

¿Quiénes gobiernan las instituciones de educación superior?

Estudio analítico estructural de las juntas de síndicos en Puerto Rico

María de los Ángeles Ortiz, Ph.D.

mariaortizreyes@yahoo.com

Digna M. Williams

dmwilliamst@hotmail.com

Departamento de Estudios Graduados

Facultad de Educación

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

RESUMEN

En este artículo, se presenta el primer estudio analítico exploratorio sobre las juntas de síndicos de las instituciones de educación superior (IES) licenciadas por el Consejo de Educación de Puerto Rico. En este, se analizó la estructura, la composición, la organización, la cultura y el nivel de pensamiento estratégico que ocurre al interior de estos cuerpos rectores de 36 instituciones. La primera parte presenta la información que se obtuvo mediante rúbricas sobre las IES y sus juntas de síndicos. Los datos de la segunda parte se generaron a través de un cuestionario relacionado con las funciones de los síndicos.

Palabras clave: educación superior, junta de síndicos, gobernanza, planificación estratégica en instituciones de educación superior, sociedad del conocimiento

ABSTRACT

This paper presents the first analytical study on the boards of trustees of higher education institutions (HEIs) licensed by the Board of Education of Puerto Rico. The structure, composition, and organization, as well as the cul-

ture and the level of strategic thinking that occur within these 36 governing bodies are analyzed. The first part of the study provides information on the HEIs and their boards of trustees collected by means of rubrics. The data for the second part of the study was generated through a questionnaire related to the trustees' duties.

Keywords: higher education, boards of trustees, governance, strategic planning in higher education, knowledge society

Fecha de recepción: octubre 2013

Fecha de aceptación: mayo 2014

Introducción

Un estudio reciente llevado a cabo por la Fundación Lúmina y dirigido por John Immerwahr (Immerwahr, Johnson, Rochkind, DuPont & Hess, 2011), dejó claramente establecido que los miembros de las juntas de síndicos en los Estados Unidos aun se encuentran enfocados en los retos que, a corto plazo, enfrentan sus instituciones y que la mayoría de ellos no se han comprometido con atender los asuntos críticos que conllevarían reformas importantes en el escenario de la educación superior. El cambio de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento presupone grandes retos para estas instituciones. Tales desafíos abarcan aspectos de organización, gobernanza, comunicación y gestión estratégica. Mora (2004) sostiene que, en la sociedad del conocimiento, la tecnología y el conocimiento se consideran los elementos de mayor impacto en el desarrollo económico y social de las comunidades. Esto asigna a las instituciones de educación superior un rol protagónico, ya que en ellas se concentra la producción de conocimiento y son, además, transmisores del saber científico y tecnológico. A pesar de que los cambios en el contexto externo han alterado las funciones medulares de las universidades y el carácter de las labores administrativas y académicas, el carácter de la gobernanza ha cambiado muy poco (Gayle, Tewarie & White, 2003).

El propósito de esta investigación fue realizar un estudio de naturaleza descriptiva y exploratoria sobre las juntas de síndicos de las 36 instituciones de educación superior licenciadas por el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico en el año 2011-12, con el fin de auscultar cómo se organizan y llevan a cabo sus procesos de gobernanza. También, se explora si estas entidades han adoptado nuevos enfoques estratégicos en su gestión para atender los nuevos retos que le impone la sociedad. Se analizó la estructura, la cultura y el nivel de

pensamiento estratégico que ocurre al interior de estos cuerpos rectores, de cara a la nueva sociedad del conocimiento.

Preguntas de investigación

Este estudio buscó responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la estructura, composición y tamaño de las juntas de síndicos de las instituciones participantes?
2. ¿Cómo están organizadas y cuál es el perfil constitutivo de sus miembros?
3. ¿Cuál es la naturaleza de los procesos de comunicación entre la junta y los grupos de interés a fin de recibir el insumo de los mismos?
4. ¿Cómo ejercen las juntas su función estratégica?
5. ¿Cómo ejercen las juntas su rol de gobierno en las instituciones?

Revisión de literatura

Gobernanza

La creación de las juntas de síndicos como organismos rectores del gobierno universitario en el continente americano se origina en los Estados Unidos de Norteamérica. En 1642, la Universidad de Harvard instituyó la primera junta de síndicos laica. Es en los estatutos que rigen las instituciones de educación superior donde se conforman las bases del gobierno universitario, las políticas de gobernanza y los mecanismos de elección de sus síndicos y administradores universitarios de mayor rango.

Varios estudios documentan ampliamente las funciones, o roles, que deben ejercer los síndicos universitarios (Rhodes, 2001; Freedman, 2004). Entre estos, destacan la selección del presidente o rector de la institución, establecer y reformular la misión institucional, proteger y aumentar el capital económico y cultural del sistema o institución universitaria, y, en algunas instancias, proteger el interés público.

El número de síndicos en una junta es uno de los debates que se identifican en la literatura (Coaldrake, Stedman & Little, 2003; Freedman, 2004; Hermalin, 2004; McGuinness, 1999). Joglar (2012) identificó, en Puerto Rico, 33 juntas de síndicos cuyo tamaño fluctuaba en función de la complejidad y la cantidad de recintos que las instituciones tenían, aunque los resultados del presente estudio reflejan otra realidad.

Cabe distinguir la marcada diferencia que existe entre los mecanismos que las universidades utilizan para seleccionar a los síndicos. En las instituciones públicas, rara vez el presidente de una junta de síndicos participa activamente en la selección de los miembros (Freedman, 2004). Dicha selección se lleva a cabo a través de los gobernadores y el Congreso, y los criterios de selección se establecen en los estatutos o leyes que conforman el sistema o universidad. En el caso de las privadas, la selección es completamente diferente, ya que no intervienen elementos externos: esta se realiza desde la misma junta de síndicos mediante nominaciones o recomendaciones de sus miembros. Los criterios de selección se establecen, de igual manera, en sus estatutos.

Uno de los debates que se ha identificado en la literatura es determinar qué hace eficiente a una junta de síndicos y qué indicadores determinan que un síndico ejerza sus funciones efectivamente. Kezar (2006) asocia la efectividad de las juntas a los siguientes elementos: los síndicos son capaces de elaborar una agenda de trabajo consensuada y que involucre a toda la comunidad universitaria en las transformaciones educativas que se requieran; los procesos de comunicación entre los miembros y la innovación como norte; tener un sistema de rotación del presidente de la junta, y un programa de capacitación y desarrollo para sus miembros.

Estudios llevados a cabo en América Latina sobre los roles diversos de las juntas de gobierno reflejan que la efectividad de estos entes rectores para articular las misiones de las universidades con los procesos de gobernanza ha representado grandes retos. En este aspecto, Didricksson (1994) señala que las universidades latinoamericanas han sido incapaces de conducir reformas académicas consistentes y de largo alcance; menos aún para mantener políticas de planeación o concluir las metas y los objetivos propuestos en planes. También apunta al autoritarismo de las administraciones centrales como un factor pernicioso para la efectividad de las juntas.

En Puerto Rico, según señala García (citada por Joglar, 2012), el ejercicio de gobernar la educación superior mediante la selección de síndicos universitarios se inicia el 15 de marzo de 1903 con la fundación de la Universidad de Puerto Rico (UPR). García (2003) establece que es en la Legislatura de Puerto Rico, conocida en ese momento como la Cámara de Delegados, donde se aprueba la *Ley Escolar Compilada para Puerto Rico*. En ese momento, la Junta de Gobierno consistió de once síndicos: el gobernador de Puerto Rico, como miembro hono-

rario; el comisionado de Instrucción, como presidente; el procurador general; el secretario; el tesorero de Puerto Rico, más seis miembros adicionales que no podían estar relacionados con la UPR, así como el portavoz de la Cámara de Delegados, designado por el gobernador. El presidente de la Junta de Síndicos era, además, el canciller de la Universidad.

Desde su fundación, la Junta de Gobierno sufrió cambios en la cantidad de miembros que la conformaban y en los puestos que sus síndicos ocupaban. Durante varios años, se crearon leyes que iban cambiando la composición de la junta; por ejemplo: Ley Número 67 del 28 de julio de 1923, Ley Número 50 del 21 de julio de 1925, Ley Número 49 del 28 de abril de 1928 (García, 2003; Ostolaza, 2001). La Ley Número 135 del 7 de mayo de 1942 reorganiza la Universidad de Puerto Rico, crea el Consejo de Enseñanza Superior en sustitución de la Junta de Síndicos y deroga la Ley Número 50 de 1925. A pesar de esta derogación, la Junta de Síndicos mantuvo su composición de nueve miembros —igual que en la Ley de 1923—, pero se dispone que el presidente del Senado y el portavoz de la Cámara podrán designar a un miembro para sustituirle (Universidad de Puerto Rico, s.f.).

En 2010, el partido político en el poder crea la Ley Número 65 del 21 de junio de 2010, para enmendar el Artículo 3 de la Ley Número 1 del 20 de enero de 1966. Dicha ley aumentó el número de miembros de la Junta de Síndicos a 17, amplió a 10 la participación de profesionales ciudadanos en la junta y estableció que los síndicos nombrados por el gobernador servirían por seis años. En función de esta ley, la Junta de Síndicos se conformó por un estudiante regular de segundo año en adelante, dos profesores con nombramiento permanente en el sistema universitario, cuatro egresados de la UPR y diez ciudadanos profesionales destacados en distintos sectores, incluyendo, pero sin limitarse, al sector industrial, la banca, el comercio, las ciencias, el sector artístico y el sector laboral. Los diez profesionales y los cuatro egresados fueron nombrados por el gobernador con el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico.

La Ley 65 se creó con el fin de tener una mayor representación de todos los sectores universitarios en la Junta de Síndicos. Sin embargo, causó mucho pesar dentro de la comunidad universitaria ya que se entendía que era un atropello a la autonomía de la institución y que los miembros de esa comunidad no estaban bien representados. Este hecho fue denunciado públicamente en múltiples instancias por la Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios, el

Consejo General de Estudiantes y miembros de la comunidad académica y trabajadora de la UPR (Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios, 2010; Coordinadora Nacional de Recintos Universitarios, 2010; Primera Hora, 2010; Rosado Almedina, 2010). Recae ahora sobre el nombramiento de 14 de los 17 miembros de la Junta de Síndicos.

