sup> Hay momentos para trabajar duro, pero también hay momentos para relajarse y reponer las energías. Esa lección oportuna es relevante tanto para los miembros de la junta como para los empleados de la institución.

La función de la junta no es administrar la institución sino ser mayordomos atentos y orar por ella. Las juntas apoyan una cultura de prudencia que garantiza que las instituciones sigan las pautas y cumplan los reglamentos. Al igual que José en Egipto, los miembros de la junta garantizan que se haga provisión para cuando falte, haya recesión económica o catástrofes naturales. Se interesan en brindar instalaciones saludables y seguras para los estudiantes, el personal de la institución y las visitas.

Como mayordomos prudentes, los miembros de la junta garantizan que la institución no se embarque en iniciativas imprudentes o grandiosas. Se aseguran que ningún proyecto siga adelante sin un estudio de factibilidad y la planificación adecuada. Aprueban presupuestos conservadores pero visionarios, y exigen que la institución cumpla con las regulaciones del gobierno que no contradigan las instrucciones de la Biblia.<sup>30</sup> Esperan del liderazgo de la institución un plan estratégico detallado, visionario y realista que se actualice anualmente, y aun participan en su creación. Jesús hizo la pregunta: “¿Quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si

tiene lo que necesita para acabarla? No sea que, después que haya puesto el cimiento, no pueda completarla y todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: ‘Este hombre comenzó a edificar y no pudo acabar’”(Lucas 14:28-30).

Una de las responsabilidades más importantes de la junta es seleccionar a líderes competentes y comprometidos con la institución. Los miembros de la junta no pueden permitirse esperar que el actual liderazgo no esté disponible para comenzar a pensar en posibles remplazos. Por eso es tan crucial planificar una sucesión. La junta y la administración tienen que actuar de manera deliberada para cultivar a largo plazo una diversidad de opciones de futuros líderes, tanto a nivel de la junta como también de la institución. Los grandes líderes espirituales planifican su propia sucesión: Josué estuvo listo para cuando Moisés los dejó. Elías fue mentor de Eliseo. Juan el Bautista dijo de Jesús: “Es necesario que él crezca, y que yo disminuya” (Juan 3:30). Bernabé preparó intencionalmente a Saulo y a Juan Marcos. Pablo entrenó a Tito y Timoteo para el ministerio. Las juntas deberían hacer lo mismo para garantizar la estabilidad y el desarrollo sostenido de sus instituciones, identificando sistemáticamente talentos prometedores y brindándoles oportunidades de crecimiento para futuros líderes potenciales.

## Miembros de junta espirituales

Los miembros de junta que son espirituales dan la bienvenida a todos los estudiantes y empleados, aun con sus diferencias, como don de Dios. Los ven como hijos de Dios a pesar de su aptitud, sexo, etnia, nacionalidad o edad. Es necesario que los líderes sean accesibles, y que se los perciba listos y dispuestos a escuchar a los docentes, los porteros, los padres y los estudiantes. Los miembros de la junta guiados por el Espíritu promueven activamente la equidad, lo que podría traducirse como una representación y trato justos y equitativos a todos los grupos de personas en todos los niveles.<sup>31</sup> Apoyan la misión mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día al adoptar una posición firme contra la discriminación y el trato preferencial. Son compasivos, y protegen a miembros vulnerables de la familia institucional. Deberían ser las voces de los que no tienen voz, en particular del huérfano, la viuda, el inmigrante, los niños y los ancianos.<sup>32</sup>

Las juntas a veces tienen que tomar decisiones difíciles que afectarán al personal, los estudiantes, las familias y aun la iglesia. Es una sagrada responsabilidad que tiene que ser acometida con humildad y oración. Esas decisiones pueden verse impulsadas por exigencias financieras, malas conductas de los empleados, asuntos de seguridad o iniciativas del gobierno.

La junta también podría simplemente reconocer que los tiempos han cambiado y que la institución necesita adoptar una nueva decisión. Puede que los miembros necesiten tomar acciones y decisiones drásticas, efectuar cambios significativos o llevar a cabo una limpieza a fondo. Es allí donde se prueba la integridad de los miembros de la junta.

Los miembros de la junta no pueden darse el lujo de adoptar una actitud de descuido. Quedarse dormido en los controles o negar las duras realidades podría tener un impacto terrible en la vida de muchos y aun amenazar la viabilidad de la institución. No hay espacio para la complacencia. Los fideicomisos con una actitud de *obtención o neutralidad* deberían renunciar (o ser sacados) para dar lugar a mayordomos responsables que acepten con agrado sus responsabilidades sagradas: “Y si la trompeta diera un sonido incierto, ¿quién se prepararía para la batalla?” (I Corintios 14:8).<sup>33</sup> Aun la paciencia de

Dios tiene sus límites. El mismo manso y bondadoso Jesús supo cuándo era tiempo de limpiar el templo.<sup>34</sup> Saltó a la acción de una manera asombrosa. Los miembros de junta que no desean ser acusados de negligencia en su responsabilidad del deber son llamados a hacer lo mismo. Scott Cowen, presidente emérito de la Universidad Tulane, dio el siguiente consejo a los que querían ser “fideicomisarios efectivos”: “No tengan miedo de acometer a las vacas sagradas”. Y añadió: “Para liderar con integridad, necesitan tomar decisiones basadas en principios y que respondan a las realidades particulares que enfrentan”.<sup>35</sup>

En la cámara solitaria de sus almas, los fideicomisarios deben asumir el compromiso de tomar una posición por lo que es correcto y garantizar la integridad de la institución. En esos momentos cruciales, los miembros de junta buscarán la conducción divina, “ceñirán los lomos” de su entendimiento, y serán sobrios (I Pedro 5:8), para actuar de manera oportuna mostrando sensibilidad, sentido común, sabiduría y determinación. “¿Quién es, pues, el siervo fiel y prudente, al cual puso su señor sobre su casa para que les dé el alimento a tiempo? Bienaventurado aquel siervo al cual, cuando su señor venga, lo halle haciendo así” (Mateo 24: 45, 46).

### **Conclusión: “¿Quién es suficiente para estas cosas?”<sup>36</sup>**

Debido a sus imperfecciones, se exhorta a los cristianos a que se humillen y redediquen sus corazones a Dios, pasando tiempo en oración y meditación y guardando la Palabra en sus corazones.<sup>37</sup> Cuando los miembros de junta siguen esa amonestación, una espiritualidad vibrante se irradiará en las instituciones de la iglesia. Daniel desarrolló el hábito de orar tres veces al día.<sup>38</sup> Nehemías ofreció una oración silenciosa en presencia del rey.<sup>39</sup> José siempre sintió que estaba en la presencia de Dios.<sup>40</sup> Job ofreció un sacrificio diario por sus hijos.<sup>41</sup> Los miembros de junta deberían seguir el ejemplo de esos gigantes espirituales e interceder todos los días por los miembros de su familia y la familia de la institución. En *Patriarcas y profetas* se nos recuerda los desafíos del liderazgo, que solo pueden ser satisfechos con la oración. El autor ofrece aliento a los que son líderes:

“Nunca dejen de consultar la gran Fuente de toda sabiduría. Fortalecidos e iluminados por el Artífice maestro, se verán capacitados para resistir firmemente las influencias profanas y discernir entre lo correcto y lo erróneo, entre el bien y el mal. Aprobarán lo que Dios aprueba y lucharán ardorosamente contra la introducción de principios erróneos en su causa”.<sup>42</sup>

La promesa es segura: “Si alguno de vosotros tiene falta de sabiduría, pídala a Dios, el cual da a todos abundantemente y sin reproche, y le será dada” (Santiago 1:5). Dios está listo para hacer cosas extraordinarias para nuestras instituciones educativas. Todo depende de cuán listos estemos espiritualmente. La amonestación de Josué a los israelitas también se aplica a los fideicomisarios: “Santificaos, porque Jehová hará mañana maravillas entre vosotros” (Josué 3:5).

---

**Bordes Henry Saturné**

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. Cada miembro individual de la junta tiene el poder de la influencia. Esto debería ser encomendado a Dios. Elena G. White escribió: “Cuanto más elevado sea el cargo que ocupe un hombre y mayor sea la responsabilidad que ha de llevar, más amplia será la influencia que ejerza y tanto más necesario será que confíe en Dios. Debe recordar siempre que juntamente con el llamamiento a trabajar le llega la invitación a andar con circunspección delante de sus semejantes. Debe conservar delante de Dios la actitud del que aprende. Los cargos no dan santidad de carácter. Honrando a Dios y obedeciendo sus mandamientos es como un hombre llega a ser realmente grande” (*Profetas y reyes* [Mountain View, Calif.: Pacific Press, 1957], 21).
2. Números 13:30: “Entonces Caleb hizo callar al pueblo delante de Moisés, y dijo: ‘Subamos luego, y tomemos posesión de ella, porque más podremos nosotros que ellos’”. A menos que se indique lo contrario, todos los textos bíblicos de este artículo pertenecen a la versión *Reina-Valera 95*® © Sociedades Bíblicas Unidas, 1995. Usada con autorización. Todos los derechos reservados.
3. Véase George R. Knight, “Education for What? Thoughts on the Purpose and Identity of Adventist Education”, *The Journal of Adventist Education* (Octubre-Diciembre 2016): 6-12; y John Wesley Taylor V, “What Is the Special Character of an Adventist College or University?” *ibid.* (Enero-Marzo 2017): 24-29.
4. Elena G. White, *True Education: An Adaptation of Education by Ellen G. White* (Nampa, Idaho: Pacific Press, 2000), 11.
5. Lucas 22:31, 32.
6. Lou Solomon, “Becoming Powerful Makes You Less Empathetic”, *Harvard Business Review* (21 de abril de 2015): <https://hbr.org/2015/04/becoming-powerful-makes-you-less-empathetic>.
7. Richard Exley, *Perils of Power* (Silver Spring, Md.: Ministerial Association, General Conference of Seventh-day Adventists, 1995), 66.
8. Dan Allender, *Leading With a Limp: Turning Your Struggles Into Strengths* (Colorado Springs, Colo.: WaterBrook Press, 2006), 8, 9.
9. Elena G. White, *Liderazgo cristiano* (Buenos Aires: Asoc. Casa Editora Sudamericana, 2003), p. 41.
10. David Rousseau, “A Systems Model of Spirituality”, *Journal of Religion and Science*, 49:2 (Junio 2014): 476-508.
11. Bruce W. Speck, “What Is Spirituality?” *New Directions for Teaching and Learning*, 2005:104 (Invierno 2005): 8.
12. Duane Covrig, Janet Ledesma y Gary Gifford, “Spiritual or Religious Leadership: What Do You Practice? What Should You Practice?” *Journal of Applied Christian Leadership* 7:1 (2013): 104-113.
13. Philip Kenneson, “What’s in a Name? A Brief Introduction to the ‘Spiritual but Not Religious’”, *Liturgy* 30: 3 (Julio 2015): 3-13.
14. Joanna Crossman, “Secular Spiritual Development in Education From International and Global Perspectives”, *Oxford Review of Education* 29:4 (Diciembre 2003): 503-520.
15. Wendy Cadge y Mary E. Konieczny, “Hidden in Plain Sight: The Significance of Religion and Spirituality in Secular Organizations”, *Sociology of Religion* 75:4 (Diciembre 2014): 551-563.
16. Louis Fry y Mark Kriger, “Towards a Theory of Being-centered Leadership: Multiple Levels of Beings as Context for Effective Leadership”, *Human Relations* 62:11 (Septiembre 2009): 1681.
17. Véase Hebreos 9.
18. Véase Hechos 18:18-28.
19. Véase Isaías 1:11-15.
20. *Traducción en Lenguaje Actual* (TLA). Copyright © Sociedades Bíblicas Unidas, 2000. Usada con autorización.
21. Véase Gálatas 1:14.
22. White, *Profetas y reyes*, 468.
23. El personal de educación (los docentes y los administradores) se encuentran bajo contrato con la asociación que los contrató. Esto significa que la asociación es legalmente responsable por el empleo, el despido o cualquier otro cambio en el estatus de empleo del personal educativo. El personal no docente (por ej., del comedor o los que hacen portería o mantenimiento) suelen ser contratados por la institución, lo que hace que la administración sea responsable de los términos del empleo. Por ello, las juntas de las escuelas locales tienen que consultar con el departamental de educación de la asociación local toda vez que la recomendación de un voto tenga un impacto sobre el empleo del personal educacional. En el *Manual de la iglesia*, el *Código de Educación Primaria y Secundaria* y diversos reglamentos eclesiástico-administrativos y regulaciones oficiales. Véase también Charles McKinstry, “The Firing of Mary Mediocre: The Case for Due Process at the School Board”, *The Journal of Adventist Education* 70:5 (Verano 2008): 16-19.
24. Deuteronomio 28:13.
25. Elena G. White, *Patriarcas y profetas* (Mountain View, Calif.: Pacific Press, 1954), 526.
26. \_\_\_\_\_, *La educación* (Buenos Aires: Asoc. Casa Editora Sudamericana, 1988): 267.
27. \_\_\_\_\_, *Testimonios para la iglesia* (Doral, Fl.: Asoc. Publ. Interamericana, 2003), 1:101-103; Virgil Robinson, *James White* (New York: Teach Services, 2005), 171-178.
28. Gálatas 5:23. Véase Sam Williams, *Galatians* (Nashville, Tenn.: Abingdon Press, 1997), 151; editado por Gerhard Kittel, *Theological Dictionary of the New Testament* (Grand Rapids, Mich.: Eerdmans Publishing Co., 1964), II:339-342.
29. Elena G. White, *El Deseado de todas las gentes* (Mountain View, Calif.: Pacific Press, 1955): 329.
30. Romanos 13: 1-7; Hechos 5:27-29.
31. Isaías 56; Hechos 10:34; Romanos 2:11-16; Apocalipsis 7:9 and 14:6.
32. Véase Hechos 10:34, 35; Miqueas 6:8; Levítico 19:20; y Deuteronomio 10:17-19.
33. Los directivos de la junta pueden presionar amablemente a los miembros incompetentes, animándolos ya sea a asumir sus responsabilidades más seriamente o abandonar tranquilamente el cargo para que los remplace alguien que tenga

el tiempo, el interés y las habilidades que le permitan contribuir significativamente al progreso de la institución. El acta constitutiva y los estatutos de algunas instituciones contienen provisiones relacionadas con las ausencias excesivas de los miembros de junta o su fracaso persistente al apoyar la institución.

34. Marcos 11:15-18.
35. Scott Cowen, "Want to Be a Really Effective Trustee?" *Higher Education Today* (Julio 2012): <https://www.higheredtoday.org/2018/07/11/want-really-effective-trustee/>.
36. Véase 2 Corintios 2:14-17.
37. Salmos 119:11.
38. Daniel 6:10.
39. Nehemías 2:4.
40. Génesis 39:2-5.
41. Job 1:5.
42. White, *Profetas y reyes*, 21.

## DIEZ MANDATOS PARA EL PRESIDENTE DE UNA JUNTA DE EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA



Actualmente los presidentes de junta se enfrentan con grandes retos. Las realidades que impactan a las instituciones educativas y desafían a sus juntas son diferentes de las que existían en décadas pasadas y aún continúan cambiando, a veces a ritmo veloz. Las juntas de hoy tienen que hacer frente a una estabilidad fiscal ilusoria que se ve amenazada por los costos

crecientes de la educación en todos los niveles; las cada vez mayores o cambiantes regulaciones del gobierno relacionadas, por ejemplo, con los desafíos sociales; cuestiones edilicias y de seguridad del campus que no se vivían décadas atrás; los valores sociales cambiantes, aun dentro de la iglesia; las exigencias invasivas de la tecnología y los medios sociales; y la globalización de las búsquedas académicas y profesionales.

En general, los miembros de las juntas y sus presidentes enfrentan un mayor estrés hoy día debido a expectativas cada vez mayores. Las juntas de educación, tanto públicas como privadas, pasan por un mayor escrutinio, dado que todas las partes a menudo están mejor informados, confían menos y son más exigentes que en el pasado.<sup>1</sup> Esperan que los miembros de la junta sean agentes activos y dinámicos de cambio, que trabajen de cerca con los líderes e interesados en la institución, para elevar la posición de esta dentro de su esfera de servicio.<sup>2</sup> Ya sea al presidir la junta de una pequeña institución educativa o de una gran universidad multinacional, un presidente de junta que esté informado y sea efectivo es fundamental para el éxito de la junta y la institución.

Desafortunadamente, muchos presidentes de junta no se sienten preparados para brindar un liderazgo eficiente y efectivo en la junta. Dentro de marcos patrocinados por la iglesia, muchos ocupan sus cargos en virtud de otras designaciones administrativas, y son instaurados en el cargo de manera inesperada y sin la preparación adecuada. Aunque los presidentes de junta a menudo llevan a cabo un trabajo efectivo, la mayoría no posee una base de conocimientos formales y carece de capacidades especiales que se requieren para un liderazgo exitoso y consecuente.

Muchos presidentes de junta carecen de una clara perspectiva filosófica con respecto al propósito y la naturaleza de gobierno institucional y el papel que juega un presidente de junta en una institución educativa adventista. Mientras el sector público general a

menudo no tiene en claro la asignación específica de responsabilidades del gobierno educacional,<sup>3</sup> la Iglesia Adventista expresa claramente dónde asigna esa responsabilidad. El Reglamento Eclesiástico-Administrativo de la Asociación General FE 05 20, Agencias de Educación, Sección 4. Expresa que la iglesia en todos los niveles tiene la responsabilidad de supervisión en sus respectivos territorios con respecto a su desarrollo educacional.<sup>4</sup> El reglamento eclesiástico pasa a identificar a las juntas educacionales en cada nivel organizacional y a especificar funciones y roles para los diversos niveles de juntas, establecidos por él.<sup>5</sup>

Es mediante ese sistema que la responsabilidad de gobierno de las escuelas e instituciones de educación superior se coloca sobre los hombros de presidentes de junta designados o elegidos por la iglesia para ejercer el liderazgo. Estos son llamados a ejercer funciones de liderazgo espiritual decidido, como así también de gobierno, que garanticen la fidelidad al patrocinio eclesiástico de la institución, su responsabilidad operativa, y la calidad académica de la institución. Deben saber cuándo trazar la línea y proteger y mantener la misión, los valores y las normas institucionales y, de manera simultánea, cuándo avanzar osadamente hacia lo desconocido para hacer realidad la misión de la institución.

Desafortunadamente, debido a múltiples prioridades en las responsabilidades administrativas y a veces a la falta de osadía, muchos presidentes de junta jamás alcanzan su potencial, sin lograr garantizar que las juntas alcancen el liderazgo óptimo, y como consecuencia las instituciones no logran el potencial óptimo. Más aún, muchos carecen de concientización y análisis apropiados de su preparación para satisfacer las necesidades de la junta, la institución o escuela, y los miembros a los cuales sirven.<sup>6</sup> Algunos presidentes actuales describen su liderazgo frente a la junta como la construcción de un puente mientras caminan sobre él o la de un avión mientras vuelan en él. Existe la necesidad de capacitación formal y bien diseñada para presidentes de junta dentro del ámbito de la iglesia para prepararlos a enfrentar los desafíos de gobierno en instituciones educacionales de todos los niveles.

## **Necesidad de desarrollo del presidente de junta**

En el 2016 Beck y Asociados en un estudio de 635 presidentes de junta de organizaciones sin fines de lucro en los Estados Unidos, hallaron “una imagen de descuido bastante patente” en la preparación formal y continua del liderazgo de la junta. Más de la mitad de los encuestados “no había hecho nada especial para prepararse para su rol como presidente de junta en una organización sin fines de lucro”.<sup>7</sup> Mis observaciones informales en decenas de instituciones educativas de la Iglesia Adventista indican que la proporción de los que tienen escasa o ninguna preparación formal para su papel como presidentes de junta en esas instituciones es mayor al 50 por ciento. Mis observaciones y evaluaciones directas sobre presidentes de juntas de educación de instituciones adventistas de todos los niveles durante los últimos treinta años, y en particular en los últimos trece en observaciones internacionales, han revelado una necesidad de educación fundacional y capacitación técnica para presidentes de junta actuales y futuros.

“El liderazgo y el aprendizaje son mutuamente indispensables”.<sup>8</sup> 2 Timoteo 2:15 aconseja: “Haz todo lo posible por ganarte la aprobación de Dios. Así, Dios te aprobará como un trabajador que no tiene de qué avergonzarse, y que enseña correctamente el mensaje verdadero” (TLA).<sup>9</sup> Aunque la amonestación de este pasaje se refiere al estudio de las

Escrituras y al testimonio que produce, el principio se aplica a todas las actividades de la vida. Los obreros que ingresan a la obra de Dios sin la capacitación adecuada, y continúan sin obtener esa capacitación, no pueden esperar el mayor éxito. Las personas de todas las vocaciones y profesiones tienen que ser educadas para la ocupación que esperan tener. Tanto antes como durante el servicio que prestan, deberían esforzarse por aprender cómo llegar a ser tan eficientes y efectivos como sea posible.<sup>10</sup>

Al igual que en cualquier ministerio o servicio, llevar a cabo con éxito los deberes de un presidente de junta requiere una educación y una capacitación deliberada y continua. Los líderes, incluidos los presidentes de junta, y aun los que han nacido con capacidades de liderazgo, tienen que comprometerse con el desarrollo de sus habilidades. Se ha dicho que fue Benjamín Franklin quien observó que “Si fracasamos en prepararnos, nos preparamos para fracasar”.<sup>11</sup> Los presidentes de junta tienen que ver la designación como un llamado a desarrollar y buscar activamente la capacitación técnica para el rol que les corresponde.

Entre las responsabilidades típicas de los presidentes de junta que podrían ser nuevas experiencias para líderes principiantes de juntas, y que requieren desarrollo, incluyen lo siguiente:

- Asociarse con líderes educacionales (directores de educación de asociación/unión/división/Asociación General; rectores de instituciones educativas; diversos educadores, docentes y otros líderes educativos, incluyendo a vicerrectores académicos, gerentes financieros, líderes de servicios estudiantiles, y capellanes);
- Servir como vocero de la organización ante los entes involucrados y los medios;
- Brindar, tanto apoyo como aportes constructivos a los administradores educacionales;
- Asistir a eventos comunitarios como embajador de la institución o escuela;
- Acompañar a los administradores educacionales en visitas de cortesía a los principales contribuyentes o filántropos;
- Dar ejemplo en lo que respecta a la recolección de fondos;
- Hacer del servicio a la junta una verdadera prioridad.<sup>12</sup>

## **Contenido de programas de desarrollo del presidente de la junta**

Cuando se les preguntó a los presidentes por el contenido de programas de desarrollo de la junta, expresaron el deseo de aprender más sobre: (1) la manera en que se organiza el presupuesto institucional; (2) el papel de la junta en la planificación estratégica y la formación de políticas; (3) una comprensión de los procedimientos de una sesión formal de la junta; y (4) una clarificación de las funciones y responsabilidades de gobierno de los miembros de la junta. También llamaron a sus propias organizaciones e instituciones para que les ofrezcan más capacitación y preparación para el servicio efectivo.<sup>13</sup>

El estudio de Harrison y Murray sobre las características percibidas de los presidentes efectivos o ineficaces identificó habilidades y prácticas para el desarrollo del presidente de junta que incluyó lo siguiente: (1) habilidades como facilitadores; (2) habilidades de

desarrollo del equipo para la edificación de la cohesión de la junta; (3) capacidades de colaboración; (4) habilidades para la resolución de conflictos; (5) estrategias para inspirar la motivación; (6) habilidades para desarrollar una sociedad de trabajo con el liderazgo académico; y (7) capacidades de crear visión y dirección.<sup>14</sup>

Las teorías filosóficas y los hallazgos de las investigaciones son consistentes en lo que respecta a las conductas y características de los presidentes efectivos de las juntas. Diversos expertos han identificado responsabilidades y requisitos similares de conocimiento y habilidades.<sup>15</sup> Describen vez tras vez de entre siete a diez características operativas de gobierno estratégico efectivo. Esto implica ciertas responsabilidades y características definidas para los presidentes de las juntas, que tienen que garantizar una composición apropiada, un énfasis estratégico y relaciones internas y externas de la junta. Esos requerimientos presentan por lo tanto imperativos para la educación y capacitación de los presidentes de junta tanto actuales como potenciales.

Aquí se presentan diez mandatos fundamentales que combinan los hallazgos de las publicaciones profesionales con los ideales bíblicos y perspectivas proféticas para un liderazgo de éxito en una junta. Esas declaraciones definen los principios de conducta que se requieren para la función de presidente de junta. Están inspirados específicamente por las publicaciones sobre las características y hábitos de las juntas altamente efectivas,<sup>16</sup> los elementos del gobierno exitoso de una junta,<sup>17</sup> y por modelos efectivos de juntas de calidad.<sup>18</sup>

## **Diez características de presidentes de junta efectivos**

### ***1. El presidente de junta garantiza una cultura de inclusión.***

Las juntas de educación efectivas son de composición diversa y buscan incluir una diversidad de atributos personales y profesionales en su feligresía. El presidente de junta garantiza que todos los miembros de la junta estén bien informados y participen activamente de los deberes asignados por la junta, trayendo sus diversas perspectivas y experiencia a su labor. La gestión de la composición de algunas juntas denominacionales puede resultar difícil debido a que los estatutos y reglamentos de muchas instituciones de la iglesia designan a un miembro de junta como *ex officio* (es decir, sobre la base del cargo administrativo en la organización patrocinante, lo que deja escasa flexibilidad para ejercer la creatividad en el modelado de la composición de la junta. Bajo esas circunstancias, los presidentes de junta pueden solicitar la participación de personas que no sean miembros elegidos de la junta, para que cumplan el papel periódico de consultores y asesores, de manera de hacer que la junta sea más diversa, y solicitar la pericia de estas personas en una diversidad de temas.

### ***2. El presidente de junta inspira y lidera en la implementación de mejores prácticas relacionadas con los principios fiduciarios básicos.***

Para lograr este objetivo, junto con la provisión de la información requerida, el presidente de la junta administra el tiempo de la junta para que esta logre la eficiencia y la máxima productividad en su tarea de: (1) preservar la misión, los valores y la calidad institucional; (2) mantener la salud financiera y la seguridad física de la institución; (3) supervisar la acreditación de la institución y garantizar los cumplimientos reglamentarios; y (4) clarificar y promover constantemente el propósito singular de la institución. Es

responsabilidad del presidente de junta garantizar que la junta adopte una visión macro de la institución/escuela y que sea visionaria en su perspectiva de establecer la dirección y la visión estratégicas.

