

El fin de los dinosaurios



Aspectos sobre formación, funciones
y desarrollo de Juntas Directivas

Miguel Angel DeMarco

El fin de los dinosaurios

Aspectos en la formación, función y desarrollo
de las juntas directivas de entidades cristianas

Miguel Angel DeMarco



Misión Latinoamericana

Departamento de Ministerios

Instituto Fórum Latínium

El fin de los dinosaurios
Por Miguel Angel DeMarco



Una publicación de la
Misión Latinoamericana
P.O. Box 52-7900 - Miami, FL 33152 - USA

Copyright © 2003 por Miguel Angel DeMarco.
Todos los derechos reservados

Este libro no puede ser copiado ni reproducido bajo ninguna forma
sin el permiso escrito del autor y los editores.

Las referencias bíblicas incluidas en este libro corresponden a las versiones
Reina-Valera Revisada 1960, Dios Habla Hoy y Biblia en Lenguaje Sencillo,
© 1999, 2000 Sociedades Bíblicas Unidas, usadas con el debido permiso.

Primera edición Octubre de 2003

Impreso en Colombia

ISBN 958-8201-22-5

*A Liliana,
Juan Ángel,
Eugenia
y Gabriel,*

*compañeros del camino,
quienes cedieron de su tiempo
para que pudiera dedicarme
a estas cosas.*

Índice

Tan nuestras como las montañas.../ 13

- *Cuestiones de liderazgo*
- *Un universo muy variado*
- *Estrecha relación con el contexto*
- *Diferentes etapas*
- *Tres partes principales*

PRIMERA PARTE:

LAS BASES

1— Diferentes tipos de juntas/ 23

- *Junta gobernante*
- *Comité ejecutivo*
- *Junta de referencia*
- *Junta consultiva*
- *Junta legal*
- *Junta de trabajo*
- *Equipo ejecutivo*

2— Entre dinosaurios, senadores y marionetas/ 27

- *Dos caras de la misma moneda*
- *Una bendición que requiere cuidado*
- *La relación presidente-director ejecutivo*
- *La junta y la relación con los otros empleados*
- *«No será así entre ustedes»*

3— El fundamento de las juntas directivas/ 37

- *La importancia de los protagonistas*
- *Un modelo producto del desarrollo social*
- *Los cuestionamientos al modelo*
- *Resolver las razones*
- *Varias razones*

4 — Juntas que evolucionan/ 53

- *Un grupo de trabajo*
- *La junta directiva-ejecutiva*
- *La junta de beneficiarios*
- *La junta de voluntarios*
- *Sobre nombre y términos*
- *Las asambleas*
- *Los tamaños de las juntas*

SEGUNDA PARTE:**LAS DEFINICIONES****5— Las funciones de la Directiva/ 63**

- *Proveer propiedad*
- *Proveer estatus y sustento legal*
- *Dar fundamento*
- *Garantizar el gobierno*
- *Representar a la entidad*
- *Representar a la sociedad*
- *Proveer patrocinio*
- *Proveer intercesión*
- *Proveer asesoramiento*
- *Proveer respaldo y contención al ejecutivo*
- *Proveer un estamento de apelación*

6— Los miembros/ 75

- *Personas respetables*
- *Personas de palabra*
- *«No dados a emborracharse»*
- *No codiciosos de ganancias deshonestas*
- *Hombres y mujeres de fe*
- *Una casa en orden*
- *Otros requerimientos*
- *Capacidad profesional*
- *Su compromiso*
- *Su disponibilidad*
- *¿Hay lugar para los restaurados?*
- *Una gran promesa*

7— La estructura: la junta por dentro/ 87

- *El presidente*
- *El vicepresidente*
- *El secretario*
- *El tesorero*
- *El fiscal*
- *Los «pro»*
- *Los vocales*
- *El director ejecutivo*
- *Las comisiones*

8— Los documentos fundamentales/ 101

- *La Carta Fundacional*
- *Los Estatutos*
- *La Declaración de Misión*
- *La Declaración de Fe*
- *Las actas*
- *Reglamento interno*

**TERCERA PARTE:
ASPECTOS OPERATIVOS****9— La formación/ 111**

- *La selección de los miembros*
- *Algunas distorsiones*
- *Período de prueba*
- *Las motivaciones*
- *La inducción*
- *Los recambios*
- *La separación de un miembro*

10— Las reuniones/ 125

- *El contenido*
- *La definición de las fechas*
- *La frecuencia*
- *La convocatoria*
- *El lugar*
- *Las minutas*
- *La asistencia*

11— La visión de la organización con el correr del tiempo/ 129

- *Recuadro: Características del ministerio de LAM*
- *Una visión que perdura*
- *Señales de una junta inapropiada*
- *Qué hacer en estos casos*
- *La terminación de un proyecto*

Una palabra final/ 141

Reconocimientos

RECONOCER a los que contribuyeron en un libro sobre desarrollo institucional será siempre una tarea incompleta. Aun así, me atreveré con algunos.

A Liliana, mi esposa; mujer íntegra, luchadora y compañera tenaz que siempre ha corregido y criticado de buena gana todos mis trabajos, desde el primer sermón que escuchara de mí como seminarista, hasta este libro. Liliana me ha acompañado hombro a hombro y corazón a corazón en todos los ministerios en que he servido. Me ha esperado muchas noches en casa, regresando de reuniones directivas de ministerios o iglesias, dispuesta a escuchar mis catarsis emocionales por entusiasmos o frustraciones en las marchas y contramarchas de esos ministerios. Como escuchara decir a un teólogo latino hace pocos días, siempre tengo la duda de quién es la ayuda idónea de quién.

A Gustavo Pérsico, director de Radio Trans Mundial Argentina, quien fue lo suficientemente valiente para confrontarme allá por los ochentas —cuando era miembro de su junta directiva— con mi pobre desempeño en ella. Su llamado de atención —con amor y respeto— promovieron en mí una espiral de reflexiones y debates que me han ayudado a servir en varias otras juntas y en los ministerios en que he servido hasta el momento.