En 2013, se establece la Ley Número 13 del 30 de abril de 2013, para enmendar, nuevamente, el Artículo 3 de la Ley Número 1 de 1996, Ley de la Universidad de Puerto Rico. Con esta enmienda, se eliminó la Junta de Síndicos y se crea la Junta de Gobierno de la UPR. La nueva ley establece que esta junta se compone de 13 miembros, lo que reduce la cantidad de integrantes que tenía la Junta de Síndicos según el ordenamiento de 2010. Su nueva composición contempla un estudiante regular de bachillerato; un estudiante regular de alguno de los programas graduados de la Universidad; dos profesores con nombramiento permanente en el sistema universitario; el secretario o secretaria del Departamento de Educación (con carácter *ex officio*); un profesional con amplio conocimiento y experiencia en el campo de las finanzas; un residente de Puerto Rico que haya participado con distinción en el liderato social y comunitario; cinco residentes de Puerto Rico destacados en saberes artísticos, científicos y profesionales, de los cuales al menos tres sean egresados de cualquier programa académico de la Universidad, y un ciudadano, residente en Puerto Rico, vinculado a las comunidades puertorriqueñas en el exterior. Con excepción de los dos estudiantes y los dos profesores, los demás miembros de la Junta de Gobierno serían nombrados por el gobernador de Puerto Rico con el consejo y consentimiento del Senado.

El motivo que expone esta nueva ley es atender los reclamos de cambios administrativos realizados por la comunidad académica; además, la Asamblea Legislativa entendió que los motivos de la Ley 65 de 2010 hasta el momento no habían sido esclarecidos y los cambios impuestos por dicha ley no habían logrado darle estabilidad y solidez administrativa a la Universidad (Ley Núm. 13 de 2013). Cabe señalar que cuando este estudio se llevó a cabo, aun la Ley 13 del 30 de abril de 2013 no había sido aprobada.

De acuerdo con el Consejo de Educación Superior (2004), las estructuras de síndicos universitarios varían en relación con el nivel de complejidad de la institución de educación superior que representan. Las posiciones y las responsabilidades de los síndicos como parte de un gobierno universitario se dictan, en el caso de las universidades

privadas, por sus respectivos estatutos corporativos. Por el contrario, en el caso de las universidades públicas, su estructura se dicta por las leyes que las crean. Según este organismo gubernamental, desde 1993 se provee para que exista representación docente y estudiantil en la juntas del sistema universitario de la UPR. En el caso de las instituciones de educación superior privadas, su presidente, rector o director se convierte en un síndico por virtud de su cargo. Cada junta determina incluir o no representación docente y estudiantil en sus cuerpos.

La universidad y la sociedad del conocimiento

El paradigma tradicional de la educación superior, predominantemente durante la era industrial, se caracterizó por regirse por el principio de legitimidad, la acumulación del conocimiento y la enseñanza presencial; también se destaca por plantear políticas de educación terciarias que apuntan hacia una mayor intervención del estado (García, 1996; Mora, 2004; Brunner, 2011). Tedesco (2007) señala que, en la sociedad del conocimiento, el papel de la educación en los procesos de formación del ciudadano implica una mayor orientación hacia la personalización del proceso de aprendizaje y la capacidad de construir aprendizajes, valores y la propia identidad de las personas. Mora (2004) menciona que: “la universidad se vislumbra como una generadora de conocimiento, aunque no la única, y como una empresa al servicio de las necesidades de formación y de desarrollo tecnológico de entorno dentro de la sociedad del conocimiento” (p. 22).

La educación superior atraviesa, entonces, por una reorganización, que incluye, según Mora (2004), cuatro elementos principales, a saber: un cambio en el modelo educativo de enseñanza-aprendizaje, cambios en los objetivos, cambios en los modelos organizativos y un nuevo enfoque para los procesos de evaluación. En cuanto a este nuevo orden, dicho autor establece que, a diferencia del paradigma tradicional, la multidisciplinariedad es una necesidad creciente en los lugares de trabajo. Además, los conocimientos se convierten en obsoletos en breves periodos de tiempo. Por lo tanto, en la sociedad del conocimiento, la universidad se visualiza como el motor de la investigación y del desarrollo tecnológico. La explicación, según Monasta (1997), estriba en que esta sociedad exige a la universidad convertirse en una empresa de servicios múltiples, y ante estos retos, las juntas de gobierno deben estar particularmente atentas y emplear enfoques estratégicos y proactivos en su gestión de gobierno institucional.

Método

Este estudio utilizó un diseño descriptivo y exploratorio para obtener información estructural y funcional acerca de las juntas de síndicos de las 36 instituciones de educación superior licenciadas por el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico en el año 2011-2012. Para su realización, se solicitó el permiso correspondiente al Comité Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI). A los participantes, se les envió la hoja de consentimiento informado, la cual firmaron y devolvieron. En ella, se les hizo conocer sus derechos y los riesgos de su participación. Para proteger la privacidad y disminuir los riesgos, se les garantizó que no se utilizarían los nombres de individuos en ningún informe o publicación de la investigación.

Población y muestra

La población de interés del estudio estuvo compuesta por todas las juntas de síndicos de las instituciones de educación superior (IES) licenciadas por el Consejo de Educación de Puerto Rico (CEPR). Los criterios utilizados para seleccionar la muestra fueron los siguientes: poseer una licencia activa del CEPR, estar gobernada por una junta de síndicos o de directores que opere en el territorio de Puerto Rico y ser parte del sistema educativo nacional. Al momento del estudio, se identificaron 36 instituciones que cumplían estos criterios. El total de síndicos de estas instituciones se conformó de 381 personas. Estas instituciones constituyeron la muestra del estudio.

Recopilación de datos e instrumentos

El estudio tuvo dos partes. La primera consistió en la realización de un acopio de información sobre las instituciones de educación superior (IES) y sus juntas de síndicos. Con este propósito, se elaboró una planilla de información, que fue enviada por correo electrónico a las diferentes oficinas de juntas de síndicos de las universidades o a sus secretarios ejecutivos. La planilla de información se dividía, a su vez, en dos secciones. La primera, *Información sobre la Institución*, contenía los siguientes criterios: nombre de la institución, grados y niveles que otorga, tipo de institución y año de fundación. La segunda, *Información sobre la Junta de Síndicos*, abarcó los siguientes criterios: comités existentes en las juntas, miembros de la junta de síndicos o directores. En este último criterio se preguntaba el perfil profesional y académico, años en la junta, ocupación y rango de edad según el cargo

que ocupaban los síndicos en la junta. Doce juntas de síndicos (33%) completaron la rúbrica, para un total de 125 síndicos (33%).

Se creó una segunda planilla, que fue completada con información obtenida de las páginas electrónicas de las IES, y se corroboró con la información ofrecida por las IES a la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE), la Association of Governing Boards (AGB) y la National Center for Educational Statistics. Esta planilla se componía de los siguientes criterios a evaluar: nombre de la institución, año de fundada, comités de la junta de directores, membresía en la AGB, matrícula estudiantil y acreditaciones institucionales.

Una tercera planilla contenía información de las juntas de síndicos, y fue llenada con información obtenida de los formularios I-990 en la página web del Internal Revenue Service (IRS). Sus encabezados fueron los siguientes: vínculos de familiaridad entre síndicos y otros oficiales de la institución, síndicos que reciben compensación, síndicos que trabajan en la institución, juntas que documentan las reuniones, juntas que registran las acciones tomadas y comités de las juntas que documentan sus reuniones. Durante el estudio, se tuvo acceso a 18 formularios de diferentes instituciones.

En la segunda parte del estudio, se envió un cuestionario desarrollado y validado por los investigadores a través de un estudio piloto. Para la validación de contenido, se revisó la literatura sobre gobernanza y se utilizó una guía de buenas prácticas para juntas de gobierno, publicada por la Asociación de Juntas de Gobierno (AGB) de IES. El cuestionario se envió a los correos electrónicos de las juntas de síndicos o directamente a los correos de las instituciones participantes con el fin de obtener información sobre las funciones que realizan los síndicos en su rol de gobernanza. Este cuestionario fue completado ya fuera por el presidente de la junta de síndicos de cada institución, el vicepresidente u otro miembro de la junta. En esta fase, participaron 24 síndicos de diferentes instituciones. El instrumento para la obtención de datos era autoadministrable y constaba de diez criterios de desempeño de las juntas de síndicos: (1) Misión de la institución de educación superior; (2) Reclutamiento, selección, nombramiento, apoyo y evaluación del (de la) presidente(a) institucional; (3) Planificación estratégica; (4) Autoridad y prioridades académicas de la Institución; (5) Integridad fiscal y auditoría; (6) Plan para facilidades físicas de la institución de educación superior; (7) Desarrollo y recaudación de fondos; (8) Operaciones de la junta de directores, reuniones de la junta y comités; (9) Organización y desempeño de la junta, y

(10) Relaciones de la junta. Cada criterio agrupó indicadores con tres opciones de respuesta: Sí, No y No estoy seguro (ver Anejo II).

Las proyecciones del estudio contemplan la recopilación de datos de otros grupos de la comunidad académica —por ejemplo, administradores, profesores y estudiantes— que puedan aportar al conocimiento sobre la organización de las IES en Puerto Rico desde otro punto de vista.

Hallazgos

Primera parte del estudio

Las instituciones participantes (36) fueron agrupadas en las siguientes cinco categorías, según el tamaño de la población estudiantil servida: (a) instituciones muy pequeñas (de 0 a 499 estudiantes), (b) instituciones pequeñas (de 500 a 1,499 estudiantes), (c) instituciones medianas (de 1,500 a 9,999 estudiantes), (d) instituciones grandes (de 10,000 a 30,000 estudiantes), (e) instituciones muy grandes (de 30,000 estudiantes en adelante). En relación con esta categorización, se encontraron seis instituciones muy pequeñas (17%); diez instituciones pequeñas (28%), 14 instituciones medianas (39%); tres instituciones grandes (8%), y tres instituciones muy grandes (8%). Se observa que el 67% de las instituciones de educación superior de Puerto Rico se compone de universidades pequeñas y medianas; sin embargo, la mayor cantidad de estudiantes se agrupa en la categoría de las muy grandes.

Además de la licencia de autorización del CEPR para operar, las instituciones participantes cuentan con acreditaciones institucionales, como la de la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE), en 24 instituciones (67%), y las restantes poseen acreditaciones del Accrediting Commission of Career Schools and Colleges (ACCSC) o de la Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (ACICS). La Association of Governing Boards (AGB) es un organismo que agrupa y provee apoyo a los miembros de las diversas juntas de síndicos de instituciones postsecundarias afiliadas. De las instituciones participantes, 16 (44%), pertenecen a esta asociación.

Según los datos obtenidos, las instituciones de educación superior en Puerto Rico se caracterizan por la estabilidad que otorga la cantidad de años en el mercado educativo. Dentro del grupo de participantes, solo se encontraron seis instituciones con menos de veinte años de fundación; la mayoría de ellas están en las categorías de 21 a 40 años y 41 a 70 años de establecidas.

