

**T**omás era uno de nuestros mejores presidentes de directorio. Maderero de oficio, era un educador de corazón. No había nadie más comprometido con el bienestar de los niños y con la calidad de la educación adventista que él. Una tarde, después de una discusión acalorada en la junta escolar, me preguntó con más deseos que esperanza: “¿Puede Ud. darnos algunas ideas acerca de cómo funcionar en forma más efectiva?”

Tomás comprendía lo que los educadores profesionales han conocido desde hace décadas: una de nuestras mayores necesidades es la de tener un enfoque profesional en el funcionamiento de las juntas directivas. El propósito de este artículo es compartir con Tomás y los demás miembros de la junta directiva o escolar “las prácticas de manejo o gobierno generalmente aceptadas que los directorios efectivos tienen en común.”<sup>1</sup>

### **¿Por qué son importantes los procedimientos adecuados en los directorios?**

Repasemos primero por qué los directorios o juntas escolares son tan importantes para la educación adventista, y por qué el adiestramiento de los que forman parte de ellos es esencial:

**1. Un liderazgo efectivo de la junta y del director de la institución inspira al personal a dar lo mejor de sí.** Cuando los líderes crean un clima de confianza, el personal se siente apoyado y positivo en su trabajo. Y cuando los maestros se sienten bien con su trabajo, los alumnos se benefician.

**2. Los directorios de calidad obtienen apoyo del grupo de votantes.** Cuando la junta directiva o escolar y el personal actúan con integridad y se muestran respeto mutuo, el público adventista tendrá confianza en el proceso del manejo de la junta. Cuando la confianza es alta, el apoyo de la comunidad en favor de la escuela será sólido.

**3. Directorios efectivos aseguran responsabilidad.** La verdadera responsabilidad sólo es posible cuando la autoridad está claramente definida. Cuando el papel del directorio y del personal están claramente definidos y son comprendidos, generalmente resulta en actitudes y conducta positivas y profesionales.

**4. La actuación de calidad de un directorio es vital porque nuestro sistema escolar es esencial para la iglesia.** La conducción efectiva ayudará a operar las escuelas con la calidad que nuestros

# Perfil de un buen miembro de junta directiva

**Ed Boyatt**

alumnos merecen, nuestros padres demandan, y el futuro de nuestra iglesia requiere.

### **Papeles y responsabilidades**

El trabajo de la junta o directorio tiene que ver con el proceso para el gobierno efectivo de una escuela o una asociación. Aunque las responsabilidades de una junta o directorio escolar pueden variar, hay por lo menos cuatro papeles que generalmente se aceptan como esenciales para un proceso efectivo.

**1. Primero, el papel del directorio es definir una visión.** De todos los deberes de los directorios, ninguno es más importante para el propósito de gobernar una institución, que asegurar que se establezca una visión de largo alcance en cada escuela. Esta tarea comienza con una clara definición de misión y un plan estratégico para la institución. Esta visión y este plan reflejan el consenso del grupo votante, la asociación, la junta escolar o directorio, y el personal en cuanto a lo que los estudiantes necesitan con el fin de lograr el éxito presente y eterno. La visión

**La conducción efectiva ayudará a operar las escuelas con la calidad que nuestros estudiantes merecen, nuestros padres demandan, y el futuro de nuestra iglesia requiere.**

establece la dirección de la institución, y debería impulsar cada aspecto de su programa.

2. Luego, el directorio es responsable por *establecer y mantener una estructura organizativa que apoye la visión*. La junta o directorio conforma esta estructura mediante:

- el desarrollo de reglamentos
- la fijación de prioridades presupuestarias tanto para la operación como para el aumento del capital, y
- apoyo y muestra de aprecio por el personal profesional.

3. Otra responsabilidad grande del directorio es *evaluar el progreso y asegurar la responsabilidad* ante el público adventista que la institución sirve. La administración de la institución y el directorio evalúan el progreso general de la escuela hacia su visión. Determinan el logro y desarrollo de los estudiantes. Junto con el director de educación, supervisan la realización de la evaluación anual de los empleados. Este proceso de evaluación incluye también la participación en la preparación del informe de acreditación escolar.