A los pastores de la Alianza Cristiana de Iglesias Evangélicas de la República Argentina (ACIERA), quienes me invitaron a ser parte de la Junta Directiva cuando era aún un pastor novato. Fue una escuela maravillosa sobre relaciones pastorales, procesos, amor fraternal y *lobbismo* cuyos resultados permanecerán aunque los años pasen.

A Chris Shaw, Randy Wittig y Gerardo Kopf, con quienes compartí varios años en la dirección de Desarrollo Cristiano Internacional, en una *mé-lange* de junta directiva y equipo gerencial que solo nosotros entendíamos.

Trabajamos, soñamos, nos equivocamos, discutimos y servimos al Señor en el avance de su Reino. Fueron tiempos de pasión.

A los hermanos de Olivos y Boulogne Sur Mer de la Iglesia Cristiana Evangélica en Argentina, y los de la Iglesia Bíblica de Zapote, en Costa Rica, con quienes trabajamos juntos en la planificación y desarrollo de las tareas pastorales y en la dirección de esas comunidades cristianas. Fue un tiempo de mucho crecimiento personal en el trabajo con gentes de otros trasfondos.

A Timoteo Halls, Melvin Rivera y Jorge Núñez, amigos, visionarios y siervos fieles que me acompañaron en la fundación del Instituto Fórum Latínium, y quienes siguen firmes como parte de la conducción. Con ellos compartimos el deseo de ver ministerios cristianos mejor estructurados, con un impacto excelente en y desde el mundo latino. Varios de los conceptos aquí presentados han sido generados, debatidos y confrontados en nuestras charlas privadas, así como en los seminarios que tenemos cada año.

A la Junta Directiva (*Board of Trustees*) de nuestra Misión, LAM, con quienes nos reunimos dos veces al año como parte de nuestro trabajo en la Misión. La observación y la interacción con ellos en las reuniones y las discusiones sobre proyectos y ministerios ha sido una fuente enriquecedora para definir, evaluar y confirmar ideas vertidas aquí.

A David R. Befus, presidente de la Misión Latinoamericana, por animarme a escribir este libro y sus contribuciones valiosas en el contenido. Varias de las ideas presentadas aquí han sido discutidas muchas veces en nuestros viajes, entre una reunión y otra con las juntas directivas de los ministerios asociados de LAM, así como en el fragor de nuestro trabajo en el equipo gerencial de la Misión. Con David compartimos muchas ideas y discrepamos en otras, no obstante, trabajar en su equipo ha sido y es una experiencia de mucho valor agregado para mi vida y ministerio.

A Jesucristo, Salvador, Señor y Maestro. Él nos embarcó a todos nosotros en la más maravillosa de las gestas: el avance de su Reino. ¡Qué insignificante accesorio cósmico seríamos si Él no nos hubiera llamado a ser parte de su equipo!

Tan nuestras como las montañas...

LAS JUNTAS DIRECTIVAS como ente social han formado parte de nuestras vidas desde hace muchos años y de alguna manera nos han afectado en diferentes formas. Muchas iglesias, escuelas, centros deportivos, entidades cooperativas, clubes, centros vecinales, instituciones de desarrollo y progreso tienen un estamento de autoridad similar a una junta. Como parte de la cultura occidental, creemos en las conducciones individuales, siempre y cuando estén avaladas —y verificadas— por un cuerpo colegiado.

Las juntas directivas cristianas representan la cara estructurada —formal— del espíritu fraternal y emprendedor de hombres y mujeres que ha convenido en servir a otras personas en necesidad.* Personalmente las considero una herramienta valiosa y enriquecedora a la vez, que la iglesia usa a menudo para sus proyectos y emprendimientos.

* Para ayudas e ideas sobre cómo llevar adelante un proyecto, el lector puede consultar otro libro del mismo autor: *Desarrollo de proyectos*, publicado también por la Misión Latinoamericana y el Instituto Fórum Latinum.

Tengo recuerdos de juntas y comités desde que era niño. Mi madre fue una de las fundadoras y miembro de la junta directiva de la escuela cristiana a la cual asistí en mis primeros años. Luego, como hijo menor de una familia numerosa y activa en la iglesia, con frecuencia veía en mi casa reuniones de comisiones y juntas de jóvenes, de mujeres, de campamentos, etc.

Lo más temprano que recuerdo de mi propia participación formal en una de ellas se remonta a los tiempos de estudiante secundario, cuando fui elegido presidente de la Junta Estudiantil del Colegio Nacional. Aquello que comenzara como un juego de adolescentes terminó poniéndome en el centro de una escena peligrosa. Los estudiantes no gozábamos del agrado del gobierno militar argentino en aquellos años —fin de los sesentas y comienzo de los setentas— y menos quienes éramos líderes. Recuerdo el sentimiento de indefensión que me sobrevino cuando escuché que entre mis amigos se decía: «A Miguel Angel lo vigila *la cana*».*

Después de salir del seminario he servido como pastor, editor de revistas, director de un periódico, director de departamento en diferentes ministerios, miembro en algunas juntas directivas, comités, juntas pastorales y otros cuerpos directivos. La riqueza adquirida en todos estos años siendo parte de juntas o interactuando con ellas es un tesoro que agradezco a nuestro Señor. A lo largo de este peregrinaje he gustado el gozo en los aciertos, así como la tristeza —y hasta vergüenza— en los errores. Uno aprende que las victorias

* *Cana*: término popular en Argentina para la Policía. En esos años todos los líderes estudiantiles, políticos y sindicales estábamos bajo sospecha y vigilancia policial.

han sido logradas por la gracia de Dios, y esa misma gracia es la que nos ha arropado y rescatado cuando nuestra tozudez nos llevó al fracaso.