A continuación se presentan los hallazgos de la primera parte del estudio en función de las preguntas de investigación.

¿Cuál es la estructura, composición y tamaño de las juntas de síndicos de las instituciones participantes?

Durante el proceso de recolección de información, se revisó la página web institucional y los catálogos de las IES para obtener datos relacionados con la estructura y composición de sus juntas de gobierno. El total de los 381 síndicos sirven en las juntas de las 36 instituciones bajo estudio. De estos, 279 (73%) eran de género masculino y 102 (27%) femenino. Las juntas de instituciones públicas (5) estuvieron integradas por 42 síndicos: 20 hombres (48%) y 22 mujeres (52%). Por otro lado, en las juntas de instituciones privadas (31) constituidas por 339 síndicos: 259 eran hombres (76%) y 80 mujeres (24%).

En cuanto a género, la composición de las juntas de síndicos difiere con una población de estudiantes cada vez más feminizada. A nivel nacional, la matrícula estudiantil femenina corresponde a más de un 60% de la matrícula general desde el año escolar 2001-2002, acercándose progresivamente a un 70% (Consejo de Educación de Puerto Rico, 2011).

Cabe destacar que, en el sector público, la distribución por género refleja tendencias diferentes en comparación al sector privado. En las instituciones públicas pequeñas, la participación de la mujer en las juntas de síndicos es más representativa, con porcentajes en ocasiones mayores al de los hombres. No obstante, en la IES más grande, la Universidad de Puerto Rico, la distribución se asemeja más a la de las IES privadas.

En esta investigación se observó que la cantidad de síndicos que compone cada junta presenta números muy variables. En general, el rango va desde tres miembros hasta 23. Se observó que no en todos los casos, las juntas de síndicos con más cantidad de miembros corresponden a las instituciones más grandes. El 53% de las instituciones bajo estudio está gobernado por juntas compuestas entre 10 y 20 síndicos.

En cuanto a estructura, 50% ($n = 36$) de las juntas está conformado de la siguiente manera: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y síndicos. El 11% de las juntas de síndicos presenta la estructura de: presidente, vicepresidente, secretario y síndicos. Otro 11% presenta la estructura siguiente: presidente, vicepresidente y síndicos. Un 11% de las juntas se compone de presidente, secretario, tesorero y síndicos.

Otro 11% se constituye de un presidente, secretario y síndicos, y un 6% de las juntas por presidente y síndicos.

Para obtener información relacionada con el nivel académico, los años sirviendo en la junta y los rangos de edades de los miembros de las juntas de síndicos de las IES de Puerto Rico, se elaboró una rúbrica que fue enviada por correo electrónico a las oficinas de juntas de síndicos (ver Anejo I). Solo doce instituciones de las 36 bajo estudio (33%) devolvieron esta información; esto corresponde a 125 síndicos de un total de 381 (33%).

En los datos, se observó que el 46% de los síndicos que respondió posee grado doctoral, 34% posee grado de maestría, 18% posee bachillerato y 2% cuenta con dos años o menos de educación superior.

Para conocer la cantidad de años que los síndicos llevan perteneciendo a una junta, se establecieron las siguientes categorías: 1-5 años, 6-10 años, 11-15 años y 16 años o más. Los resultados muestran a la mayoría de los síndicos en la primera categoría, con un 38%; en la segunda categoría, un 29%; en la tercera categoría, un 15%, y en la cuarta categoría, un 18%. Además, los datos revelaron que el 32% de los síndicos se encuentra entre las edades de 56-65 años; el 26%, entre 66-75 años; 20%, entre 46-55 años; 12%, entre 35-45 años, y 10% tiene 75 años o más.

Los datos reflejan que, aunque hay un alto porcentaje de síndicos nuevos, estos son personas entre los 56 y 75 años. De ellos, 46% señaló en la encuesta que sus juntas no les exige participar de estos programas, y solo el 37% de los encuestados aseguró que sus juntas cuentan con programas de esta naturaleza.

Para clasificar las ocupaciones de los síndicos, se establecieron siete categorías: (1) académico, (2) sector público, (3) ejercicio profesional, (4) empresario, (5) religioso, (6) trabaja en la institución y (7) retirado. De acuerdo con ellas, el estudio refleja que el 13% de los síndicos es del área académica; un 5%, del sector público; un 35%, de profesionales en el ejercicio de su profesión; un 14%, de empresarios; otro 14%, religioso; un 9% trabaja en la misma institución, y un 11%, retirados. Estos datos se recogen en la Figura 1.

¿Cómo están organizadas y cuál es el perfil constitutivo de las juntas?

De acuerdo con la información obtenida en el estudio, se encontró que 16 juntas (44%) están organizadas por comités. La mayoría de estas opera con cuatro comités que son los más comunes: el Comité

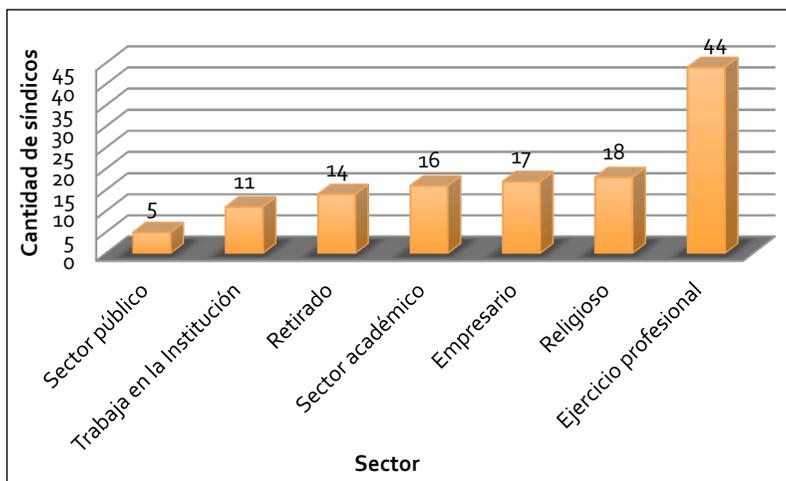


Figura 1. Ocupaciones de los síndicos (n=125).

Ejecutivo, el Comité de Asuntos Académicos y Estudiantiles, el Comité de Finanzas y el Comité de Auditoría. Sin embargo, algunas operan con más de cuatro comités, entre los que se encontraron: Comité de Planificación y Desarrollo, Comité Legal, Comité de Compensaciones, Comité de Planta Física y Comité de Sistemas de Información. Cuatro juntas no están organizadas por comités; las demás no brindaron esta información. Es importante mencionar que hay once juntas integradas por entre tres y siete miembros, por lo que es razonable pensar que estas no operan por comités debido a su tamaño, aunque en el estudio no se exploró esa relación.

Aunque no se tuvo acceso a información sobre la composición de todas las juntas de síndicos, se observó que los perfiles más completos y explicativos corresponden a los del sistema educativo público. En estos, se especifica la cantidad total de miembros que componen las juntas, la representación por sector (maestros, estudiantes, profesionales y egresados), duración del período, dietas o viáticos, y la forma en que los miembros son seleccionados.

Las instituciones privadas tienen poca información disponible en sus páginas electrónicas acerca del perfil constitutivo de sus juntas de síndicos. Si existe, es breve y se ocupa más en describir las funciones de dicho cuerpo, mientras que ofrecen poca o ninguna información sobre su constitución. Cabe señalar que el Consejo de Educación de Puerto Rico no dispone de información sobre los miembros de las juntas de síndicos de las universidades privadas, aun cuando es el organismo

estatal responsable de su licenciamiento. Aunque en las páginas electrónicas de las instituciones se establece la cantidad de miembros, en la mayoría de los casos estos no aparecen categorizados por sectores. En este sentido, se diferencian las juntas de síndicos de las instituciones religiosas, que tienden a ser las que tienen más miembros y son representativas. Los miembros representan diferentes niveles organizativos de sus auspiciadores. En el caso de las juntas de instituciones privadas, la misma junta nombra a los síndicos, convirtiéndose en un organismo que se autoperpetúa.

Durante este estudio, se tuvo acceso a 18 formularios I-990 del Internal Revenue Service (IRS) de instituciones participantes. De ellos, se obtuvo información sobre los vínculos de familiaridad entre los directores de las instituciones y otros de sus empleados. Según los datos, en 11 de las 18 instituciones privadas, existen relaciones de familiaridad. Del análisis se desprende que el trabajo que realizan los síndicos para las instituciones es totalmente voluntario, por lo que no devengan salario alguno. No obstante, en algunos casos, se observa que síndicos que devengan un salario prestan otros servicios a la institución. Igualmente, se encontró que, en dos de las juntas, las secretarías tienen un salario asignado. Solamente se encontró un caso en el que el presidente de la junta tiene un sueldo asignado de \$250,000 anuales, por veinte horas de trabajo semanales; además, tres miembros con funciones vocales devengan un salario entre \$60,000 y \$85,000 dólares al año por ocho horas semanales de trabajo. Lamentablemente, las investigadoras solo tuvieron acceso a información de aproximadamente el 50% de los formularios I-990 del IRS.

En los datos obtenidos en estos formularios se aprecia que todas las instituciones documentan las reuniones llevadas a cabo por sus juntas de síndicos y tienen un registro escrito de las acciones llevadas a cabo durante el año por el organismo de gobierno. Igualmente, en los formularios se establece que, en todas las instituciones, los comités de la junta documentan los acuerdos y las acciones realizadas durante el año.

Segunda parte del estudio

La información para la segunda parte del estudio se obtuvo a través de un cuestionario que fue enviado a las juntas de síndicos participantes. Un total de 24 presidentes, vicepresidentes o miembros de juntas de síndicos completaron y devolvieron el cuestionario, que contenía preguntas relativas a diez criterios que agrupan las funciones de las juntas. En las siguientes secciones, por razones de espacio, solo se presentan

los hallazgos más sobresalientes según corresponden a las preguntas de investigación.

¿Cuál es la naturaleza de los procesos de comunicación de la junta de síndicos con los diversos grupos de interés a fin de recibir su insumo?

El criterio 10 del cuestionario, titulado “Relaciones de la Junta”, especifica la importancia de que la junta pueda recibir los insumos de la facultad, los estudiantes y los egresados, así como mantener relaciones con otros *stakeholders*, como el gobierno, organizaciones comunitarias, organizaciones profesionales y otras instituciones de educación superior. Las juntas de síndicos deben crear las oportunidades para mantener estas relaciones, ya que, mediante ellas, los síndicos se nutren y amplían el panorama institucional, lo cual ayuda a tener procesos decisionales más equitativos e inclusivos.