4. Finalmente, los miembros de la junta son *abogados de los estudiantes y de la educación adventista*. Por esto es inconsistente que los miembros del directorio inscriban a sus hijos en escuelas públicas u otras escuelas privadas. Las lealtades no pueden dividirse. Los miembros del directorio deberían aprovechar cada oportunidad para comunicar al grupo de votantes y a los miembros de la comunidad que ellos valoran la educación adventista.

Estos cuatro papeles representan las funciones que son fundamentales para las juntas directivas o escolares. Ellos son el *qué*, el *cómo*, el *cuán bien* y el *mercadeo* de la educación adventista. Establecer una visión y una misión es el *qué*, mantener una estructura organizativa para apoyar la visión es el *cómo*, evaluar el progreso y asegurar la responsabilidad es el *cuán bien*, y la comunicación de la importancia de la educación adventista hacia nuestra

juventud es el papel de *mercadeo* de cada uno de los miembros de la junta escolar o directorio.

### **Los miembros del directorio como individuos**

La efectividad de un directorio depende de los valores, las habilidades y la sabiduría de cada uno de sus miembros. Por lo tanto, los atributos personales de los miembros de la junta escolar son esenciales para el éxito del directorio.

Primero, *ser un miembro del directorio (que vela por los recursos y los jóvenes del público adventista) involucra cierta disposición o actitud, y no tener una agenda personal*. Desafortunadamente, no todos los que son elegidos para ser miembros de un directorio asumen esta disposición. Algunos nunca hacen la transición de ser un individuo con intereses mezquinos o agendas, a ser parte de un equipo de directivos. Sólo cuando los miembros del directorio se consideran administradores de los jóvenes y de los recursos del público adventista, la junta será altamente efectiva.

Segundo, *los miembros de la junta entienden que su éxito personal como tal, depende de la efectividad del directorio como un todo*. Comprenden que la autoridad de un miembro del directorio

está investida en el directorio como un todo. Las juntas gobiernan; los individuos, no.

Tercero, *Un miembro del directorio sabe que cómo gobierna cada uno de ellos es tan importante como lo que él contribuye*. Un miembro del directorio fortalece la confianza con otros miembros y con el personal de la escuela tratándolos como él desearía ser tratado. Por esto, los miembros del directorio siempre mantienen la información delicadas como confidenciales.

Luego, *los miembros del directorio conocen la diversidad de perspectivas y estilos que hay en el cuerpo y en el público adventista, y los respeta*. Aprenden a trabajar con esas diferencias, y las aprecian mientras buscan un consenso en sus deliberaciones.

Finalmente, *los miembros del directorio se consideran aprendedores*. Quieren llegar a estar familiarizados con los reglamentos y las directivas de la educación adventista, así como con los componentes de la excelencia en la enseñanza y el liderazgo.

### **Los miembros del directorio son parte de un equipo**

Los miembros del directorio deben aprender que el poder no reside en los

---

## **Los directorios efectivos aseguran la responsabilidad.**

---

individuos. El poder se ejerce sólo mediante la autoridad del cuerpo entero. De este modo, cada miembro debe entrar a servir en la junta con la idea de llegar a un consenso con los demás miembros. Para que la junta pueda mostrar verdadero liderazgo, cada miembro debe aprender a trabajar en forma efectiva como miembro de un equipo.

En *Maximizing School Board Leadership*<sup>2</sup> se identifican ciertas cualidades que facilitan el trabajo de la junta en equipo. Los miembros eficientes del equipo:

- tienen una actitud positiva y de apoyo;
- son oyentes receptivos y respetuosos;
- poseen integridad, y por ello son dignos de confianza;
- son capaces de comunicarse bien con otros y lo hacen en forma abierta, honesta y clara;
- exhiben un alto nivel de profesionalismo; y
- actúan con equidad.