La idea de este trabajo surgió hace ya unos años, a raíz de los primeros análisis que hicieramos al comenzar con el Instituto Fórum Latínium. La realidad de los diferentes ministerios en el continente nos señalaba con énfasis la necesidad de capacitación en sus equipos directivos. Uno de los objetivos del IFL ha sido la producción de materiales y herramientas que ayuden a orientar a los responsables de los ministerios en la definición de sus entidades y equipos.

En febrero de 2002 tuvimos el tercer seminario del IFL, el cual se enfocó en la formación y el desarrollo de las juntas directivas. Se lo conoció bajo el título de «Juntas que funcionan». Varias ideas vertidas allí por los diferentes consultores y expositores han sido tomadas en cuenta para este trabajo.

Cuestiones de liderazgo

Cuando nos acercamos al tema de las juntas directivas estamos hablando sobre liderazgo y servicio. Ese es el marco principal en que el ministerio y la función de las juntas deben ser considerados. Ellas cargan sobre sus hombros la responsabilidad final sobre la dirección y ejecución de sus entidades, abriendo un espacio excelente para el servicio a muchos hombres y mujeres con dones, talentos y recursos para hacerlo.

«Porque los que ejerzan bien el diaconado, ganan para sí un grado honroso, y mucha confianza en la fe que es en Cristo Jesús.»

—EL APÓSTOL PABLO, EN 1 TIMOTEO 3:13

¡Qué maravillosa promesa! Los miembros de las juntas son como los diáconos, que han sido llamados a servir en la administración de los negocios del reino de Dios. Ellos no debieran quedar relegados a una mera lista de gentes que apoyan y certifican el trabajo de los equipos ejecutivos, sino que se los debiera considerar como un cuerpo ministerial en sí mismo, activo y fundamental. Estoy convencido de que si aprendemos a caminar mejor en esta dirección veremos muchos más hombres y mujeres cristianos abrazando con pasión la tarea restante de la iglesia desde un puesto en alguna junta.

Un universo muy variado

Cuando hablamos de juntas directivas nos acercamos a un tema tan ecléctico como «las montañas del mundo». Sí, las montañas comparten entre ellas algunas cosas fundamentales —todas sobresalen en la topografía regular, tienen bases más amplias que sus cumbres, ofrecen dificultades para transitar o trabajar sobre ellas, crean paisajes maravillosos, etc.— pero sus realidades particulares han determinado que sean consideradas unas muy diferentes a otras. Si usted recuerda algo de Geología de sus tiempos en el colegio, sabrá que las montañas y cordilleras que encontramos en el Planeta difieren mucho entre sí. Lo mismo ocurre con las juntas directivas. Así como creo que cada hijo que tenemos es

único y debemos entenderlo y tratarlo en su singularidad personal, de la misma manera creo que debemos proceder con las entidades y sus equipos: deben ser considerados en sus casos particulares.

Estrecha relación con el contexto

Siguiendo con el ejemplo de las montañas, ellas tienen una íntima relación con el contexto al cual pertenecen. ¿Acaso se ha visto alguna montaña de coral en una cordillera? De igual forma, una junta directiva *pertenece a una entidad* (su contexto inmediato) y *a una comunidad* (su contexto extendido) donde sus miembros viven y se desarrollan. Esos contextos determinan en gran manera el perfil de la junta. Esa relación nos señalará que la cultura es muy importante en el carácter y comportamiento de ese grupo.

Esa relación de la junta con el entorno social donde vive es clave también para que la comunidad acepte y se apropie de la misión y tarea de la organización. Como veremos más adelante, si una comunidad percibe que la entidad tiene miembros que la representan, se inclinarán a una mejor disposición para la colaboración y el apoyo, así como en la aceptación de los servicios que el ministerio le ofrece.

Diferentes etapas

Todas las entidades y proyectos pasan por diferentes etapas. Por lo general, esas etapas son de crecimiento. En cada una de ellas las características requeridas para

el liderazgo son diferentes, lo que hace que, eventualmente, las juntas también lo sean (lo mismo sucede con los equipos ejecutivos). No es lo mismo el liderazgo requerido para comenzar un ministerio nuevo que el necesario para dirigir una entidad con años en la arena de la administración cristiana.

No son muchas las veces que los miembros de una organización entienden esto de las diferentes etapas, por lo que tienden a generalizar y estereotipar lo que una junta debiera ser. Lo que funciona en unos casos no rinde sus frutos —o directamente suele ser inaplicable— en otros, sencillamente porque hay factores diferentes que modifican los escenarios.

Por lo tanto, si usted adquirió esta publicación con la expectativa de tener un *Manual sobre juntas directivas*, lamento desilusionarlo: no lo es. No me atraen mucho los manuales sobre estos temas, porque suelen ser escritos con la pretensión de que el lector siga determinadas instrucciones que lo llevarán al éxito. Algunos trabajos que he consultado sobre el tema pecan de reduccionismo, asumiendo que todas las juntas directivas son más o menos iguales —o debieran serlo—, con la misma clase de integrantes, para los mismos fines y con el mismo trasfondo o historia por detrás. Incluso aquellos que hacen referencia a una gran variedad de tipos de juntas, terminan dando pautas que, a mi gusto personal, son concebidas para un panorama muy homogéneo.

Tres partes principales

Al hablar de juntas y su relevancia en las entidades a las que pertenecen estamos tocando temas de estructura, equipos, responsabilidad, planificación, ventas, pasión,

propósitos, fraternidad, estadios y otros que interactúan constantemente. Algunas de esas cosas son filosóficas, otras convencionales, y otras tienen que ver con la operación. Es por eso que he tratado de separar todo el material en tres partes principales: las bases, las definiciones y aspectos operativos.