### **3. El presidente de junta cultiva una relación sana con el rector, el vicerrector o director de la institución o escuela.**

Bajo el liderazgo de su presidente, una junta de educación efectiva se asocia con el campus o la administración institucional. Esta relación “es sin duda la sociedad más importante en la educación superior [en todos los niveles] porque, a la par, el presidente de junta y el rector [o director] lideran a la junta para definir sus responsabilidades, establecer la dirección estratégica de la institución, y garantizar que la junta opere de conformidad con los reglamentos”.<sup>19</sup> El presidente tiene que cultivar la relación mediante una comunicación periódica y sincera, y por medio de reuniones de apoyo mutuo con el rector o director. Esas interacciones brindan al presidente de junta las perspectivas que necesita para desarrollar un verdadero sentido de la cultura, dirección y necesidades de la institución/escuela más allá de vislumbres puntuales de la vida institución que le brindan sus visitas a las sesiones de la junta.

### **4. El presidente de junta lidera la selección y activación de comisiones apropiadas para facilitar el trabajo.**

La responsabilidad del presidente de junta es garantizar un sistema de comisiones que sea bien estructurado en términos del número de comisiones, la composición de los miembros y la asignación de tareas disponibles para responder a las responsabilidades de la junta. Esa estructura es fundamental para la efectividad y eficiencia de la junta. Las comisiones permanentes son por lo general las que inician las discusiones y actividades de la junta, y los principales conductos para una toma de decisiones con conocimiento de causa.

Dentro de este sistema de comisiones, el presidente de junta garantiza la creación y funcionalidad continuada de una sólida comisión de gobierno, dado que el trabajo de esta comisión resulta integral para todas las funciones de la junta. Sus responsabilidades incluyen las designaciones de los miembros de junta; la orientación, educación y desarrollo de la junta; la implementación de la visión y la planificación estratégica, las evaluaciones de junta e institucionales; y la monitorización de la conformidad con los estatutos y reglamentos. La comisión de gobierno puede que sea la única comisión para las juntas de la institución local que tenga responsabilidad sobre estas y otras funciones de comisión.

### **5. El presidente de junta está constantemente consciente de los factores de riesgo estratégicos.**

Las instituciones educativas en todos los niveles enfrentan numerosos riesgos, ya sea sociales, políticos, económicos y técnicos, asociados con su trabajo en ambientes que a menudo amenazan su progreso estratégico. Las instituciones de índole religiosa enfrentan también desafíos espirituales. Dentro de la responsabilidad de planificación estratégica, el presidente, junto con el rector o director, participa de un pensamiento estratégico constante como un “hábito duradero de mente y acción”.<sup>20</sup> Fundamental para cada institución educativa es la capacidad del presidente de la junta de comprender su misión,

ser consciente de su pasado, imaginar el futuro y anticipar amenazas que podrían impactar en forma negativa su identidad y trayectoria estratégica. Para alcanzar el éxito en este papel, el presidente de la junta tiene que depender del discernimiento y la sabiduría divina, además de una capacitación y consulta apropiadas con una diversidad de expertos.

**6. El presidente de junta brinda supervisión en la búsqueda de la misión institucional, en la calidad académica y fidelidad espiritual en sus planes de estudio y en las actividades de enseñanza-aprendizaje.**

Central a todas las funciones de la junta es la responsabilidad del presidente de enfocar a la junta y los socios educativos (rector/director, personal docente y no docente y líderes educacionales de la iglesia) en la identidad institucional y sus cualidades fieles a la misión en las áreas de enseñanza-aprendizaje, servicio y vida en el campus como principales prioridades. En el caso de las instituciones terciarias, este énfasis también tiene que incluir la investigación y la creatividad académica y artística. Las instituciones que ofrecen una educación religiosa persiguen su propósito académico y su propósito espiritual como una misión integrada, y el presidente de junta tiene que liderar para garantizar de que hay una énfasis integrado en la misión. La fidelidad a la misión es fundamental para las instituciones educativas. Sin embargo, tarde o temprano, todas las organizaciones de índole religiosa sufren un desvío misional.<sup>21</sup> En efecto, el 95 por ciento de cientos de líderes cristianos encuestados en la Conferencia Q en Los Ángeles en 2013 identificaron el “Desvío Misional como un gran desafío para las organizaciones religiosas sin fines de lucro”.<sup>22</sup> Aunque el grupo no se sorprendió ante el hallazgo porque el problema cuenta con ampliamente reconocido, se sintieron alarmados de que se haga tan poco para protegerse contra él (véase el Recuadro 1).

**7. El presidente de junta supervisa la fidelidad espiritual de la institución por sobre los planes de estudio y actividades de enseñanza-aprendizaje, para proteger y mejorar el ambiente espiritual general de la institución.**

Las escuelas e instituciones patrocinadas por la iglesia tienen que reflejar las creencias y valores de la iglesia que los patrocina. La junta, bajo el liderazgo de su presidente, tiene que determinar, junto con la organización que lo patrocina (para la educación primaria y secundaria, la asociación o unión local; para las instituciones de educación superior, la unión o división y su territorio), si la escuela o institución será operada primordialmente para la feligresía (quienes, se espera, conformarán la gran mayoría de los matriculados) o si será operada como una escuela o institución misionera, que recibirá estudiantes mayormente de la población en general, como así también los que viven en las cercanías de la institución. En cualquiera de los casos, el presidente tiene que liderar a la junta y a la administración de la escuela/institución en su compromiso con las creencias y valores de la iglesia a la hora de contratar al personal docente y no docente. Asimismo la junta, bajo el liderazgo de su presidente, es responsable de garantizar que la escuela o la cultura del campus, su atmósfera y actividades fuera del salón de clases, tanto en el campus como fuera de él, representen plenamente las creencias y valores de la iglesia patrocinante.

## Protéjase contra el desvío de la misión

Aunque los desafíos que resultan del desvío de la misión son más obvios en la educación superior, las escuelas primarias y secundarias enfrentan las mismas dificultades. El presidente tiene que actuar de manera deliberada al liderar a la junta para hacer lo siguiente:

- Creer que el evangelio es su bien máspreciado;
- Tomar decisiones que protejan y promuevan la misión de la institución;
- Asumir que la institución enfrentará un desvío de la misión, y construir salvaguardas contra ello;
- Mantener la claridad con respecto a la misión institucional;
- Comprender cuáles son las principales prioridades;
- Establecer el tono cultural de la organización;
- Contratar pensando en el corazón y el carácter;
- Asociarse con donantes que apoyan la misión plena de la institución;
- Llevar registro de los indicadores que miden y reflejen el cumplimiento de la misión de la institución;
- Comprender que el evangelio exige excelencia en el trabajo;
- Preservar los rituales y prácticas que sostienen a la institución;
- Proclamar con valor los principios básicos de la misión para prevenir el desvío;
- Reconocer que las iglesias que conforman un territorio de influencia (en el caso de la educación superior, la iglesia del campus local) son anclas para una misión de éxito.\*

\* Tomado de Peter Greer et al., *Mission Drift: The Unspoken Crisis Facing Leaders, Charities, and Churches* (Minneapolis, Minn.: Bethany House, 2014), 33-177.

### **8. El presidente de junta tiene la responsabilidad de adoptar y mantener un compromiso con el gobierno compartido entre los miembros de la junta.**

Los presidentes de junta que son eficaces reconocen que sus colegas de la junta, administradores institucionales, y el personal docente, son también profesionales y tienen que ser respetados como tales.<sup>23</sup> No hay cabida para un líder estilo “Llanero solitario” en el gobierno educacional. Aunque el presidente de junta debe ser decidido y estar orientado a la acción, tiene que ser consciente de la fortaleza de un equipo inclusivo y participativo. Para ese fin, los presidentes tienen que llevar a cabo las actividades de la junta de una manera abierta y global.

Un presidente de junta exitoso construirá un trabajo en equipo y en colaboración al (a) garantizar que las comisiones de junta funcionen sin mayores problemas; (b) acceder a una amplia gama de pericias individuales para la toma de decisiones; (c) considerar los múltiples entes relacionados con la institución; (d) involucrar a las diversas partes interesadas en los procesos de decisión. En particular en la educación superior, la administración compartida constituye un requisito absoluto. El personal docente y de apoyo, al igual que los estudiantes, deben participar de decisiones relacionadas con búsquedas académicas e intelectuales, vida estudiantil y planificación. “Cuando el presidente de junta proviene del mundo corporativo [o eclesiástico] con escasa participación en el ámbito académico [...] resulta tentador mostrarse directivo”.<sup>24</sup> Aunque el estilo de liderazgo puede variar en diversas situaciones, el presidente debe cuidar de que la junta no caiga en modelos de gestión autoritaria.

### **9. El presidente de junta requiere y practica principios de responsabilidad y transparencia.**

Las juntas de educación son responsables ante los entes involucrados y sus patrocinadores eclesiásticos. El presidente de junta tiene la obligación de proteger la relación de confianza que implica su responsabilidad. La ética y la integridad tienen que caracterizar la vida personal del presidente, así como también los miembros de la junta y de la institución o escuela.

Esta responsabilidad incluye, por ejemplo, revisar los estatutos de la institución al menos en forma anual, y actualizarlas cada vez que sea necesario, estructurar y gestionar agendas sustantivas que eviten ser redactadas demasiado detalladas y permitan discusiones y preguntas abiertas; y fomentar vías de comunicación claras y frecuentes con todos los socios y entes involucrados. Los presidentes de junta deben ser conscientes de que la efectividad y responsabilidad de la junta pueden verse amenazadas por la desconexión, disfunción o conductas inapropiadas, siendo la desconexión por lo general la principal preocupación. El énfasis de los miembros de la junta puede ser desviado fácilmente de las responsabilidades intermitentes de la junta, debido a que sus responsabilidades diarias exigen de su tiempo y atención. Aun las juntas participativas están en peligro de caer en formas disfuncionales de interacción (véase Recuadro 2). Conductas inapropiadas de los miembros de junta, incluyendo conductas no éticas, ilegales o inmorales, representan una amenaza para la efectividad y credibilidad de la junta, y obligarán al presidente de junta a que inicie una acción de reprimenda o remoción del miembro ofensor.

### **10. El presidente de junta cultiva y modela de manera intencional las mejores prácticas y la integridad en el liderazgo de la junta.**

Los atributos básicos sólidos de los presidentes de junta incluyen la dedicación a la misión, la capacidad de ejercer el tipo correcto de influencia de manera apropiada, las capacidades correctas de liderazgo, y una perspectiva que lo impulsa a mirar hacia adelante.<sup>25</sup> El bosquejo que hace Legon sobre las características específicas de una junta altamente efectiva incluye lo siguiente:

- Sentimiento de sociedad con el jefe ejecutivo [rector o director];
- Experiencia en liderar voluntariamente juntas de organizaciones complejas;
- Compromiso de enfocar a la junta y sus miembros en temas de interés en lugar de aquellos que no son responsabilidad de la junta ni resultan importantes para los objetivos estratégicos de la institución educativa;
- Familiaridad con los intereses de organismos internos y externos, y la capacidad de representar a la junta ante esos grupos; y
- Disposición de ser la voz de la junta tanto como defensor e interlocutor ante los principales entes externos, en coordinación con el liderazgo de la institución educativa.<sup>26</sup>

En un estudio de BoardSource en 2015 titulado “Liderar con intención”,<sup>27</sup> los presidentes de junta obtuvieron una baja calificación con la frecuencia de participación en la comunidad. Un porcentaje sumamente bajo de estos participaba defendiendo alguna causa, hablaba con los medios de comunicación o se reunía con donantes de manera frecuente.

Los presidentes de la junta se beneficiarían de adquirir estas capacidades fundamentales de liderazgo ya mencionadas.

### Enfermedades de la junta

Larry Walker describe una variedad de disfunciones de una junta como enfermedades de junta o de gobierno, como las siguientes:

1. *Agendasclerosis*: agendas pobremente estructuradas y ejecutadas que no guían a las reuniones de maneras eficientes y efectivas;
2. *Trastorno de déficit de diálogo*: Una afección social que ahoga los aportes de ideas y preguntas de los miembros y diluye sus contribuciones a las tareas de gobierno; y
3. *Conocimiendistrofia*: la enfermedad de tomar decisiones sin los datos e información necesarios, resultando en acciones que carecen de una dirección estratégica ni logran satisfacer las necesidades institucionales.\*\*

\*\* Larry Walker, "Dangerous Board Diseases: Prevent and Cure Common Governance Ailments With These Practical Prescriptions", *Trustee Magazine* (Septiembre 2011): [http://htnys.org/governance/docs/2011-11-18\\_dangerous\\_board\\_diseases.pdf](http://htnys.org/governance/docs/2011-11-18_dangerous_board_diseases.pdf).

## Resumen y recomendaciones

Desde el momento en que los fideicomisarios de instituciones universitarias o miembros de junta de escuelas asumen sus cargos, necesitan tener conocimientos sobre la institución o la escuela, comprender su papel y responsabilidades, ser conscientes de las habilidades que se requieren para esa función, y comprometerse a afinar esas habilidades y trabajar como equipo. Sin embargo, muchos presidentes (y miembros) de junta sienten que no están preparados adecuadamente para esa función.<sup>28</sup>

Los entes involucrados en la institución y sus organizaciones patrocinadoras deberían asumir la responsabilidad de identificar, ofrecer y requerir la educación y capacitación del presidente de junta. A medida que surgen las oportunidades, estas mismas entidades deberían motivar y apoyar a estos presidentes en su búsqueda de educación y capacitación formal de otras fuentes auto seleccionadas.

Las organizaciones de iglesia deberían establecer sistemas de preparación formal del presidente de junta, y hasta donde sea posible, incluir una planificación de gran amplitud en la preparación y desarrollo de futuros líderes de junta. Idealmente, debería existir una lista de candidatos a presidentes que estén identificados y preparados mucho antes de ser designados en este liderazgo. Es algo difícil de hacer en un sistema eclesiástico que ha incorporado en sus mandatos, reglamentos para los líderes eclesiásticos de la iglesia para presidir las juntas de educación. Sin embargo, los entes involucrados y el liderazgo de la iglesia pueden incluir la capacitación del presidente de junta en sus programas generales de desarrollo de liderazgo, y brindar relaciones de mentoría y capacitación en habilidades específicas que cubran los temas necesarios cuando asumen el cargo y continúen durante todo el período. Pueden usarse en mayor grado talleres

informales, lo que incluye seminarios en la web y otros recursos de Internet, además de libros y artículos sobre temas pertinentes que se pueden compartir en línea.

Datos anecdóticos y basados en la investigación indican que a menudo, aunque esos recursos en línea están disponibles, la mayoría de los presidentes no tienen acceso a Internet, talleres, libros u otros recursos que podrían ayudar a prepararlos para su función (véase el Recuadro 3). Quizá esto se debe a la poca prioridad que se le brinda al trabajo de la junta, en comparación con muchas otras responsabilidades acuciantes que la mayoría de los presidentes de junta tienen que llevar a cabo en su trabajo. Se nos recuerda que “es privilegio de todos los que llevan responsabilidades en la obra del evangelio ser aprendices aptos en la escuela de Cristo”.<sup>29</sup> Por esa razón, el desarrollo del presidente de junta tiene que llegar a ser una prioridad para él mismo; y las organizaciones eclesiales empleadoras y entes involucrados tienen que buscar activamente brindarles la educación y capacitación que edifique y fortalezca a los que están al frente de las instituciones educativas adventistas.

## Recursos para el desarrollo del presidente de junta

### Capacitación como parte del trabajo

Existen diversas maneras de incluir a los presidentes de junta en una educación y capacitación mínimamente invasivas en su cronograma de actividades, que los beneficiarán ampliamente como líderes. Por ejemplo, pueden aprovechar discusiones en línea y seminarios en la web como parte de sus responsabilidades si las organizaciones empleadoras de la iglesia y los entes involucrados lo incluyen como requisito en la descripción de tareas.

### Educación y capacitación en liderazgo patrocinados por la división

<https://www.interamerica.org/event/seld-conference-2018/>

(a) La División Interamericana (DIA) ha desarrollado un excelente ejemplo de modelo en el desarrollo de liderazgo, obligatorio y de gran amplitud, que financia la educación y capacitación para todos sus líderes. Esta capacitación ha sido organizada y dirigida por un administrador de alto nivel quien a su vez es el coordinador de desarrollo del liderazgo y también está a cargo de una diversidad de administradores y educadores que son invitados anualmente a enseñar segmentos sobre temas específicos. La División Interamericana efectúa una rotación de temas de un currículo estructurado cada año, y otorga certificados a los que completan las sesiones requeridas. Ese modelo podría ser adaptado fácilmente y ser usado en diversos niveles en mejorar la preparación, la confianza y el desempeño de los presidentes de las juntas directivas de educación en todo el mundo. (b) Las divisiones podrían incluir a sus presidentes de juntas y quizá a los presidentes de las comisiones en sus conferencias quinquenales de educación, lo que presenta oportunidades de desarrollo profesional. En esos marcos, las divisiones podrían ofrecer una faceta de recursos dedicados específicos a los presidentes, a la vez que ofrece a los educadores, presidentes y administradores de la iglesia la oportunidad de comprender mejor los desafíos y las responsabilidades de cada uno.

### Recursos en línea

Hay disponibles varias opciones en línea, incluyendo las siguientes:

(a) materiales y seminarios en la colección de la Comunidad Adventista de Aprendizaje: [https://www.adventistlearningcommunity.com/search\\_results/courses](https://www.adventistlearningcommunity.com/search_results/courses).

(b) materiales en línea en el sitio web del Departamento de Educación de la Asociación General, y en los sitios de varias divisiones (lo que incluye la División del Pacífico Sur, que atiende a una considerable lista de contactos todos los meses con contenidos sobre desarrollo del liderazgo):

<https://education.adventist.org/resources/>.

(c) opciones gratuitas de capacitación en liderazgo que brindan los colegios terciarios y universidades adventistas: Universidad Andrews: [https://www.andrews.edu/sed/leadership\\_dept/educational\\_leadership/webinars/previous-webinars.html](https://www.andrews.edu/sed/leadership_dept/educational_leadership/webinars/previous-webinars.html); Universidad Adventista Southern:

[https://www.youtube.com/playlist?list=PLU\\_ler\\_P2Nypv-zBS3gleYf-DirItWTIH](https://www.youtube.com/playlist?list=PLU_ler_P2Nypv-zBS3gleYf-DirItWTIH).



## Ella Smith Simmons

**Ella Smith Simmons, EdD**, es una de los Vicepresidentes Generales de los Adventistas del Séptimo Día en Silver Spring, Maryland, Estados Unidos. Obtuvo su doctorado en la Universidad de Louisville (Kentucky, Estados Unidos) con énfasis en la administración y la sociología y política de educación. La doctora Simmons sirve como presidenta de la Junta Internacional de Educación de la Iglesia Adventista y vicepresidente de la Junta Internacional de Educación Ministerial y Teológica, y es asesora profesional y espiritual de los siguientes departamentos de la Asociación General: Educación y Ministerios de la Mujer, y es asesora asociada de los departamentos de Escuela Sabática y Ministerios Personales. Antes fue vicerrectora general de la Universidad La Sierra en Riverside, California, Estados Unidos; vicerrectora académica del Colegio Terciario Oakwood (ahora Universidad) en Huntsville, Alabama, Estados Unidos; decana asociada de la Escuela de Educación de la Universidad de Louisville, donde ocupó la planta permanente de la institución; y presidenta del Departamento de Educación de la Universidad de Kentucky State.

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. Alexandra Dawn, *Cornerstone of the Board: The Non-Executive Chairman - Offering New Solutions* (Washington, D.C.: Spencer Stuart, 2008), 1: [https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/cornerstone-of-the-board-the-nonexecutive-chairman\\_21jan2008.pdf](https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/cornerstone-of-the-board-the-nonexecutive-chairman_21jan2008.pdf).
2. *Ibid.*
3. Ann Allen y Michael Mintrom, "Responsibility and School Governance", *Educational Policy* 24:3 (Mayo 2009): 439-464.
4. Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, *Working Policy of the General Conference of Seventh-day Adventists, 2018-2019 Edition* (Nampa, Idaho: Pacific Press, 2018), 301.
5. *Ibid.*, 308-321; 327-331.
6. Debra Beck et al., "Voices of Board Chairs: A National Study on the Perspectives of Nonprofit Board Chairs", *Nonprofit Quarterly* (12 de octubre de 2016): <https://nonprofitquarterly.org/2016/10/12/voices-board-chairs-national-study-perspectives-nonprofit-board-chairs/>.
7. *Ibid.*
8. John F. Kennedy, "Remarks Prepared for Delivery at the Trade Mart in Dallas, Texas" (22 de noviembre de 1963 [Inédito]). Biblioteca Presidencial y Museo John F. Kennedy: <https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/dallas-tx-trade-mart-undelivered-19631122>.
9. Traducción en lenguaje actual Copyright © Sociedades Bíblicas Unidas, 2000. Usada con autorización.
10. Elena G. White, *Obreros evangélicos* (Buenos Aires: Asoc. Casa Editora Sudamericana, 1997), 96-99.
11. Benjamin Franklin, citado en Jeffrey B. Trammell, *Effective Board Chairs: A Guide for University and College Chairs* (Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2016), 19.
12. Jennifer Chandler, "How to Be a Rockstar Board Chair", *National Council of Nonprofits* (17 de julio de 2017): <https://www.councilofnonprofits.org/thought-leadership/how-be-rockstar-board-chair>.
13. The Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB), "What Board Members Say About Trustee Education", *Trusteeship Magazine* 21:1 (Enero/Febrero 2013): <https://agb.org/trusteeship-article/what-board-members-say-about-trustee-education/>.
14. Yvonne Harrison y Vic Murray, "Perspectives on the Leadership of Chairs of Nonprofit Organization Boards of Directors: A Grounded Theory Mixed-method Study", *Nonprofit Management & Leadership* 22:4 (Verano 2012): 411-437.
15. Varios expertos han escrito sobre las conductas y características de los presidentes de junta eficaces. Sobre el rol y las responsabilidades del presidente de junta, véase Ron Hill y Chris James, "An Analysis of the Role and Responsibilities of Chairs of Further Education College and Sixth-form College Governing Bodies in England", *Educational Management Administration and Leadership* 45:1 (Agosto 2015): 57-76; sobre los efectos de las expectativas del presidente sobre el desempeño del presidente, véase Stephen R. Block y Steven A. Rosenberg, "Women and Men as Board Chairpersons: Their Acceptance/Rejection of Eighteen Expectations Described in the Nonprofit Literature", *Journal for Nonprofit Management* 16:1 (2013): 33-45; sobre la estructura del liderazgo de la junta, véase David F. Larcker y Brian Tayan, "Chairman and CEO: The Controversy Over Board Leadership Structure", *Stanford Closer Look Series* (Junio 2016): <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-closer-look-58-independent-chair.pdf>; sobre los hábitos de las juntas efectivas, véase **Rick Legon**, "The 10 Habits of Highly Effective Boards", *Trusteeship Magazine* 22:2 (Marzo/Abril 2014): <https://www.agb.org/trusteeship/2014/3/10-habits-highly-effective-boards>; y sobre el rol del presidente, véase Jeffrey B. Trammell, *Effective Board Chairs: A Guide for University and College Chairs* y Jeremy Barlow, "What is the Role of the Board Chair?" *Board Effect* (20 de marzo de 2016): <https://www.boardeffect.com/blog/role-of-the-board-chair/>.

16. Legon, "The 10 Habits of Highly Effective Boards".
17. Trammel, *Effective Board Chairs: A Guide for University and College Chairs*.
18. *Ibid.*
19. Theodore Long et al., "The President-Board Chair Relationship: Making It Work, Making It Count," *Trusteeship Magazine* 22:6 (November/December 2014): <https://agb.org/trusteeship-article/the-president-board-chair-relationship-making-it-work-making-it-count/>.
20. Larry D. Shinn, *Strategic Thinking and Planning in Higher Education: A Focus on the Future* (Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2017).
21. Peter Greer et al., *Mission Drift: The Unspoken Crisis Facing Leaders, Charities, and Churches* (Minneapolis, Minn.: Bethany House, 2014), 15, 23.
22. *Ibid.*, 20, 21.
23. David Rubenstein y Richard Riddell, "Board Chairs and Board Professionals: Partners in Governance", *Trusteeship Magazine* 22:1 (Enero/Febrero 2014): <https://agb.org/trusteeship-article/board-chairs-and-board-professionals-partners-in-governance/>.
24. Lyn T. Chynoweth, "Shared Lessons About the Board Chair's Challenges", *Trusteeship Magazine* 19:3 (Mayo/Junio 2011): <https://agb.org/trusteeship-article/shared-lessons-about-the-board-chairs-challenges/>.
25. Trammell, *Effective Board Chairs: A Guide for University and College Chairs*, 6, 7.
26. Legon, "The 10 Habits of Highly Effective Boards", 5, 6.
27. BoardSource, *Leading With Intent: A National Index of Nonprofit Board Practices* (Washington, D.C.: BoardSource, 2015), 4, 5: <https://leadingwithintent.org/wp-content/uploads/2017/11/LWI-2017.pdf>.
28. AGB, "What Board Members Say About Trustee Education", *Trusteeship Magazine*.
29. Elena G. White, *Principles for Christian Leaders* (Nampa, Idaho: Pacific Press, 2018), 79.

ARCELI ROSARIO

## UNA RECTORA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU JUNTA: REFLEXIÓN SOBRE MI EXPERIENCIA



**E**staba sentada en una de las salas en la oficina de una unión asociación. Estaba allí porque era vicerrectora académica de una de las tres instituciones superiores operadas por esa unión. Como miembro de la junta de la institución, había sido invitada a asistir a una sesión especial: la elección del rector y tres vicerrectores. No estaba sola en la sala. Dos miembros laicos también estaban allí. Me pre-

guntaron por posibles candidatos: cuán apropiadamente llevaban a cabo sus tareas en la institución, y cómo era su relación con los demás.

Para mí, no era el momento, ni el lugar, ni el procedimiento correcto. Traté de responder a sus preguntas lo mejor que pude hasta que alguien nos interrumpió y dirigiéndose a mí dijo “El presidente de la junta quiere verla”. Fui a su oficina. Apenas me había sentado cuando dijo: “Acabamos de nombrarla como rectora de [otra institución superior en esa unión]. Decir que sentí como si me hubiera caído una bomba es poco. No tenía la menor idea de que estaba siendo considerada para ese puesto. Por mi mente pasaron todo tipo de pensamientos confusos y mezcla de emociones. Aunque aún no había aceptado el cargo, me dijo que los miembros de la junta de la institución para la cual me habían elegido ya me estaban esperando y que necesitaba ayudarlos para seleccionar los vicepresidentes. Caminé como si estuviera en un trance. Le pregunté si tenía un momento para llamar a mi esposo para analizar y orar por esa decisión. Me dijo que sí, pero que me apurara.

Cuando ingresé a la sala de juntas, todos los hombres se pusieron de pie y me felicitaron como si hubiera ganado un gran premio. Era la única mujer allí. Me dieron la mano con calidez y firmeza. “Estamos tan felices de poder ponerla allí”. “Le va a ir bien en ese lugar”. “Confiamos en que puede marcar una diferencia”. No creí en lo que estaban diciendo; me seguía preguntando por qué.

Así que fuimos allí, junto con mi familia. El nudo que tenía en mi garganta era como una roca que no quería aflojar.