### El adhesivo para el equipo

La confianza es la cualidad más importante para los líderes y los miembros de las juntas. Es el “adhesivo” que facilita la efectividad. Y esta confianza se obtiene acto tras acto, reunión tras reunión, y año tras año.

Existe un ambiente de gran confianza:

- cuando un miembro exhibe altas normas de integridad y ética personal;
- cuando los reglamentos y los procedimientos del directorio se siguen en forma consecuente;
- cuando los miembros de la junta confían unos en otros; y
- cuando los miembros confían en la pericia del personal profesional y docente, el director y el supervisor de la escuela o colegio.

Cuando existe esta clase de confianza, los miembros del directorio creen que sus colegas, cuando votan, tienen en la mente los mejores intereses de los estudiantes y de la escuela. También, cuando hay una confianza elevada, los miembros creen que la información que les da el director o las subcomisiones es exacta.

La confianza desarrolla lo mejor en los demás. El equipo profesional debe sentir que se les da el poder de usar métodos creativos e innovadores en la instrucción, sin temor de ser juzgados como un fracaso, o culpados por asumir riesgos. Los maestros saben que tienen que rendir

cuentas, pero un ambiente de gran confianza permite que cada uno trabaje profesionalmente sin el “freno del temor.”

Cuando hay falta de confianza en el director y los maestros, a menudo se originan situaciones en que el directorio se inmiscuye en áreas del funcionamiento de una institución que no son apropiadas para las responsabilidades de la junta. Cuando los papeles son claros y la confianza es elevada, rara vez ocurre que el directorio se dedique a la microgerencia de la institución. Las juntas

establecen directivas y reglamentos; los directores y maestros ponen en práctica esas directivas.

### Eliminando filtraciones

Las juntas de las instituciones establecen criterios estrictos que prohíben la revelación de información delicada a los que no son miembros de esa junta directiva. A menudo se destruye la confidencialidad en relación con una sesión cerrada o ejecutiva del directorio. Estas sesiones pueden incluir temas tales

# Código de ética

**Un código de ética es la expresión de aquellos ideales personales que deberían dirigir las actividades diarias de una persona.\***

**En todos mis actos como miembro de la junta directiva de una institución educativa, mi primer compromiso es con el bienestar de nuestros jóvenes. Mi primera responsabilidad es hacia cada niño y joven, no importa su raza, credo, color, sexo, u origen nacional.**

También tengo otros compromisos importantes con:

- la filosofía, la misión y las metas de la educación adventista;
- las enseñanzas y las normas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día; y
- las constituciones de mi país y mi estado (provincia), el código de educación de mi unión, y los reglamentos establecidos del directorio escolar.

### Comprendiendo y aceptando los compromisos anteriores:

- consideraré mi cargo como miembro del directorio, como un depósito y no lo usaré para obtener ventajas privadas o ganancia personal;
- recordaré constantemente que no tengo autoridad legal excepto cuando actúo como miembro del directorio. Presentaré mis preocupaciones y conceptos por medio del proceso de debate en el directorio, y, si estoy en la minoría de cualquier decisión, aceptaré y apoyaré la decisión de la mayoría. Cuando estoy en la mayoría, respetaré las opiniones divergentes;
- estimularé las ideas y opiniones del público adventista y procuraré incorporar sus conceptos en las deliberaciones y decisiones del directorio;
- dedicaré suficiente tiempo, pensamiento y estudio a las propuestas presentadas con el fin de poder basar mis decisiones sobre todos los hechos disponibles y votar con convicción honesta;
- recordaré que las funciones básicas del directorio son las de establecer reglamentos para administrar la institución educativa, y recomendar al departamento de educación de la asociación el director y el personal que pondrá en acción tales reglamentos;
- reconoceré que no debo distribuir ni analizar con extraños las deliberaciones del directorio en sesión ejecutiva. Sólo con la aprobación del directorio podrán ser liberadas al público;
- aprovecharé toda oportunidad para aumentar mi potencial como miembro del directorio mediante la participación en congresos educacionales y sesiones de entrenamiento.