Aun cuando algunas de mis ideas parezcan expresadas de una forma dogmática, entiendo —e insisto— que el diseño estructural de una entidad es prerrogativa de sus integrantes, en relación directa con sus personalidades, la misión que deben cumplir, el entorno al que pertenecen y sirven, los recursos disponibles y la etapa en sí de la institución.

Más que dictar o determinar lo que usted y su equipo deberían hacer con su junta directiva, su entidad o ministerio, mi dicha será el haberle acercado algunos conceptos básicos y al mismo tiempo provocar reflexiones conducentes a decisiones valientes, éticas, sabias, audaces en la gerencia de su ministerio, que lo llevarán a superar largamente a este libro.

Por último en esta introducción, déjeme decirle que he tratado de incluir algunos casos reales a fin de ilustrar los conceptos. He tratado de ser honesto y leal al espíritu de cada historia y su validez como testimonio. Como muchas de ellas son ejemplos negativos — ¡de los cuales también aprendemos mucho!— por lo que en esos casos he debido hacer ciertas generalidades — nombres, lugares, detalles— para guardar la privacidad de los protagonistas que pudieran verse perjudicados.

MIGUEL ANGEL DEMARCO

TIERRAS ROJAS, FLORIDA.

EL DÍA DE LA RAZA DEL AÑO 2003

Primera parte

Las bases

1

Diferentes tipos de juntas

EN ESTE LIBRO nos hemos enfocado en las juntas directivas, sin embargo se ha incluido este corto capítulo con una rápida descripción de otros tipos de grupos de trabajo para ayudar en la identificación y definición. Los nombres no siempre son los mismos en todas las entidades, pero el lector las identificará por la explicación de su concepto funcional.

● Junta gobernante

Esta es la junta directiva, de la que nos ocupamos en este libro. Es un grupo de personas que en su conjunto es propietaria legal de la institución y le

provee o asegura gobierno. Es la responsable de definir la misión de la organización, aprobar sus estatutos, los movimientos de patrimonio / capital, emplear a los miembros del equipo ejecutivo, aprobar los proyectos y planes de la organización, así como su presupuesto.

● **Comité ejecutivo**

Es una junta gobernante (como la anterior), pero disminuida, con fines prácticos. La forman los oficiales de la junta mayor (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y director ejecutivo), y trabaja en algunas reuniones entre una reunión de junta directiva completa y otra. Todas sus decisiones deben ser corroboradas, corregidas y invalidadas en la próxima reunión de junta completa.

● **Junta de referencia**

Es un grupo —un lista— de personas notables, de buena trayectoria y reconocimiento extendido, quienes ya sea por simpatía con el/los fundador/es o por consentimiento a la misión que la organización intenta cumplir, prestan su nombre para dar un aval público al proyecto. Rara vez tienen otra función más que facilitar su nombre. En ocasiones no se conocen entre sí, ya que sus reuniones son muy ocasionales.

● Junta consultiva

También se la conoce como junta de asesores. Está formada por gente muy cualificada en su campo profesional. Su función es asesorar, aconsejar y brindar apoyo técnico a la parte ejecutiva (o a una junta directiva). Debido al alto prestigio de sus integrantes, con cierta frecuencia sirve también como junta de referencia. No tiene poder de decisión.

● Junta legal

Es un cuerpo formado con el estricto propósito de cumplir la ley, pero sin autoridad real en el gobierno o marcha del ministerio. Hay algunas iglesias que han adoptado este formato para cumplir con la ley, pero la verdadera autoridad permanece en el/los pastor/es. También se ve en instituciones con un fundador o gerente (o presidente) de personalidad muy fuerte, donde ya sea por comisión, omisión o desidia de la mayoría, la autoridad y el poder real continúa residiendo una sola persona.

● Junta de trabajo

También llamadas *comisiones*, son aquellas que han sido formadas con el propósito de trabajar en un campo específico o en una tarea puntual. Por ejemplo, las juntas de mujeres, de jóvenes o de hombres en muchas iglesias, las juntas para investigar cierto asunto, las juntas escolares de padres, el Comité del Aniversario, el de Navidad, etc.

- **Equipo ejecutivo**

Es el equipo de personal que acompaña al director o gerente en el liderazgo de una institución. Su mención en esta lista se debe al interés de diferenciarlo de una junta directiva, que lo supervisa.

2

Entre dinosaurios, senadores y marionetas

-**D**OÑA LISSETHE nos regresó el proyecto de Miramonte, junto con la evaluación que hizo sobre la factibilidad —comentó Ricardo.

—¿Y...? ¿Qué dijo? ¿Qué le pareció? —preguntó Andrés, ansioso.

—Lo dejé en el escritorio de Graciela, junto con unas notas que agregó. Salvo un comentario sobre el uso de los voluntarios en el seguimiento, le pareció muy bueno y viable —respondió Ricardo.

—Espero que ahora pase la prueba de los dinosaurios... —agregó Marcelo, con cierto cinismo.

Así, «los dinosaurios», era como algunos llamaban a los miembros de la Junta Directiva. Para Marcelo,

eran viejos, impertérritos, irracionales. Además, decía, pertenecían a otra época lejana, como los saurios. «Ellos no entienden lo que hacemos. ¡Y nadie los entiende a ellos!».

Recuerdo que el director de un ministerio de muchos años los llamaba «El Senado». Decía que son como aquellos políticos que han llegado al congreso no tanto por la voluntad de la gente sino haciendo *lobby*, y que por eso representan más al *establishment* que al pueblo. También agregaba: «Se creen los “Padres de la Patria”, legislando en todo y marcando el territorio en cada centímetro. Siempre buscan complicaciones que demoran el avance de quienes trabajamos.»

Por supuesto, esto ocurre con más frecuencia en aquellas instituciones donde la Junta tiene mucho poder, lo que generalmente sucede en estructuras maduras, con muchos años de existencia. En cambio, cuando hablamos de entidades que están comenzando —y por lo general bajo el mando de un fundador visionario—, la Junta está «en construcción» y quien tiene el mayor poder es el ejecutivo que ha comenzado a convocar a personas para formar su junta.