En cuanto a la comunicación con los constituyentes clave, el 83% de los encuestados aseguró que su junta consulta y se relaciona con dichos constituyentes en colaboración con la administración. El 66% expresó que sus juntas mantienen comunicación con otros *stakeholders*. El 50% de los encuestados reconoció que la junta provee oportunidades apropiadas para el insumo de la facultad y de otros empleados en cuanto a las decisiones que les afectan. Cinco encuestados contestaron negativamente y siete no estuvieron seguros. La comunicación con los estudiantes y con los egresados fueron las que obtuvieron porcentajes más bajos. Un 30% de los participantes entendió que las oportunidades que la junta provee para el insumo de estudiantes y egresados son apropiadas, mientras que otro 30% expresó no estar seguro de que la junta provea oportunidades apropiadas para el insumo de estudiantes. Asimismo, 31% de los síndicos expresó lo mismo con relación al insumo de los egresados.

¿Cómo ejercen las juntas su función estratégica?

El 75% de los encuestados aseguró que sus juntas poseen mecanismos para monitorear el progreso y los resultados de las acciones llevadas a cabo por dicho organismo. El 54% expresó que la institución usa la información obtenida en los procesos de evaluación y planificación para comunicar evidencia de efectividad institucional al público.

Por otro lado, el 54% señaló que sus instituciones poseen un plan maestro para cubrir las necesidades de las facilidades físicas de los diferentes recintos. Un alto número de participantes (88%) entendió que

sus juntas son efectivas en el control de las deudas y en asegurar niveles adecuados de fondos para los costos de operación y el mantenimiento de renovaciones, utilidades y reparaciones de las instalaciones físicas.

Se les preguntó a los síndicos si su junta tiene algún miembro especialista en planificación. Solo 13% contestó afirmativamente, 67% contestó negativamente, y los restantes contestaron que no estaban seguros o no contestaron (20%). Es probable que las juntas que no cuentan con un síndico especialista en planificación usen los servicios de profesionales independientes para la preparación de estrategias y tácticas dirigidas al logro de los objetivos institucionales, ya que el 58% de los encuestados expresó que sus juntas delegan esas responsabilidades en grupos de profesionales especializados.

Por otro lado, 71% de los participantes señaló que sus juntas prestan atención a los esfuerzos de desarrollo institucional a través del establecimiento de políticas adecuadas. Sin embargo, aspectos relacionados a la naturaleza de los problemas que enfrentan las instituciones y las posibles soluciones, así como las áreas de oportunidad, no fueron exploradas.

Una función primordial de las juntas de síndicos se relaciona con las acciones dirigidas a la recaudación de fondos. En ese sentido, 50% de los participantes indicó que los miembros de las juntas ejercen un rol activo al identificar, cultivar y hacer acercamientos a posibles donantes, pero, igualmente, un alto porcentaje (46%) aseguró lo contrario. Solo el 33% reconoció que hay metas establecidas y políticas que aseguran la debida atención a los esfuerzos de recaudación de fondos para la institución, mientras que 42% contestó de forma negativa.

¿Cómo ejercen las juntas su rol de gobierno?

La misión institucional es el elemento clave que orienta los procesos decisionales y sirve para calibrar el alcance de los logros. De acuerdo con los resultados de la encuesta, las juntas de síndicos demuestran que cuentan con suficiente evidencia para evaluar en qué medida su institución cumple tal misión. El 88% corroboró esta declaración, lo que da a entender que las juntas son plenamente conscientes del papel que juega la misión institucional.

El 58% de los encuestados señaló que sus juntas han establecido normas para definir la compensación del presidente de la institución y monitorear sus gastos. Además, los encuestados aseguraron en un 71% que sus juntas tienen un comité que evalúa el desempeño de los presidentes de la institución basado en objetivos claramente definidos. No

obstante, parece ser que la compensación no siempre está relacionada con el éxito o el fracaso en el cumplimiento de los objetivos y el nivel de ejecución, ya que solo 25% de los participantes afirmó que dicha compensación incluía incentivos relacionados con el nivel de cumplimiento de los objetivos, mientras que 38% opinó de forma contraria.

En cuanto al papel del presidente de la institución como educador principal y portavoz en la junta de síndicos, 54% de los participantes expresó que sus juntas dependen del mismo para asesorarse en materia educativa y como portavoz de la institución; 42% afirmó lo contrario. No obstante, estos aseguraron, en un 83% o más, que sus juntas reciben suficientes informes de estatus en torno a la implementación de acciones y decisiones, y que también requieren a los presidentes que provean certificaciones concernientes a asuntos financieros y de controles internos.

En relación con la autoridad y las prioridades académicas de la institución, diez síndicos, equivalente a un 42%, reconocieron que la junta cuenta con procesos de avalúo rigurosos y sistemáticos, conocidos por todos los miembros, para determinar la calidad de los programas educativos, en comparación con un 33%, que afirmó lo contrario. Más del 50% de los participantes estuvo de acuerdo en que las políticas de personal son equitativas y apoyan los objetivos e iniciativas institucionales. Nueve se abstuvieron.

Al tratar el criterio relacionado con la integridad fiscal y la auditoría, 92% de los participantes estuvo de acuerdo en que sus juntas tienen, por lo menos, un miembro asignado al comité de auditoría. Solo 50% de los encuestados aseguró que sus juntas tienen un comité responsable de crear políticas para establecer la compensación del presidente y otros puestos ejecutivos, y 15 encuestados (62%) señalaron que sus juntas tienen políticas escritas o programas para comunicar preocupaciones acerca de posibles violaciones financieras, de contabilidad u otros aspectos legales y éticos.

En respuesta a otra pregunta relacionada con la búsqueda de fondos externos, 46% de los participantes expresó que sus juntas están más enfocadas en aumentar los fondos recibidos de donaciones y actividades de recaudación que en reducir los costos operativos. Otro 46% de los participantes opinó de forma contraria.

Discusión y conclusiones

Este estudio estuvo dirigido a analizar el interior de las juntas de síndicos y a explorar las maneras en que desarrollan su función de gobierno.

Las respuestas que los participantes ofrecieron permitieron identificar las fortalezas existentes en la gobernanza de la educación superior en Puerto Rico, así como las áreas de oportunidad y algunos aspectos que representan desafíos. A continuación, se discuten los puntos más sobresalientes del estudio.

Estructura, tamaño y composición de las juntas de síndicos

De acuerdo con Larcker (2011), los miembros de las juntas se dividen en tres categorías: presidente; directores internos, o dependientes, y directores externos, o independientes. El propósito de estos últimos es proveer a la junta perspectivas imparciales y sin sesgos, mientras que los internos representan las perspectivas y posiciones de la institución. La forma en que está estructurada la junta es importante porque tiene un impacto en su habilidad para monitorear y gobernar la institución. La determinación de la estructura debe basarse en una rigurosa evidencia que esté apoyada en investigación. Algunos aspectos que orientan la estructura de las juntas en corporaciones americanas son los ingresos, la complejidad y el tamaño de la institución.

Las juntas de síndicos de las IES en Puerto Rico están estructuradas según el modelo norteamericano. En todas las juntas bajo estudio se observaron las categorías de presidente, síndicos internos y síndicos externos, con la particularidad de que estos últimos son la mayoría, mientras que solo uno o dos síndicos corresponden a la institución. La estructura que predomina es la de un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y los síndicos miembros, aunque se observaron otras variaciones en una cantidad menor de instituciones.

La composición de las juntas de síndicos debe responder a la constitución y estatutos de la universidad y no al azar. Hay mayor efectividad cuando estas representan los intereses de todos los miembros de la comunidad universitaria. Algunas instituciones tienen criterios establecidos para dicha composición. Una razón importante por la que se busca diversidad es evitar decisiones o acciones parciales hacia alguno de los sectores educativos y para tener un proceso de toma de decisiones más inclusivo.

Según los datos del estudio, la composición de las juntas de síndicos es predominantemente masculina, en un 73%. Esta tendencia parece algo paradójica si se piensa en el aumento significativo que ha habido de estudiantes mujeres, tanto a nivel universitario, como por su inserción en procesos de alta gerencia universitaria. Según datos de distribución por género de la Oficina de Planificación Académica

(OPA) de la Universidad de Puerto Rico, disponibles a partir de 1967-1968, el género femenino constituía para la misma fecha más del 50 por ciento del total del estudiantado del Recinto de Río Piedras (OPA, 2002-2003). Los datos disponibles muestran que, salvo en pocas excepciones, todas las facultades de dicho recinto tenían mayor cantidad de mujeres a nivel graduado y subgraduado (OPA, 2009-2010). Según Donlan (2007), en la presidencia de los Community Colleges y en sus juntas de síndicos existe mayor diversidad de género que en las universidades.

Ciertamente, ha sido impactante la inserción de la mujer en el liderazgo educativo, con una mayor cantidad de estas ocupando posiciones administrativas, inclusive la presidencia. Para 2007, universidades como Harvard, Brown, Pensilvania, entre otras, ya tenían mujeres como presidentas (Walker, 2007), pero, cuando se compara con los hombres, los índices muestran gran desproporción: solo un 13% de mujeres son presidentas en universidades de Estados Unidos.

Díez Gutiérrez, Valle Flórez, Terrón Bañuelos y Centeno Suárez (2003), en un estudio realizado en España, encontraron amplia disparidad al comparar la cantidad de mujeres en niveles administrativos con la proporción de hombres ocupando dichos puestos. Según datos de la AGB (2010), en Estados Unidos, el número de síndicos de género masculino en universidades supera por más del doble al femenino. A nivel empresarial, el estudio de Larcker (2011) con las grandes corporaciones americanas encontró un 13% de mujeres síndicos en Estados Unidos, aunque el 89% de las juntas poseían por lo menos una mujer síndico.

La presencia de la mujer en la gobernanza de la educación superior es importante en procesos decisionales que atañen a su género, y además por razones de representatividad cuando las mujeres son el mayor grupo que está sirviendo la universidad. Que haya más féminas en los distintos niveles educativos provee diversidad de enfoques, ofrece patrones de conducta más variados a las nuevas generaciones, y es una manera de demostrar que, con una formación educativa, todos podemos ser útiles en la sociedad (Donlan, 2007). A la luz de los datos de este estudio, se evidencia que la mujer todavía está poco representada en las juntas de síndicos de la IES en Puerto Rico.

El estándar 4 de Liderazgo y gobierno de la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE, 2009) establece que el cuerpo rector de la institución debe “reflejar los intereses de los diferentes sectores institucionales y del público; que tiene el tamaño ade-

cuado para poder cumplir con todas las responsabilidades; y cuyos miembros poseen la experiencia suficiente para garantizar el cabal cumplimiento de las responsabilidades fiduciarias de dicho cuerpo”. Dicho estándar también hace provisión para que las juntas tengan una adecuada representación estudiantil.