### Lecciones de esa experiencia

Aunque mi experiencia con la junta comenzó mal, no terminó de esa manera. Mis encuentros sucesivos con la junta fueron cordiales y respetuosos. El apoyo de la junta en conjunto y como individuos fue mejor de lo que había anticipado. Como administradora,

obtuve varias lecciones de esa experiencia que pueden servir como consejos sobre mejores prácticas para trabajar con las juntas de colegios terciarios y universidades.

**Planificación de las sesiones de la junta.** Uno de los lugares en que un rector de nivel universitario puede interactuar de cerca con su junta es en el momento en que se lleva a cabo la sesión de la junta. Esas reuniones son sumamente cruciales, porque marcan el momento en que se toman decisiones importantes para el presente y el futuro que impactarán la institución.<sup>1</sup> De allí que el rector y el presidente de la junta (que, en el sistema adventista, suele ser también el presidente de unión), en consulta con los demás miembros de la junta y la comisión administrativa de la institución, tiene que garantizar la planificación apropiada de la agenda,<sup>2</sup> la logística y otros aspectos de cada sesión.

Después de mi designación como rectora, lo primero que hizo mi administración fue revisar la misión, visión y objetivos de la institución; especificar la agenda para los próximos cinco años; formular un plan maestro institucional; y revisar nuestros documentos institucionales como por ejemplo el manual docente, el manual estudiantil y otros reglamentos. Como la administración anterior no tenía un manual para la junta, en consulta con la junta, creamos uno. La revisión y aprobación de estos puntos de agenda fue una prioridad durante las primeras sesiones de la junta.

Las sesiones de junta, que se llevaron a cabo durante la sesión mensual de la junta directiva de la unión en esas oficinas, eran breves: como máximo una hora o, en ocasiones, un poco más cuando había que tratar temas difíciles. La junta de la institución era una de las muchas juntas (juntas de hospitales y juntas de otras dos instituciones educativas) que se reunían en un día, y el presidente de la unión estaba al frente de todas las juntas, y los miembros eran los mismos líderes de misión y unión. De allí que me aseguraba de haber analizado los puntos críticos de la agenda con el presidente y miembros de la junta que brindaron puntos clave relacionados con temas específicos antes de las reuniones.

Aunque las sesiones ordinarias de la junta pueden llevarse a cabo en un lugar designado como por ejemplo las oficinas de la unión asociación, al menos una o dos veces al año la junta debería planificar una reunión en el campus del colegio o la universidad. Esas reuniones pueden llevarse a cabo a mediados y a fin del año. Estar en el campus le dará al presidente de la junta y los miembros la oportunidad de encontrarse con el personal docente y administrativo y con los estudiantes para percibir el clima que se vive en la institución.

**En busca del consejo de la junta.** Una de las cosas que el exrector de la institución aprobó y dejó pendiente fue la venta de una propiedad donada, una finca con bananos y cocoteros. “Muy pronto, la venta se concretará, y se recibirá el pago”, me dijo. En efecto, el dinero llegó. La siguiente pregunta era qué hacer con el dinero producto de la venta. Después de consultarlo con el presidente de la junta y otros miembros, sentí que debíamos comprar otra propiedad en honor al donante, de manera de generar ingresos para la institución. Desafortunadamente, algunos miembros de la comisión administrativa de la institución no estaban de acuerdo. Algunos pensaban que teníamos que usar el dinero para otra cosa. Llamé al presidente de la junta y le pregunté si él y los miembros de la junta podían venir al campus para una sesión especial. Nuestro campus está a unas nueve horas de las oficinas de la unión. Otros miembros tenían que viajar unas quince horas. Pocos días después los miembros llegaron. Se reunieron con el dueño; recorrieron la

finca, que estaba a unos quince minutos del campus, y sesionaron con nuestra comisión administrativa. Sobre la base del consejo de la junta, votamos adquirir la propiedad.

**Relación con la asociación misión local.** Como rectora de la institución, se me invitó a ser miembro de la junta directiva de la misión donde se encontraba la institución. Ser miembro de esa junta mostró ser sumamente beneficioso. La administración de la institución buscó oportunidades constantes de interactuar con todos los entes relacionados con la institución y maneras de hacer que el personal y los estudiantes hicieran lo mismo. Esas iniciativas fueron logradas mediante la creación de un ambiente que valoraba la colaboración, la cooperación y la comunicación. Colaboramos con nuestra misión local para organizar campamentos de jóvenes y otras reuniones para toda la misión. Mediante la cooperación del personal y los estudiantes, apoyamos programas organizados por la misión. Nuestros pastores y líderes distritales sirvieron como socios fieles, ayudándonos a comunicar nuestra misión y visión a todos los entes involucrados.

Uno de los puntos destacados en el departamento de la escuela secundaria (también parte de la institución) fue la investidura del Club de Conquistadores. Fue un gran evento al que asistieron padres, exalumnos y aun la comunidad local. Los directivos y el personal de la misión también vinieron y sirvieron bocadillos a los cuatrocientos miembros del Club de Conquistadores. Aunque las oficinas de la misión se encontraban a unas dos horas, los líderes continuaron esta tradición año tras año.

*En cualquier organización, la confianza es fundamental. Entre el rector y el presidente de la junta, la confianza es clave para tener una relación productiva. En el desarrollo de la confianza, el rector y el presidente de la junta pueden pasar de un nivel a otro.*

El presidente de la misión, que era miembro de nuestra junta, y otros directivos visitaban con frecuencia nuestro campus. No venían tan solo a eventos especiales. Venían los sábados y días de clases. Y cada vez que venían, pasaban tiempo conmigo y con otros directivos de la institución, y con el personal docente en diálogos informales. A menudo, se quedaban a comer. Siempre eran momentos fructíferos; compartíamos nuestros sueños para la institución y cómo hacerlos realidad. Como resultado, la misión local financió varios de nuestros proyectos.

**Relación con el presidente de la junta.** Ahora que enseño clases de administración escolar, pregunto a mis estudiantes: “Si ustedes fueran rectores de una universidad, y sintieran que el presidente de la junta no confía en ustedes, ¿qué harían?” Mis alumnos dan diversas respuestas, como: “A mí no me afectaría”; “Me ganaría su confianza”; “Lo evitaría en lo posible”. Mi respuesta a esa pregunta es: “Yo renunciaría”.

En cualquier organización, la confianza es fundamental. Entre el rector y el presidente de la junta, la confianza es clave para tener una relación productiva. En el desarrollo de la confianza, el rector y el presidente de la junta pueden pasar de un nivel a otro. Una fase del desarrollo de la confianza es obtener una comprensión de la otra persona sobre la base de su carácter, capacidad y comunicación.<sup>3</sup>

Considero la relación con el presidente de la junta como algo sumamente importante. Me recuerdo a mí misma que debo confiar en él, pero también debo esforzarme en ser

digna de confianza. Lo consulto de manera especial en asuntos de gobierno institucional; lo mantengo actualizado periódicamente sobre los asuntos de la institución; analizo con él ítems de agenda para la siguiente reunión; le envío previamente tanto a él como a los demás miembros de la junta documentos para ser revisados, formular preguntas y añadir ítems que son considerados importantes. Lo que siempre aprecié por sobre todas las cosas fue que el presidente de la junta me dio permiso para llamarlo en cualquier momento. Tuve cuidado de no abusar de ese privilegio, pero me resultó confortante saber que, si había una emergencia aun a medianoche, podría consultarlo.

Es importante que los rectores de las instituciones educativas no esperen hasta que los problemas se tornen abrumadores antes de notificar a la junta, en especial al presidente de la junta. Se pueden prevenir o minimizar muchos problemas cuando se toman acciones o se buscan consejos oportunos. Si el presidente de la junta no lo ofrece, pida permiso para consultarlo cuando surjan asuntos urgentes.

**Siendo mujer entre muchos hombres.** A veces me preguntan: “¿Qué se siente ser la única mujer entre tantos hombres?” Les digo que es un privilegio. Durante las sesiones de la junta, aunque era la única mujer, jamás me sentí intimidada o discriminada. El presidente y los miembros de la junta reconocieron mi voz y recibieron de buena manera mis ideas.

Al promediar mi período como rectora, la junta decidió formar subcomisiones. En esas comisiones incluimos mujeres.<sup>5</sup> Dos de esas mujeres llegaron a ser miembros de la junta. La primera vez que una de ellas asistió a una sesión de la junta, hubo una larga y seria discusión. Después de la reunión, me dijo en privado: “Usted se expresó con mucha fuerza. ¿No sintió temor?” Le dije que la prueba de la madurez de una junta es su capacidad de enfrentar el desafío de tratar temas complicados con honestidad y apertura. En lo que respecta a la pregunta de saber si tenía miedo, le dije que “No”. Una junta, o cualquier comisión, debería crear una atmósfera en la que el temor no tenga cabida. Todos deberían sentirse facultados para hablar y, además de guardar las formas y el respeto hacia los demás, deberían ejercer ese derecho libremente.

Una mujer rectora puede encontrarse con experiencias negativas al relacionarse con la junta, que en la mayoría de los casos está compuesta mayormente por hombres. Una participante en la investigación de Joseph confesó que, en ocasiones, las bromas que los hombres intercambiaban en su presencia la hicieron sentir incómoda. Otra participante en el mismo estudio dijo que su dificultad se produjo cuando la junta tuvo que viajar y ella era la única mujer.<sup>6</sup>

Dos estudios, el de Rosario<sup>7</sup> y el de Joseph,<sup>8</sup> afirman que las mujeres rectoras tuvieron por lo general experiencias positivas con sus juntas. Las participantes en mi estudio afirmaron que cuando fueron elegidas, fueron cálidamente recibidas. Una participante en el estudio de Joseph dijo que su junta “siempre le brindó mucho, mucho, mucho apoyo”.<sup>9</sup>

## Consejo para los rectores universitarios actuales y futuros

**Conozca a su junta.** Es importante que el rector conozca a los miembros de la junta para saber cuán efectivamente trabajar con cada uno de ellos. Una revisión del currículum de cada miembro brindará la información necesaria. Pasar tiempo con ellos en marcos formales e informales también ayuda; por ello, el rector debe asegurarse que la junta

planea eventos que brindan esas experiencias. El rector debería también hacer los mismos esfuerzos de conocer al presidente de la junta y cultivar una relación laboral positiva con él, dado que esa relación es sumamente crucial para el éxito en la institución. Bowen<sup>10</sup> y Hiland describieron cinco niveles de dinámica interpersonal entre el rector y el presidente de la junta: compartir datos, compartir ideas, compartir conocimientos, compartir sentimientos, y practicar la reciprocidad.<sup>11</sup> A medida que el presidente de la junta y el rector se vayan conociendo más, ambos podrán compartir mejor y más abiertamente lo que sea necesario para una toma de decisiones basada en información.

**Trabaje con la junta para evaluar el desempeño académico de los administradores.** Holtschneider recomienda que los administradores principales de los colegios terciarios y universidades sean evaluados por la junta.<sup>12</sup> Idealmente, esta evaluación se lleva a cabo una vez al año y, en nuestro contexto, debería incluir al vicerrector académico, los decanos y los directores de los departamentos. Si la evaluación se lleva a cabo con un espíritu de confianza, los aportes serán sumamente útiles tanto para la persona evaluada como para la institución.

Aun si la junta no inicia o lleva a cabo evaluaciones del rector del colegio terciario y universidad, ese individuo puede tomar la iniciativa y llevar a cabo una autoevaluación. Una de las habilidades que un rector de colegio terciario o universidad debería poseer es la capacidad de autocrítica.<sup>13</sup> Para algunos, esta capacidad será desarrollada a lo largo del tiempo. La autoevaluación da al administrador la oportunidad de “hacer un alto y examinar su desempeño en perspectiva”.<sup>14</sup> Este tipo de evaluación se basa en una iniciativa tomada por el rector, impulsada por su deseo de mejorar el desempeño personal como líder y de comprender mejor de qué manera su desempeño afecta a la institución.

**Sugiera una evaluación del desempeño de la junta.** El rector debería sugerir con mucho tacto una evaluación de la junta. En algunas partes del mundo, las juntas no suelen evaluar su propio desempeño. Pero dado que debería ser parte de la visión de la institución el crear una cultura de garantía de calidad y responsabilidad, la junta debería ser parte de este esfuerzo. Follett deja en claro que “la junta tiene que [...] analizar su propia efectividad”.<sup>15</sup> Los estudios afirman que las juntas que pasan por una evaluación periódica tienen un mejor desempeño.<sup>16</sup> Estas evaluaciones externas pueden ser llevadas a cabo por una subcomisión o por toda la junta. Holtschneider sugiere que la junta puede asignar una comisión (por lo general la comisión fiduciaria) para que se haga cargo de la evaluación anual de la junta.<sup>17</sup>

Según Boyatt, la junta también puede llevar a cabo una autoevaluación. Puede hacerse las siguientes preguntas: (1) ¿Cuáles son las fortalezas de esta junta? y (2) ¿En qué áreas deberían mejorar? Cuando la junta responde estas preguntas con sinceridad, podrá maximizar sus fortalezas y hacer frente a sus debilidades.<sup>18</sup>

**Represente la universidad ante la junta.** El rector es el rostro de la institución que la junta ve, y la voz que escucha. Lo que él diga sobre el colegio terciario o universidad, su personal y sus estudiantes, sus programas académicos, y la manera en que lo diga, influirá sobre la visión que tenga la junta respecto de la institución. Si bien no se debería esconder de la junta la información que sea necesaria para una adecuada toma de decisiones, el rector debería esforzarse de manera constante por presentar a la institución, especialmente en el informe anual, en forma positiva, y de ofrecer una visión esperanzadora.

El rector también debería crear estrategias que mejoren la relación del personal docente con la junta. Algunas maneras de unir a la junta con el personal docente es crear plataformas formales e informales. Más abajo aparece una lista con algunos ejemplos de cada uno.

- Los enfoques formales pueden incluir discusiones en paneles y foros, invitando a algunos docentes a las sesiones de la junta, y formando comisiones ad hoc o de tareas para que respondan a las preocupaciones que se han expresado.
- Las estrategias informales pueden abarcar actividades tales como una cena de la junta con el personal o la invitación a que se haga presente en actividades importantes en el campus.<sup>19</sup> En algunas instituciones, esta es la ocasión cuando el presidente de la junta anuncia importantes decisiones hechas por la junta y reconoce el desempeño ejemplar de los miembros del personal docente.

**Diversifique la composición de la junta.** Schwartz enfatiza que una de las funciones más importantes de la junta es satisfacer las necesidades de todos los entes involucrados de la institución.<sup>20</sup> Con la globalización, el alumnado y el personal docente se han vuelto más diversos. Pero como observó Fain, muchas juntas no han considerado seriamente la diversificación de sus miembros.<sup>21</sup> De allí que parezca imperativo que cada junta considere analizar la composición de sus miembros<sup>22</sup> para determinar “cuanto refleja el sentir de quienes los confiaron”.<sup>23</sup>

Asimismo, estudios adicionales revelan que la combinación de hombres y mujeres en la junta resulta en un mejor desempeño.<sup>24</sup> Algunos países de Europa han impuesto cuotas por género en las juntas corporativas de las compañías públicas “para rectificar el tremendo desequilibrio entre hombres y mujeres”.<sup>25</sup> Requieren que haya al menos un cuarenta por ciento de mujeres en cualquier junta. En lo que respecta a la diversificación, sin embargo, el género es tan solo un aspecto. Ejemplos de otros aspectos a tener en cuenta incluyen la edad, las cualidades, la experiencia, las áreas de especialización y el interés.<sup>26</sup> Las juntas de los colegios terciarios y universidades adventistas podrían escoger no adoptar el requerimiento de una cuota, pero necesitan analizar seriamente la composición de los miembros de su junta. En los colegios terciarios y universidades de Asia y de otras partes del mundo, una gran mayoría de los miembros de la junta son hombres y pastores que poseen escasa o ninguna capacitación o experiencia en lo que respecta al liderazgo en la educación superior.

Asimismo, Holtschneider enfatiza la importancia de seleccionar a las personas correctas. Expresa: “Solo miembros de junta, inteligentes e involucrados, pueden hacer las preguntas correctas y al hacerlo, elevar el desempeño y las contribuciones de toda la junta hacia la institución”.<sup>27</sup> Una manera, según Holtschneider, de determinar la composición de la junta es comenzar con la visión de la institución. “Comenzamos preguntando que necesitamos que la junta logre. Las respuestas moldearon la manera en que pensamos sobre la composición de la junta”.<sup>28</sup> Puede que este enfoque no sea aplicable instantáneamente a las juntas de los colegios terciarios y universidades, porque la mayoría de las vacantes de las juntas son asignados en virtud de la función de liderazgo de una persona en las misiones, uniones y otras instituciones denominacionales. La idea, sin embargo, podría ameritar algo de atención, porque la junta es tan buena como lo son sus miembros, y el colegio terciario o universidad es solo tan bueno como lo es su junta.

**Ofrezca capacitación a la junta.** Un estudio de Canosa revela que muchos miembros de las juntas directivas, al ser designados/elegidos, no están preparados para cumplir sus funciones debido a la falta de capacitación y experiencia con respecto a lo que implica esa función.<sup>29</sup> De allí que hay necesidad de orientación, capacitación y mentoría. Aunque la iniciativa tiene que provenir del presidente de la junta, esta cuestión no puede ser dejada al azar. El rector de la institución tiene que trabajar con el presidente de la junta para garantizar la provisión de programas de educación y desarrollo tanto a los nuevos miembros como a los reelegidos. Estas son sesiones de capacitación que los miembros de la junta tendrían que asistir en persona, o en línea si estuviera disponible. Higgs y Jackson ofrecen tres razones de por qué la capacitación de la junta tiene que ser obligatoria: (1) para delinear roles y funciones de gobierno y administrativas; (2) para orientar las juntas respecto de sus responsabilidades legales; y (3) para “brindar un sistema de rendición de cuentas”.<sup>30</sup> Se ofrece esa orientación a cada miembro de la junta al comienzo del período. En efecto, Holtschneider señala que durante la fase de selección, el futuro miembro de junta tiene que ser informado de por qué se lo está seleccionando.<sup>31</sup> Se puede brindar capacitación una vez al año durante los retiros de junta, y por medio de cursos en línea como los que están disponibles por medio de la Adventist Learning Community (ALC) (véase el artículo de Ella Simmons en este volumen). Para los programas de mentoría de junta, un miembro nuevo puede ser asignado a uno de más experiencia.

**Agradezca a la junta.** El presidente y los miembros de la junta no reciben pago por el trabajo que llevan a cabo para la institución. Aunque el rector los sirve de conformidad con ellos,<sup>32</sup> esos miembros contribuyen con su tiempo y pericia. Muchos miembros de la junta sacrifican de su tiempo personal y aun sus horas de trabajo para cumplir con su responsabilidad de junta.

De allí que una respuesta adecuada al servicio que prestan es la gratitud. Después de establecer maneras apropiadas de agradecer a la junta por su servicio voluntario, nuestra institución ofreció los gastos de viaje y se ocupó de los gastos de alojamiento y alimentación. Aunque no les dimos un viático, si les dimos un presente a cada miembro de la junta durante la Navidad y cuando visitaron el campus. También les dimos productos de nuestra granja.

Las expresiones de gratitud pueden llegar en muchas formas: verbal y escrita, brindando una hospitalidad cálida y dando una atención cuidadosa a las necesidades de los miembros de junta cuando llegan al campus, además de darles presentes apropiados en ocasiones especiales. Al final de su término, podría ser apropiado entregarles una declaración de agradecimiento en una placa.

## Conclusión

Al final del período en la rectoría, una de las cosas por las que la persona suele sentirse agradecida es la orientación de una buena junta. Si el rector es honesto, admitirá que lo que ha logrado su institución se debe al esfuerzo cooperativo de la junta, el rector y muchas otras personas. Ser rector es un cargo privilegiado porque, si bien los desafíos son muchos, no carece de apoyo. Y gran parte de ese apoyo proviene de la junta. Las funciones de la junta y el rector son distintas pero complementarias, y una queda incompleta sin la otra.



## Arceli Rosario

**Arceli Rosario, PhD**, es Profesora de la Escuela de Posgrado en el Instituto Internacional Adventista de Estudios Avanzados (AIAS) en Silang, Cavite, Filipinas. Actualmente, la doctora Rosario es presidenta del Departamento de Educación y enseña Administración Educacional y cursos de Inglés como Segunda Lengua. Entre 2010-2012, la doctora Rosario fue rectora del Colegio Terciario Adventista del Sur de las Filipinas (Davao del Sur, Filipinas). Obtuvo su doctorado de la Universidad de San Carlos en Cebu City, Filipinas.

## NOTAS Y REFERENCIAS

30. Hamlet Canosa, *The Perceptions of Governing Board Performance Held by Trustees of Four Adventist Colleges: Select Group Practices and Behaviors in Six Competencies*. Tesis de EdD, La Sierra University, Riverside, California, 2005. <https://search.proquest.com/openview/b22807bcd6cccc88fa66a95d0e310766/1?pq-origsite=gscho-lar&cbl=18750&diss=y>.
1. Ed Boyatt, "Boardmanship 101", *The Journal of Adventist Education* 62:2 (Diciembre 1999/Enero 2000): 4-9: <http://circle.adventist.org/files/jae/en/jae199962020406.pdf>; Lyndon G. Furst, "Principals and Boards—A Team",
2. Mary Hiland, "The Board Chair-Executive Director Relationship: Dynamics That Create Value for Nonprofit Organizations", *Journal for Nonprofit Management* 12:1 (2008): 13-22: [https://www.wvcc.edu/CMS/fileadmin/PDF/Learning\\_Center/board-chair-executive-director-relationship-hiland-scnm-journal08-2.pdf](https://www.wvcc.edu/CMS/fileadmin/PDF/Learning_Center/board-chair-executive-director-relationship-hiland-scnm-journal08-2.pdf); Boyatt, "Boardmanship 101".
3. Boyatt, "Boardmanship 101"; Furst, "Principals and Boards—A Team".
4. Típicamente, los subcomités formados incluyen solo miembros de la junta. Sin embargo, algunas veces otros miembros son invitados a participar basados en algunos criterios (por ejemplo, deben ser del área de educación, administración o leyes, dependiendo de la naturaleza del comité. Para los comités académicos, además de ser miembros, deben estar en el área de educación). Inicialmente debe haber una orientación indicando lo que se espera de los miembros de ese comité, incluyendo elementos de confidencialidad, conflictos de interés y compromiso en el servicio.
5. Nadine Joseph, *Breaking the Glass Ceiling: A Phenomenological Study of Women Leaders in Adventist Higher Education Institutions*. Tesis de PhD, Instituto Internacional Adventista de Estudios Avanzados, Filipinas, 2014.
6. Arceli Rosario, *The 'Lived' Experiences of Women Leaders in Higher Education*. Tesis de PhD, Universidad de San Carlos, Cebu City, Filipinas, 2010.
7. Joseph, *Breaking the Glass Ceiling: A Phenomenological Study of Women Leaders in Adventist Higher Education Institutions*.
8. *Ibid.*, 171.
9. William G. Bowen, *The Board Book: An Insider's Guide for Directors and Trustees* (Nueva York: W. W. Norton and Company, 2012).
10. Hiland, "The Board Chair-Executive Director Relationship: Dynamics That Create Value for Nonprofit Organizations".
11. Dennis H. Holtschneider, "The Incalculable Benefits of Revitalizing Your Board", *Trusteeship Magazine* 21:3 (Mayo/Junio 2013): <https://agb.org/trusteeship-article/the-incalculable-benefits-of-revitalizing-your-board/>.
12. Rosario, *The 'Lived' Experiences of Women Leaders in Higher Education*.
13. John W. Nason, *Board Assessment of the Chief Executive: A Responsibility Essential to Good Governance* (Washington, D.C.: Centro Nacional de Juntas de Organizaciones sin Fines de Lucro, 1990).
14. Philip Follett, "Can Adventist College Boards Pass the Test?" *The Journal of Adventist Education* 53:3 (Febrero/Marzo 1991): 15-17, 48: <http://circle.adventist.org/files/jae/en/jae199153031504.pdf>.
15. Gavin Nicholson, Geoffrey Kiel, and Jennifer Ann Tunny, "Board Evaluations: Contemporary Thinking and Practice". En Thomas Clarke y Douglas Branson (editores), *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (Los Angeles, Calif.: SAGE Publishing, 2012), 285-324.
16. Holtschneider, "The Incalculable Benefits of Revitalizing Your Board".
17. Boyatt, "Boardmanship 101".
18. Marla Bobowick, Cathy Trower y Barbara Gitenstein, "The Relationship Between Board Members and Faculty", (28 de enero, 2014): <https://www.agb.org/blog/2014/01/28/the-relationship-between-board-members-and-faculty>; Cathy A. Trower y R. Barbara Gitenstein, *What Board Members Need to Know About Faculty* (Washington, D.C.: AGB Press, 2013).
19. Merrill P. Schwartz, "How Diverse Are Governing Boards? How Diverse Should They Be?" *Trusteeship Magazine* 21:6 (Noviembre/Diciembre 2013): <https://agb.org/trusteeship-article/how-diverse-are-governing-boards-how-diverse-should-they-be/>.

20. Paul Fain, "Diversity Remains Fleeting on Colleges' Governing Boards, Surveys Find" (2010): <https://www.chronicle.com/article/Diversity-Remains-Fleeting-on/125566>.
21. Chris Pierce, "Trends in Corporate Governance". En Richard Leblanc (editor), *The Handbook of Board Governance* (Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons, 2016), 46-69.
22. Fain, "Diversity Remains Fleeting on Colleges' Governing Boards, Surveys Find".
23. Furst, "Principals and Boards—A Team"; Sabina Nielson and Morten Huse, "The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface", *Corporate Governance An International Review* 18:2 (Marzo 2010): 136-148; Anne Sweigart, "Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas as a Tool for Progress in the United States and Canada", *Northwestern Journal of International Law and Business*, 32:4 (2012): 81-105: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1007&context=njilb>; Ruth Sealy and Susan Vinnicombe, "Women and the Governance of Corporate Boards". En Thomas Clarke and Douglas Branson (editores), *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (Los Angeles, Calif.: SAGE Publishing, 2012), 325-344.
24. Sweigart, "Women on Board for Change", 82A.
25. Fain, "Diversity Remains Fleeting on Colleges' Governing Boards, Surveys Find"; Furst, "Principals and Boards—A Team".
26. Holtschneider, "The Incalculable Benefits of Revitalizing Your Board", párr. 8.
27. *Ibid.*, párr. 9.
28. Canosa, *The Perceptions of Governing Board Performance Held by Trustees of Four Adventist Colleges*.
29. Nathaniel J. Higgs y Elsie T. Jackson, "School Board Governance Training—Myth or Must?" *The Journal of Adventist Education* 66:5 (Verano 2004): 20-23. <http://circle.adventist.org/files/jae/en/jae200466052004.pdf>.
30. Holtschneider, "The Incalculable Benefits of Revitalizing Your Board", párr. 8.
31. Joseph F. Kauffman, *At the Pleasure of the Board: The Service of the College and University President* (Washington, D.C.: American Council of Education, 1980).