Con el tiempo, y si todo marcha bien, será la junta la que convoque a los ejecutivos. Mientras eso no ocurra, la junta será débil (y, mientras más se demore el líder en darle importancia, más tardará en fortalecerla). Un hermano brasileño se refería a los miembros de cierta junta como «las marionetas», que se movían al compás que les marcaba el director del ministerio.

Dos caras de la misma moneda

¿Son, acaso, las juntas directivas, un mal necesario? Los equipos ejecutivos batallan en forma activa cada día con la marcha de proyectos y ministerios, mientras que las juntas tienen un rol más pasivo, juzgando y decidiendo estrategias, aprobando planes y revisando presupuestos, sin muchas oportunidades para manifestar su compromiso con la visión y la misión de las entidades.

El equipo ejecutivo (el director y el personal que trabaja bajo su mando) es el verdadero gestor del proyecto, y la junta es el cuerpo que facilita, supervisa y ampara. En este sentido, el Dr. Clyde Taylor afirma: «Quienes formamos parte de juntas directivas debemos hacer propio y promover el principio de que nuestra función es fortalecer a los ejecutivos en el ejercicio de su autoridad. Las medidas gerenciales que se deben tomar pertenecen al ámbito de la gerencia. Este es un buen principio para el comportamiento de la junta».* Los dos grupos son necesarios para la buena salud de la entidad. Plantear la situación de forma negativa, proponiendo caricaturas (dinosaurios, senadores, marioneras) puede llevar a una simplificación peligrosa, que impedirá el crecimiento de su equipo ejecutivo, de su junta directiva y, por ende, de su entidad.

* El Embajador Clyde Taylor es miembro de la Junta Directiva de LAM (*Board of Trustees*), donde funge como vicepresidente (*vice-chairperson*). Además es coordinador del Comité de Ministerios de la junta. Esta cita ha sido tomada de correspondencia interna de la Misión Latinoamericana, con permiso del autor.

Una bendición que requiere cuidado

Así como pregonamos que estamos hablando de herramientas variasas y de un potencial de bendición en las vidas de mucha gente, la instalación y funcionamiento de una junta requiere cuidado y es, a su vez, un ministerio en sí mismo. Parafraseando libremente a don José Ortega y Gasset, me gustaría decir que «la junta directiva es un instrumento sagrado de muy delicada administración».* Mientras que es un instrumento de altísimo valor y de mucha bendición, al mismo tiempo —y por tratarse de un grupo de gente pensante, con criterio propio, con capacidad de análisis e ideas para contribuir— se trata de un grupo que tarde o temprano enfrentará desafíos en lo que hace a la aceptación mutua, sujeción de unos a otros, la actitud de servicio y respeto, el debatir las ideas sin descalificar a quien piensa diferente, etc.

Establecer una junta requerirá dedicación, actitud madura, sacrificio y entrega. No se trata de un juego de niños ni de un asunto de amigos solamente, sino de relaciones sociales signadas por el compromiso y la madurez, con el objetivo común de glorificar y obedecer al Señor, y a la vez bendecir a los necesitados.

La relación presidente-director ejecutivo

El presidente de la junta es el supervisor natural del director ejecutivo en el tiempo comprendido entre una

* La frase original de Ortega es «...la palabra es un sacramento de muy delicada administración.» José Ortega y Gasset, *La rebelión de las masas*, en su «Prólogo para franceses», edición de 1983, Barcelona, Ediciones Orbis. Pág. 12.

reunión de junta y otra. Por tanto, se recomienda establecer una rutina que permita la comunicación y el tratamiento de los temas en los cuales el director necesita el apoyo de la junta. Esta rutina ayudará a evitar que lo urgente y lo cotidiano desplacen las oportunidades para conversar entre ellos.

El director necesitará el apoyo y asesoramiento del presidente sobre las decisiones gerenciales, mientras que el presidente necesita estar bien informado sobre las operaciones, puesto que su función no es sólo supervisar en representación de la junta sino mantenerla informada. Más que una intromisión, esto puede ser de mucho beneficio, ya que la información frecuente sobre los éxitos, dificultades y desafíos de la entidad es lo que nutre el nivel de involucramiento y mantiene viva la sesión y el compromiso en los miembros de la junta.

En los últimos años he observado —o servido como consultor en— algunos casos específicos de organizaciones donde ha habido conflicto entre el presidente de la junta y el director. Después del análisis, en casi todos los casos las causas del problema eran las mismas:

- **Falta de una descripción clara de las funciones de cada uno.** En nuestra cultura latina —y muy especialmente en los ámbitos cristianos— no hemos puesto el suficiente énfasis en la importancia de una Descripción de tareas, que nos ayude a saber en forma concreta qué se espera de una persona. En muchas ocasiones se asume de manera automática que tanto un presidente como un director son autoridades principales, y en ocasiones el entorno les asigna las mismas responsabilidades. Si no existe

una descripción de tareas para cada uno, lo más seguro es que haya problemas, y no faltará quien pregunte: «¿Qué hacemos con esta organización nuestra, que tiene dos cabezas?»

Una descripción de tareas debe referirse a las áreas en que la persona debe trabajar, y ser específica en el tipo de tareas que se pretende que realice.*

- **Expectativas y temores personales relacionados a la autoestima.** Las dos posiciones mencionadas tienen mucho contenido de autoridad, jerarquía, honra, respeto, reconocimiento público, etc. Todas esas cosas afectan de una forma u otra a las emociones de las personas en esas posiciones, y la manera de resolverlo es asumiendo las limitaciones del cargo con madurez, y concentrándose en el aspecto de servicio, en lugar de reclamar el respeto debido. Este no es un problema exclusivo de los neófitos, sino una tentación también presente en hombres y mujeres maduros, con un ministerio respetable. Las emociones están siempre prestas a tomar más importancia de la debida y provocar decisiones necias.