Los colegios públicos estadounidenses han sido más eficientes al implantar las directrices de la MSCHE, con relación a la inclusión de estudiantes en las juntas de síndicos, ya que, para 2010, aproximadamente 78% de las juntas de colegios habían incluido un síndico estudiantil, con voto o sin voto. En las instituciones privadas, en cambio, el porcentaje solo ascendió a 20% (AGB, 2010). Dentro de las instituciones examinadas para este trabajo, doce privadas llenaron el perfil de sus juntas y ninguna tenía estudiantes como miembros. Por su parte, la Universidad de Puerto Rico tiene establecido un estudiante miembro de la junta, aunque actualmente se discute y propone una participación estudiantil mayor en busca de responder mejor a los intereses universitarios. En cuanto a Estados Unidos, la inclusión de estudiantes en juntas de gobierno tiene también una connotación legal. En muchos estados, la ley otorga el derecho a los estudiantes de conocer y expresar su opinión en asuntos relacionados con sus colegios y universidades (AGB, 2010).

Un factor que puede afectar la diversidad en las juntas es su tamaño. Se entiende que organismos más grandes tienen mayor oportunidad en relación con las más reducidas. Dentro de las instituciones estudiadas hay un número significativo (30%) de instituciones con juntas de síndicos que solo cuentan con entre tres y siete miembros. También se observó amplia variabilidad en los tamaños: se encontraron instituciones pequeñas con juntas relativamente grandes y juntas sumamente pequeñas. Esto hace cuestionar la manera en que puede estar representado el cuerpo estudiantil en ellas y sobre cómo se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones.

Es de destacar que el tamaño de las juntas tiene otras implicaciones, además de la diversidad. Hermalin (2002) considera que existe una relación entre el nivel de ejecución de la junta y su tamaño, y recomienda que debe existir equilibrio entre estos elementos. De acuerdo con un artículo publicado por el Council of Foundations (2010) en referencia a las juntas directivas de las fundaciones, el tamaño de una junta de directores puede variar dependiendo del tipo de institución, la cantidad de activos y el trabajo que realiza. Igualmente, es importante considerar la misión de la institución y lo que la junta necesita

para cumplimentarla. No obstante, siendo que las instituciones tienen el interés de desempeñarse bien y alcanzar sus metas, deben ponderar que el tamaño de su junta corresponda a sus responsabilidades. Las juntas de síndicos de universidades tienen unas funciones particulares que realizar, y su tamaño debe ser el adecuado, de modo que los síndicos puedan cumplir con todas sus responsabilidades.

Se encontró, en el estudio, un número significativo de síndicos que tienen de uno a cinco años de experiencia en la junta, lo cual, por una parte, puede ser una ventaja pues provee al cuerpo el entusiasmo y la chispa que otorga la novedad. No obstante, esto puede ser una desventaja si estos nuevos síndicos no son orientados hacia un programa de inducción que los ponga al tanto de sus responsabilidades y de los asuntos institucionales. Se debe señalar, además, que los síndicos que están entrando a las juntas no son académicos, lo cual podría añadir una carga adicional al trabajo.

Schwartz (2009) considera que un programa de orientación a los nuevos síndicos puede asegurar que estos y la propia junta tengan una ejecución efectiva, además de insertarlos adecuadamente en sus responsabilidades fiduciarias y éticas. Algunos autores se inclinan por favorecer las juntas cuyos integrantes cuentan con mayor experiencia en años de servicio, pues consideran que estos ejecutarán sus labores con mayor responsabilidad y rigor (Olson, 2000). Sin embargo, siempre habrá síndicos nuevos entrando a las juntas.

El gobierno de Ohio cuenta con un modelo para capacitar a todos los síndicos de sus juntas de colegios y universidades. Este fue implantado en 1997 y ha sido actualizado en varias ocasiones, incluyendo una última revisión en 2011. La iniciativa surgió por el reconocimiento de que un síndico tiene un papel de autoridad y responsabilidades en diferentes áreas que le es menester conocer. La capacitación incluye un repaso de las responsabilidades éticas, fiduciarias y de administración fiscal (Government of Ohio, 2011).

Organización y perfil constitutivo de las juntas de síndicos

Una de las fortalezas que caracteriza las juntas de síndicos de las IES en este estudio es el nivel académico de sus integrantes. La mayoría posee grado doctoral, y un porcentaje menor, maestría. Esto denota que es son cuerpos profesionalmente capacitados y calificados para el tipo de labor que desempeñan. Asimismo, existe variedad en las áreas de formación profesional, con ocupaciones como ingeniería, derecho, contaduría, administración, pastores y arzobispos, médicos y maes-

tros. Todos ofrecen sus servicios, a la vez que representan diversos sectores de estudiantes con sus necesidades y amplían el apoyo ofrecido a las universidades. Según Larcker (2011), la diversidad en las juntas tiene varias ventajas: se provee un amplio cuerpo de conocimiento, experiencia y perspectivas, y se disminuye el pensamiento de grupo, lo cual evita el consenso prematuro y se generan debates más saludables.

Llama la atención, sin embargo, la pobre representación del sector académico en las juntas. De un total de 125 síndicos en 12 juntas, solo 16 son académicos; esto equivale a un promedio de 1.3 por junta. Es cierto que el campo académico se nutre de una gran variedad de áreas; la diversidad de profesionales que conforman las juntas de síndicos constituye una fortaleza, por la riqueza que provee el contar con diferentes puntos de vistas, opiniones y enfoques. No obstante, como las universidades son entidades educativas, se esperaría que sus juntas cuenten con la suficiente experiencia y pericia del sector académico.

Una de las maneras de aumentar el liderazgo académico en las juntas, que es objeto de discusión en las universidades americanas, es la inclusión de miembros de la misma facultad, ya sea con o sin derecho a voto. El Senado Académico de Penn State University, por ejemplo, recomienda tener representación de la facultad en su Junta de Síndicos. Dicha decisión apela a la necesidad de contar con esta experiencia académica y profesional en el gobierno de la educación superior, con el fin de que se puedan tomar las mejores decisiones posibles (Penn State University, 2013). Por su parte, la Universidad de Cornell realizó, en 2012, un estudio para documentar el papel que juegan los miembros de la facultad en las juntas de síndicos, como una forma de aportar al debate existente sobre la inclusión de educadores en estos cuerpos (Ehrenberg, Patterson & Key, 2012). La AGB, en su informe del año 2010, señala que ha habido una tendencia creciente en las juntas a tener miembros de la facultad, tanto en universidades públicas como privadas.

Muchas juntas de síndicos no incluyen miembros de la facultad porque consideran que se puede generar conflictos de interés. Otras tienen miembros de la facultad, pero sin derecho a voto. Independientemente de la validez de estos argumentos, el sector académico es importante en las juntas de síndicos; incluso, tal representante no tiene que provenir necesariamente de la misma institución. Al igual que con los demás síndicos, profesionales académicos de otras instituciones, líderes destacados y experimentados en la educación superior pueden integrarse en las juntas para ponderar las decisiones desde el punto de vista educativo.

La AGB, en el *Statement on Board Responsibility for Institutional Governance* de marzo de 2010, tiene el siguiente propósito:

Encourages all governing boards and presidents to examine the clarity, coherence, and appropriateness of their institutions' governance structures, policies, and practices, and recommends a number of principles of good practice related to institutional governance. Moreover, it reflects a governing board perspective, taking into consideration the many changes that have occurred in American higher education during the four decades since the American Association of University Professors promulgated its "Statement on Government of Colleges and Universities (1966), a document that AGB commended to its members (sección Foreword).

La diversidad de estudiantes y sus nuevas características, la disminución de los recursos y de la facultad a tiempo completo, las altas expectativas de efectividad y la rendición de cuentas, entre otros, son fenómenos que han transformado la educación superior. Se requiere que la estructura de gobierno de las academias pueda asegurar una respuesta adecuada a este ambiente de cambios (AGB, 2010). Es por ello que uno de los temas en la discusión actual enfatiza que la composición de las juntas de síndicos guarde mayor relación con los intereses del cuerpo estudiantil y deje menos espacio a elementos fortuitos y de tradición.

En resumen, considerando los resultados de este estudio, podemos decir que las juntas de síndicos de las universidades de Puerto Rico poseen las siguientes características:

- se componen de profesionales de diversas áreas,
- sus integrantes cuentan con buena preparación académica,
- predominantemente masculinas,
- la mayoría de síndicos están en rangos de edad de 56-65 y 66-75 años,
- tienen gran porcentaje de síndicos nuevos,
- pocos síndicos son del sector académico.

Cabe destacar que los resultados obtenidos en esta muestra coinciden con los resultados de estudios en las juntas de síndicos de universidades públicas y privadas de Estados Unidos realizados por la AGB (2010), lo cual indica que muchas de las características de las juntas de síndicos de IES en Puerto Rico son también compartidas con las de juntas en el sistema de educación superior estadounidense.

Comunicación de la Junta de Síndicos con los “stakeholders”

Que el 83% de los participantes de la encuesta consideraren que su junta provee oportunidades suficientes para el insumo de la facultad y otros empleados constituye una fortaleza y da a entender que esta se enriquece de conocimientos provenientes de diferentes sectores. No obstante, es una debilidad que las relaciones con los estudiantes y los egresados haya obtenido los índices más bajos (33% y 29%, respectivamente), considerando que las oportunidades de la junta para comunicarse con estos “stakeholders” no son suficientes. Estos hallazgos contrastan con los resultados del estudio que llevó a cabo Cai (2009) sobre gobernanza, en el cual se concluye que, para que haya una verdadera transformación en las instituciones, es necesario que, entre los síndicos y sus constituyentes, exista un liderazgo colaborativo que promueva el intercambio abierto y honesto entre los grupos de interés. Los estudiantes y los egresados deben ser, ciertamente, poblaciones de interés para una gobernanza efectiva.

Los esfuerzos para mantener las relaciones con el sector estudiantil deben ir más allá de incluir estudiantes en la junta de síndicos. Debe existir algún tipo de comunicación que provea oportunidad para el insumo de la diversidad de alumnos. Es menester que las juntas tengan procedimientos establecidos para obtener información de los estudiantes y mantener un diálogo abierto con ellos. Esto enriquecería la toma de decisiones.