LYNDON G. FURST

## ALGUNAS CONSIDERACIONES LEGALES EN LA GESTIÓN DE JUNTAS DE ESCUELAS ADVENTISTAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS



Gracias pero hemos decidido no participar”. Una frase tan breve de parte del pastor de la iglesia local pero, ¡qué desafío me presentaba como departamental de educación de la asociación! Dado que era responsable de casi treinta escuelas diseminadas en dos estados, estaba tratando frenéticamente de cumplir con la fecha del nuevo requisito obligatorio de una

inspección de asbesto que solicitaba el gobierno de los Estados Unidos.<sup>1</sup> El requisito se aplicaba a todas las escuelas, incluidas las instituciones privadas y religiosas. Algunos de los departamentales de otras asociaciones tomaron la capacitación extensiva que era necesaria para ser inspectores certificados. Pensaron que podrían ahorrar mucho dinero si ellos mismos llevaban a cabo las inspecciones. Pero mi preocupación era diferente: la responsabilidad legal que asumiría si llevaba a cabo las inspecciones requeridas por la ley. Si cometía un error, ¿qué penalidades recaerían sobre mí personalmente? También había que escribir un informe. Tenía suficiente papeleo que completar aún sin añadirle la documentación sobre el asbesto. Pero lo que más impulsaba mi decisión de subcontratar esa tarea era la responsabilidad legal que conllevaba.

Encontré una pequeña compañía de ingeniería que tenía todos los certificados necesarios para llevar a cabo la inspección y, además, tenía garantías.<sup>2</sup> La compañía estaba dispuesta a inspeccionar todas las escuelas adventistas, aunque estaban esparcidas en dos estados. Los directivos de la compañía nos hicieron lo que consideré era una oferta razonable, dado que incluía los viajes requeridos para inspeccionar cada institución. Además, el contrato garantizaba la entrega de informes de inspección que cumplirían con los requerimientos burocráticos. Ahora bien, el problema que enfrentaba era cómo pagar por todo ese trabajo. Dado que no tenía un presupuesto de la asociación para las inspecciones de asbesto, tuve la desafortunada tarea de informar a los comités encargados en cada escuela que tendrían que pagar una parte proporcional del contrato, basado en los metros cuadrados de cada edificio. Eso es lo que inició la respuesta negativa del pastor a mi comunicación respecto del costo de las inspecciones obligatorias de asbesto. Saber que la institución tendría que pagar por este servicio y cumplir con las regulaciones del estado no fue una buena noticia ni para el pastor ni para su congregación.

El dinero siempre parece ser un recurso escaso en las escuelas privadas, y las escuelas adventistas no son la excepción. Por ello, cuando la asociación impone costos extras a la escuela local, provoca con frecuencia una respuesta emocional. Afortunadamente, el pastor era una persona razonable, y logré convencerlo de que las escuelas adventistas no estaban cumpliendo con la ley. Aunque esto parece obvio, en numerosas ocasiones he enfrentado a miembros bien intencionados que verdaderamente creen que las escuelas religiosas están exentas de la mayoría de los requisitos legales que tienen que cumplir las escuelas públicas.<sup>3</sup>

El presente artículo especificará algunos aspectos de la ley que podrían afectar el proceso de toma de decisiones de los miembros de la junta de las escuelas adventistas. Se enfocará en crear conciencia, en lugar de ofrecer un análisis legal profundo. Sobre la base de mis años de experiencia en administración escolar y mi experiencia como miembro de las juntas tanto de escuelas adventistas como públicas, me referiré a cinco áreas legales. Son las siguientes: regulaciones gubernamentales, disciplina estudiantil, relaciones laborales, abuso infantil, y subvenciones gubernamentales para escuelas adventistas.<sup>4</sup>

## **Poderes gubernamentales**

Ha quedado bien establecido en una diversidad de países que las escuelas privadas y las religiosas están sujetas a una regulación razonable de parte de diversas entidades de gobierno, aunque por lo general hay algunos límites respecto a lo que los gobiernos pueden hacer para controlar las escuelas privadas. Además de los Estados Unidos, muchos otros países ejercen el control sobre las escuelas privadas o independientes. Un ejemplo de esto es la República Sudafricana, donde la ley requiere específicamente que las escuelas privadas cumplan con todos los resultados del aprendizaje y normas de evaluación prescritos en las declaraciones curriculares nacionales para la educación general y la capacitación.<sup>5</sup> La resolución sobre las escuelas privadas fue establecida por los Estados Unidos a través de la Corte Suprema hace casi un siglo, en su decisión respecto de *Pierce v. Society of Sisters*,<sup>6</sup> que derogó una ley de Oregon que requería que todos los niños asistieran a la escuela pública. El tribunal superior basó su decisión en la garantía que brinda la XIV Enmienda de la Constitución, que garantiza derechos de propiedad y libertad.

*Pierce* podría ser considerado como la Magna Carta de los Estados Unidos para las escuelas privadas.<sup>7</sup> Al escribir sobre la decisión unánime, el juez asociado James McReynolds lo expresó con claridad: “La teoría fundamental de libertad sobre la cual reposan todos los gobiernos de esta unión, excluye cualquier poder general del estado de estandarizar a sus niños forzándolos a aceptar una enseñanza tan solo de docentes públicos”.<sup>8</sup> Sin embargo, la decisión también declara que “ningún interrogante se presenta con respecto al poder del estado en regular razonablemente todas las escuelas, de inspeccionar, supervisar y examinar, a sus docentes o alumnos; que todos los niños de edad apropiada asistan a alguna escuela, que los docentes tengan buen carácter moral y disposición patriótica, que se enseñe ciertos estudios claramente esenciales para la buena ciudadanía”.<sup>9</sup>

## **Regulación gubernamental**

Una de las características de la educación norteamericana es que no posee un único sistema nacional, aunque existen regulaciones nacionales que las escuelas tienen que

seguir. Mas bien, hay cincuenta sistemas, dado que cada estado tiene una ley propia. Además de ello, las escuelas de Washington D.C., Puerto Rico y otros territorios tienen sus propias organizaciones educacionales particulares. Por ello, es fundamental que las juntas escolares sean conscientes de las leyes que afectan las escuelas privadas de su estado. Algunos estados tienen requisitos sumamente rígidos, mientras que otros poseen muy pocas o ninguna regulación para las escuelas privadas. Hay, sin embargo, algunas leyes nacionales que se aplican a las instituciones educacionales. La situación con el asbesto fue una ley nacional implementada después de varios años de creciente preocupación sobre los peligros que presentaba a la salud ese compuesto tan predominante.<sup>10</sup> Las leyes se aplican de manera uniforme en todos los Estados Unidos.

*La protección del estado extendida hacia las escuelas religiosas no está presente en muchos países. En Jamaica, por ejemplo, la Ley de Educación contempla la inspección presencial de las escuelas independientes por parte de un funcionario de gobierno.*

Las diferentes provincias de Estados Unidos han implementado un número de regulaciones que se aplican a las escuelas, incluidas las privadas, en un intento por garantizar que los niños lleguen a educarse bien, lo que es necesario para la prosperidad continua del estado. Las herramientas más poderosas son las leyes de asistencia obligatoria de cada estado. Ya sea en la Constitución del estado o en un estatuto separado, el estado define lo que constituye una escuela. Algunos estados requieren que las escuelas, incluidas las privadas, utilicen solo docentes que cumplen con las normas de certificación docente fijadas por el estado. En esos estados, las escuelas privadas que no tienen certificados a todos sus docentes, no son definidas como escuelas. Por ello, los padres que registran a sus hijos en esas instituciones no cumplen con los requisitos de la ley de asistencia obligatoria a la escuela.<sup>11</sup> Esto pone una carga sobre las familias, porque esas leyes hacen que los padres sean responsables de que sus hijos asistan a una escuela que cumpla con la definición que brinda el estatuto.

La Corte Suprema de Nebraska validó la ley estatal que aplicaba el requisito de certificación docente a las escuelas privadas, incluidas las religiosas. La corte se adhirió al principio legal establecido en *State v. Faith Baptist Church*,<sup>12</sup> que atrajo la atención nacional. La junta institucional se había rehusado a certificar sus docentes, brindar información sobre los niños que asistían a la institución, o presentar el plan de estudios al estado para su aprobación. La corte suprema del estado halló que esos requerimientos eran necesarios para que el estado lleve a cabo la responsabilidad de ocuparse de que todos los niños tengan acceso a la educación apropiada. Otras cortes también han defendido el derecho del estado de regular las escuelas privadas en cuestiones como la presentación del plan de estudios para su aprobación,<sup>13</sup> y requerir que cierta información necesaria se encuentre a disposición del estado.<sup>14</sup>

## **Límites al control gubernamental**

Las escuelas privadas no carecen de protección legal. Las cortes de los Estados Unidos poseen autoridad limitada para regular esas instituciones. En *Meyer v. Nebraska*,<sup>15</sup> la Corte Suprema de los Estados Unidos: dictaminó en contra de la prohibición de la enseñanza de lengua extranjera en una escuela primaria. Las regulaciones del estado no pueden ser

arbitrarias y necesitan guardar una relación razonable con algún propósito legítimo dentro del derecho del estado de imponer requerimientos legales sobre su población.

En una época, el gobierno del estado de Kentucky requería que las escuelas privadas usasen libros de textos de la lista aprobada por el estado. La Corte Suprema del Estado sostuvo que esas regulaciones eliminarían esencialmente las diferencias entre las escuelas públicas y privadas, y de esa forma violarían la constitución del estado<sup>16</sup> y no podían ser aplicadas a las escuelas religiosas.

En una extralimitación, la junta de educación del estado de Ohio publicó los estándares mínimos aplicables a todas las escuelas públicas y privadas. El líder de una escuela religiosa lo objetó, destacando que los estándares, junto con su información explicativa, se basaban en una filosofía de humanismo secular que era antagónica a las creencias religiosas defendidas por la institución. Al abolir esas regulaciones, la Corte Suprema de Ohio se apoyó en la cláusula de Libre Ejercicio de la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos.<sup>17</sup> Al mismo tiempo, la corte halló que no había suficiente interés estatal como para abolir la protección constitucional que se le otorgaba a la escuela.

Esta protección del estado extendida hacia las escuelas religiosas no está presente en muchos países. En Jamaica, por ejemplo, la Ley de Educación contempla la inspección presencial de las escuelas independientes por parte de un funcionario de gobierno.<sup>18</sup> Sudáfrica requiere que los estándares de las escuelas independientes (privadas) no sean “inferiores a los estándares de instituciones públicas comparables”.<sup>19</sup> Un documento que describe la educación privada en los países que conforman la Unión Europea expresó que tanto las escuelas privadas que reciben fondos del gobierno (subvencionadas), como las que no reciben asistencia financiera del gobierno están “sujetas a ciertas formas de control estatal”.<sup>20</sup> Destacó asimismo que “la ausencia de financiación no impide que el estado ejerza control sobre las instituciones de educación privada”.<sup>21</sup>

Es imperativo que los miembros de las juntas escolares sean conscientes de las regulaciones que se aplican a las escuelas privadas de su país, estado o provincia. También deberían apoyar al departamental de la asociación y al rector en sus intentos por hacer que las instituciones cumplan con los requerimientos legales estatales y provinciales relacionados con la educación. Aunque la mayoría de esas ilustraciones han incluido a las escuelas privadas de los Estados Unidos, cada nación posee sus propias regulaciones particulares que afectan a las escuelas privadas y religiosas. Aunque hay muchas cosas en común, es muy aconsejable que los miembros de las juntas se informen de esas regulaciones distintivas para su propio país, estado o provincia.

## Asuntos de disciplina

La disciplina estudiantil es un área de interés especial, debido al contraste entre las escuelas públicas y privadas. En los Estados Unidos, las regulaciones estatales que afectan las escuelas privadas no pueden ser arbitrarias. Tienen que estar relacionadas con algún objetivo legítimo o interés imperativo del gobierno del estado. Los estudiantes matriculados en las escuelas públicas de los Estados Unidos poseen derechos de protección constitucional,<sup>19</sup> y no se les puede quitar o negar esos derechos. Por ello, conservan el derecho a la libertad de elección, lo que incluye la libertad de expresión simbólica.<sup>22</sup>

A pesar de ello, el derecho a la libertad de palabra no es absoluto. Puede estar restringido si presenta un peligro claro e inminente de causar interrupción material y sustancial del proceso educativo. Las escuelas públicas tienen derecho a una revisión previa (como también un control) de las publicaciones patrocinadas por la institución,<sup>23</sup> pero no de las publicadas por entidades fuera de la institución<sup>24</sup> (dado que no están bajo el patrocinio institucional). También, las escuelas públicas no necesitan causa probable para revisar las pertenencias de los estudiantes, lo que incluye los casilleros individuales. Mas bien, la corte ha instaurado la norma de sospecha razonable.<sup>25</sup> Cuando se trata de una acción disciplinaria como por ejemplo una expulsión,<sup>26</sup> o una suspensión de diez o más días,<sup>27</sup> se debe permitir a estos estudiantes de escuelas públicas el debido proceso legal establecido.

En las escuelas adventistas y otras instituciones privadas de los Estados Unidos, los estudiantes no están protegidos por estas provisiones constitucionales. Más bien, existe una relación contractual que determina los procesos de disciplina estudiantil. Sin embargo, otros países imponen restricciones sobre las escuelas privadas con respecto a la disciplina estudiantil. Sudáfrica, por ejemplo, requiere “procedimientos justos” en casos de expulsión de un estudiante.<sup>28</sup>

En las escuelas privadas de los Estados Unidos, el manual del estudiante se convierte en esencia en el contrato entre la escuela y los padres en lo que respecta a las reglas implementadas y los procesos de disciplina para casos en que un estudiante viole esas reglas. En un caso antiguo,<sup>29</sup> la Corte Suprema de Carolina del Norte dictaminó que cuando los estudiantes se matriculan en escuelas privadas, existe una promesa implícita de que cumplirán con reglas y regulaciones razonables, y que los directivos de la institución tienen la autoridad de expulsarlos siempre y cuando las acciones disciplinarias contra ellos no sean maliciosas o arbitrarias.

En un caso citado a menudo, un distrito federal de los Estados Unidos dictaminó que los estudiantes de las escuelas privadas no tienen derecho a un debido procedimiento legal en cuestiones disciplinarias.<sup>30</sup> La Enmienda XIV hace provisión de restricciones constitucionales que se aplican a representantes estatales. Las escuelas privadas no funcionan como parte del sistema estatal de escuelas públicas y, por lo tanto, participan de la acción privada para la cual no existe la protección constitucional. Esta doctrina ha sido clarificada más aún en otros casos. Una corte de apelación de Luisiana halló que las escuelas privadas tienen autoridad y poder casi absolutos de controlar sus propios procesos disciplinarios. Si existe aún el “color” de un procedimiento legal,<sup>31</sup> este satisface el estándar fijado por la ley. En otro caso, la corte de juicios federales de Delaware notó que la relación entre las escuelas privadas y los padres de un estudiante expulsado era de naturaleza contractual. En vista de la equidad de procedimientos básicos de la institución, la corte confirmó el derecho de la escuela de expulsar al estudiante.<sup>32</sup> El concepto de equidad fundamental en la disciplina estudiantil es una norma que ha sido seguida por otras jurisdicciones de los Estados Unidos.<sup>33</sup>

## **Manual del estudiante**

Cada escuela adventista debería contar con un manual del estudiante o boletín escolar que identifique las reglas de conducta que guíe la vida estudiantil, así como los procesos que hay que seguir cuando los estudiantes se salen de esas reglas. Si la conducta estudiantil fuera del campus de la institución, es de interés para la junta o integrantes de

juntas de iglesias que apoyan a la institución, esas expectativas deberían especificarse con claridad. La mayoría de las escuelas religiosas no aceptan una conducta que, creen, puede traer mala reputación pública a la comunidad de la fe. Las cortes de los Estados Unidos suelen confirmar el derecho de los directivos de las escuelas de hacer cumplir esas reglas.<sup>34</sup> Las regulaciones escolares basadas en nuestra cosmovisión religiosa, y los procedimientos utilizados para hacerlas cumplir, no están sujetas a la revisión judicial de las cortes de los Estados Unidos.<sup>35</sup>

En el sistema adventista, las escuelas locales poseen mucha discreción con respecto a los estándares de matriculación y los procedimientos de disciplina. En algunas escuelas, la autoridad de expulsar a un estudiante descansa en el rector. Otras instituciones pueden requerir que una comisión de docentes tome esa decisión, mientras que otras depositan la autoridad de expulsar a los estudiantes en la junta. Algunas instituciones cuentan con un proceso de apelación que está a disposición de los padres y estudiantes después de una acción disciplinaria severa como la expulsión. Es la mejor manera de hacerlo. Las comisiones operativas de las escuelas locales son las más capacitadas a la hora de interpretar la cultura de su propia comunidad de fe e identificar los límites de la conducta aceptable de los estudiantes. Una importante consideración legal es la necesidad de que los administradores de la escuela sigan los procesos establecidos por la escuela, que deberían ser publicados en el manual de la institución.<sup>36</sup>

## **Reglamentos relacionados con los empleados de la institución**

Al igual que en el caso de los estudiantes, la relación de nuestras escuelas adventistas con sus docentes y otros empleados es de naturaleza contractual en lugar de basarse en los derechos constitucionales. Aunque los docentes de las escuelas públicas de los Estados Unidos poseen derechos constitucionales, no existen tales protecciones para los empleados de las escuelas adventistas. La denominación adventista cuenta con una estructura organizacional particular que ofrece un sistema de administración dual, que consiste en la comisión operadora de la escuela local y la Junta de Educación Primaria y Secundaria de la asociación.<sup>37</sup> El contrato de empleo del docente es con la asociación; a pesar de ello, en la mayoría de los casos, la comisión operadora local tiene derecho al momento de determinar a quién se contrata para trabajar en la institución. El departamental de la asociación tiene la tarea de determinar cuán calificado es el candidato y, en consulta con el rector de la escuela, determinar que tan al tanto está con las necesidades académicas y espirituales de la escuela. La comisión de la institución por lo general tiene mayor interés en la congruencia cultural y personal hacia la congregación y especialmente hacia los padres.

Aunque el contrato de empleo es con la asociación local, el código de educación de la unión asociación especifica los términos de ese contrato. En algunas uniones, los empleados reciben contratos “a voluntad” que pueden ser cancelados por cualquiera de las partes. Por lo general, se otorga este estatus al personal administrativo y demás personal alterno, pero no a los educadores profesionales. El estatus a voluntad otorga a la asociación una gran flexibilidad, pero ofrece muy poca seguridad al empleado. Algunas uniones asociaciones ofrecen contratos que proporcionan empleo continuo o regular después de tres años de empleo exitoso sobre la base de un estatus provisional o de pasantía. El código de educación proporciona una lista de causas por las cuales los empleados de cada categoría pueden ser despedidos. Los procedimientos para cada una de

estas acciones aparecen descritos en el código de educación, y tienen que ser seguidos al pie de la letra.

Las cortes de los Estados Unidos suelen rehusarse a ejercer jurisdicción cuando un empleado de una institución religiosa aduce despido arbitrario.<sup>38</sup> La doctrina de la “abstención eclesiástica”, que a veces se denomina la “excepción ministerial”, es considerada como un control.<sup>39</sup> No obstante, no se permite a una institución religiosa despedir a un empleado por rehusarse a cometer un acto ilegal o uno que viole los reglamentos públicos.<sup>40</sup> Para la mayoría de nuestras escuelas primarias y secundarias, los reglamentos de empleo indican claramente que los empleados tienen que ser miembros regulares de la Iglesia Adventista y adherirse a las normas de estilo de vida adoptadas por la iglesia. Tener esa disposición, expresada con claridad en el código de educación de la unión asociada brinda cobertura legal para las escuelas adventistas ante una situación en la que un ex empleado contrariado interponga un recurso legal dentro del sistema judicial.<sup>41</sup>

## Frente al abuso infantil

Uno de los asuntos más delicados que tiene que enfrentar el personal de una institución adventista es el abuso y la negligencia infantiles. Cada estado en los Estados Unidos tiene una ley que requiere que los educadores denuncien sospecha de abuso o negligencia.<sup>42</sup> La agencia específica a la cual tiene que presentarse la denuncia varía de estado a estado. Todos los docentes y administradores de la institución, incluidos los que se encuentran en escuelas religiosas, tienen la obligación de denunciar. Este hecho pone a muchos empleados de la iglesia en un serio dilema. Cuando el público escucha hablar de un caso de abuso infantil, la publicidad negativa resultante tiene el potencial de afectar seriamente la misión de la iglesia.

Existe la tendencia natural de tratar de proteger la reputación de nuestras escuelas y de la denominación. A pesar de ello, los educadores cumplen el papel de ser vigilantes y la responsabilidad moral y legal de proteger a los niños que son puestos bajo su cuidado. Los niños y los jóvenes son mucho más vulnerables que los adultos. Por lo tanto, es nuestro deber cristiano trabajar por el interés de nuestros estudiantes denunciando cualquier sospecha de abuso o negligencia tal cual lo requiere la ley. Honramos mejor a nuestras creencias religiosas singulares y principios morales cuando nuestros educadores cumplen con la ley civil.<sup>43</sup> Se aconseja a los miembros de la junta que apoyen este cumplimiento por parte de los empleados de la escuela.

*Recomiendo firmemente que las iglesias y escuelas adventistas se vuelvan proactivas en implementar un reglamento que requiera que todas las personas, como por ejemplo los voluntarios que tienen un contacto más que casual con los niños y los jóvenes, pasen por una averiguación de antecedentes policiales y penales.*

He observado que los líderes locales de la Iglesia Adventista se muestran dubitativos en cuanto a adoptar alguna acción que pueda poner a la iglesia en una situación negativa. Asimismo, existe una tendencia de hacer frente al abuso y la negligencia infantiles, como también al acoso y abuso sexuales, desde una perspectiva pastoral en lugar de administrativa, lo que requiere la denuncia ante las autoridades civiles. En muchas ocasiones, ministros y colegas educadores me dicen que en lugar de hacer una denuncia ante los

funcionarios de gobierno, deberíamos seguir los pasos para la resolución de disputas que especifica Mateo capítulo 18. Mi respuesta es que es la peor acción que la institución puede adoptar cuando los empleados sospechan que hay niños que están siendo abusados.

En primer lugar, no existe disputa entre la escuela y los abusadores, de manera que el consejo del libro de Mateo no se aplica. En segundo lugar, ponerse a discutir con los abusadores los alerta de que están bajo escrutinio y que podrían estar en problemas. Esto les da tiempo de encubrir su conducta y escapar de las consecuencias legales de su conducta abusiva. Por lo general, el abuso continuará o inclusive empeorará.

Sobre la base de mi experiencia, el mejor consejo es seguir la ley. El personal de la institución no debería ponerse a jugar al detective al investigar solo para asegurarse de que sus sospechas son correctas.<sup>44</sup> Déjele eso a los profesionales. Un funcionario de las fuerzas del orden me lo aclaró bien en una sucinta declaración: “Su trabajo es administrar la escuela; mi trabajo es realizar la investigación”. Yo me había mostrado reacio a darle el nombre de una estudiante que le había contado a sus amigas: “Mi padrastro juega conmigo por las noches”. Se la conocía por tener una imaginación vivaz y por vivir un tanto en un mundo de fantasía. Bajo algún tipo de presión, presenté la denuncia como él lo requería. Después de una breve investigación, el detective descubrió que el responsable no solo estaba abusando de su propia hijastra, sino que, en su papel de director asistente de Conquistadores, también había tenido contactos cuestionables con otros niños de la iglesia local. Me alegré de haber respondido positivamente a lo que el detective me había solicitado.

Recomiendo firmemente que las iglesias y escuelas adventistas se vuelvan proactivas en implementar un reglamento que requiera que todas las personas, como por ejemplo los voluntarios que tienen un contacto más que casual con los niños y los jóvenes, pasen por una averiguación de antecedentes policiales y penales. Véase el artículo de Arthur F. Blinci en el número de April/Mayo 2013 de la Revista, edición en inglés titulado: “Preventing and Dealing With Child Abuse (Cómo prevenir y enfrentar el abuso infantil)”<sup>45</sup>

## **Fondos gubernamentales para las escuelas adventistas**

Muchos adventistas estadounidenses creen que sus escuelas de iglesia no reciben subvenciones del gobierno. Tradicionalmente, la Iglesia Adventista de los Estados Unidos ha rechazado cualquier intento del gobierno de proveer fondos para las escuelas primarias y secundarias religiosas, dado que creen que esa ayuda es inconstitucional. Ese no es el caso en la mayor parte del mundo, dado que los gobiernos brindan de rutina subsidios generosos a las “escuelas con apoyo de subvención”.<sup>46</sup> Ese tipo de escuelas no se conoce en los Estados Unidos. Sin embargo, los adventistas de los Estados Unidos sí hacen uso de beneficios del gobierno como lo son el mantenimiento de las calles y las rutas por las cuales llegan a la escuela de iglesia, los servicios del departamento de bomberos y la protección policial. Varios de los servicios que brinda el gobierno del estado están a disposición de las escuelas religiosas además de las públicas. Varios intentos de los gobiernos de los estados de brindar asistencia financiera a las escuelas privadas y religiosas han sido aprobados en las cortes para determinar su constitucionalidad.

Uno de los primeros de esos desafíos en la corte tuvo que ver con la financiación del transporte escolar para todos los estudiantes. En *Everson v. Junta de Educación*,<sup>47</sup> la Corte

Suprema de los Estados Unidos confirmó que el plan era constitucional. A ese le siguieron otros dictámenes, como la decisión de la Corte Suprema sobre el préstamo de libros de texto a las escuelas privadas.<sup>48</sup> Al destacar que los libros seguirían siendo propiedad del sistema de educación público y serían colocados en las escuelas privadas tan solo como un préstamo a los niños, la corte se rehusó a afirmar que ese plan era una violación de la Constitución. En cuestión se encontraba la Cláusula de Establecimiento de la Primera Enmienda. La corte preparó una prueba en dos partes sobre la cual basó su decisión. Todo programa de gobierno debe tener un propósito secular, y su efecto primordial no tiene que ser, ni establecer, ni inhibir la religión. En un caso posterior, *Lemon v. Kurtzman*, la corte añadió una tercera parte a la prueba: La ayuda del gobierno no tiene que fomentar el involucramiento excesivo entre la Iglesia y el Estado.<sup>49</sup>

Otros casos han determinado que una disposición en el código de impuestos del estado, que permite la deducción de gastos educativos de los ingresos de los padres, pase la revisión constitucional.<sup>50</sup> Otros casos han determinado que una disposición en el código tributario del estado, que permite a los padres deducir los gastos educativos de su ingreso sujeto a impuestos, pasa a ser constitucional. Con respecto a los programas a nivel nacional, en 1985, la Corte Suprema de los Estados Unidos dictaminó que no podían brindarse servicios a los niños con necesidades especiales que estaban matriculados en escuelas religiosas dentro de las instalaciones escolares.<sup>51</sup> Los estudiantes tenían que ser llevados a un sitio neutral donde podían recibir servicios de maestros de las escuelas públicas. Doce años después, la Corte Suprema disolvió el mandato que mantenía en vigencia la orden anterior.<sup>52</sup> La confusión resultante del fallo original convenció a la corte de que ya no era una buena ley. Ahora el personal de las escuelas públicas puede brindar servicios especiales en las instalaciones de las escuelas religiosas sin violar la Constitución.