Por otro lado, el ambiente —es decir, la gente que nos rodea— sufre esta confusión, y sin querer apela a estas emociones, asignando al presidente atribuciones que no tiene, y así también con el director.

* En el Capítulo 7 de este libro se ha incluido una lista de las responsabilidades del presidente de la junta.

En algunos casos que me ha tocado ver de cerca esos conflictos de director ejecutivo-presidente de la junta, la entidad tomó la decisión de eliminar una de las posiciones. En realidad, lo que se hizo fue eliminar el puesto de presidente —aunque le sigan llamando de la misma forma—, porque el líder que permanece debe dirigir todos los aspectos de la entidad los 365 días del año, y no solo las reuniones de la junta que representan solo unos pocos días. Esto podría verse como una solución pragmática. No obstante, en mi humilde opinión, es un retroceso en el sentido de rendición de cuentas, ya que la misma persona que maneja la institución es la coordinadora —y por ende, la de más poder— en la junta que, supuestamente, debería supervisarlos.

La junta y la relación con los otros empleados

Cuando los proyectos comienzan, se suele requerir que los miembros de la junta participen —como voluntarios— en las tareas operativas de los proyectos de la entidad. Los escasos recursos para pagar salarios se reemplazan con trabajo voluntario, y los miembros de la junta deben considerar apoyar en este sentido.

Con el desarrollo de la entidad, lo más probable es que llegue el momento en que la junta contrate a un equipo ejecutivo, asegurándose que el director hace bien su trabajo, que el contable lleva bien las finanzas, y que cada encargado de departamento cumple con los objetivos de los programas en una manera ética y con buena administración de los recursos. Cuando este es el escenario, los miembros de la junta deben recordar que la supervisión gerencial recae en el gerente y no en ellos. Por eso se

espera que la junta permita a los ejecutivos el margen de libertad necesario para ejercer la gerencia de la organización, ofreciendo su asesoramiento y apoyo en la medida que se le requiera.

Esto no significa que la junta se «desconectará» del personal de la entidad, porque de esa manera estarán perdiendo algo tan valioso como lo es la percepción personal de la realidad. Un viejo amigo con experiencia en juntas me dijo hace unas semanas: «Si uno no habla directamente con los empleados, solo tendrá la perspectiva del director, lo cual puede ser incompleta y, en ocasiones, hasta equivocada. Pero por otro lado, cuando los miembros de la junta buscamos conocer el punto de vista de los empleados, el director puede pensar que no tenemos confianza en él». Eso demuestra el temor que algunos directores tienen de que los miembros de la junta comiencen a inmiscuirse en los asuntos ejecutivos y de gerencia. Un consultor que vino a uno de nuestros seminarios del Instituto Fórum Latínium aconsejaba a los directores: «Muéstrales la sala, pero no dejes que pasen al dormitorio». Creo que esa frase tiene su chispa y nos hace sonreír. No obstante, soy de la opinión que las cosas deben funcionar al revés.

Mientras más se facilite y desarrolle la relación entre el director y su equipo de empleados por un lado, y la junta por el otro, toda la comunidad crecerá y se apreciarán más unos a otros. Como lo afirmamos al principio de este libro, el tener una junta es para aquellos que han tomado la decisión de asumir actitudes maduras, por las cuales se ejerce la capacidad de separar las cuestiones emocionales de las decisiones administrativas. Los miembros de la junta deben saber que su colaboración en los aspectos operativos es bienvenida, pero que

la autoridad de la operación reside en el encargado natural de esa tarea.

«No será así entre ustedes»

Una de las características que Dios desea ver en las relaciones interpersonales de sus hijos es que todos tienen la actitud de servir a *todos* sus prójimos. No importa si uno es miembro de la junta o director, o el empleado más nuevo y bajo en el escalafón, para el Maestro todos somos hermanos a un mismo nivel de importancia. Podrán cambiar las posiciones, pero en Cristo no hay clases ni jerarquías aristocráticas.

*«En este mundo, como ustedes bien saben,
los jefes de los países gobiernan sobre
sus pueblos y no los dejan hacer
absolutamente nada sin su permiso.
Además, los líderes más importantes del país
imponen su autoridad sobre cada uno
de sus habitantes.*

*»Pero entre ustedes no deben tratarse así.
Al contrario, si alguno de ustedes
quiere ser importante,
tendrá que servir a los demás.*

*Si alguno quiere ser el primero,
deberá ser el esclavo de todos.»*

Esa es una de las maravillas de la «nueva cultura» creada por Jesucristo: aunque alguien tenga un cargo de autoridad, nada impide que ayude como siervo y se someta a la autoridad de un subalterno para una tarea específica. Un espíritu de servicio y sujeción mutua hará que cada uno respete más al otro y su trabajo.

Por la gracia de Dios, he tenido algunos jefes que se han puesto a mi disposición cuando el trabajo era mucho o la crisis presionaba. Ellos me enseñaron con su ejemplo el liderazgo al estilo de Jesús, a través del servicio. Eso me ha enseñado a hacer lo mismo con mis subalternos.

3

El fundamento de las juntas directivas

COMO MENCIONAMOS al principio, las juntas son parte de la vida cotidiana de toda comunidad. Están presentes en muchísimos estamentos que tienen que ver con la educación, el desarrollo, la fe, el trabajo, etc.

La importancia de los protagonistas

Las juntas son buenas o malas según la gente que las componga. ¿Es el matrimonio un mal necesario? No creo que al diseñar la unión conyugal Dios haya tenido *in mente* un concepto tan deprimente como el de «un mal necesario». Él lo instituyó como el mejor de los modelos para basar el desarrollo social y comunitario.