La AGB (2010), en el “*Board Responsibilities for Institutional Governance*”, establece, como un principio, la responsabilidad de las juntas de síndicos en asegurar la comunicación con todos los constituyentes que tienen una participación vital en la institución. Igualmente, en la deliberación de ciertos asuntos relativos a algún grupo en particular, debe consultarse y conocerse los intereses y opiniones de dicho grupo, dándole la oportunidad de ser escuchados y participar de los procesos de gobierno.

Las organizaciones estudiantiles y las asociaciones de egresados pueden ser útiles a la junta de síndicos, como nexos a través del cual fluya información en ambas direcciones. Se espera que los síndicos puedan estar al corriente de los asuntos estudiantiles, así como de sus opiniones, necesidades y percepciones, a fin de tomar decisiones informadas.

Planificación estratégica en la junta de síndicos

En cuanto a la función estratégica de la junta, los datos obtenidos revelaron que estos cuerpos están activos y se involucran en el desarrollo

de sus instituciones. Aunque los porcentajes resultantes son alentadores, existe un punto que habría que cuestionar, y es quién los asesora en temas de planificación, debido al bajo porcentaje de participantes que señaló que sus juntas de síndicos poseen algún miembro especializado en dicho campo. Por las respuestas obtenidas, se asume que muchas de las tareas relacionadas con la planificación son delegadas a especialistas independientes. Pero, aun así, subyace la pregunta de si contratar a profesionales para colaborar en la preparación del plan estratégico sería suficiente para los trabajos que, en cuanto a esto, realizan las juntas de síndicos, sobre todo para enfrentar retos de competitividad, internacionalización, entornos virtuales de aprendizaje y acceso.

La función de planeamiento estratégico abarca más que la elaboración de un plan y no es un evento que ocurre en un momento único, por lo que la junta da seguimiento continuo a las labores estratégicas y de desarrollo institucional. Cuando uno de sus miembros es un especialista, existe quien, de manera más permanente, ejerza influencia, oriente y motive a repensar la institución.

Función de Gobernanza de la Junta de Síndicos

De acuerdo con los hallazgos presentados en este estudio, se desprende que las juntas de síndicos participantes se enfocan en velar por el cumplimiento de la misión institucional, pues reconocen que ese es el norte que dirige las decisiones en los diferentes niveles organizacionales.

Uno de los aspectos destacables es el hecho de que la mitad de los encuestados expresó que sus juntas no han desarrollado políticas específicas para la sucesión ordenada y apropiada del presidente de la institución. Esto pudiera sugerir que la elección para este cargo descansa en criterios situacionales, personales o preferenciales. En las instituciones públicas, se exige mayor transparencia en estos procesos porque se considera que el pueblo es el dueño y merece que se le rinda cuentas. Sin embargo, en las privadas, los dueños tienen mayor libertad para ejercer su autoridad y dominio, de modo que es más difícil establecer políticas y procesos para la sucesión de los presidentes. De cualquier manera, dicha elección es una de las tareas más importantes que recae sobre la junta de síndicos y es importante que existan procesos definidos que le sean conocidos.

A la luz de las respuestas de los participantes, también se entiende que las juntas no están totalmente claras en cuanto a la función del presidente de la institución en el cuerpo de gobernanza. Se considera bajo (menos del 50%) el porcentaje de síndicos que indicó que sus jun-

tas dependen del presidente de la institución como asesor y portavoz. Esto es un hecho contradictorio, ya que la junta necesita tanto del presidente, como este necesita de la junta para la adecuada dirección de la institución.

Didricksson (1994) señala que, en ocasiones puede darse una lucha de poder entre la junta de síndicos y la presidencia de la institución, ya que, anteriormente, el poder en las universidades descansaba en su presidente, hasta que con el paso del tiempo y las transformaciones educativas ha sido transferido a las juntas. Muchas veces, las posiciones de los presidentes institucionales son opuestas a las de los miembros de la junta, y otras veces estos mismos presidentes consideran que solo necesitan de la junta cuando enfrentan situaciones que escapan a su control. Sin embargo, Rhodes (2001) subraya que las juntas tienen deberes y responsabilidades diferenciadas, que más bien constituyen la base para la ejecución de las funciones administrativas. Mientras que el presidente “tiene la responsabilidad primaria de conducir la institución hacia el logro de sus metas y tiene a su cargo la administración de la institución” (según expresa el Estándar 5 de Administración de la MSCHE, 2009). Es importante reconocer las diferencias entre las funciones de cada una de estas partes y limitarse a ellas en un ambiente de comunicación y diálogo.

Por otra parte, se percibe la necesidad de que los procesos para el avalúo de la calidad de los programas académicos determinados por la junta sean más rigurosos y sistemáticos, y que los resultados sean conocidos por los miembros. En algunas ocasiones, puede existir la tendencia a pensar que el liderazgo académico, juntamente con los procesos de avalúo, recae únicamente sobre el personal académico. Sin embargo, no se puede soslayar el trabajo que los síndicos, junto con la presidencia institucional, deben realizar como soporte a la parte académica (Joglar, 2012). Muchas juntas reconocen el liderazgo que deben ejercer mediante el establecimiento de un comité permanente de asuntos académicos, el cual sirve para velar por la calidad de la parte académica, informando a la junta, haciendo recomendaciones y sometiendo propuestas.

La debilidad observada en este aspecto durante el presente estudio puede ser también intensificada por la falta de los comités de asuntos académicos, que, de hecho, existen en menos del 50% de las instituciones participantes. La organización por comités ayuda a la junta de síndicos a realizar sus funciones con mayor efectividad.

A manera de conclusión, se puede decir que la función de gobierno en educación superior puede ser mucho más compleja de lo que en el momento se percibe. Los sistemas educativos han ido cambiando debido a las presiones ejercidas por el ambiente y en respuesta a las características de los estudiantes contemporáneos. A pesar de la disminución de recursos y el clima de inseguridad, las universidades quieren ser más competitivas, ofrecer programas de calidad y producir mejores egresados. Corresponde a los gobiernos educativos ser más estratégicos, visionarios y comprometidos con la misión de las IES. Igualmente, las juntas de síndicos deben actualizarse y realizar los cambios que les permitan gobernar la educación superior a la altura de las demandas de esta nueva era.

Recomendaciones

Mediante este estudio, se ha podido conocer con mayor profundidad la estructura y composición de las juntas de síndicos de las IES de Puerto Rico, así como visualizar, de manera analítica, las funciones que realizan. Se han observado las fortalezas que distinguen este órgano de gobierno, así como las debilidades, encontrando que, tanto las características de las juntas, como sus desafíos, son un reflejo de lo que sucede en otras juntas, en particular en las de instituciones del sistema educativo norteamericano. No obstante, es importante enfrentar estos desafíos y plantear las soluciones que puedan ser efectivas en nuestro contexto.

Se resumen, a continuación, algunos aspectos encontrados en el estudio que pueden afectar negativamente la efectividad del trabajo de los síndicos, por lo que se recomienda su análisis y una evaluación cuidadosa que pueda orientar los cambios necesarios.

- Tener juntas de síndicos más inclusivas y diversas, que contemplen los intereses de todos los “stakeholders” de la institución, con énfasis en los grupos de mujeres, estudiantes, egresados y síndicos del campo académico.
- Evaluar la necesidad de programas de orientación a los nuevos síndicos, ya que, además del conocimiento requerido sobre la institución, existen responsabilidades éticas y fiduciarias que deben ser conocidas.
- Evaluar la estructura de la junta para determinar si es eficiente y facilita que sus miembros cumplan con sus responsabilidades.
- Establecer procedimientos claros y definidos para mantener una comunicación continua con estudiantes y egresados.

- Establecer procesos definidos y más rigurosos para la evaluación de los programas académicos.
- Clarificar políticas que fomenten las relaciones de colaboración entre el presidente de la junta y el presidente de la institución.
- Mayor integración de los síndicos en actividades de recaudación de fondos para la institución.
- Evaluar la posibilidad de tener un síndico especialista en planificación estratégica.

REFERENCIAS

- Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios. (2010, 25 de octubre). APPU denuncia la enajenación de la Junta de Síndicos y del Presidente, del sentir de la comunidad universitaria. Comunicado de prensa. Recuperado de <http://appu.org/comunicados-2010>
- Association of Governing Boards of University and Colleges. (2010). *Board responsibility for institutional governance*. Recuperado de <http://www.upr.edu/memorial-explicativo/docs/Anexo%202.%20AGB%20Statement%20on%20Institutional%20Governance.pdf>
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges. (2010). Policies, practices and composition of governing boards of independent colleges and universities. Recuperado de <http://agb.org/sites/agb.org/files/u3/2010IndependentBoardCompositionSurvey%20Summary.pdf>
- Brunner, J. J. (2011, mayo-agosto). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_06.pdf
- Cai, J. (2009). *Governance and institutional mission change: The role of board of trustees in institutional transformation* (Disertación doctoral inédita). Recuperada de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No.3357463)
- Coaldrake, P., Stedman, L. & Little, P. (2003, agosto). *Issues in Australian university governance*. Recuperado de <http://www.chancellery.qut.edu.au/vc/governancefinal.pdf>
- Consejo de Educación Superior. (2004). *La educación superior en Puerto Rico*. San Juan: Observatorio de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001403/140397s.pdf>
- Coordinadora Nacional de Recintos Universitarios. (2010, 22 de junio). Convocan protesta contra proyecto que aumenta miembros de Junta de Síndicos. *Indymedia PR* [sitio web]. Recuperado de <http://pr.indymedia.org/news/2010/06/43783.php?l=en>

- Council on Foundations. (2010). *What is the best size for your board? Recursos del Council on Foundation*. Recuperado de http://www.cof.org/files/Documents/Governing_Boards/Board%20Briefs/BoardSize.pdf
- Didricksson, A. (1994). Gobierno universitario y poder: Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Perfiles Educativos*, 64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13206403>
- Díez Gutiérrez, E. J., Valle Flórez, R. E., Terrón Bañuelos, E. & Centeno Suárez, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf>
- Donlan, V. (2007). *Her turn*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Ehrenberg, R., Patterson, R. & Key, A. (2012). *Faculty members on boards of trustees: The 2012 Cornell Higher Education Research Institute Survey of Faculty Trustees*. Recuperado de http://www.ilr.cornell.edu/cheri/upload/cheri_wp149.pdf
- Freedman, J.O. (2004). Presidents and trustees. En Ehrenberg (Ed.), *Who is in charge at the modern university? Governing academia* (pp. 9-67). New York: Cornell University Press.
- García, C. (1996). *Conocimiento, educación superior y sociedad en América Latina*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- García, N. (2003). Historia del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico (Informe del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico, octubre de 2003). Recuperado de sitio de internet del Gobierno de Puerto Rico http://www.gobierno.pr/NR/rdonlyres/313D4CCB-E416-4321-BC2F-98DF986F4666/0/Historia_CESPR.pdf
- Gayle, D.J., Tewarie, B. & White, A.Q., Jr. (2003). *Governance in the twenty-first-century university: Approaches to effective leadership and strategic management*. ASHE-ERIC Higher Education Report. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Hermalin, B. (2002). *Board of trustees in higher education: A research program*. Cornell Higher Education Research Institute. Recuperado de https://author.ilr.cornell.edu/cheri/conferences/upload/2002/cheri-conf2002_01.pdf
- Hermalin, B. (2004). Higher education boards of trustees. En R. Ehrenberg (Ed.), *Governing academia* (pp. 28-48). New York: Cornell University Press.
- Immerwahr, J., Johnson, J, Rochkind, J, DuPont, S., & Hess, J. (2011). Still on the sidelines: What role will trustees play in higher education reform? New York: Public Agenda.
- Joglar, O. (2012). *Estudio de caso múltiple en torno a la naturaleza de las juntas de síndicos y su relación con la administración en dos instituciones de educación superior* (Disertación doctoral). Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