Al mismo tiempo, existe el temor de que, junto con la asistencia financiera o de otro tipo de subvención por parte del gobierno, haya condiciones incluidas que puedan infringir nuestra libertad de administrar nuestras escuelas de manera consecuente con nuestra perspectiva religiosa particular.<sup>53</sup> Aun así, puede defenderse el hecho de que los niños de escuelas adventistas con necesidades educacionales especiales deben ver sus necesidades satisfechas incluso por parte del personal de las escuelas públicas.<sup>54</sup> Los niños con necesidades especiales merecen recibir los servicios que haya disponible aun si esto requiere algún tipo de involucramiento entre la Iglesia y el Estado. Aunque no existe una resolución fácil para este asunto, los rectores, los presidentes de las juntas y los departamentales tienen que trabajar juntos y abogar por soluciones que satisfagan mejor las necesidades de los niños, a la vez que respondan a las preocupaciones de todos los entes involucrados.

## Algunos pensamientos finales

Dentro del espacio limitado disponible, he procurado brindar una revisión general de las cuestiones legales que podrían enfrentar los organismos de gobierno de las escuelas adventistas primarias y secundarias. En la mayoría de los casos, esos asuntos no afectarán las decisiones operativas de la junta, pero sus miembros serán más efectivos si comprenden la razón básica por la cual la asociación y la administración local de la escuela toma las decisiones que toma. Es de esperar que este análisis motive a las juntas operativas de las escuelas adventistas a brindar un sólido apoyo a las acciones administrativas de sus instituciones.



## Lyndon G. Furst

**Lyndon G. Furst, EdD**, es Decano Emérito de la Escuela de Estudios de Posgrado y Profesor Emérito de Administración Educativa en la Universidad Andrews en Berrien Springs, Michigan, Estados Unidos. El doctor Furst trabajó en el sistema educativo adventista durante 21 años como maestro de nivel primario y director, director de colegio secundario y departamental de educación de asociación. Posee un doctorado en educación en administración educacional de la Universidad del Pacífico en Stockton, California, Estados Unidos, y ha presentado y escrito para publicaciones eruditas y profesionales como por ejemplo *Education Law Reporter*, *School Business Affairs*, y *Journal of Research in Christian Education*. Ha sido un colaborador frecuente de la Revista de educación adventista de temas legales. Furst fue elegido por la junta de las escuelas públicas locales en 1994, y los votantes lo devolvieron a ese cargo varias veces, durante un total de 19 años. Desde 1995, el doctor Furst ha sido un colaborador regular del periódico local *The Journal Era*, publicado en Berrien Springs, Michigan. Su columna semanal, “Una perspectiva diferente” ofrece comentarios sobre educación y otros temas de interés público.

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. 15 U.S.C.A. §26041 et. seq. (1987).
2. Hay varias clases de compromisos legales. Aquí se refiere a una póliza de seguros que garantiza que la compañía llevará a cabo su trabajo de conformidad con los mandatos legales, y también asumirá la responsabilidad legal por cualquier cosa que salga mal.
3. Algunos requerimientos típicos de las escuelas tanto públicas como privadas incluyen la certificación docente, las de salud y seguridad (registros de enfermedades, vacunaciones, chequeos de salud, códigos de incendios, informe obligatorio de abuso, planta física segura), y la conservación de registros (registros de asistencia, certificados de salud, un registro de cada estudiante que asiste a la institución).
4. Los ejemplos utilizados en este artículo se aplican específicamente a la educación primaria y secundaria dentro de la División Norteamericana. Los lectores de otras regiones deberían consultar con el personal de educación correspondiente y pedir consejo sobre cómo responder a cada componente.
5. Departamento de Educación Básica (Sudáfrica), *Rights and Responsibilities of Independent Schools* (2008): <http://section27.org.za/wp-content/uploads/2017/02/Chapter-20.pdf>; See also *Private Education in the European Union* (2000): [http://www.indire.it/lucabas/lkmw\\_file/eurydice/istruzione\\_privata\\_2000\\_EN.pdf](http://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/eurydice/istruzione_privata_2000_EN.pdf).
6. *Pierce v. Society of Sisters*, 268 U.S. 510 (1925).
7. Charles J. Russo, *The Law of Public Education*, 9th edition (St. Paul, Minn.: Foundation Press, 2015), 33.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. \_\_\_\_\_, “Asbestos in the Schools: Health Hazard for the Eighties”, *Education Law Reporter* 46:2 (July 1988): 499-508.
11. *I. Meyerkorth v. State*, 115 N.W.2d 585 (Neb. 1962).
12. 301 N.W.2d 571 (Neb. 1980).
13. *State v. Shaver*, 294 N.W. 2d 883 (N.D. 1980).
14. *Fiscal general v. Bailey*, 436 N.E.2d 139 (Mass. 1982), Cert. denegado, 452 U. S. 970 (1982).
15. 262 U.S. 390 (1923).
16. *Junta del Estado de Kentucky v. Rudasill*, 589 S.W.2d 877 (Ky. 1979).
17. *Estado v. Whisner*, 351 N.W. 2d 750 (Ohio 1976).
18. Ley del Consejo Nacional de Educación (1993): <http://moj.gov.jm/laws/national-council-education-act>;
19. Departamento de Educación Básica (Sudáfrica), *Rights and Responsibilities of Independent Schools* (2008), 358.
20. *Private Education in the European Union*. 21.
21. *Ibid.*, 11.
22. *Tinker v. Des Moines*, 393 U.S. 503 (1969).
23. *Hazelwood School District v. Kuhlmeier*, 484 U.S. 260 (1988).
24. *Burch v. Barker*, 861 F.2d 1149 (9th Cir. 1988).
25. *Nueva Jersey v. T.L.O.*, 469 U.S. 325 (1985).
26. *Dixon v. Junta de Educación del Estado de Alabama*, 294 F.2d 150 (5th Cir. 1961) cert. denegado, 368 U.S. 930 (1961).
27. *Goss v. Lopez*, 419 U. S. 565 (1975).

28. Véase por ejemplo *Zambia Laws for Private Schools*: <http://www.parliament.gov.zm/sites/default/files/documents/acts/Education%20Act.pdf>.
29. *Teeter v Horner Military School*, 81 S.E. 767 (N.C.1914). See also *Hoadley v. Allen*, 291 P. 601 (Cal. Dist. Ct. App. 1930).
30. *Bright v. Isenbarger*, 314 F.Supp.1382 (N.D. Ind. 1970). Véase también *Driscoll v. Junta Directiva del Colegio Secundario Milton*, 873 N.E.2d 1177 (Mass. App. Ct. 2007).
31. *Flint v. Escuela Secundaria St. Augustine*, 323 So.2d 229 (La. Ct. App. 1979).
32. *Wisch v. Escuela Sanford, Inc.*, 420 F.Supp.1310 (D. Del. 1976).
33. *Geraci v. Escuela Secundaria St. Xavier*, 59 Ohio Misc. 43 (Ohio Ct. App. 1975).
34. *S.B. v. Escuela St. James*, 959 So.2d 72 (Ala. 2006).
35. *Conner v. Arquidiócesis de Filadelfia*, 933 A.2d 92 (Pa. Super. 2007). Véase también *Escuela Cristiana Calvary, Inc. v. Huffstutler* 238 S.W.3d 58 (Ark. 2006).
36. *DMP v. Junta Directiva de la Escuela Fay*, 933 F. Supp. 2d 214 (D. Mass. 2013). Véase también *Khykin v. Colegio Secundario Adellphi de Brooklyn*, 1 N.Y.S. 3d 356 (A.D. 2 Dept. 2015) y *Gens v. Escuela Casady*, 177 P. 3d 565 (Okla. 2008).
37. Por una descripción más abarcadora de la estructura de gobierno adventista para las escuelas primarias y secundarias, véase Lyndon G. Furst, "The Seventh-day Adventist Schools: Organizational Support", en Thomas C. Hunt y James C. Carper (editores), *The Prager Handbook of Faith-based Schools in the United States, K-12* (Santa Barbara, Calif.: Praeger, 2012), pp. 201-206.
38. *Arquidiócesis de Miami, Inc. v. Minagorri*, 54 So.2d 640 (Fla.App. 3 Dist. 2007). Véase también *Lewis v. Asociación Regional del Lago de la Iglesia Adventista*, 978 F. 2d 940 (6th Cir. 2007).
39. *Iglesia y Escuela Evangélica Luterana Hosanna-Tabor v. Comisión de Igualdad de Oportunidades Laborales*, 563 U.S.903 (2011), rev'g 597 F.3d 769 (6th Cir.2010), reh'g and reh'g en banc denied (2010). Por un análisis en profundidad del caso de Hosanna-Tabor y la "excepción ministerial", véase Charles J. Russo y Paul E. McGreal, "Religious Freedom in American Catholic Higher Education", en *Religion & Education* 39:2 (Julio 2012):116-132.
40. *Keveney v. Academia Militar de Missouri*, 304 S.W.3d 987 (Mo. Banc. 2010).
41. Charles J. Russo, "Religious Freedom in a Brave New World: How Leaders in Faith-based Schools Can Follow Their Beliefs in Hiring", *University of Toledo Law Review* 45:3 (Primavera 2014): 457-470.
42. Rebecca McElroy, *An Analysis of State Laws Regarding Mandated Reporting of Child Maltreatment* (Septiembre 2012), State Policy Advocacy and Reform Center: [http://www.ncdsv.org/images/SPARC-FF-CF\\_AnAnalysisOfStateLawsRegardingMandatedReportingOfChildMaltreatment\\_9-2012.pdf](http://www.ncdsv.org/images/SPARC-FF-CF_AnAnalysisOfStateLawsRegardingMandatedReportingOfChildMaltreatment_9-2012.pdf); Arthur F. Blinci, "Making a Difference: Preventing and Dealing With Child Abuse", *The Journal of Adventist Education* 75:4 (Abril/Mayo 2013): 4-13. <http://circle.adventist.org/files/jae/en/jae201375040410.pdf>.
43. Charles J. Russo, "The Impact of Pedophile Priests on American Catholic Education: Reflections of a Cradle Catholic", *Religion & Education* 37:2 (Julio 2010): 1-17.
44. David Fournier, "Predators in the Pews", *Adventist Review* 195:1 (Enero 2018): 60-64.
45. Véase Blinci, <http://circle.adventist.org/files/jae/en/jae201375040410.pdf>.
46. Educación privada en la Unión Europea.
47. 330 U.S. 1 (1947), reh'g denied, 330 U.S. 855 (1947).
48. *Junta de Educación v. Allen*, 392 U.S. 236 (1968).
49. 403 U.S. 602 (1971).
50. *Mueller v. Allen*, 463 U.S. 388 (1985).
51. *Aguilar v. Felton*, 473 U.S. 402 (1985).
52. *Agostini v. Felton*, 521 U.S. 203 (1997).
53. Véase, por ejemplo, *Kelly v. Junta Local de Educación de Forest Hill*, 19 F. Supp. 2d 797 (S. D. Ohio 1998); y Julie Underwood, "Under the Law", *Phi Delta Kappan* 99:15 (Enero 2018): 76, 77.
54. Allan G. Osborne y Charles J. Russo, "Providing Special Education Services to Students in Nonpublic Schools Under the Individuals With Disabilities Education Act", *Education Law Reporter* 321:1 (2015): 15-38.

ANNETTA M. GIBSON

## EL DEBER DE LA JUNTA DIRECTIVA EN VELAR POR LA SUPERVISIÓN FINANCIERA: CÓMO EVITAR LA PREGUNTA “¿DÓNDE ESTABA LA JUNTA?”



Generalmente, el público escucha sobre la junta directiva de una organización y sobre sus miembros sólo cuando algo sale mal. En esos momentos surge la pregunta “¿Dónde estaba la Junta?” Cuando WorldCom reveló su masivo fraude financiero en 2002, Adam Feuerstein, en un artículo titulado “WorldCom’s Watchdogs Were Asleep” [Los perros guardianes de

WorldCom estaban dormidos], cita a Charles Elson, director del Centro para el Gobierno Corporativo de la Universidad de Delaware, quien preguntó, “¿Hubo señales de alerta que [los directores] no percibieron?”<sup>1</sup> Ningún miembro de la junta directiva quiere que se le haga esa pregunta, combinada con la acusación que le sigue de que *obviamente no percibieron* los principales problemas en detrimento de la organización y sus constituyentes.

Sin embargo, más allá de la posible vergüenza pública de ser percibido como un miembro irresponsable de la junta, existen responsabilidades espirituales que acompañan nuestro servicio de gobernanza a las distintas organizaciones, particularmente a las instituciones educativas dentro de la iglesia. Elena White nos recuerda que “Las cuentas de cada negocio, los detalles de cada transacción, son sometidos al escrutinio de inspectores invisibles, agentes de Aquel que nunca transige con la injusticia, nunca tolera el mal, nunca disculpa el agravio.”<sup>2</sup>

Reconociendo que nuestra mayor responsabilidad es para con Dios, con humildad debemos atender nuestro trabajo, particularmente cuando ejercemos una posición de supervisión donde las decisiones pueden avanzar o truncar la misión de la educación Adventista del Séptimo Día. De nuevo, de la pluma inspirada de Elena White nos dice: “Al trabajar con humildad al lado de Jesús encontramos descanso. Los hombres que se sienten suficientes para asumir responsabilidades que no pueden llevar a cabo, se lastiman a sí mismos y a la causa de Dios. Sin embargo, están tan ciegos que no pueden discernir y piensan que son completamente capaces de emprender cualquier labor.”<sup>3</sup> Este artículo busca mejorar la comprensión de los miembros de la junta directiva sobre sus responsabilidades, tanto para evitar una mancha en su servicio como para superar la ceguera que los puede llevar a un exceso de confianza en el conocimiento y las habilidades personales de cada miembro de la junta.

Ser miembro de la junta directiva de una institución, ya sea con o sin fines de lucro, conlleva responsabilidades fundamentales que incluyen tres importantes funciones fiduciarias: el *deber de velar*, el *deber de lealtad* y el *deber de obediencia*.<sup>4</sup> Kay Sprinkel Grace describe este rol único de los miembros de la junta en el libro “*The Ultimate Board Member’s Book*” [El libro fundamental del miembro de la junta directiva] al indicar lo siguiente: “Por un lado, mantienes la organización en custodia y eres legal y financieramente responsable de su bienestar. Por otro lado, si bien no es tu trabajo administrar las operaciones diarias, es tu responsabilidad asegurarte de que la persona encargada administre todos los recursos humanos y financieros de la organización de manera efectiva, adecuada y honesta”.<sup>5</sup>

Se requiere un conocimiento de la información financiera para monitorear el progreso de la institución hacia las metas establecidas y ayudar en la planeación estratégica para que pueda cumplir con su misión. Por lo tanto, es esencial que cada miembro de la junta posea un conocimiento básico de la información financiera, incluso si no está específicamente capacitado en el área de contabilidad.

## Deberes fiduciarios

Definamos los tres deberes fiduciarios que caracterizan las responsabilidades de un miembro de la junta. Específicamente, el *deber de velar* requiere trabajar activamente con otros miembros de la junta para promover la misión y los objetivos de la institución. Esto requiere asistencia y participación en las reuniones de la junta y servicio en los comités de la junta directiva. También requiere que los miembros de la junta lean y entiendan los reportes financieros y hagan preguntas según sea apropiado.

El *deber de lealtad* requiere que el miembro de la junta coloque los intereses de la institución por encima de los intereses propios. Los **conflictos de interés** (situaciones en las que los intereses personales o la posición de una persona en una organización entran en conflicto o compiten con su relación o intereses en otra organización)<sup>6</sup> se deben revelar y el servicio a una institución como miembro de su junta directiva nunca debe convertirse en una forma de beneficio propio. La capacidad de mantener la confidencialidad es otro aspecto crítico del *deber de lealtad* de un miembro de la junta. Esto es especialmente importante cuando se trata de discutir asuntos financieros fuera de la sala de reunión de la junta o durante una investigación de comportamiento deshonesto o no ético.

El *deber de obediencia* coloca la responsabilidad en la junta para garantizar que la institución cumpla con las leyes y normativas aplicables. Es deber de la junta asegurarse que la misión de la institución se lleve a cabo de acuerdo con las actividades autorizadas por los documentos legales de la escuela y en conformidad con el ambiente legal en el que se trabaja.

Como se mencionó anteriormente, el *deber de velar* requiere que los miembros de la junta lean y entiendan los reportes financieros, y estén dispuestos y sean capaces de hacer preguntas apropiadas. A menudo, cuando la agenda indica que el siguiente punto a tratar es el reporte financiero, los miembros de la junta toman un descanso, ya sea físico o mental, y salen de la sala de reuniones o revisan sus teléfonos o tabletas. No es suficiente que un miembro de la junta confíe en el comité de finanzas o auditoría de la

junta directiva (o en las escuelas primarias y secundarias pequeñas, el administrador o tesorero de la escuela) para cumplir con sus deberes fiduciarios bajo el *deber de velar*.

### Un análisis del *deber en velar* del miembro de junta

Para cumplir con la obligación del deber de velar, los miembros de la junta deben entender primero la diferencia entre los estados financieros de una organización sin fines de lucro y los de una empresa con fines de lucro. Es probable que los miembros de la junta estén más familiarizados con los términos empleados en el contexto con fines de lucro porque son los que generalmente se utilizan en la literatura. Sin embargo, los estados financieros de las organizaciones sin fines de lucro emplean términos diferentes ya que estas organizaciones no tienen accionistas externos que esperan un rendimiento de su inversión. En cambio, los constituyentes interesados en la organización sin fines de lucro se preocupan por el cumplimiento de la misión de la organización en lugar de recibir un rendimiento monetario o un beneficio personal de sus contribuciones a la organización (en este artículo, esta sería la institución educativa).

Nombres de los estados financieros básicos	
Organizaciones sin fines de lucro	Organizaciones con fines de lucro
Estado de la situación financiera	Balance general
Estado de actividades	Estado de resultados
Estado de flujos de efectivo	Estado de flujos de efectivo
Activos - Pasivos = Activos netos	Activos - Pasivos = Capital del propietario

Los nombres de los estados financieros básicos se encuentran en la tabla anterior. Cabe notar la diferencia entre el nombre del residuo (lo que queda) después que los pasivos se restan de los activos. Las organizaciones con fines de lucro tienen propietarios, accionistas e inversionistas, para quienes el “capital del propietario” indica la proporción de los activos que los propietarios tienen y no los acreedores. Ya que las organizaciones sin fines de lucro no tienen propietarios, los “activos netos” sirven como un indicador de la proporción de los activos que no mantienen los acreedores sino que están ya sea bajo el control de los donantes (porque están restringidos para un propósito específico) o disponibles para la distribución de la administración.

Además de recibir los estados financieros anteriores, los miembros de la junta directiva también deben solicitar a la administración que les proporcionen lo siguiente:

- I. Predicciones de flujo de efectivo;

2. Resultados operativos reales comparados con el presupuesto;
3. Proporciones operativas (p. ej. Facturación de cuentas por cobrar\* o Efectivo en caja del día\*);
4. Análisis de tendencias;
5. Información sobre el ambiente externo que es importante para la organización (institución educativa).

Los proyectos de capital o los nuevos programas que están bajo consideración de la junta pueden requerir presupuestos especializados propios en lugar de ser incluidos en el presupuesto operativo anual.

## Responsabilidades financieras específicas

Las responsabilidades fiscales de la junta se pueden categorizar bajo tres títulos: planeación financiera, controles financieros e informes financieros.<sup>7</sup>

### Definición de términos

#### AAA

La Asociación de Acreditación de Escuelas, Colegios Superiores y Universidades Adventistas (AAA) es la autoridad de acreditación denominacional para todos los programas e instituciones de educación terciaria y de postgrado bajo las entidades de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, y revisa y respalda la acreditación de escuelas secundarias bajo la recomendación de las comisiones de acreditación de cada división.

#### Conflicto de intereses

Situación en la que los intereses o la postura personal de una persona en una organización entran en conflicto o compiten con su relación o intereses en otra. Esto incluye buscar beneficios o privilegios personales, familiares, para socios comerciales u otros según la posición oficial de uno; aceptar regalos o compensaciones financieras basadas en el conocimiento interno obtenido por la posición de uno; beneficiarse de la información compartida como resultado de ser miembro de la junta; y colocar los intereses personales propios por encima de la institución a la cual sirve.

#### Índice actual

La relación entre los activos y los pasivos actuales, usados para medir la liquidez de una organización o la habilidad de pagar a sus acreedores. Se calcula dividiendo los activos actuales entre los pasivos actuales. Ambas cifras están disponibles en el Estado de situación financiera. Idealmente, el Índice actual sería de 2:1.

#### Índice operacional: Facturación de cuentas por cobrar

**Cómo computarlo:** Dividir el ingreso neto de la colegiatura entre el promedio de cuentas por cobrar del año. Esto mide la cantidad de veces al año que se cobran las Cuentas por cobrar. El periodo de cobro promedio se puede obtener al dividir 365 entre la facturación de cuentas por cobrar. Por ejemplo, si la Facturación de cuentas por cobrar es 10, el periodo de cobro promedio es 36.5 días (365/10).

## Definición de términos

### **Índice operacional: Efectivo en caja del día**

**Cómo computarlo:** Dividir los gastos operativos anuales (excluyendo la depreciación) entre 365 para obtener los gastos operativos diarios. Después, dividir el “efectivo y los equivalentes de efectivo” entre los gastos operativos diarios para obtener el efectivo en caja del día. Esta es una buena forma de medir suficiente efectivo.

### **Índice rápido**

La relación de los activos rápidos de una organización (efectivo, cuentas por cobrar o inversiones que se pueden convertir fácilmente en efectivo, generalmente en 90 días) con sus pasivos actuales. Idealmente, el Índice rápido sería de 1:1.

### **Activos con restricción**

Efectivo o activos, cuyo uso lo restringe el donante para un propósito específico.

### **Activos netos con restricción**

Efectivo o activos designados por el donante para un propósito específico.

### **Activos netos sin restricción**

Efectivo o activos que tiene una organización sin fines de lucro, que no están bajo restricción de cómo se pueden utilizar.

## **I. Planeamiento financiero**

El presupuesto operativo es el plan declarado de la institución, el cual se expresa en términos financieros. La junta debe recibir y aprobar el presupuesto operativo de la escuela anualmente. Una vez que el documento se aprueba, la junta debe monitorear el presupuesto mensualmente. El propósito de aprobar y monitorear el presupuesto es asegurar que las asignaciones se hayan utilizado conforme fue votado y que los ingresos recibidos y los activos de la institución se utilicen para el avance de la misión institucional.

Al aprobar el presupuesto, los miembros de la junta deben analizarlo de forma inversa, iniciando con el resultado esperado de las operaciones. ¿Indicará el plan financiero anual la expectativa de una ganancia o pérdida para el período? Si se le pide a la junta que vote un presupuesto que muestra una pérdida, los miembros deberían solicitar a la administración que explique la pérdida y clarifique cuándo se puede esperar que la institución vuelva a ser rentable. Al monitorear el presupuesto, los miembros de la junta deben verificar que de lo que va del año a la fecha y las cifras reales muestren un resultado neto cercano al presupuesto. De ser así, pueden tener la confianza de que no ha habido cambios negativos en las operaciones de la institución y que el plan original está en vigencia. Si hay una discrepancia, la junta debe preguntar la causa y qué se está haciendo para corregir la situación.

Si la junta no se reúne mensualmente, los miembros deben preguntar a los administradores financieros de las instituciones qué procesos existen para revisar el estado financiero interno durante los meses entre cada reunión y para informar las discrepancias en los resultados esperados. Además, los miembros de la junta desearán monitorear el flujo de efectivo para asegurarse que la institución no se declare insolvente.

## 2. Controles financieros

La junta es responsable de garantizar que exista un sistema de control interno (y de no ser así, ver que se cree uno). Esto garantizará que se puedan contabilizar los activos, en particular el efectivo, y que no se utilicen de forma indebida. Los miembros de la junta deben hacer preguntas sobre cómo se diseña y mantiene el sistema de control interno de la escuela.

Las auditorías externas deben llevarse a cabo anualmente (véase *Reglamento operativo S 29 05*).<sup>8</sup> Si los auditores externos indican que la institución tiene deficiencias en su sistema de control interno, la junta debe solicitar a la administración que aborde esta deficiencia y que entregue un informe de los ajustes realizados en respuesta a las recomendaciones de los auditores. Si la junta tiene un comité de auditoría, pueden optar por delegar parte de esta responsabilidad a este grupo, bajo el entendimiento de que informarán a toda la junta la eficiencia del sistema de control interno de la institución.

Un control importante que la junta debe monitorear es la comparación mensual entre las operaciones actuales y el presupuesto. Se les debe solicitar a los administradores (el rector o director de la institución, o el administrador financiero) que muestren el estado de las actividades en un formato comparativo para que los miembros de la junta puedan cotejar fácilmente las operaciones actuales con las cifras del presupuesto a la fecha. Los administradores de la escuela deben señalar y explicar a la junta las discrepancias.

## 3. Informes financieros

En cada reunión oficial, los miembros de la junta deben recibir y revisar la información financiera de la institución para evaluar su estado financiero. Por lo tanto, cada nuevo miembro de la junta debe recibir capacitación por parte del director financiero o personal similar (o en el caso de escuelas pequeñas, el tesorero de la asociación o de la escuela) sobre cómo leer y utilizar los informes financieros y cómo identificar los factores financieros críticos de la institución. Se debe requerir a los miembros veteranos de la junta asistir periódicamente a cursos de actualización.

### **Para revisar el Estado de cuenta de la situación financiera:**

1. Revisar los índices de liquidez, especialmente el **índice actual** y el **índice rápido**. Los miembros de la junta deben solicitar a la administración que les proporcione estos índices de manera regular.
2. Examinar las tendencias financieras anuales. Preguntar: ¿Está aumentando o disminuyendo el índice actual? ¿Hay crecimiento en los **activos con restricción**?
3. Tomar en cuenta la dirección de la deuda de la institución. El rápido crecimiento de la deuda puede predecir una crisis inminente.
4. Preguntar cómo se compara la proporción de los **activos netos sin restricción** con la de los **activos netos con restricción**. ¿Tiene la institución liquidez suficiente (p. ej. activos netos sin restricción) para permanecer solvente? Los miembros de la junta también deben asegurarse de que los fondos con restricción se justifiquen y que el efectivo con restricción se separe del efectivo disponible para las operaciones. Puede parecer que la escuela tiene mucho efectivo, pero si la mayoría de los fondos están restringidos a proyectos específicos, puede tener un problema de flujo de efectivo. Si efectivamente existe un problema de

flujo de efectivo, los miembros de la junta deben preguntar si la organización tiene acceso a créditos.