Creo —y lo repetiré en más de una ocasión— que todo depende de las personas involucradas. Estoy convencido de que todo modelo de gobierno es bueno o malo según la calidad de la gente que lo ejerce. Según sean sus habilidades, su fe, su ética, su compromiso y su disponibilidad, así será el resultado. En el cuarto de siglo que llevo de servicio cristiano he experimentado y observado los cuatro modelos más comunes de gobierno: congregacional, presbiteriano, episcopal y dictatorial. En todos los casos —sin excepción— he escuchado bases bíblicas para fundamentarlos, y los he visto funcionar bien y mal, *dependiendo fundamentalmente de las gentes que los protagonizan*.*

Es por eso que la *selección* y la *formación* del personal —sean para la junta o como las funciones ejecutivas— son clave y determinantes en los procesos de instalación y desarrollo de liderazgo. Con esto no estamos «descubriendo el agua tibia», sino ponderando los principios bíblicos sobre liderazgo:

*«Porque muchos son llamados,
y pocos escogidos»*

—JESUCRISTO, EN MATEO 22:14

*«Lo que has oído de mí ante muchos testigos,
esto encarga a hombres fieles que sean idóneos
para enseñar también a otros»*

—EL APÓSTOL PABLO, EN 2 TIMOTEO 2:2

* Puesto que este no es un libro para hablar del gobierno de la Iglesia, el autor no desea extenderse en este punto. No por ello se intenta minimizar la importancia de este tema, sino simplemente hacer referencia a que, independientemente del modelo escogido, los protagonistas son clave en el resultado. Personalmente, el autor se inclina más hacia el gobierno presbiteriano, el cual, a su parecer, se asemeja a una especie de

Un modelo producto del desarrollo social

Las juntas han surgido por la necesidad y, desde mi punto de vista, como producto de diferentes pactos sociales de quienes desean vivir en cierto orden civil. Esto no es exclusivo de *Occidente*, sino que también lo vemos en otras culturas indígenas, asiáticas, mesopotámicas, africanas, en que la marcha de la comunidad y las decisiones de los jefes o caciques son corroboradas o resistidas por «el consejo de ancianos» o como se le llame al grupo de personas influyentes.

Las juntas directivas no son algo «divinamente ordenado» —como pudiera decirse de la Gran Comisión, el bautismo cristiano, la Santa Cena o el matrimonio. Estos grupos de gobierno no han sido instituidos por revelación sino implementados con el desarrollo de estructuras de rendición de cuentas, contención social y para promover la aceptación. Eso no significa que sean «antibíblicas» (¡aunque tengo algunos amigos que pagarían cualquier suma de dinero a quien lograra demostrarlo!).

Que no haya un mandato bíblico explícito a formar juntas nos desafía a desarrollar una buena explicación de por qué insistimos en ellas (así como lo hacemos con los ministerios de jóvenes, la escuela dominical, los retiros y campamentos, etc.). Si tenemos en claro las razones de su existencia, habremos conseguido una buena base para construir encima. Por eso propongo que

democracia representativa.

Además de los tres modelos más comunes, se ha incluido el modelo dictatorial debido a que, para el autor, es parte de la realidad humana y, con frecuencia, presente en ciertas comunidades cristianas latinoamericanas.

todo lo concerniente al diseño, formación y desarrollo de una junta directiva debe estar fundamentado en el sentido, el *por qué*, lo cual también estará ligado de manera estrecha al propósito, el *para qué*.

Los cuestionamientos al modelo

En la actualidad es frecuente encontrarnos con líderes de proyectos y ministerios que no tienen en claro por qué, realmente, es necesaria una junta directiva. El director de un proyecto en México me dijo: «Estás tratando de imponerme un sistema que me traerá problemas. Así como estoy, solo, camino bastante bien.» En algunos casos esta reacción es entendible. Están haciendo un trabajo y lo hacen bien. Entonces, ¿para qué complicarse? Otros preguntan por qué no pueden poner allí a la gente de su más íntima confianza, como lo pudieran ser su esposa, sus hermanos, padres, hijos, cuñados, suegros. «Es la gente en la cual confío; ellos me conocen y me han acompañado en este camino de entregas y sacrificios», afirman. «¿Cuál es la razón, entonces, para desplazarlos, poniendo a gente que todavía no tiene el mismo grado de compromiso?»

En las tres últimas décadas el movimiento evangélico latino ha crecido notablemente. Hemos hablado mucho de ese crecimiento, pero ahora comenzamos a enfrentar las implicaciones, las consecuencias. Ese crecimiento se ha visto reflejado mayormente en ministerios, iglesias y proyectos nuevos, sin conexión con las ramas históricas de la Iglesia. Ese perfil *independiente* ha puesto en escena a muchos líderes sin el legado o la experiencia acendrada de denominaciones o ministerios de

larga data, en los cuales se desarrollaron estructuras de gobierno que se han consolidado a través de los años. También se ha sumado la reacción hacia liderazgos personalistas, y en muchos casos «se ha desechado el bebé junto con el agua»; es decir, como reacción a las personas se ha desestimado la riqueza tradicional.

Otro factor —que ha hecho muy buenas migas con lo mencionado en el párrafo anterior— es la rampante ola de pragmatismo que nos llegó en los '90, en detrimento de las ideologías que regían las decisiones y tendencias de las décadas anteriores. Es frecuente que el director ejecutivo de un ministerio pregunte por qué él no puede ser miembro pleno de la junta directiva, o por qué las fundaciones no aceptan solicitud de donaciones provenientes de proyectos cuyos líderes máximos son sus propios ejecutivos.

El concepto de juntas directivas de voluntarios, no ligados ni financiera y ni familiarmente con el equipo de trabajo, es *ideológico*, mientras que la retención del poder final en manos de los ejecutivos es *pragmático*.