*\* Este código de ética fue adaptado por Ed Boyatt del Código Educacional de la Unión del Pacífico (EEUU), y de los reglamentos del directorio del Distrito Escolar Unificado de Riverside, California.*

como la apelación de un alumno disciplinado, actos del personal, y posibles pleitos. En las sesiones ejecutivas, sólo se permite que asistan los miembros del directorio, para asegurar que nadie más sepa algo de esa información delicada.

La confidencialidad es importante por varias razones. Primero, el derecho de privacidad de los empleados y los alumnos necesita ser respetado. Segundo, nada socava tan rápidamente la relación

---

**De todos los deberes de los directorios, ninguno es más importante para el propósito de gobernar una institución que asegurar que se establezca una visión de largo alcance en cada escuela.**

---

de confianza como la filtración de informaciones confidenciales a personas fuera de la junta. Cuando ocurren esas filtraciones, los miembros no pueden estar seguros de quién violó la confidencialidad. La sospecha y las especulaciones pueden eventualmente socavar la confianza y hacer difícil que sus miembros puedan trabajar juntos.

Finalmente, cuando se discuten elementos de la agenda relacionados con posibles pleitos, es del interés de todos no poner en peligro el caso esparciendo información potencialmente dañina.

En mi carrera profesional, he sido testigo demasiado a menudo de filtraciones en la confidencialidad. Estos incidentes resultaron en la destrucción injusta de reputaciones, el deterioro del clima de confianza entre los miembros del directorio y el público adventista, y la destrucción del privilegio de la relación abogado/cliente. Estos actos contrarios a la profesionalidad ofrecen una lección dolorosa de cuán difícil es mantener las reputaciones personales y corporativas

una vez que un miembro actúa en forma inapropiada.

### **Alto nivel de profesionalismo**

Como la educación adventista es de interés vital para la Iglesia Adventista del Séptimo Día, los miembros de las juntas deben recordar esto al actuar. Tanto las decisiones votadas como la conducta personal de los miembros del directorio establecen la nota tónica para la institución que comunica la importancia y la seriedad de la misión de la educación adventista. Los miembros del directorio deben tratar a los maestros y administradores como personas de alto valor que tienen pericia profesional y un ministerio especial hacia los estudiantes.

Cuando los miembros del directorio actúan en forma no profesional, se ven afectadas la conducta y la moral del personal. ¿Cómo puede la junta esperar una conducta adecuada de los empleados si sus propios miembros no la practican? Demasiado a menudo, la conducta poco profesional del directorio erosiona la confianza en la institución y en el departamento de educación de la asociación.

### **¿Quién habla en nombre del directorio?**

Ocasionalmente, se pide a los presidentes de la junta o a algún miembro del cuerpo que hable en nombre del directorio, o se le pide que indique cuál es "el pensamiento del directorio." Los miembros nuevos deben aprender que la pregunta correcta no es quién habla en nombre del directorio, sino qué es lo que se habla por la junta. Las decisiones de la junta son la voz de ese cuerpo. Son las reglas y la visión de una institución educativa y proporcionan el marco para todas las acciones futuras.

Algunos elementos típicos que vota la junta incluyen los reglamentos de cobro de matrículas y mensualidades, los reglamentos del manual del alumno, acuerdos sobre alquileres, o cambios sugerentes en el Reglamento de la institución misma. Siendo que el desarrollo de reglamentos es uno de los papeles principales del directorio, sus decisiones constituyen la voz oficial y verdadera de la institución. Un resumen de todos los reglamentos votados debería estar disponible para cada miembro nuevo del directorio cuando llega a serlo.

### **¡Sin sorpresas, por favor!**

A los presidentes de las juntas y a los directores de las instituciones no les

gustan las sorpresas durante las reuniones del directorio. Del mismo modo, a los miembros del directorio tampoco les gusta ser sorprendidos por una crisis financiera o noticias de que un profesor está usando un método discutible de instrucción, del que los miembros del directorio sólo tienen noticias después que los padres presentaron una queja. La comunicación abierta y oportuna es esencial para la eficiencia y para que la confianza se desarrolle entre el directorio, los educadores y los padres.