**Para revisar el Estado de cuenta de actividades:**

1. La junta debe comparar la cantidad presupuestada con la cantidad real gastada, buscando discrepancias significativas. Los miembros de la junta deben entender la causa y el efecto de cualquier discrepancia significativa, y solicitar que la administración proporcione los planes para abordarlos. En particular, deben preguntar qué gasto mayor tiene un crecimiento más rápido que el ingreso.
2. Los administradores de la escuela deben alertar a los miembros de la junta sobre las concentraciones de las ganancias e identificar si la organización depende en gran manera de una fuente de ingresos (p. ej. ingreso por colegiatura o subsidios). De ser así, los miembros de la junta deben pedirle al rector o director que indique sus planes de contingencia en caso de que haya una pérdida inesperada de ingresos (p. ej. debido a una disminución repentina de alumnos o a una reducción de los subsidios). Dado que la junta es responsable de la viabilidad a largo plazo de la institución, los miembros de la junta tal vez deseen considerar cómo diversificar los ingresos para fortalecer las finanzas de la escuela.

## **Un privilegio y una responsabilidad**

Es un privilegio y una responsabilidad recibir una invitación a formar parte de la junta directiva de una institución educativa. El placer de ver una escuela prosperar es incommensurable y saber que uno jugó una pequeña parte en ese éxito trae una gran satisfacción. Sin embargo, cuando las personas aceptan servir en una junta directiva, también asumen la responsabilidad de las finanzas de la institución como parte del cumplimiento de las responsabilidades fiduciarias del *deber de velar*. La junta tiene la responsabilidad de garantizar que se implementen las políticas no solo para prevenir el abuso y el mal uso de los recursos financieros, sino también para abordar tales irregularidades cuando ocurran. Como lo expresó Leslie Milton de manera sucinta: “No hay lugar para los miembros de la junta que están dispuestos a dejar ese ‘asunto del dinero’ en manos de otros.”<sup>10</sup>

## Recursos adicionales

*A Guide to Financial Statements for Not-for-Profit Organizations: Questions for Directors to Ask* [Una guía de estados financieros para organizaciones sin fines de lucro: Preguntas que los directores deben hacer]. CPA Chartered Professional Accountants, Canada. Originalmente publicado por el Canadian Institute of Chartered Accountants, 2012: <https://www.cpastore.ca/product/a-guide-to-financial-statements-of-not-for-profit-organizations-questions-for-directors-to-ask/1425>.

Buck, Peter A. “Tips for Communicating Financial Information to the Board” [Consejos para comunicar información financiera a la Junta]: <https://www.ksmcpa.com/tips-for-communicating-financial-information-to-the-board>.

*CIMA Performance Reporting to Boards: A Guide to Good Practice* [Informe de desempeño de CIMA a las juntas directivas: Una guía de buenas prácticas]: [https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/perf\\_reporting.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/perf_reporting.pdf).

“Directors’ Responsibilities for Financial Reporting: What You Need to Know” [Responsabilidades de los directores sobre la información financiera: Lo que se necesita saber], ACCA Chartered Accountants, Australia y Nueva Zelanda (2017): [https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/professional-insights/Directors-responsibilities-for-financial-reporting/pi-Directors-Guide-to-Financial-Reporting.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Directors-responsibilities-for-financial-reporting/pi-Directors-Guide-to-Financial-Reporting.pdf).

Dave C. Lawrence, “Cómo comunicar información financiera”, *Revista de Educación Adventista* 28 (2009): 27-30: <http://circle.adventist.org/files/jae/sp/jae2009sp282704.pdf>.

\_\_\_\_\_, “Introducción a los informes financieros para el miembro de junta”, *Revista de Educación Adventista* 20 (2005): 22-27: <http://circle.adventist.org/files/jae/sp/jae2005sp202206.pdf>.

Milton, Leslie. “Why Board Members Need to Understand Financial Statements” [Por qué los miembros de la junta directiva deben entender los estados financieros] (3 de noviembre de 2017): <https://www.ggfl.ca/financial-statements-board-members>.

Además de entender los estados financieros de la escuela, la junta de las instituciones secundarias y terciarias son responsables de asegurar que la administración prepare y presente todos los documentos requeridos por la **Asociación de Acreditación de Escuelas, Colegios Superiores y Universidades Adventistas (AAA)**. Todas las juntas deben garantizar que los informes gubernamentales se presenten a tiempo. En algunos casos, la junta puede delegar la revisión de tales reportes a su comité financiero, el cual determina e informa si los documentos fueron completados a tiempo.

El artículo de Erin Welch, “Speed-reading Non-Profit Financial Statements” (Una lectura rápida de los estados financieros de organizaciones sin fines de lucro), será de utilidad para los miembros de la junta que se sienten incómodos al tratar de interpretar las columnas de números en los estados financieros y que no están seguros de cuáles son las cifras más importantes. Welch recomienda los siguientes consejos para entender el Estado de situación financiera y el Estado de actividades.



## Annetta M. Gibson

**Annetta M. Gibson, PhD, CPA**, es Asistente del Tesorero de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en el área de capacitación en tesorería, y es Profesora emérita de la Universidad de Andrews (Berrien Springs, Michigan, Estados Unidos). Antes de retirarse de la Universidad de Andrews, la Dra. Gibson fue profesora de contabilidad y directora de ética empresarial. En su posición actual, ha impartido más de 80 seminarios y talleres profesionales para la Iglesia Adventista, incluidos más de una docena de eventos internacionales. También es responsable del sitio web del departamento de Tesorería de la Asociación General, <http://moneywise.adventist.org>, y desarrolló un taller y el programa de un seminario para nuevos tesoreros, que incluye la creación de más de 30 guías curriculares. Recientemente fue coautora de un libro de ética empresarial cristiana, *Honorable in Business* (Honorable en los negocios), publicado por Wipf & Stock en enero de 2019.

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. Adam Feuerstein, “WorldCom’s Watchdogs Were Asleep” (June 27, 2002): <https://www.thestreet.com/story/10029259/1/worldcoms-watchdogs-were-asleep.html>.
2. Elena G. White, *Educación* (Doral, FL: Asociación Publicadora Interamericana, 2009), 127.
3. \_\_\_\_\_, Ms. 31-1897.13.
4. Nick Price, “The Fiduciary Responsibilities of a Nonprofit Board of Directors” (March 12, 2018): <https://www.boarddefect.com/blog/fiduciary-responsibilities-nonprofit-board-directors/>.
5. Kay Sprinkel Grace, *The Ultimate Board Member’s Book* (Medfield, Mass.: Emerson and Church, 2011), 18.
6. Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/conflict-of-interest>; Jean Murray, “What Is a Conflict of Interest? Give Me Some Examples” (October 31, 2018): <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-conflict-of-interest-give-me-some-examples-398192>. See definition in Box 1 on page \_\_\_\_.
7. Anonymous, “Financial Responsibilities of the Board” (October 3, 2017): <https://knowhow.ncvo.org.uk/governance/board-responsibilities/financial-responsibilities-of-the-board>.
8. *Reglamento operativo de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día 2018-2019* (Nampa, Idaho: Pacific Press, 2018), Sección S 29 05, 503.
9. Erin Welch, “Speed-reading Non-Profit Financial Statements” (June 22, 2017): <https://jjco.com/2017/06/22/speed-reading-nonprofit-financial-statements>.
10. Leslie Milton, “Why Board Members Need to Understand Financial Statements” (November 3, 2017): <https://www.ggfl.ca/financial-statements-board-members>.

## LAS JUNTAS INSTITUCIONALES Y LAS AUTORIDADES ACREDITADORAS Y ESTATUTARIAS: CONSTRUYENDO UNA RELACIÓN DE TRABAJO



El sistema de educación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día ha crecido y se ha desarrollado en los últimos 140 años. Inicialmente, comenzó como un pequeño sistema con tan solo algunas instituciones enfocadas principalmente en preparar obreros para la denominación. En esa época no existía la acreditación, por lo que no era un problema. A medida que la

iglesia creció y se expandió en los años siguientes, también aumentó la demanda de educación adventista por parte de los miembros de iglesia. Como consecuencia, se establecieron muchas instituciones más. Por ejemplo, el número de instituciones de educación superior aumentó de dos, en 1880, a 115 en 2017<sup>2</sup>. También ocurrió un crecimiento similar a nivel de educación básica.

Dado que la fuente principal de ingresos de las instituciones siempre ha sido la colegiatura, la necesidad de una matrícula óptima aumentó constantemente, hasta el punto inesperado en que todos los egresados de estas instituciones esperaban ser empleados en la organización, mientras otros continuaron sus estudios de postgrado en la iglesia o en sus instituciones educativas. Después de todo, mientras que las instituciones de la iglesia originalmente se establecieron para preparar obreros para la iglesia, también se espera que provean oportunidades educativas para los hijos de los miembros de iglesia que deseen estudiar en un ambiente cristiano, y los preparen para ser profesionales y miembros de iglesia, aún si no se convierten en empleados de la iglesia. Además, muchas de las personas registradas en instituciones adventistas de educación superior son adultos, de los cuales algunos no son adventistas, tienen el deseo de estudiar en una institución con fundamentos y cosmovisión cristiana. Según Elena White en los libros *Patriarcas y Profetas* y *Beginning of the End* [El principio del fin, una adaptación en lenguaje moderno del libro *Patriarcas y Profetas*], entre los objetivos para establecer las escuelas de los profetas, la cual sirve como modelo de las escuelas adventistas actuales, se resaltan los siguientes:

- Servir como barrera en contra de la corrupción generalizada en la sociedad;
- Proveer bienestar mental y espiritual a los estudiantes;
- Promover la prosperidad de la sociedad al proporcionarle hombres y mujeres calificados para actuar como líderes y consejeros que temen a Dios.<sup>3</sup>

En consecuencia, las escuelas adventistas siempre han atraído estudiantes que, ya sea por deseo de los padres o propio, quieren explorar lo que significa ser cristianos distintivos y estudiar en tal ambiente. Por lo tanto, no sería práctico asumir que todas estas personas llegaran a ser empleadas de la iglesia. Muchos buscarían trabajar en otros sectores y por medio de su influencia serían una fuente de inspiración en la sociedad. Para conseguir un empleo en el sector público, estos estudiantes al igual que muchos otros empleados en instituciones adventistas, necesitaban clarificaciones amparadas por una institución reconocida.

Esto llevó a la necesidad de que las instituciones educativas adventistas busquen una acreditación por parte del gobierno y de agencias acreditadoras regionales. Esta es una decisión que se llevó a cabo tras un debate reflexivo, tomando en cuenta cuidadosas consideraciones y buscando guía espiritual y mucha oración. Las juntas directivas de las instituciones Adventistas del Séptimo Día operan bajo la autoridad de sus constituyentes, así como en consonancia con las regulaciones de las autoridades constitutivas.<sup>4</sup>

Operar en un sistema dual plantea preguntas importantes tales como: ¿A qué deben estar atentas las juntas directivas? ¿Cómo deben las juntas directivas manejar su relación con las autoridades estatutarias y agencias acreditadoras? ¿Qué ideas son mayormente valoradas por estas entidades? ¿Hasta qué punto deben aceptarse las condiciones para las operaciones establecidas por las autoridades estatutarias y las agencias acreditadoras? ¿Qué condiciones deberían negociarse y cuáles no? ¿Hay un punto de inflexión en el que la junta directiva de la institución decide renunciar a la acreditación de las agencias gubernamentales y agencias acreditadoras seculares?

¿Qué influencias externas pueden obstaculizar el trabajo de la junta? Para muchas escuelas, operar en un sistema dual se asemeja al consejo de la Biblia sobre dar a César lo que es de César, y a Dios lo que es de Dios, en vez de intentar servir a dos maestros. Poder detectar estos desafíos y relacionarlos con la misión institucional y la filosofía de educación adventista hace que las relaciones con las entidades estatutarias y agencias acreditadoras sean mucho más fáciles, incluso si algunos desafíos siguen sin resolverse.

Las agencias estatutarias y las organizaciones acreditadoras gubernamentales difieren un poco en la forma en que funcionan, pero todas tienen cierta autoridad (aunque variada) con respecto a la provisión de educación y a la manera en que se rigen las instituciones educativas dentro de cierto país, estado o región sobre el cual tienen jurisdicción. Dado que en la mayoría de los países se espera que las instituciones cuenten con juntas de gobierno, algunas de estas organizaciones también tienen documentos, artículos, declaraciones, lineamientos o provisiones relacionadas a la gobernanza, que incluyen tanto las expectativas como las funciones. Algunos incluso estipulan lineamientos para miembros de juntas o sugieren qué organizaciones o instituciones deberían estar representadas en las juntas directivas.

Con la autoridad delegada por parte de sus respectivos gobiernos, las agencias estatutarias pueden autorizar la apertura de instituciones; y con la misma autoridad pueden también “cerrar” las instituciones. Ellos estipulan condiciones bajo las cuales las instituciones pueden abrirse y ser operadas, y cualquier violación puede llevar a varias consecuencias, que pueden incluir demandas para en cese operativo de las universidades, suspensiones o cancelaciones de licencias para operar ciertos programas o para ofrecer ciertos títulos, y que se retire la autorización para recibir préstamos educativos gubernamentales. Tales

acciones tendrían como consecuencia que los egresados reciban títulos no reconocidos o que los estudiantes no tengan fondos suficientes para pagar sus estudios en las instituciones. Debido a tal autoridad, las instituciones se ven obligadas a seguir las órdenes de las autoridades estatutarias y, a veces, se ven tentadas a comprometer sus credos fundamentales.

En algunos países donde las condiciones son muy estrictas y aceptarlas conllevaría un gran riesgo, o donde la implementación de las condiciones dificultaría el cumplimiento del credo fundamental de la escuela, las juntas directivas y los constituyentes optan por diferir o evitar buscar tal autorización, funcionando de forma privada, como seminarios, o en “afiliación” con una o más instituciones, a menudo extranjeras. Puede ser que toda la institución opte por estas acciones, o en casos raros, solo algunos programas que probablemente las autoridades estatutarias no reconozcan.

Cuando tales instituciones pertenecen y son operadas por un cuerpo religioso organizado, generalmente usan y estiman altamente su entidad acreditadora denominacional a pesar de la “legitimidad limitada” de tales organizaciones. Una de esas agencias es la Asociación de Acreditación de Escuelas, Colegios Superiores y Universidades Adventistas, comúnmente conocida como la Asociación Acreditadora Adventista (AAA).<sup>5</sup> La acreditación denominacional, aunque es útil (especialmente cuando se combinan con acreditaciones nacionales), solo provee beneficios limitados. Esto significa que los títulos académicos, certificados, títulos universitarios o grados adquiridos por estudiantes después de un curso de estudios en tal institución, pueden no ser reconocidos dentro de los países donde operan o, por los sistemas educativos públicos. Además, los egresados pueden no calificar para ingresar en el campo laboral en otros países. Los títulos académicos son, sin embargo, generalmente reconocidos dentro del sistema educativo del cuerpo religioso.

También, en algunos casos donde el gobierno proporciona préstamos o becas educativas, los estudiantes de tales instituciones no son candidatos para recibir esos beneficios. Otros desafíos asociados incluyen, estudiantes que enfrentan dificultades para recibir materiales académicos subsidiados por los gobiernos respectivos, la administración de la universidad que se enfrenta a dificultades para proporcionar permisos de trabajo a los empleados extranjeros, los empleados que enfrentan problemas de impuestos, etc. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, las organizaciones, incluidas las gubernamentales que buscan excelencia académica e integridad en el desempeño, emplean egresados de estas instituciones o programas, incluso de los que no tienen el reconocimiento o la acreditación, debido a la calidad de educación enfocada en valores.

## **En relación con las autoridades estatutarias y las organizaciones acreditadoras**

Este artículo discutirá cuatro principios esenciales para tener en cuenta al establecer relaciones con las autoridades estatutarias y las organizaciones acreditadoras. Se debe reconocer que hay varias situaciones en diferentes países y que no hay una única solución para todos los problemas y situaciones. Sin embargo, la siguiente lista sugiere una guía útil que los administradores y miembros de la junta pueden utilizar al enfrentarse a situaciones difíciles.

## **1. Comprometerse y adherirse a una misión y una filosofía claras**

Las juntas institucionales deben prestar atención a qué tan bien aceptan y siguen la misión y la filosofía de la escuela. La misión y la filosofía de la educación adventista deben ser el principio guiador más importante al abordar los problemas relacionados con la gobernanza institucional, al igual que para todo lo demás (véase las obras de George Knight sobre este tema, al igual que el documento sobre la filosofía de la educación Adventista del Séptimo Día de Rasi et al.). En general, mientras que algunos sistemas pueden operar sin una referencia abierta a una cosmovisión y una filosofía específicas, todos los sistemas se basan en una cosmovisión que guía el tipo de decisiones que se toman y las acciones subsiguientes. Las juntas directivas de las instituciones educativas Adventistas del Séptimo Día deben garantizar que basan sus decisiones en la misión y la filosofía de la educación adventista.

Providencialmente, con tan solo algunas excepciones, la mayoría de las autoridades estatutarias y las organizaciones acreditadoras respetan a aquellas instituciones que tienen su filosofía bien establecida y que se rigen por ella. Lo consideran un compromiso con una causa que debería honrarse siempre que esa causa no interfiera con los derechos de los demás.

Algunas autoridades gubernamentales estatutarias han otorgado autorización a las instituciones eclesíásticas con la esperanza de proporcionar un balance o una alternativa a la educación pública, la cual reconocen que tiene algunas fallas, deficiencias o limitaciones. Dichos gobiernos probablemente quedarían decepcionados si las instituciones de la iglesia deciden comprometer sus principios, la base por la cual se les otorgó autorización legal. Nuestras escuelas deben evitar el camino que tomaron varias instituciones educativas de renombre que iniciaron con una filosofía cristiana pero gradualmente perdieron la conexión con sus organizaciones fundadoras y abandonaron los principios que originalmente defendían. El abandono de la misión y la filosofía institucional puede llevar a resultados graves tales como perder la dirección en un laberinto muy complejo de ideas y perder el apoyo de los constituyentes.

## **2. Manejar la selección y la capacitación de los miembros de la junta con cuidado**

Las autoridades estatutarias de las escuelas, que normalmente representan los intereses políticos del gobierno, tienen el mandato de asegurar que haya una representación adecuada en términos de género, equilibrio regional, diferentes sectores de la sociedad, empleados, etc. También deben garantizar que las escuelas que representan respondan al gobierno y al público en general, especialmente si hay subsidios gubernamentales involucrados, y deben asegurarse que dichos fondos no sean utilizados para el apoyo político o sectario que promuevan intereses personales o de ciertos sectores (véase el Recuadro I para algunas declaraciones de tales agencias).

Si bien algunas autoridades estatutarias y organizaciones acreditadoras buscan dictar quién debería ser miembro de la junta o cuáles categorías de la sociedad deberían estar representadas, siempre se debería tener mucho cuidado con la nominación o elección de los miembros de la junta directiva de la escuela. En algunos países donde la iglesia tiene una gran cantidad de miembros, puede haber un gran grupo de profesionales en diferentes áreas entre los cuales se podría seleccionar miembros adecuados para la junta

directiva. Estos individuos pueden incluir a adventistas del séptimo día que trabajan en el sector público pero que entienden y aprecian la cosmovisión y la filosofía de la educación denominacional. Además, hay miembros de iglesia profesionales que pueden ser aceptados como representantes para la categoría sugerida. Algunas autoridades estatutarias y la mayoría de las organizaciones acreditadoras confiarán a la iglesia para seleccionar miembros adecuados para la junta sin requerir la supervisión del proceso. Tales acciones deben ejecutarse con mucho cuidado para que dicha confianza no se vea comprometida. Sin embargo, hay algunas situaciones donde este no es el caso. En consecuencia, puede ser necesaria una discusión cuidadosa con las autoridades estatutarias y, si se produce un desacuerdo extremo, la mejor opción podrá ser esperar buscar auto-rización.

En todas las situaciones, y en particular en los casos donde las personas que no están bien familiarizadas con el sistema de educación adventista, se convierten en miembros de la junta, es imperativo llevar a cabo una orientación adecuada. Esto asegurará que los nuevos miembros de la junta se familiaricen con la misión, la filosofía y el funcionamiento de la institución, lo cual impulsará otras decisiones y procesos.

Una parte esencial de dicha orientación deberá ser la capacitación hacia el trabajo en equipo para mejorar el entendimiento mutuo entre los miembros de la junta. Asuntos simples como los procesos (cómo hacer las cosas) e incluso el léxico (p. ej. terminología utilizada dentro de la iglesia adventista) pueden implicar diferentes cosas para los diferentes grupos y puede ser una causa de malentendidos. Es común utilizar términos y procesos a los cuales uno está acostumbrado; sin embargo, es importante recordar que la forma en que se llevan a cabo muchas cosas puede surgir de ciertas filosofías o simplemente de una preferencia en particular. Se pueden evitar muchos malentendidos con una adecuada comunicación.

### **3. Cultivar un entendimiento mutuo y actuar con integridad**

Para tomar las mejores decisiones en cualquier circunstancia, las juntas escolares deben tratar de obtener una comprensión completa y compasiva de las diferentes cosmovisiones y filosofías que se pueden encontrar en el sector público. Todas las decisiones y los sistemas se basan en una cosmovisión. Por lo tanto, sería de gran beneficio entender las diferentes cosmovisiones de otras instituciones de las cuales se pueden seleccionar miembros, al igual que de autoridades estatutarias y agencias acreditadoras, para revisar los documentos de las agencias estatutarias que explican las condiciones para operar una institución eclesiástica privada. Tal conocimiento puede ayudar a los miembros de la junta a entender por qué varias instituciones operan de la manera en la que lo hacen y cómo relacionarse con ellas en forma apropiada.

Esto es particularmente cierto cuando puede haber opción a la negociación. La negociación debería realizarse desde una comprensión de la misión y la filosofía de la escuela y con un alto nivel de integridad y responsabilidad. Un fácil compromiso y una falta de responsabilidad puede llevar a las autoridades estatutarias a aprovecharse del compromiso y la falta de responsabilidad de los administradores de la institución y puede hacer la situación más difícil cuando la junta se enfrenta a decisiones cruciales e importantes.

Tener un conocimiento profundo también puede ser de beneficio para determinar la intención de los documentos que requiere el estado para aprobar los programas de la

escuela. Negociar con conocimiento le ayuda a la institución a presentar otra perspectiva que se pudiera considerar como una alternativa creíble, aunque se derive de lo que la agencia estatutaria puede estar tentada a rechazar por ser una “pequeña institución denominacional”.

También es importante entender que la mayoría de los gobiernos proporcionan licencias a las instituciones educativas o han establecido un sistema para hacerlo porque quieren proteger y difundir cierta filosofía, que pueden estar en desacuerdo o no alinearse con la defendida por la institución de la iglesia pero aún pueden tener muchas cosas en común. Un ejemplo de esto es Pablo en el Areópago de Atenas (Hechos 17:23, 34, NVI), donde hizo referencia a algo común para “romper el hielo”, y esto resultó en un mayor éxito para el evangelio. Se deben llevar a cabo negociaciones con una actitud de comprensión reflexiva en lugar de una de superioridad o paranoia.

#### **4. Reconocer y tomar en cuenta las influencias políticas**

Las juntas escolares institucionales a menudo enfrentan dificultades importantes debido a desafíos políticos, que pueden obstaculizar seriamente su trabajo. Las presiones políticas, tanto externas como internas, se consideran las más difíciles de manejar. A menudo, las alianzas políticas llevan a las personas (administradores, miembros de la junta, miembros constituyentes, gobiernos, etc.) a actuar de maneras que pueden considerarse irracionales y que violan sus propias convicciones, creencias o cosmovisión.

También es importante recordar que los climas políticos cambian. Un “Faraón que no conocía a José” (Éxodo 1:8; Hechos 7:18) puede fácilmente obtener poder en cierto país y crear una situación difícil. El aprovechar las alianzas políticas, por lo tanto, debe manejarse desde un punto de vista ético que puede oponer a todas las circunstancias, independientemente del nuevo líder. Tales interacciones deben estar fundadas en la misión y la filosofía de la escuela. La explotación de la influencia política por cualquier motivo puede llevar a resultados que pueden ser muy difíciles de manejar, al igual que la posibilidad de crear un malentendido por parte de los líderes y políticos subsecuentes.

Se recomienda que el pueblo de Dios ser “astutos como serpientes y sencillos como palomas” (Mateo 10:16, NVI).<sup>7</sup> La política es una realidad que las juntas no pueden evitar. Encontrar un equilibrio en estas situaciones resultará en un verdadero avance para la institución e incluso podría reducir la cantidad de restricciones gubernamentales y de las agencias acreditadoras. Por ejemplo, una escuela puede decidir renunciar a la autorización de las agencias estatutarias a pesar de que estas hayan prometido ofrecer la tan necesitada subvención o apoyo económico, si tal autorización resulta en un compromiso con el credo fundamental de la institución. Se puede expresar una preocupación de que esto tendrá un efecto perjudicial en la habilidad de la institución para prosperar y en el trabajo de la iglesia para progresar en la nación. La Biblia dice que aquel que comenzó la buena obra la verá hasta su culminación exitosa (Filipenses 1:6). Sin embargo, esto no implica estar inactivo y sin hacer nada. ¡Al contrario! Pablo también describe la vida como una carrera que requiere esfuerzo (Hebreos 12:1). Por lo tanto, la junta de la escuela deberá informarse cuidadosamente sobre la situación y emplear la creatividad para buscar todos los posibles reconocimientos que beneficien a los estudiantes y egresados de la escuela mientras que se mantienen fieles a la misión y la filosofía de la institución.

## Conclusión

Las juntas administrativas deben prestar mucha atención a la misión y la filosofía de la institución. Las autoridades estatutarias y las organizaciones acreditadoras generalmente están dispuestas a negociar con las instituciones que consistentemente se adhieren a una misión y una visión claras y se mantienen firmes en su filosofía. Aunque a menudo hay presiones políticas internas y externas que pueden dificultar una buena administración, las juntas diligentes a menudo podrán descubrir métodos y oportunidades para negociar una solución aceptable. Es posible detectar y resolver tales desafíos cuando la junta y los administradores de la escuela trabajan juntos y entienden la esencia de trabajar con agencias estatutarias y organizaciones acreditadoras.

Los miembros de la junta deben también tomar tiempo para comprender a sus colegas, sus antecedentes, sus responsabilidades y su ambiente, y crear un espíritu de trabajo en equipo y de camaradería ética. Por último, la junta debe desarrollar fuertes habilidades de negociación siguiendo el propósito y la misión de la institución, y usar una postura ética cristiana al involucrarse con estas agencias y organizaciones. Una vida de oración, el trabajo en equipo y una continua orientación y capacitación son esenciales e integrales para tener relaciones saludables con las agencias estatutarias y las organizaciones acreditadoras, y también son una parte vital del funcionamiento efectivo de la junta.