- Kezar, A. J. (2006, noviembre-diciembre). Rethinking public higher education governing boards performance: Results of a National Study of Governing Boards in the United States. *The Journal of Higher Education*, 77(6), 968-1008.
- Larcker, D. (2011). Board of directors: Structure and consequences. *Corporate Governance Research Program*. Stanford Graduate School of Business. Recuperado de: <http://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/documents/05.Board%20Structure.pdf>
- Ley de la Universidad de Puerto Rico (1966). Recuperado de: <http://senado.uprrp.edu/Informes/Ley-UPR.pdf>
- Ley Núm. 13 del año 2013. En *LexJuris Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2013/lexl2013013.htm>
- Ley Núm. 65 del año 2010. En *LexJuris Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2010/lexl2010065.htm>
- McGuinness, A. (1999). How to welcome new board members: The trick is to shape an orientation process that is open to and clearly respects new perspectives yet ensures some continuity in policy leadership. Here's what boards can do to smooth the transition. *Trusteeship*, 7(2), 36.
- Middle States Commission on Higher Education. (2009). *Characteristic of EXCELLENCE in higher education: Eligibility requirements and standards of accreditation*. Philadelphia, PA: Middle States Commission on Higher Education. Recuperado de: http://www.msche.org/publications/CHX06_Aug08REVMarch09.pdf
- Monasta, A. (1997). Higher education as the producer, transmitter, and broker of knowledge as well as competence. *Higher Education in Europe*, 22(3), 293-302.
- Mora, J. G. (2004, mayo-agosto). La necesidad de un cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, (35), 13-37. Recuperado de <http://www.rieoei.org/rie35a01.htm>
- Oficina de Planificación Académica. (2002-2003). *Libro de datos estadísticos*. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <http://opa.uprrp.edu/RRPFACTBOOK/FACTBOOK20022003/index.htm>
- Oficina de Planificación Académica. (2009-2010). *Libro de datos estadísticos*. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de http://opa.uprrp.edu/pls/opaweb/FACTBOOK_LIST?anoacademico=2009-2010
- Government of Ohio. (2011). *Model for training university and college trustees and regents as to authority and responsibilities*. Título 33, Education-Libraries. Chapter 3333: Ohio Board of Regents. Recuperado de <http://codes.ohio.gov/orc/3333.045>
- Olson, D.E. (2000). Agency theory in the not-for-profit sector: Its role at independent colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 280-296. Recuperado de <http://nvs.sagepub.com/content/29/2/280.full.pdf+html>

- Ostolaza, M. (2001). *La transformación de la educación superior en Puerto Rico*. Informe del estudio ordenado por la R del S.44, Comisión de Educación, Ciencias y Cultura del Senado de Puerto Rico.
- Penn State University. (2013). Order V. Procedures for the Election of the Academic Trustee. *Board of Trustees, Membership Selection*. Recuperado de <http://www.psu.edu/trustees/selection.html>
- Primera Hora. (2010, 6 de junio). Coordinadora Nacional de Recintos Universitarios repudia proyecto aprobado por el Senado y la Cámara. Recuperado de <http://www.primerahora.com/noticias/gobierno-politica/nota/coordinadoranacionalderecintosuniversitariosrepudiaproyectoaprobadoporelensadoylacamara-395336/>
- Rhodes, F. (2001). *The creation of the future: The role of the American university*. New York: Penguin Putnam.
- Rosado Almedina, M.G. (2010, 25 de octubre). APPU urge a todos los docentes a exigir Democracia Participativa en la Universidad del Pueblo. *Boletín de la Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios*. Recuperado de <http://appu.org/boletin-2010>.
- Schwartz, M. (2009, julio-agosto). Data on board orientation practices highlighted in new AGB surveys. *Trusteeship*, pp. 36-37.
- Tedesco, J.C. (2007). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Universidad de Puerto Rico. (s.f.). *La UPR: Historia*. Recuperado de http://www.upr.edu/?type=page&id=la_upr_historia&ancla=historia
- Walker, C. (2007, 1ro. de marzo). *Las mujeres cada vez con más frecuencia líderes en la educación superior en EE. UU.* Embajada de Estados Unidos en Uruguay, Archivo de Noticias. Recuperado de <http://archives.uruguay.usembassy.gov/usaweb/2007/07-161cES.shtml>

ANEJO I

Rúbrica de Información de las Juntas de Síndicos

A. Información sobre la Institución

1. Nombre de la institución: _____
2. Grado o niveles que otorga: _____
3. Tipo de institución: _____ 4. Año de fundación: _____

B. Información sobre la Junta de Síndicos¹

5. Comités existentes en la Junta					
6. Miembros de la junta de síndicos o directores					
<i>Miembros</i>	<i>Cargo</i>	<i>Nivel académico</i>	<i>Años en la junta</i>	<i>Ocupación</i>	<i>Rango de edad²</i>
1	presidente				
2	vicepresidente				
3	secretario (a)				
4	tesorero (a)				
5	miembro				
6	miembro				
7	miembro				
8	miembro				
9	miembro				
10	miembro				

¹ Favor añadir espacios si es necesario.

² Los rangos de edad son: 35-45, 46-55, 56-65, 66-75, 75+

ANEJO II

Cuestionario

Introducción:

El presente documento es el cuestionario que servirá para recopilar los datos para el proyecto ***¿Quiénes gobiernan las instituciones de educación superior (IES)?: Estudio analítico estructural de las juntas de síndicos de una muestra de IES en PR.*** Le solicitamos que lea detenidamente cada criterio especificado en el mismo y que luego conteste las preguntas correspondientes, colocando una marca de cotejo en las columnas de: ***sí, no, no estoy seguro.***

Deseamos de igual manera apelar a su honestidad, siendo la misma determinante para la validez de este estudio, al mismo tiempo le recordamos que las respuestas obtenidas serán mantenidas en absoluta confidencialidad y no serán revelados nombres de instituciones ni personas. Los resultados se publicarán en el capítulo de los hallazgos en el informe del estudio.

Si lo desea, puede devolver los cuestionarios a través de un correo no institucional sin nombres de personas o de instituciones (colocando la palabra ***encuesta*** en la línea de asunto). Agradecemos mucho su colaboración y el tiempo que ha dedicado para participar en este proyecto, que busca el fortalecimiento de la educación superior en Puerto Rico.

Cordialmente,

Dra. María de los Ángeles Ortiz, Ph.D.
(mariaortizreyes@yahoo.com)

DO: Digna M. Williams
(digna.williams@uprrp.edu)

**Cuestionario sobre las Juntas de Síndicos en
Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico**

Instrucciones: Lea cada criterio y sus indicadores. Luego, haga una marca de cotejo bajo la columna correspondiente.

Criterios e Indicadores		Sí	No	No estoy seguro
<p>Criterio 1- Misión de la Institución de Educación Superior</p> <p>La misión es un enunciado breve que expone y define a la Institución, sus actividades educativas, su cuerpo estudiantil y su función particular en el entorno comunitario de educación superior. También orienta los procesos de toma de decisiones a todos los niveles de gestión.</p>				
1.	<i>¿Posee la Junta evidencia suficiente que sustente el alcance de los logros de la Misión de la Institución?</i>			
<p>Criterio 2- Reclutamiento, selección, nombramiento, apoyo y evaluación del (de la) Presidente (a) de la institución universitaria</p> <p>La selección del (de la) Presidente (a) es una de las tareas más importantes que enfrenta la Junta. De igual forma es muy importante la responsabilidad de determinar la compensación del (de la) Presidente (a) y la evaluación de su desempeño. Por medio de evaluaciones periódicas y mecanismos de retrocomunicación la Junta provee al (a la) Presidente (a) una medida significativa de su rendimiento en cuanto a liderazgo al mismo tiempo que la Junta adquiere perspectivas valiosas en términos del progreso de la Institución en el cumplimiento de objetivos. Las evaluaciones periódicas también aseguran que la Junta cumpla con su responsabilidad legal al establecer la compensación para el (la) Presidente (a). La Junta debe ofrecer apoyo y dirección al (a la) Presidente (a) a lo largo de su mandato y en momentos particulares de transición.</p>				
1.	<i>¿Ha desarrollado la Junta políticas para la sucesión ordenada y apropiada del (de la) Presidente(a) de la Institución?</i>			
2.	<i>¿Tiene la Junta políticas claramente definidas para establecer la compensación del (de la) Presidente (a) y monitorear sus gastos?</i>			
3.	<i>¿Tiene la Junta un comité que evalúa el desempeño de (de la) Presidente (a) en base a objetivos claramente definidos y acordados mutuamente?</i>			
4.	<i>¿La compensación del (de la) Presidente (a) incluye incentivos relacionados al éxito o el fracaso en el cumplimiento de objetivos relacionados a su desempeño?</i>			
5.	<i>¿Depende la Junta del (la) Presidente(a) como educador(a) principal, portavoz, visionario(a) y agente?</i>			
6.	<i>¿Recibe la Junta suficientes informes de estatus en torno a la implementación de acciones y decisiones?</i>			