Los miembros del directorio deberían notificar al director de la institución, si ellos notan que pueden surgir preocupaciones y problemas importantes en la reunión del directorio, de modo que él esté listo para dar una respuesta. Los miembros de la junta también son "reporteros" de información crítica a los líderes de la institución. Cuando los miembros oyen preocupaciones o rumores acerca de la institución, esta información debe ser comunicada al director de modo que su equipo pueda anticiparse a los problemas y responder a ellos cuando van surgiendo. Los miembros del directorio deberían servir como ojos y oídos para los líderes institucionales.

### **Orientaciones para tener deliberaciones productivas en la junta**

- Escuche con respeto.
- Escuche más que lo que se está diciendo.
- Comparta la información con calma.
- Exprese sus diferencias con bondad.
- Busque terreno común.
- Levante la mano o siga el procedimiento establecido para hablar.
- Establezcan un tiempo límite para los monólogos.
- Permita que varios otros hablen antes de dar la palabra otra vez a uno que ya habló.
- Sea de mente abierta.
- Aprenda de los demás, comuníquese en vez de discutir, y
- Dé suficiente tiempo para que todos los puntos de vista hayan sido expresados.\*

---

\* Basado en Loofbourrow, p. 29.

Usando procedimientos apropiados para poner ítems en la agenda es otra salvaguardia contra las sorpresas. Cada junta debería desarrollar un proceso (que puede estar incorporado a los reglamentos del directorio) que sea claramente comprendido por el directorio y el público a quien sirve la institución. Como el primer paso para hacer un cambio es conseguir que un ítem sea incorporado a la agenda, cada miembro del directorio debe sentir que tiene el derecho de hacerlo. Si un punto importante surge durante un período de preguntas y respuestas, es un procedimiento generalmente aceptado ponerlo en la agenda para la siguiente reunión. Es sabio votar sólo sobre los ítems de la agenda oficial, que da tiempo para que los administradores de la institución proporcionen la información necesaria antes que el directorio formalice una decisión y se registre en el acta.

### **¿Sólo un sello de aprobación?**

Los miembros del directorio a menudo me han dicho que las juntas están llegando a ser solamente un sello de aprobación. Esta preocupación la expresa generalmente un miembro que desea alguna razón adicional para cierta decisión prevista, o que quiere estar seguro de que se consideraron otras opciones en el proceso de toma de decisiones.

No debería parecer sorprendente que a menudo haya una discusión breve antes de votar un ítem de la agenda. Si una recomendación apoya la misión de la institución y la propuesta fue desarrollada conforme a las normas usuales y con el consejo del directorio y sus subcomisiones, debería ser aprobada por el voto de una gran mayoría. Si se han dado los pasos correspondientes, muchas decisiones serán aprobadas por unanimidad. Estas tareas deberían incluir una explicación razonable y clara, y una lista de opciones adicionales que fueron consideradas.

### **Dedicación de tiempo y energía**

Una tarde, un miembro de junta veterano me recordó que servir en el directorio de una institución educativa es un ministerio tal como enseñar una clase de la escuela sabática. Estoy de acuerdo con él. Cuando se toma en serio la tarea de ser miembro de un directorio, éste debe dedicar grandes porciones de tiempo para llegar a ser un miembro efectivo de la junta directiva de una escuela.

La asistencia regular y la participación en las reuniones de directorio son impor-

tales, pero no suficientes para colaborar con el proceso de una junta eficiente. Los miembros eficientes son también lectores y oyentes. Se familiarizan con los problemas contemporáneos en la educación, y escuchan las preocupaciones de los padres y los estudiantes. Visitan ocasionalmente la institución para ayudar en proyectos escolares y asistir a programas públicos.

Ser un miembro efectivo de un directorio requiere un compromiso importante de la familia, la ocupación y

tiempo disponible para el ministerio educativo de la iglesia. Los miembros de las juntas pueden ser un beneficio para el directorio, el público adventista y la asociación, si actúan con tacto, inteligencia, profesionalismo y un sentido de pertenencia al equipo.