## Hudson E. Kibuuka

**Hudson Kibuuka, EdD**, es Director asociado en departamento de educación de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Silver Spring, Maryland, EE. UU. Se desempeña como enlace para la educación superior y como consejero de las siguientes Divisiones de la iglesia: del Pacífico Sur, Sudafricana y del Océano Índico, Sudasiática del Pacífico y Africana Centro-Occidental. También es editor de la revista *Diálogo Universitario*.

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. Homer R. Salsbury, "A Steady Growth," *Christian Education* 3:1 (September/October 1911): 14.
2. Oficina de archivos, estadísticas e investigación de la Asociación General, *Reporte estadístico anual 2017*: <http://documents.adventistarchives.org/Statistics/ASR/ASR2017.pdf>, 9
3. Elena G. White, *Patriarcas y Profetas* (Nampa, ID: Pacific Press Publishing Association, 1954), 431; \_\_\_\_\_, *Beginning of the End* (Nampa, ID: Pacific Press, 2007), 300.
4. En este tercer artículo, *constituyentes* se refiere a las organizaciones de la iglesia que son propietarios y/o que operan la institución, o para quien la institución sirve principalmente. "Autoridad estatutaria" es un término que se refiere a las agencias gubernamentales que autorizan, otorgan licencias, acreditan, registran o establecen instituciones de educación terciaria; p. ej. las agencias que le dan estatus legal dentro de los países donde opera. Estas agencias reciben diferentes nombres en distintos lugares, por ejemplo: Comisión de Educación Superior (Pakistán), Consejo Nacional de Educación Superior (Uganda), Comisión de Becas Universitarias (India), Comisión de Educación Superior (Israel), Comisión de Educación Universitaria (Kenia) y las Comisiones de Acreditación Nacional (Malasia).
5. En Estados Unidos, hay una Comisión de Acreditación de Educación Superior en Washington, D.C., compuesta por instituciones de educación superior al igual que principalmente agencias regionales, pero también privadas, religiosas y acreditadoras. Las agencias regionales incluyen la Comisión de Educación Superior de los Estados del Centro, la

Asociación de Universidades y Escuelas del Norte-Centro, la Comisión del Noroeste de Colegios y Universidades, la Asociación de Escuelas y Universidades del Sur, la Comisión de Universidades de la Asociación Acreditadora del Oeste. El consejo sirve como defensor de la autorregulación de la calidad académica. Aunque no le da legitimidad a las instituciones y no es una agencia gubernamental, la acreditación por parte de las agencias acreditadoras regionales es un factor muy importante para determinar el apoyo financiero a los estudiantes por parte del gobierno Federal en los territorios de Estados Unidos, que a menudo se otorga a los que estudian en instituciones acreditadas por las agencias acreditadoras que están ellas mismas reconocidas por el consejo.

6. Asociación de Acreditación de Escuelas, Colegios Superiores y Universidades Adventistas (AAA): <https://adventistaccreditingassociation.org/>.
7. Para más información sobre la filosofía de la educación adventista, véase George R. Knight, *Educación para la eternidad: Filosofía de la Educación Adventista del Séptimo Día* (Berrien Springs, MI: Andrews University Press, 2016) o la edición especial de educación continua con el mismo tema publicada en *La Revista de Educación Adventista* (en inglés) 73:1 (Octubre/Diciembre 2010): <https://education.adventist.org/wp-content/uploads/2017/10/JAE-Philosophy-of-Adventist-Education-JAE-33-English.pdf>; Humberto Rasi, et al., “Una declaración de la filosofía de la educación Adventista del Séptimo Día” (abril 2001): [https://education.adventist.org/wp-content/uploads/2017/10/A\\_Statement\\_of-Seventh-day-Adventist-Educational-Philosophy-2001.pdf](https://education.adventist.org/wp-content/uploads/2017/10/A_Statement_of-Seventh-day-Adventist-Educational-Philosophy-2001.pdf).
8. Mateo 10:16, Santa Biblia, NUEVA VERSIÓN INTERNACIONAL® NVI® © 1999, 2015 por [Bíblica](#), Inc.®, Inc.® Usado con permiso de Bíblica, Inc.® Reservados todos los derechos en todo el mundo.

## EL TRABAJO MORAL DE LAS JUNTAS ESCOLARES



Un miembro de la junta escucha rumores que el maestro de educación física está usando lenguaje inapropiado en eventos deportivos de la escuela. Un maestro de educación primaria con dos estudiantes de una familia indocumentada le pide al presidente de la junta cómo puede la escuela ayudar a estas familias a protegerse de los “problemas” de inmigración. Un

conserje presenta evidencias a los miembros de la junta que un maestro bebe alcohol y quiere saber qué se hará al respecto.

Estos problemas tienen implicaciones políticas y legales para las escuelas Adventistas del Séptimo Día. También afectan las relaciones y las decisiones de empleo. Todo esto plantea problemas morales. Los miembros de la junta escolar deben entonces entrar en la contienda creada por estos problemas para ayudar a crear escuelas confiables y solidarias. Pueden aprender a ejecutar sus responsabilidades (fiscales, legales y relacionales) y tomar buenas decisiones, crear una cultura escolar positiva y aumentar la comprensión y sabia aplicación de los principios éticos. Esto conlleva al desarrollo moral: desde el simple cumplimiento hasta la mayor cooperación legal y regulatoria con las autoridades locales y los roles más avanzados en el liderazgo moral. Las juntas escolares pueden desarrollar su influencia en las escuelas y en sus comunidades.

Elena White asoció los problemas morales con la educación en su clásica declaración: “Los planes que se desarrollan y efectúan para la educación de nuestra juventud no son suficientemente amplios. Los jóvenes no debieran recibir una educación unilateral, sino que todas sus facultades deben recibir el mismo grado de atención. La filosofía moral, el estudio de las Escrituras y la cultura física deben combinarse con los cursos de estudio que se siguen en las escuelas. Toda facultad, física, mental y moral, necesita ser preparada, disciplinada y desarrollada para rendir el mayor grado de servicio”.<sup>1</sup> Ya que las escuelas deben enseñar filosofía moral y ayudar a los estudiantes a lograr un desarrollo moral, los líderes de estas escuelas deberían desarrollar su propio aprendizaje moral. Este artículo revisa enfoques útiles para guiar a los miembros de la junta escolar al llevar a cabo el trabajo moral de su administración.

### Principios básicos de ética

La ética y la moral trabajan para influenciar a las personas y a los grupos de personas (p. ej. organizaciones, comunidades o instituciones) para *hacer lo correcto en el momento correcto de la manera correcta con las personas correctas para ayudar a los grupos correctos, y*

*todo esto mientras cultivan los motivos propios.* Lo correcto, mencionado repetidamente aquí no es simplemente un término técnico o de procedimiento. Para los adventistas también está alineado con los valores, las ideas y las enseñanzas cristianas.

Las palabras *ética* y *moral* a menudo se utilizan de forma indistinta, pero *éticamente* se refiere a la parte del pensamiento (la justificación) del trabajo moral mientras que *moral* es la parte de la aplicación (el comportamiento). Las juntas escolares deberían preocuparse por ambos. Deben estar listos para presentar sus decisiones y cambios de políticas en explicaciones basadas en la ética que ayude a otros a entender las justificaciones de sus elecciones. También necesitan estar listos para llevar a cabo visiones e ideales de forma pragmática. En otras palabras, deben tanto hablar, lo que ayuda a desarrollar el pensamiento moral, como actuar, que ayuda a implementar estas ideas para el cambio de comportamientos y que se logren los objetivos de la escuela.

El desarrollo ético y moral, en los individuos y en las comunidades, se facilita a través de interacciones complejas relacionadas con el desarrollo cognitivo y cultural, la inteligencia emocional, la madurez espiritual y la influencia social. Reconocer la interconexión y la interdependencia de la moral con estas otras áreas ayuda a entender por qué las citas de Elena White mencionadas anteriormente en este artículo hacen referencia a la necesidad de un “amplio” entendimiento. Las relaciones crean expectativas morales. Las expectativas morales protegen las relaciones y crean confianza y límites. El juzgar entre las expectativas morales y la fricción que surge de extralimitarse es un trabajo delicado que requiere tanto de moral como de liderazgo.

*Hay muchas “voces” morales que los miembros de la junta deben aprender a escuchar, responder y con las que tienen que estar en diálogo constante mientras participan en la toma de decisiones.*

Afortunadamente, los miembros de las juntas y los administradores de las escuelas Adventistas del Séptimo Día tienen muchos recursos disponibles para mejorar su desarrollo moral personal y su liderazgo moral común. Tienen principios y mandatos bíblicos, conocimiento moral que surge de las historias y las experiencias sociales, de las leyes locales y regionales y de las experiencias de trabajo o profesionales. Muchos de ellos tendrán códigos de ética de su experiencia profesional que puede ayudar a conformar la discusión de los problemas morales durante las juntas. Hay muchas “voces” morales que los miembros de la junta deben aprender a escuchar y responder y con las que tienen que estar en diálogo constante mientras participan en la toma de decisiones. El diálogo es la clave para crear una sabiduría moral común. Los presidentes de las juntas escolares inclinados al debate interrumpen y tienen un mayor riesgo de sacrificar el desarrollo moral común en su junta a cambio de una decisión rápida. Sí, las juntas escolares necesitan mantener un ritmo constante para procesar la agenda, pero el diálogo compartido (escuchar el razonamiento de las demás personas) es lo que más ayuda a cada miembro a crecer en sabiduría moral y permitir al grupo solidificar la visión moral común.

Una discusión franca y respetuosa de las ideas morales puede producir conflicto. El diálogo es el puente que tomamos para entender el pensamiento de la otra persona, pero puede que no nos guste lo que veamos cuando lleguemos allá. Esto nos lleva a retirarnos de la discusión para evitar conflictos o a intentar dominar el diálogo con enojo en un intento de suprimir el pensamiento de la otra persona. Sin embargo, los individuos sabios

pueden utilizar el diálogo interpersonal para mejorar su desarrollo moral y cognitivo. Pueden recibir las ideas de otras personas como observaciones legítimas sobre lo que está pasando en el mundo. Es importante para el desarrollo de los demás, al igual que el propio, permitir que los individuos expliquen su pensamiento moral. Esto fortalece su voz moral y les permite compartir sus experiencias y preocupaciones. Sin embargo, lo más esencial es escuchar con respeto y el presidente de la junta debe reiterarlo. Cuando hacemos esto, reconociendo los puntos de vista y las experiencias de las demás personas, especialmente de aquellos que son diferentes a los nuestros (diferentes culturas, razas, generaciones, géneros, etc.), podemos expandir nuestro conocimiento, y si estamos dispuestos a permitirlo, esto nos llevaría a una mayor compasión y a la oportunidad de reconocer la validez de los diferentes puntos de vista. Yo siempre les recuerdo a mis estudiantes sobre Proverbios 8, donde el llamado a escuchar ocurre de forma repetida en el contexto de entender la sabiduría y sus formas. Mantener nuestra conversación moral que lleve a un consenso y a una visión compartida no es fácil, pero las ideas que se presentan a continuación pueden ayudar al lograr este objetivo.

## **Desarrollar la habilidad moral de la junta escolar**

Si bien este artículo no puede cubrir todos los recursos disponibles para ayudar a las juntas escolares a aprender cómo involucrarse en el liderazgo moral, aquí hay siete áreas que vale la pena considerar para abordar la habilidad del crecimiento moral:

### ***1. Leer y entender los códigos de ética para el personal y los miembros de la junta.***

Muchos grupos profesionales y agencias estatales/provinciales han intentado listar, explicar e ilustrar los valores morales y los ideales éticos que requieren de sus profesionales. Leer estos códigos de ética es un punto de partida útil. Las juntas escolares deberían iniciar primero con lo que se espera moral y legalmente de los administradores de la escuela, los maestros, los psicólogos y los consejeros. Dado que los miembros de la junta son fieles servidores que buscan ayudar a estos profesionales, deberían saber cómo extenderles el llamado a trabajar y descubrir cómo la junta puede ayudar a crear un ambiente moral que ayude a cumplir con su llamado.

También deben leer el código de ética disponible para los miembros de las juntas escolares, tanto dentro como fuera del área de educación (véase el extracto de la División Norteamericana). Revisar estos periódicamente en las reuniones de la junta puede crear un útil recordatorio de la responsabilidad moral de los miembros de la junta.

## Recursos adicionales

Extracto adaptado del *Manual para los miembros de la junta escolar\** de 2017 de la División Norteamericana.

1. Las reuniones de la junta directiva deberán conducirse de manera cristiana y en armonía con los principios establecidos en Mateo 5:23-24 y 18:15-19.
2. Un código de ética es un criterio de conducta personal. En el cumplimiento de sus responsabilidades, los miembros de la junta:

\* *Manual para los miembros de la junta escolar* de 2018 de la DNA, pp. 23, 24: [https://nad-bigtincan.s3-us-west-2.amazonaws.com/leadership%20resources/administration/handbooks%20%26%20manuals/SchoolBoard\\_Manual.pdf](https://nad-bigtincan.s3-us-west-2.amazonaws.com/leadership%20resources/administration/handbooks%20%26%20manuals/SchoolBoard_Manual.pdf).  
(Minneapolis, Minn.: Bethany House, 2014), 33-177.

## 2. Ver el trabajo moral como un funcionamiento en etapas.

El modelo de cuatro etapas de James Rests<sup>2</sup> se ha usado y modificado por los últimos 30 años para ver el “ciclo de la vida” del trabajo moral. La primera es la sensibilidad a los problemas morales. Ser *sensible* o *consciente* de los problemas morales normalmente significa estar dispuesto a ver el impacto de los eventos, las declaraciones o acciones en el bienestar de los individuos y grupos. Los miembros de la junta pueden entrenarse para reconocer los problemas morales al mezclarse regularmente con sus comunidades y escuchar y observar sus inquietudes y desafíos. Las sensibilidades morales a menudo se revelan mediante el uso de frases como “esto me preocupa”, “esto no está bien”, “esto le afecta a los niños”, “esto parece injusto”, “espero...”, “mi sueño es...”. Buscar entender el dolor y las alegrías de los demás a menudo produce en nosotros un corazón más sensible.

Los miembros de la junta no son solo mayordomos de sus propias opiniones morales sino también de las de sus constituyentes. Esto requiere un profundo deseo de entender a los demás. Las visitas sistemáticas, las encuestas anónimas y otras herramientas de comunicación pueden ayudar a transformar señales “débiles” en una fuerte concientización. Las juntas deben tener cuidado con la hipersensibilidad y la posibilidad de que un idealismo excesivo pueda sabotear incluso el cambio gradual. Sin embargo, no deben ignorar ni el más leve gemido de sensibilidad moral para no desensibilizarse ante el cambio moral y desarrollo que Dios puede estar tratando de dar a su escuela o comunidad.

La segunda etapa es el juicio. Esta es la capacidad de reunir los susurros morales, el enojo, los puntos de vista y los sueños que giran alrededor de la escuela y discutirlos de manera realista como junta para evaluar un problema moral en forma sistemática. El juicio trata de pasar por un proceso de amor que acepta varios testigos pero que también desafía (e incluso cuestiona) esos puntos de vista con perspectivas alternas. Las juntas deben tener cuidado de evitar el *juicio crítico*, que no es lo mismo que el *juicio justo*. El crítico transita en generalidades y preconcepciones y se apresura a tomar decisiones sin el debido proceso. El excelente libro de Cooper, *Making Judgments Without Being Judgmental: Nurturing a Clear Mind and a Generous Heart*<sup>3</sup> [Emitir juicios sin juzgar: Promover una mente clara y un corazón generoso], explica la diferencia y proporciona excelentes estrategias para mejorar esta práctica.

El juicio crítico se muestra a sí mismo cuando las juntas toman decisiones apresuradas, cuando dejan que el chisme guíe su hablar o distorsionen la información, o cuando fomentan un espíritu poco afectuoso hacia quien creen que está equivocado. Las actitudes condenatorias son fáciles de ver, especialmente en comunidades cristianas con altos ideales.

El juicio cristiano evita la generalización excesiva. Se mantiene enfocado en los aspectos específicos de la situación que se discute y no se inclina para impugnar a los personajes involucrados. En 2018, el Presidente de la Corte Suprema de los Estados Unidos John Roberts explicó bien cómo los miembros del Tribunal evitan la división entre ellos al limitar las discusiones sobre el asunto en cuestión. Al enfocarse en un punto decisivo, en vez de intentar buscar un consenso moral más amplio, pueden hacer que la discordancia no cree actitudes críticas. Revisó su enfoque administrativo para emitir juicios, lo que puede ser útil para que los presidentes de la junta observen.<sup>4</sup> Debido a que la comunidad adventista cree que Dios entró en la última etapa de su obra redentora de juicio en 1844, aquellos que formen parte de las juntas escolares en esta comunidad les servirá aprender cómo es que El hace Su obra y cómo debe guiar nuestro compromiso con el debido proceso en el juicio.

La tercera etapa es un *compromiso a la acción*. Esto involucra cultivar la *motivación* y el *enfoco* a la acción sobre una decisión. Mientras que las juntas institucionales deben evitar el juicio crítico, deben tomar una decisión. Aunque no son llamados a hacer el papel de Dios, los miembros de la junta son llamados a evaluar y emitir un juicio. Pablo reprendió a los corintios por no ejercer su obra de juicio al tomar medidas al tratar con prácticas sexuales en su congregación (1 Corintios 5 y 6). “¿No saben que aun a los ángeles juzgaremos? ¡Cuánto más los asuntos de esta vida!” (1 Corintios 6:3, NVI).<sup>5</sup> Los miembros de la junta no deben evitar decisiones morales difíciles. Evitar hacer un juicio *no* es un acto de amor sino un acto de cobardía. La junta tendrá que participar humildemente en censurar, despedir, expulsar y realizar otros actos de disciplina incluso cuando estén comprometidos a aceptar la profunda motivación del amor y la verdad.

La etapa final es la de *mantener un carácter y una cultura moral*. Los individuos que cultivan los primeros tres pasos eventualmente adquieren un carácter, una inclinación o una predisposición hacia ciertas acciones morales. Un grupo que hace lo mismo crea una cultura, un espíritu sostenible o una tradición de grupo que fomenta mejores prácticas. Esta etapa se fomenta por la conciencia sobria que ocurre cuando los líderes abandonan sus responsabilidades fiduciarias y la omisión (internet está lleno de estas ilustraciones) y, en cambio, se inspira en momentos en que el liderazgo entra en las brechas morales (p. ej. la postura de Martín Lutero ante la Dieta de Worms, o los numerosos discursos de Martin Luther King Jr. desafiando la justicia moral de Estados Unidos).

Hay varias maneras en que la junta puede mejorar la implementación de esta etapa. Los presidentes de la junta pueden asignar una sección de “seguimiento” o “cierre de ciclo” en la agenda. Esto puede servir para discutir una decisión específica del pasado y su impacto en la cultura moral de la escuela, los constituyentes y la comunidad en general. Se puede invitar a los administradores o a los docentes para compartir sus datos que muestran cómo se aplicaron las decisiones de políticas y prácticas. No se trata principalmente de la responsabilidad administrativa sino de ayudar a los miembros de la junta a ver cómo sus decisiones y las de los predecesores tienen un impacto en la escuela y en la comunidad. Esta retroalimentación debe invitar tanto comentarios positivos como

negativos. Cuando se trata de mejorar las prácticas, cualquier hallazgo es mejor que no tener nada. Esta disposición de aprender de las decisiones anteriores nos muestra una firmeza en la toma de decisiones previas de forma seria, una apertura para aprender y una disposición para rendir cuentas. Esta práctica también se podría fomentar en otras áreas de toma de decisiones de la escuela. Puede crear una cultura del tipo “qué podemos aprender hoy”, la cual es crucial para fomentar la madurez moral.

### **3. Aprender a usar el lenguaje de valores en los Seis fundamentos morales de Haidt.**

El conflicto moral surgirá durante los procesos anteriores. El sitio web de los fundamentos morales de Jonathan Haidt<sup>6</sup> puede ayudar a las juntas a entender las bases de estos conflictos morales. Haidt ve seis valores que universalmente “se sienten” con respecto a la moralidad. Las juntas pueden usar estos valores morales en sus discusiones y apoyar sus decisiones de ayudar a crear un lenguaje escolar común. Estos seis fundamentos son amor (cuidado), justicia (equidad), libertad, autoridad, lealtad y santidad (pureza). Si bien no acepto los argumentos evolutivos de Haidt sobre el origen de estos valores, sí creo que identifica correctamente los valores fundamentales en nuestras comunidades.

El trabajo de Haidt también ha sido útil para explicar la irritación y la división moral en las comunidades, incluidas la adventista. Señala que partes de una comunidad pueden enfatizar algunos valores por encima de otros. Esto lleva a una percepción de lo correcto y lo incorrecto, pero también puede ser usado para polarizar una comunidad moral mayor. Esto es especialmente evidente en la división moral que ahora caracteriza la política de muchas naciones y organizaciones religiosas. Incluso en las comunidades adventistas donde la contienda entre los valores morales “liberales” y “conservadores” pueden traer una gran división, nombrar calmadamente los principios que sustentan estos valores puede ser útil para mantener el diálogo. Los valores liberales del amor y la compasión, al igual que el aspecto de igualdad de justicia y la parte de la libertad necesitan una voz. El énfasis de los conservadores de permanecer en el lado “merecedor” (méritos) de la justicia, y la necesidad de respetar la autoridad, fomentar la lealtad de grupo y la necesidad de respetar la santidad de la vida (especialmente cuando se trata de problemas sexuales y de aversión) también necesitan una voz. Nombrar los valores puede ayudar a diferentes facciones a entender dónde se “unen” en ciertas áreas.<sup>7</sup>

El espacio no nos permite revisar el trabajo útil de Haidt sobre la moralidad pública, pero invito a todas las juntas institucionales considerar usar su material en las sesiones de capacitación para el desarrollo de un lenguaje común que puedan usar para discutir e incluso debatir los valores morales que puedan identificar en situaciones escolares. Pienso que esto es parte de la capacitación moral de las juntas que Elena White recomienda.<sup>8</sup> La entrevista de Haidt con Bill Moyer<sup>9</sup> es especialmente útil para promover el entendimiento de cómo una “rectitud” moral rígida puede traer desunión, separación, juicio, ira e incluso puede llevar a algunos a justificar los ataques físicos, asesinatos y guerra contra otros.

### **4. Mantener un registro de la matriz moral relacional de la junta**

Otra forma de mejorar las prácticas morales de la junta es discutir las expectativas morales básicas que tienen varios individuos o grupos de la junta. A esto le llamo “crear una matriz moral”. Este cuadro puede ser tan simple como una tabla de cuatro por

cuatro con la palabra relaciones y lo que ellos necesitan, lo que necesitamos de ellos, lo que puede violar o destruir la relación y las formas en que podemos mejorarla. Glaser recomienda tres ámbitos simples de cada situación ética: individual, institucional y social.<sup>10</sup> Yo recomiendo una matriz más compleja para los profesionales<sup>11</sup> (véase los ejemplos de matrices).

El beneficio clave de este ejercicio es crear y discutir una tabla personal. Hacer una lista de individuos a los que la junta necesita servir, descubrir lo que estos individuos necesitan y hablar con los miembros de la junta sobre cómo cubrir estas necesidades, es la manera de ver las relaciones como si tuvieran afirmaciones morales. Esto puede guiar a las juntas a ver las huellas morales que dejan en relaciones específicas y evitar generalizar sobre todos los grupos, para verlos como parte de un marco moral homogéneo. Desglosar relaciones generales a específicas le da una “cara” a las demandas morales más generales que cada miembro tiene en la junta. El vínculo de relaciones particulares con expectativas y responsabilidades morales específicas evita que los miembros de la junta se limiten a simples cálculos morales abstractos en su trabajo moral. Por ejemplo, las juntas pueden tender a enfocarse en las necesidades del personal, excluyendo las peticiones morales de los padres o viceversa. Parte del liderazgo moral es equilibrar las múltiples peticiones morales, vivir con la tensión y abordarla de manera apropiada en las principales elecciones morales.

Esto es especialmente importante para grupos religiosos, los cuales pueden descuidar a otros seres humanos por poner su enfoque moral en Dios. Sí, la relación personal con Dios es primordial, pero no es el único requisito para una vida piadosa. Jesús reconoció que había personas religiosas tentadas en el descuido de poner a Dios en primer lugar, al igual que otros afirmaban poner a Dios en primer lugar para justificar su trato inmoral hacia las demás personas. Condenó a los fariseos por usar la fidelidad a Dios y a la iglesia como una excusa para violar las peticiones morales de la familia:

“Dios dijo: ‘Honra a tu padre y a tu madre’, y también: ‘El que maldiga a su padre o a su madre será condenado a muerte’. Ustedes, en cambio, enseñan que un hijo puede decir a su padre o a su madre: ‘Cualquier ayuda que pudiera darte ya la he dedicado como ofrenda a Dios’. En ese caso, el tal hijo no tiene que honrar a su padre. Así por causa de la tradición anulan ustedes la palabra de Dios” (Mateo 15:4-6).

Otra petición moral que las iglesias a veces marginan es su relación con los gobiernos locales y nacionales. Si bien la lealtad a Dios y a la familia de la iglesia debe ser el centro, tenemos una admonición moral en la Biblia de que estamos en deuda con aquellos que gobiernan la sociedad: “Denle al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios” (Mateo 22:21). Las juntas directivas deben fomentar un deseo de vivir en paz con las comunidades locales y responder de manera apropiada a las autoridades gubernamentales (Romanos 13). A menudo esto requerirá un diálogo con mucha oración e incluso sacrificio, y las juntas escolares deben decidir cuándo un acuerdo de una práctica o demanda local viola otras obligaciones. El espacio es insuficiente para ofrecer ilustraciones en detalle en esta área, pero compartir el uso de los derechos y cumplir con las ordenanzas locales son generalmente demostraciones claves de la disposición de la junta para tomar en serio las peticiones morales de la comunidad. Queda claro que puede llegar el momento cuando la junta institucional tenga que lidiar con una solicitud por parte de las autoridades que viole las leyes de Dios, pero en su mayoría el llamado moral a “vivir en paz con todos” (Romanos 12:18) debería ser la meta en la toma de decisiones.

Crear una matriz moral servirá como recordatorio de una de las características únicas del liderazgo moral de Dios. Si bien Dios busca adoración exclusiva, nos motiva a amar ampliamente y no solo a Él. Esta habilidad de compartir el amor con otros es uno de los atributos fundamentales de la Trinidad. El mandamiento de Jesús, “Ama a tu prójimo como a ti mismo” (Marcos 12:31), implica dos obligaciones simultáneas: amor propio y amor por otros. En resumen, las juntas que llevan un registro de la matriz moral de sus responsabilidades probablemente tomarán mejores decisiones que ayuden a sus comunidades. (Véase la Barra lateral I para sugerencias adicionales.)