Criterios e Indicadores		Sí	No	No estoy seguro
7.	<i>¿Ha requerido la Junta del (de la) Presidente (a) que provea certificaciones concerniente a asuntos financieros y de controles internos?</i>			
Criterio 3- Planificación estratégica				
<p>Toda Institución requiere de procesos de planificación constante para alcanzar su Misión y sus metas. También necesita evaluar cuán bien o de que maneras cumple con los objetivos y utiliza los resultados como base de las iniciativas de planificación y evaluación continuas. Por medio de los procesos de planificación la Institución se hace preguntas, busca respuestas, se auto-analiza y revisa sus metas, políticas, procedimientos y la utilización de recursos. Aunque la Junta participa y aprueba dichos procesos es responsabilidad de la administración y de su equipo de trabajo desarrollar e implementarlos, asegurándose de la participación de todos los constituyentes de la Institución.</p>				
1.	<i>¿Existen mecanismos de monitoreo de progreso y resultados llevados a cabo por la Junta?</i>			
2.	<i>¿Utiliza la Institución la información obtenida de los procesos de evaluación y planificación para comunicar evidencia de efectividad institucional al público?</i>			
Criterio 4 – Autoridad y prioridades académicas de la Institución				
<p>Junta define ampliamente la misión educativa de la Institución, determina los programas académicos que ofrecerá y se responsabiliza por la calidad de la experiencia educativa. La facultad y administradores académicos- no la Junta – moldean la manera en que se enseña a los sujetos y las experiencias educativas, identifican quien enseñará los programas y desarrollan acercamientos para evaluar los resultados del aprendizaje de los estudiantes. La Junta garantiza prioritariamente la libertad académica y la autonomía institucional en cuestiones educativas. Por recomendación de la facultad, es la responsabilidad legal de la Junta el conceder los grados académicos.</p>				
1.	<i>¿Determina la Junta procesos de avalúo rigurosos y sistemáticos de la calidad de los programas educativos que se llevan a cabo periódicamente y de los cuales los miembros de la misma reciben los resultados?</i>			
2.	<i>¿Son equitativas las políticas de personal? ¿Apoyan los objetivos e iniciativas institucionales? ¿Son éstas revisadas periódicamente y comparadas con las de otras instituciones similares?</i>			

Criterios e Indicadores		Sí	No	No estoy seguro
<p>Criterio 5 – Integridad fiscal y auditoría</p> <p>Entre las responsabilidades de la Junta el mantener la integridad fiscal es fundamental. La Junta posee responsabilidad legal para aprobar el presupuesto anual de la Institución y monitorear el bienestar fiscal de la misma. También recae sobre ésta la responsabilidad fiduciaria de la Institución, aunque las operaciones diarias son delegadas a la administración. Dado los fraudes financieros que han ocurrido en los pasados años el Congreso aprobó el Sarbanes-Oxley Act en 2002 (SOX), lo cual afectó directamente las prácticas concernidas a la gobernabilidad en organizaciones con y sin fines de lucro. Cabe destacar el efecto que esto tuvo sobre el área de auditoría, cambiando la composición y funciones de los comités de auditoría. Los principios de SOX les han otorgado la oportunidad a las Juntas para revitalizar las prácticas administrativas y fortalecer posiciones competitivas.</p>				
1.	<i>¿Tiene la Junta un comité a cargo de recomendar políticas para establecer la compensación del presidente y otros puestos ejecutivos utilizando estándares explícitos y justificados tanto de la Institución como de Instituciones comparables?</i>			
2.	<i>¿Se enfoca la Junta en aumentar los fondos recibidos de donaciones y actividades de recaudación en lugar de reducir los costos operativos?</i>			
3.	<i>¿Tiene la Institución un programa de cumplimiento para atender comunicaciones de empleados y otros "stakeholders" respecto a posibles violaciones de ley o incumplimiento con códigos de ética organizacionales o de conducta empresarial?</i>			
4.	<i>¿Tienen política escrita o programas para comunicar preocupaciones acerca de posibles violaciones financieras, de contabilidad u otros aspectos legales y éticos hacia miembros de la Junta, según sea apropiado para la situación?</i>			
5.	<i>¿Posee la Junta al menos un miembro asignado al comité de auditoría, quien reúne las características según descritas de "Experto en el área financiera" (Conocimiento profundo basado en experiencias y/o supervisión de actividades financieras)</i>			
<p>Criterio 6 – Plan para facilidades físicas de la Institución de Educación Superior</p> <p>Es responsabilidad de la Junta garantizar facilidades físicas seguras y adecuadas. Esto por medio del desarrollo y revisión periódica de políticas que aboguen por la construcción de nuevas estructuras y la rehabilitación o remoción de estructuras viejas, según dicten las políticas generales de la Junta, manteniendo control sobre la deuda y asegurando niveles adecuados de fondos alocados para el mantenimiento de las facilidades.</p>				
1.	<i>¿Posee la Institución un plan maestro para cubrir las necesidades de las facilidades físicas de los diferentes recintos?</i>			

Criterios e Indicadores		Sí	No	No estoy seguro
2.	<i>¿Discute la Junta periódicamente necesidades presentes y anticipadas para atender las facilidades físicas?</i>			
3.	<i>¿Ha sido efectiva la Junta en controlar las deudas y asegurar niveles adecuados de fondos para los costos de operación y el mantenimiento de renovaciones, utilidades y reparaciones de las facilidades?</i>			
4.	<i>¿Está considerado como parte del Plan aumentar la eficiencia de las fuentes de energía y mantener al corriente la tecnología?</i>			
5.	<i>¿Tiene la Junta algún miembro especialista en planificación (master planning)?</i>			
Criterio 7 – Desarrollo y recaudación de fondos				
<p>Las Juntas deben ejercer un rol activo al generar recursos tanto para operaciones corrientes como para necesidades futuras. Por medio del manejo apropiado de los recursos fiscales, la revisión periódica de informes de ingresos y gastos y la involucración activa en actividades de recaudación, la Junta descarga parte de esta responsabilidad. Individualmente, los benefactores pueden hacer contribuciones en acorde con sus medios y también pueden identificar, cultivar y hacer acercamientos a otros posibles contribuidores.</p>				
1.	<i>¿Establece el Comité de Compensación, Planificación y Finanzas de la institución de educación superior metas y políticas que aseguren la atención adecuada a los esfuerzos de recaudación de fondos de la Institución?</i>			
2.	<i>¿Ha establecido la Junta políticas adecuadas a la atención de los esfuerzos de desarrollo de la Institución?</i>			
3.	<i>¿Delega la Junta responsabilidades a un grupo de profesionales especializados en la preparación de estrategias y tácticas requeridas para cumplir con los objetivos y las prioridades institucionales?</i>			
4.	<i>¿Ejercen los miembros de la Junta un rol activo en identificar, cultivar y hacer acercamientos a posibles donantes?</i>			

Criterios e Indicadores		Sí	No	No estoy seguro
<p>Criterio 8 – Operaciones de la Junta de Directores, reuniones de la Junta y Comités</p> <p>Las Juntas operan por medio de comités dado una razón simple y práctica: esto les permite hacer sus trabajos de una manera más eficiente. En adición a dividir la carga de trabajo, los comités son un mecanismo natural para estimular la involucración activa de los miembros de la Junta y desarrollar su liderazgo. Las organizaciones que tienen una estructura de comités efectiva logran que sus miembros se sientan satisfechos al involucrarse activamente por medio de contribuciones significativas para alcanzar las metas y lograr los resultados propuestos por la Junta. Los comités también tienen el beneficio añadido que ayudan a fortalecer y expandir la relación de sus miembros por medio del entendimiento de la institución. En la era luego de Sarbanes-Oxley (SOX), caracterizada por un incremento en la asignación de responsabilidades a los sectores sin fines de lucro, la estructura y composición de comités presenta una oportunidad para que la Junta “eleve sus objetivos” y adopte voluntariamente lo que muchos perciben como “buenas prácticas de gobernabilidad”. Para facilitar la evaluación de las operaciones de la Junta a través de sus benefactores a continuación se mencionan 4 comités: (a) Auditoría y Cumplimiento, (b) Nominaciones-Gobernabilidad Corporativa, (c) Compensación, Planificación y Finanzas, y (d) Asuntos Académicos.</p>				
1.	<i>La Junta tiene una política escrita en relación al conflicto de intereses para los benefactores, oficiales y empleados, cuyo cumplimiento es monitoreado muy de cerca.</i>			
<p>Criterio 9 – Organización y desempeño de la Junta</p> <p>La gobernabilidad corporativa es un sistema por medio del cual la Institución es dirigida y controlada según los intereses de sus <i>stakeholders</i>, asegurando que las actividades se lleven a cabo de una manera diligente y responsable. A estos fines los Artículos de Incorporación (Charter) por ley, estatuto u otros documentos corporativos son de suma importancia ya que especifican las responsabilidades, delinean los criterios para tomar decisiones, definen las restricciones de autoridad y establecen los objetivos organizacionales.</p>				
1.	<i>¿Requiere la Junta que los nuevos benefactores acudan a un programa de orientación enfocado en las responsabilidades, el valor y los retos que enfrenta la Institución?</i>			
2.	<i>¿Mantiene la Junta minutas de esta participación?</i>			
3.	<i>¿Calendariza la Junta retiros periódicos en los cuales se discuten problemáticas de política a parte de las presiones urgentes y agendas preventivas en sesiones regulares?</i>			
4.	<i>¿Es la educación y el desarrollo de la Junta un proceso continuo en la institución de educación superior?</i>			
5.	<i>¿Asegura la Junta que existe un proceso de avalúo regular y riguroso para su desempeño colectivo y el desempeño individual de sus benefactores?</i>			

Criterios e Indicadores	Sí	No	No estoy seguro
Criterio 10 – Relaciones de la Junta			
<p><i>La Institución X es una comunidad de educación superior. Está compuesta por una diversidad de constituyentes, entre los cuales se encuentran la facultad, los estudiantes y los egresados, cuyos intereses especiales convergen bajo un fin común: perseguir y diseminar el conocimiento, estudiar y clarificar los valores y avanzar la misión de la universidad en beneficio de sus estudiantes y la comunidad en general. La Junta debe reconocer la importancia del insumo en referencia a sus preocupaciones y debe haber apertura para las oportunidades de promoción y mantenimiento de contacto con la misma</i></p>			
1.	<i>¿Consulta y se comunica la Junta con constituyentes claves (facultad, estudiantes, personal no docente y egresados) en colaboración con la administración?</i>		
2.	<i>¿Consulta y se comunica la Junta con otros stakeholders (gobierno, organizaciones comunitarias, otras instituciones de educación superior y organizaciones profesionales) en colaboración con la administración?</i>		
3.	<i>¿Provee la Junta oportunidades apropiadas para el insumo de los estudiantes en cuanto a las decisiones que les afectan?</i>		
4.	<i>¿Provee la Junta oportunidades apropiadas para el insumo de la facultad y otros empleados en cuanto a las decisiones que les afectan?</i>		
5.	<i>¿Provee la Junta oportunidades apropiadas para el insumo de los egresados en cuanto a sus expectativas de la universidad o lo que la Junta espera de ellos?</i>		