### **Mantener informados a los miembros del directorio**

Muchas instituciones educativas encuentran útil preparar una carpeta para cada miembro del directorio. El secretario

de la institución o un asistente administrativo debería mantener esas carpetas de referencia al día. Se pueden señalar divisiones que serán útiles para separar las actas del directorio, los balances financieros, el presupuesto, el manual del personal de la institución, el reglamento general de la institución, actas de subcomisiones, y las recomendaciones de la última comisión de acreditación. Un plano de la institución puede ser útil al analizar temas de la planta física.<sup>3</sup>

### **Evaluación propia del directorio**

En el apresuramiento para evaluar a los empleados de la institución educativa o los programas de instrucción, a menudo las juntas descuidan evaluar su propia labor. Una auto-evaluación puede ser tan sencilla como hacer dos preguntas:

1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de esta junta?
2. ¿Qué áreas de mejoramiento deberían considerarse?

Algunos directorios piden que los maestros y profesores completen un formulario similar de modo que lo que ellos perciben pueda ser incluido en la evaluación.

### **Un desafío para los líderes de la asociación y la unión**

Podemos aprender mucho de diversas agencias públicas y privadas acerca de la

importancia de proveer programas de educación continua para adiestrar a los miembros nuevos en el conocimiento y las habilidades necesarias para ser miembro del directorio, y pulir las habilidades de los que ya han servido por períodos más largos. La mayoría de los miembros de directorios de instituciones educativas en California asistieron a talleres patrocinados por la Asociación de Directorios escolares de California. Esta organización proporciona ocho seminarios a lo largo de dos años para cubrir los deberes y responsabilidades del directorio. Al completar las 56 horas de instrucción, los participantes reciben un certificado de "Magister en gobierno escolar" que acredita sus nuevas habilidades y conocimientos.<sup>1</sup>

Podemos aprender valiosos métodos de estos modelos de excelencia para nuestros propios miembros de las juntas.

### **Resumen**

Los líderes de la iglesia aprecian las muchas horas de servicio que los miembros laicos de las juntas directivas entregan a las instituciones educativas cada año. Pero mientras las escuelas y colegios hacen planes para proveer el mejor crecimiento profesional para los empleados en sus instituciones, deben recordar que también los directorios tienen que crecer profesionalmente. Esta debe ser una preocupación permanente.

Si se dedica tiempo para comprender el papel y las tareas del funcionamiento efectivo de las juntas directivas, los que

están involucrados pueden trabajar juntos para proporcionar lo mejor a nuestros jóvenes.

---

*El coordinador de este número, el Dr. Ed Boyatt es profesor asociado de educación en la Universidad La Sierra, en Riverside, California, EEUU. Ha servido como profesor de nivel secundario, director de colegios secundarios, director de asuntos estudiantiles de colegios superiores, y director asociado de educación en una unión. Antes de mudarse a California en 1998, era Superintendente de educación para la Asociación de Oregón. El Dr. Boyatt ha servido como miembro, secretario ejecutivo y presidente de más de 30 diferentes juntas.*

---

### **REFERENCIAS**

1. Sherry Looftbourrow, *Boardmanship: Maximizing School Board Leadership* [La tarea del directorio: Cómo maximizar el liderazgo del directorio de instituciones educativas] (West Sacramento, CA: California School Board Assn., 1996), p. 2.
2. *Ibid.*, p. 10.
3. *Guidelines for School Board Members* [Pautas para miembros del directorio de instituciones educativas] (Portland, Oreg.: North Pacific Union Conference of Seventh-day Adventists, 1990), p. 8.
4. Davis Campbell, "Effective Governance Model" [Modelo del ejercicio del poder efectivo], *California Schools* 57:3 (Primavera de 1999), p. 29.

---

**Los miembros del directorio deberían aprovechar cada oportunidad para comunicar al público adventista a quien sirven y a la comunidad, el valor de la educación adventista.**

---