## **5. Mantener la individualidad, la reciprocidad y la sumisión.**

El desarrollo de la ética y la moral en la junta requiere habilidades sociales. Si queremos compartir el pensamiento moral y escuchar las ideas de los demás, lo lograremos de manera más efectiva cuando aceptemos la creencia de que dos (o más) cabezas piensan mejor que una. El presidente de la junta puede fomentar tanto la humildad como la sumisión. Se requiere una junta devota a la oración para llegar a un punto donde todos consideren a los demás mejores que uno mismo (Filipenses 2:1-4). La sumisión es un tema difícil de abordar en el lenguaje moderno, pero es una actitud y una cultura que los presidentes pueden promover al interactuar con los miembros de la junta (véase el artículo de Bordes Henry Saturné en esta edición).

## **6. Entender que los buenos procesos morales generan mejores pensamientos y resultados morales.**

La práctica de la individualidad, la reciprocidad y la sumisión requiere que las juntas institucionales cuenten con el proceso de oír y adjudicar peticiones morales, algunas de ellas bien desafiantes. Aunque haya técnicas disponibles para facilitar este trabajo (véase el libro de Cooper titulado *Making Judgments Without Being Judgmental* [Emitir juicios sin juzgar]),<sup>12</sup> el implementarlas requiere una creencia fundamental de que el juicio puede ser bueno. Como el pueblo del “juicio” (Apocalipsis 3:14-22), los adventistas deben tener un aprecio especial, por lo menos teológicamente, de cómo se lleva a cabo un buen juicio orientado en la gracia, para resolver un conflicto, promover la reconciliación y vindicar el bien. Dios nos invita a ser como Él, tanto en amor como en juicio. Si Dios puede emplear el amor y la justicia al mismo tiempo que practica equidad y juicio, nosotros también podemos hacerlo, con humildad y oración.

Desafortunadamente muchos han creado una separación incorrecta entre la gracia y el juicio. Esto no es apropiado, ni desde el punto de vista bíblico ni en la práctica. El juicio puede ser redentor; por ejemplo, un buen juez no solo busca defender la ley sino que también considera formas creativas para hacer que el infractor vuelva a cumplir con la ley y restituir a sus víctimas. Experimentar las consecuencias puede ayudar a la persona a ver el impacto negativo de sus acciones. Un lenguaje fuerte y vengativo puede apartar los ojos del ofensor de esa realidad y causar que se enfoque en las personas individualmente. Mantener la calma le permite a la persona enfocarse en la posibilidad de aprender del juicio. Me pareció útil releer Zacarías 3, Juan 8 y partes de Lucas 15 para recordar cómo Dios trata al transgresor en el juicio. Los presidentes de las juntas institucionales pueden crear esta atmósfera de juicio en discusiones morales.

## 7. Practicar el valor moral y liderar el cambio.

Como se sugiere aquí, el liderazgo moral de la junta implica muchas cosas. Sin embargo, los miembros de la junta nunca deben sentir que han completado su trabajo moral. Proverbios 4:18 sugiere que los seres humanos continuarán con la necesidad de cambiar para madurar moralmente: “El camino de los justos es como la primera luz del amanecer, que brilla cada vez más hasta que el día alcanza todo su esplendor” (NTV).<sup>13</sup> Las juntas institucionales pueden esperar que una revelación progresiva se manifieste al discutir los problemas y se mantengan anclados en los aprendizajes bíblicos e históricos. Tal visión progresiva es fundamental en el adventismo (véase el preámbulo de las *28 Creencias fundamentales*<sup>14</sup> y para una discusión más detallada, el análisis de este preámbulo por parte de Jon Paulien<sup>15</sup>). Las juntas pueden incluso desempeñar un papel en aplicar una forma progresiva de sabiduría moral para crear escuelas dinámicas y en desarrollo. Esta forma de sabiduría es evidente a lo largo de las Escrituras y en nuestra herencia como iglesia (véase el libro de Roy Gane, *Old Testament Law for Christians: Original Context and Enduring Application* [La ley del antiguo testamento para los cristianos: Contexto original y aplicación perdurable], que aborda las formas en que las leyes bíblicas e históricas interactúan con el crecimiento y la sabiduría moral).<sup>16</sup>

## Conclusión

Las juntas pueden ser agentes morales de cambio competente y efectivo y desempeñar un papel muy importante en la creación de escuelas justas y solidarias. Este artículo abordó algunas formas de aumentar la capacidad y el liderazgo moral de la junta. Al hacerlo bien, la junta puede promover una cultura cristiana fuerte donde las personas entiendan, aprecien y apliquen las ideas morales y los principios bíblicos. Pueden cumplir el sueño de Cristo al crear un lugar donde sus seguidores reflejan Su luz como una ciudad asentada sobre un monte que se puede ver desde lejos (Mateo 5:14), y que como resultado las personas adoren a Dios. Las escuelas pueden revitalizar a las comunidades a medida que generan autenticidad, transparencia e integridad.

Las juntas mal administradas pueden crear uno de los dos extremos: un desierto seco donde la rigidez moral reprime el amor, la creatividad, la sensibilidad humana y el desarrollo, o un lugar donde el relativismo moral hace crecer el cáncer del caos moral, expectativas deficientes y prácticas perjudiciales. Pero como Hebreos 6:9 nos recuerda, “estamos seguros de que les espera lo mejor”, y las juntas bien administradas pueden convertirse en agentes morales necesarios para ayudar a nutrir y desarrollar sus escuelas.

El presidente de la junta puede crear muchos tipos de gráficos para ayudar a los miembros a discutir las variadas responsabilidades morales de la junta con los demás. La idea de aprender ideas morales es crearlo y llenarlo. A continuación se presentan algunas plantillas y ejemplos para discutir. La clave es enumerar diferentes relaciones pensando en peticiones morales.

### Ejemplos de matrices:

<b>Una matriz moral de responsabilidades sociales (compleja)</b>				
<b>Relación con...</b>	<b>Lo que yo o aquellos en una relación conmigo quieren de esta experiencia...</b>	<b>Lo que necesito de ellos durante esta experiencia...</b>	<b>¿Qué aspecto de este problema es más dañino o puede dañar seriamente esta relación?</b>	<b>Me adaptaría mejor con esta relación si yo...</b>
Dios				
Uno mismo				
Mi familia				
Los clientes				
Los colegas				
Los jefes				
Los titulares de la escuela				

## Una matriz moral de responsabilidades sociales (simple)

La relación con...	Lo que necesitan...	Lo que necesitamos de ellos....	Algunas señales de una ruptura moral	Formas de mejorar esta relación
Individuos Ejemplo: (Nombre del maestro)	Respeto Libertad para enseñar convenientemente	Mantener los estándares profesionales de la práctica docente	Controlamos de manera excesiva sus planeaciones. Después de recibir capacitación sobre las mejores prácticas docentes, no implementa las técnicas.	Permitirle un periodo de prueba y mentoría para que intente implementar estrategias de enseñanza innovadoras. Proporcionar supervisión pero sin controlar de manera excesiva el proceso.
Instituciones				
Sociedad				



### Duane Covrig

**Duane Covrig, PhD**, es profesor de Liderazgo y Ética y es coordinador del Departamento de Liderazgo en la Facultad de Educación de la Universidad de Andrews, en Berrien Springs, Michigan, EE. UU. El Dr. Covrig obtuvo una licenciatura en el Colegio Weimar (en Weimar, California, EE. UU.), una maestría en la Universidad de Loma Linda (Loma Linda, California, EE. UU.) y un doctorado en la Universidad de California (Riverside). Ha enseñado en las áreas de liderazgo y administración al igual que en las áreas de religión y ética en universidades en California y en el centro oeste de Estados Unidos, y ha publicado sobre ética e investigación organizacional. El Dr. Covrig actualmente está investigando los puntos de vista adventistas sobre la expiación y el juicio para desarrollar una ética cristiana. Está también trabajando en un sitio web para éticos adventistas ([www.adventistethics.com](http://www.adventistethics.com)) y continúa escribiendo sobre liderazgo educativo y moral.

### NOTAS Y REFERENCIAS

1. Elena G. White, *Testimonios para la Iglesia, Tomo 5* (Doral, FL: International Tract Society, 1998), 492.
2. El modelo de cuatro etapas de James Rest está muy bien revisitado en Wikipedia y en muchos otros sitios web. Darcia Narvaez (viuda de James Rest) ha desarrollado excelentes libros del currículo de educación primaria y secundaria. Véase también [https://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_noss?url=search-alias%3Dstripbooks&field-](https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dstripbooks&field-)

- keywords=EthEx+. Este artículo de enfermería revisa bien las cuatro etapas en un contexto profesional de toma de decisiones. Véase también James R. Rest et al., *Postconventional Moral Thinking: A Neo-Kohlbergian Approach* [Pensamiento moral posconvencional: Un enfoque neokohlbergiano] (Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1999) y James R. Rest y Darcia Narvaez, *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics* [Desarrollo moral en las profesiones: Psicología y ética aplicada] (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1994).
3. Terry D. Cooper, *Making Judgments Without Being Judgmental: Nurturing a Clear Mind and a Generous Heart* [Emitir juicios sin juzgar: Alimentar una mente clara y un corazón generoso] (Westmont, Ill.; InterVarsity Press, 2009), 1. Este libro es muy útil para motivar a los líderes y grupos en la toma de decisiones difíciles sin juzgar.
  4. Las declaraciones del Presidente de la Corte Suprema de los Estados Unidos John Roberts en la Facultad de Derecho de la Universidad de Minnesota (octubre de 2018): <https://www.c-span.org/video/?c4755741/chief-justice-roberts-re-marks-university-minnesota-law-school>.
  5. I Corintios 6:3. A menos que se indique lo contrario, todas las citas bíblicas de este artículo son tomadas de la *Nueva Versión Internacional* de la Biblia. Santa Biblia, NUEVA VERSIÓN INTERNACIONAL® NVI® © 1999, 2015 por Biblica, Inc.®, Inc.® Usado con permiso de Biblica, Inc.® Reservados todos los derechos en todo el mundo.
  6. Jonathan Haidt, *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion* [La mente justa: Por qué la gente buena está dividida por la política y la religión] (Nueva York: Vintage, 2013), o visite el sitio web <https://www.moralfoundations.org/>. El libro de Haidt es una lectura desafiante pero útil para ayudar a las juntas a entender la diversidad moral y el debate en la sociedad y en nuestras propias iglesias. Pienso que diagnostica con precisión las tensiones morales que crean conflicto en nuestras comunidades. Su discusión con Bill Moyer sobre la tensión Estadounidense puede ayudar a los miembros de la junta que están socialmente divididos y en necesidad de reconciliación (véase Nota final 8).
  7. Estos valores se proporcionan como ejemplo y la atribución a un grupo específico no indica que no hayan sido valorados por el otro grupo.
  8. Elena G. White, *La Educación Cristiana*, 210.
  9. Entrevista de Bill Moyers con Jonathan Haidt, "Jonathan Haidt Explains Our Contentious Culture" [Jonathan Haidt explica nuestra cultura contenciosa] (2012): <https://vimeo.com/36128360>.
  10. John W. Glaser, *Three Realms of Ethics* [Los tres reinos de la ética] (Kansas City, MO: Sheed and Ward, 1994).
  11. Duane M. Covrig, "Professional Relations: The Multiple Communities for Reform and Renewal" [Relaciones profesionales: Las múltiples comunidades para la reforma y la renovación], *Professional Ethics* 8:3, 4 (otoño-invierno 2000), 19-56.
  12. Cooper, *Making Judgments Without Being Judgmental: Nurturing a Clear Mind and a Generous Heart*. [Emitir juicios sin juzgar: Alimentar una mente clara y un corazón generoso]
  13. Proverbios 4:18, NTV. *La Santa Biblia*, Nueva Traducción Viviente, © Tyndale House Foundation, 2010. Todos los derechos reservados.
  14. Departamento Ministerial de la Asociación General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, *Creencia Adventista del Séptimo Día*, 2a ed. (Nampa, Idaho: Pacific Press, 2018), Preámbulo.
  15. Jon Paulien, "Preámbulo de las Creencias fundamentales de la Iglesia Adventista del Séptimo Día", *The Battle of Armageddon Blog* (2016): <http://revelation-armageddon.com/2016/06/on-the-preamble-to-the-sda-fundamental-beliefs/>.
  16. Roy E. Gane, *Old Testament Law for Christians: Original Context and Enduring Application* [La ley del antiguo testamento para los cristianos: Contexto original y aplicación perdurable] (Ada, Mich.: Baker Academic, 2017).

CRAIG MATTSON

## LA PREPARACIÓN PARA SER MIEMBRO DE LA JUNTA ESCOLAR LOCAL



¡Felicidades! Usted acaba de aceptar la invitación de ser miembro de la junta escolar local. Nuestras escuelas son sagradas y consagradas a Dios. Cada institución es un vínculo importante en una red global dedicada a educar niños para Cristo. Una nueva designación o elección a la junta escolar es un llamado al servicio y, por lo tanto, requiere de preparación para la tarea.

Aunque se podría decir mucho de lo que implica ser un nuevo miembro de la junta, analizaré cinco puntos de mejores prácticas que me ayudaron al comenzar mi período en las juntas escolares

### I. Infórmese sobre la institución

El primer paso para servir en la junta es suscribirse a todas las comunicaciones y boletines de la institución y solicitar ediciones anteriores de esos documentos (debería ser suficiente con unos tres a cinco años de esos materiales). Los nuevos miembros de la junta deberían invertir el tiempo necesario para leer números anteriores y actuales de los boletines y publicaciones escolares, y familiarizarse con los ritmos de la institución y la naturaleza de las operaciones de ella. También deberían repasar las actas pasadas de la junta y los balances financieros, educándose sobre los asuntos por los cuales la escuela ha pasado, y las estructuras que gobiernan sus operaciones.

En segundo lugar, los nuevos miembros de la junta deberían obtener una capacitación adecuada. La mayoría de las escuelas o sedes de las asociaciones de la iglesia ofrecen algún tipo de orientación para la junta escolar. Si no se ofrece orientación alguna, aún se pueden conseguir abundantes recursos que pueden utilizar para capacitarse. En 2017, el Departamento de Educación de la División Norteamericana publicó un *Manual para Juntas Escolares de Instituciones Adventistas*. Esta publicación ofrece una visión general de las operaciones de la junta escolar que todo nuevo miembro de una junta escolar encontrará beneficioso. El manual cubre cuestiones relacionadas con la organización y función de la junta escolar, las sesiones de la junta y cómo ser miembro efectivo de ella, el trabajo de las subcomisiones, las finanzas, el currículum y la enseñanza institucional, como así también una amplia gama de otros temas claves. Otro recurso al que puede acceder un nuevo miembro de una junta escolar es la Comunidad Adventista de Aprendizaje (ALC),<sup>2</sup> que mantiene un archivo de videos y cursos de capacitación, y que incluye una

serie que se enfoca específicamente en la capacitación y la orientación de la junta. En este video de ALC de una hora de duración, Larry Blackmer, ex vicepresidente de educación de la División Norteamericana, analiza las características que llevan a la junta escolar a términos de servicio de éxito. Estos dos recursos ofrecen una orientación distintivamente adventista, que ayudará a que los miembros nuevos de la junta comprendan mejor el llamado al servicio.

## 2. Comprenda tanto el gobierno como las operaciones

¿En qué tipo de junta se lo ha llamado a servir? El trabajo de la junta puede ser muy diferente, dependiendo del tamaño de la institución y el enfoque que adopte la junta escolar con respecto a la administración escolar y las operaciones. Muchas juntas escolares operan como una junta directiva, interesadas mayormente en cuestiones amplias de gestión tales como la salvaguardar la filosofía misional de la institución y trabajar en el desarrollo de la visión institucional. Esta obra centrada en la organización suele encontrarse en instituciones más grandes que cuentan con sólidos equipos administrativos que gestionan las operaciones diarias de la institución. Las preguntas de gestión suelen ser conectadas con la filosofía, el propósito y la planificación estratégica de la institución. Ejemplos de preguntas de gestión pueden incluir: ¿Debería comenzar la escuela un nuevo programa académico? ¿Se siente cómoda la junta al alquilar las instalaciones a grupos no adventistas? ¿Debería la institución pensar en adquirir o vender tierras? O, ¿debería ser cambiado el manual para responder a una nueva preocupación o tendencia? Estas preguntas de nivel de gestión pueden afectar dramáticamente la cultura institucional según cómo sean tratadas por la junta. Es útil que los nuevos miembros conozcan la historia y la gama de temas que ha navegado la junta. Es allí donde la revisión de las actas pasadas de junta se convierte en un ejercicio útil.

*La designación a una junta escolar es un llamado a servir a la institución. En el mundo del liderazgo de las organizaciones sin fines de lucro, es una regla de la industria que los miembros de junta contribuyan con su tiempo, pericia y dinero a la organización.*

Aunque todas las juntas escolares deberían tratar las cuestiones más grandes de gestión institucional, algunas juntas dedican mucho tiempo a enfocarse en las operaciones escolares. Las escuelas más pequeñas que no emplean un administrador de tiempo completo a menudo dependen de los miembros de sus juntas escolares para que los ayuden con algunas tareas administrativas pesadas. Las juntas escolares que pasan mucho tiempo en las operaciones podrían enfrentar preguntas tales como cómo reparar los equipos rotos en la cancha de juegos, cómo se organizará el programa de Navidad, cuándo programar un día de trabajo en el jardín para toda la institución, o cómo gestionar el evento de preinscripción de la escuela. Una junta escolar que asume esas tareas operativas puede ser de gran ayuda a un director que también cumpla con una carga de docencia completa. Sin embargo, una junta que invierte mucho en las tareas operativas no tiene que descuidar los asuntos más grandes de administración. Es fundamental que cada junta escolar actúe en forma deliberada para programar tiempo para discusiones sobre gestiones administrativas. Una revisión de los boletines y publicaciones de la institución puede ayudar a los nuevos miembros que se familiaricen con las operaciones generales de la institución.

La administración del tiempo posee una relación directa con las discusiones sobre las gestiones y operaciones escolares. Las sesiones de la junta tendrán una duración y una frecuencia variada. Por ejemplo, piense en una junta que se reúne un promedio de dos horas por mes durante diez meses. Esta junta escolar solo tiene veinte horas de tiempo de gobierno por año escolar. Ver el tiempo de la junta desde esta perspectiva destaca la necesidad de optimizar las discusiones y mantener a los miembros de la junta enfocados en cuestiones relevantes e importante. Las juntas escolares altamente efectivas usan el tiempo con sabiduría y encuentran el equilibrio entre la gestión y las operaciones que resulte adecuado para la institución. Como nuevo miembro de la junta, es apropiado que usted cuestione el valor y el peso del tiempo que se le otorgue a los puntos de agenda.

### 3. Sea un miembro generoso

La designación a una junta escolar es un llamado a servir a la institución. En el mundo del liderazgo de las organizaciones sin fines de lucro, es una regla de la industria que los miembros de junta contribuyan con su tiempo, pericia y dinero a la organización.<sup>3</sup> Esta expectativa se ve reforzada en los Servicios Filantrópicos para las Instituciones que tiene la Iglesia Adventista en la División Norteamericana, en su *Modelo para la filantropía en los colegios*.<sup>4</sup> Esta organización ofrece subvenciones sobre la base del cumplimiento con los criterios establecidos, lo que incluye compromisos financieros por parte de todos los miembros. Las designaciones a la junta deberían estar acompañadas por un compromiso financiero con la institución. Ese compromiso no debería ser visto como una carga, sino como una extensión del servicio y una bendición tanto para el miembro de la junta como para la institución educativa. Esto hace que el miembro invierta su alma en la tarea: “Porque donde esté tu tesoro, allí estará también tu corazón”<sup>5</sup>. El monto dado es de menor importancia que la contribución sistemática que el miembro de la junta brinda a la institución.

Además de un compromiso financiero, los miembros de la junta también deberían comprometerse a ser servidores públicos y defensores vocales de la institución. Colaborar como voluntarios, aunque sea una hora o dos por mes, puede marcar una gran diferencia para los docentes, administradores, estudiantes y padres a los que sirve un miembro de junta. No solo se apreciará su colaboración como voluntarios, sino que también dará al nuevo miembro de junta una perspectiva mucho más íntima de la institución, llevando a discusiones mejor informadas y a decisiones más sabias. Los nuevos miembros de la junta deberían ser creativos al pensar en su tarea como voluntarios y no solo mirar qué necesita la institución para operar.

Los miembros de la junta pueden ser una bendición de diversas maneras para todos los entes involucrados con la institución. Deberían pensar en patrocinar un almuerzo con el personal, organizar un evento para mostrar aprecio por los padres, ofrecerse como voluntarios para operar un puesto de promoción de la institución en un evento o feria comunitaria, ofrecerse para leer con un estudiante, ayudar a un docente para corregir o supervisar, o iniciar un esfuerzo específico de oración. Un compromiso que todos los nuevos miembros de una junta escolar deberían hacer es el de estar presentes en todos los eventos organizados por la institución.

Los miembros de la junta también deberían comprometerse con ser defensores vocales de las instituciones a las que sirven. Esto significa ser un defensor intencional y una voz

pública positiva de la institución. Un miembro de junta que no puede hablar bien de la institución a la que sirve debería renunciar: “Si usted no puede ser un promotor del campus y de su trabajo, no puede ser un buen miembro de junta, y debería invertir su tiempo en un lugar o proyecto al que pueda apoyar”.<sup>6</sup>

#### **4. Practique la responsabilidad personal**

El compromiso de servir en una junta escolar tiene que verse acompañado por una vida consagrada y un compromiso serio de tener una conducta ética. Hay numerosas maneras de abusar del poder si el miembro de junta no es meticuloso en su función. La mayoría de las juntas escolares pedirán a los miembros nuevos que firmen declaraciones relacionadas con la confidencialidad y el conflicto de intereses, con la intención de mantener en privado las discusiones de la junta. Este compromiso con la privacidad permite un trabajo honesto que es fundamental para una gestión de éxito. Las juntas escolares altamente funcionales invariablemente tendrán desacuerdos y vigorosas discusiones antes de crear un consenso. Esto es parte de las operaciones saludables de las juntas. Sin embargo, la conducta ética fuera de la junta es tan fundamental como la participación dentro de ella. En lo que respecta a las responsabilidades de un miembro de junta, no hay tal cosa como un diálogo casual. Aunque los desacuerdos forman parte del proceso de gobierno, las juntas escolares altamente efectivas emergerán unidas bajo un mismo consenso y decisiones. Las conversaciones y la conducta personales de cada miembro deben reflejar ese consenso.

Es muy importante enfatizar una conducta apropiada en los miembros de la junta fuera del salón de reunión. La junta de la escuela local posee una amplia autoridad. A pesar de ello, esta autoridad es una autoridad delegada y existe tan solo cuando la junta ha entrado en sesión. En otras palabras, la autoridad existe dentro del cuerpo de la junta y no se encuentra en un miembro determinado. Esta observación debería influir apropiadamente la conducta del miembro tanto dentro como fuera de la comisión. Los miembros de la junta tienen que evitar conductas tales como filtrar información delicada, mostrar desacuerdos públicos con las acciones votadas por la junta, ejercer influencia de gestión sobre los docentes o administradores de la institución, y usar su posición de miembro de la junta para obtener un beneficio personal o beneficiar a familiares o amigos. Un llamado a servir en la junta de la institución local es también un llamado a la integridad personal.

#### **5. Conocer qué pasa al final del período en la junta**

Los períodos de servicio de las juntas no duran para siempre. Siempre llega el día en que la tarea llega a su fin, y el miembro de la junta tendrá la oportunidad de mirar hacia atrás y analizar su trabajo. La satisfacción se encontrará en un trabajo bien hecho. Cuando los miembros de la junta reflexionen sobre su labor, deberían hallar satisfacción en el hecho de que fueron buenos mayordomos de los recursos financieros encomendados a la junta, y que también defendieron de manera intencional y activa a la institución tanto en la iglesia como en lugares específicos de la comunidad. Un término de servicio exitoso habrá apoyado las necesidades materiales de la institución además de las necesidades emocionales, sociales y espirituales de sus docentes. Por último, un período exitoso en la junta incluirá una voz que contribuyó claramente a modelar una visión institucional apasionante, guiando a la institución hacia un futuro más sólido. En las escuelas adventistas, hay una satisfacción eterna en un trabajo que lleve a los niños y jóvenes a relaciones

de amor con Jesucristo. Un llamado a servir en la junta no es nada menos que un llamado a participar en uno de los ministerios más antiguos, más difíciles y más gratificantes de la iglesia. Usted ha sido llamado a servir, entonces, ¡arremánguese y póngase a trabajar!

---



## Craig Mattson

**Craig Mattson, MAT**, es vicepresidente de educación de la Asociación de Washington de la Iglesia Adventista en Federal Way, Washington, Estados Unidos. Antes de su designación, fue director de la Escuela Cristiana del Noroeste en Puyallup, Washington, Estados Unidos, y rector del Colegio Secundario Adventista de Tulsa en Tulsa, Oklahoma, Estados Unidos. Mattson obtuvo una Maestría en Docencia de la Universidad Andrews en Berrien Springs, Michigan, Estados Unidos, y un título de grado en Ciencias del Comportamiento del Colegio Terciario Newbold en Bracknell, Inglaterra. Mattson ha sido presidente de junta de la Federación de Escuelas Independientes del Estado de Washington y de la Junta de Educación de la Unión Asociación del Norte del Pacífico. También ha formado parte de muchos equipos de acreditación escolar.

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. NAD Education Leaders Handbook Series: [http://adventisteducation.org/resources/administration/handbooks\\_manuals](http://adventisteducation.org/resources/administration/handbooks_manuals). Direct link is: [https://nad-bigtincan.s3-us-west-2.amazonaws.com/leadership%20resources/administration/handbooks%20%26%20manuals/SchoolBoard\\_Manual.pdf](https://nad-bigtincan.s3-us-west-2.amazonaws.com/leadership%20resources/administration/handbooks%20%26%20manuals/SchoolBoard_Manual.pdf).
2. Comunidad Adventista de Aprendizaje (Adventist Learning Community): <https://www.adventistlearningcommunity.com/>.
3. Jim Lanier, Grant Callery y Peter N. Smits, "Cultivating a Culture of Philanthropy: How Boards Can Make a Difference", *Trusteeship Magazine* 22:4 (Julio/Agosto 2014): <https://agb.org/trusteeship-article/cultivating-a-culture-of-philanthropy-how-boards-can-make-a-difference/>.
4. *Philanthropic Services for Institutions: Model for Academy Philanthropy*: <http://philanthropicservice.com/programs/model-for-academy-philanthropy/>
5. Mateo 6:21, Nueva Versión Internacional (NVI). Santa Biblia, Nueva Versión Internacional® NVI® © 1999, 2015 por Biblica, Inc.® Usado con permiso de Biblica, Inc.® Reservados todos los derechos en todo el mundo.
6. Anonymous, "Memorandum", *The Journal of Adventist Education* 70:5 (Verano 2008): 13: <http://circle.adventist.org/files/jae/en/jae200870051303.pdf>.