Si a estos factores anteriores le sumamos la instalación de nuevos caudillismos y personalismos en algunos ministerios, entenderemos el por qué de la ausencia de diferentes niveles de responsabilidad en muchas estructuras.

Resolver las razones

Las juntas son parte de una modalidad de estructura organizacional cuyo objetivo es proyectar legitimidad

y credibilidad. Todos vivimos en un mundo de relaciones interpersonales, interacción y responsabilidades compartidas. En ese mundo existen ciertos parámetros de comportamiento que debemos tener en cuenta, y la identidad de la junta directiva tiene mucha relación con eso.

En mis tiempos en que fui pastor debí confrontar a un padre de familia sobre la crianza de sus hijos. Los pequeños eran irrespetuosos hacia los otros miembros de la iglesia y completamente descuidados con la propiedad ajena. Cuando hablé de esto con su papá, él me dijo: «Pastor, yo lo respeto mucho y creo que hace una buena tarea en la iglesia, pero lo que ocurre con mi familia es solo una cuestión mía. Usted no tiene que meterse en mi casa ni cómo educo a mis hijos.» Entonces, armándome de paciencia, debí responderle: «Eduardo, suponiendo que usted tiene razón sobre la supuesta soberanía suya sobre su familia —cosa que, desde ya, le digo no es así, sino que usted es un mero mayordomo— independientemente de eso, llegará el tiempo —y no dentro de mucho— en que sus hijos deban tener otro tipo de interacción con la sociedad. Irán a la escuela, luego buscarán trabajo, querrán buscar novia, etc. Usted deseará que la sociedad acepte a sus hijos, que les dé buenas oportunidades, que los reciba con agrado y aprecie sus dones y capacidades. Si ellos no aprenden desde ahora a ser parte de la comunidad, esa misma sociedad les cerrará muchas puertas en el futuro. En lugar de ser apreciados, la sociedad los rechazará. Usted es *ahora* el responsable de encaminarlos en la senda correcta como seres sociales, en lugar de encerrarse en su propia opinión.»

Así sucede con nuestros ministerios y proyectos. Si queremos que la comunidad les abra las puertas y los

acepte, debemos formarlos de una manera en que sean aceptados, que no ofrezcan lados cuestionables.

Varias razones

El formar y tener una buena junta directiva es una de las mejores formas para proveer:

- **Garantía de pluralidad en la conducción de un proyecto o institución** — El depositar la autoridad final en un grupo colegiado (incluyendo la aprobación de políticas, de presupuestos, de selección y evaluación de los ejecutivos) envía a la sociedad una fuerte señal de que la institución no camina al antojo de una sola persona. Cuando un líder se reserva para sí solo las decisiones generales de un ministerio, con el tiempo encontrará en que solo él lleva la pasión de la tarea. Y es lógico, ya que a los demás no se les ha permitido desarrollar sentido de propiedad de la cosa. Si son varios los que hablan sobre el ministerio usando el pronombre *nosotros*, la idea tomará más fuerza en la sociedad.
- **Legitimidad en los propósitos no lucrativos** — El hecho de que todos los planes, presupuestos e informes financieros sean verificados por un grupo de personas que no tiene intereses personales, brinda más seguridad a los donantes y colaboradores externos de que las operaciones no son para el lucro o beneficio particular del director y sus colaboradores sino para los fines propuestos en la carta fundacional de la entidad —o

en las propuestas de levantamiento de fondos. Todos aceptamos que el obrero es digno de recibir remuneración por su trabajo, pero muy pocos están dispuestos a apoyar el ministerio de alguien que usa una buena causa para su propio beneficio, y sin control.

Tarde o temprano, todo lo que hace el equipo ejecutivo deberá ser reportado a —y evaluado por— otro grupo de personas: la junta. Si sus miembros hacen bien su trabajo, verificarán la ética, los procesos y los destinos de los recursos, así como la genuinidad de los resultados. Esto no se limita a los informes escritos que se presentan una o dos veces en el año, sino también a una atención en los cambios de vida de los ejecutivos. Un ministerio en Centroamérica que nació para apoyar a comunidades en emergencia terminó en la corrupción total. Los miembros de la junta aprobaban lo que, aparentemente, eran buenos informes, sin ni siquiera preguntarse de dónde sacaba tanto dinero el director para estrenar un automóvil nuevo cada año, comprarse una nueva y costosa casa, viajar con sus hijos a Disneylandia con frecuencia, y cosas por el estilo. Es más difícil desarrollar y ejercer procesos de corrupción cuando todo es verificado por muchos ojos.

- **Representatividad de y en la sociedad** — Como lo mencionamos al principio, los miembros de la junta directiva desarrollan sus vidas y relaciones en una comunidad, en la sociedad. Ellos «traen a la junta» la representatividad de la/las comunidades donde la organización sirve. Asimismo, puesto

que son los «propietarios» del ministerio, proyectan en la comunidad una representación oficial y de alto nivel, lo que favorece la aceptación y el apoyo de otros actores sociales hacia la entidad.

- **Variedad de perspectivas** — La formación heterogénea de una junta directiva nutre las discusiones y decisiones con diferentes perspectivas, ya sea culturales, profesionales y sociales. Mientras el profesional de la salud puede verificar ciertos aspectos del servicio, quien tiene cualidades gerenciales ayuda en la verificación de los procesos y las rutinas administrativas. Los aportes interdisciplinarios traen una gran riqueza a la organización. Hace unos años debí hacer una consultoría con la junta directiva de una escuela cristiana que se encontraba en serio peligro de desaparecer. Aquella que había sido por 50 años una institución noble y sólida se encontraba en manos de una junta formada casi con exclusividad de pastores y padres de estudiantes, sin ningún miembro que entendiera algo de educación, planificación, y menos aun de gerencia. El primer paso para revertir la peligrosa situación fue renovar el 80% de la junta, buscando gentes de diferentes trasfondos profesionales. El segundo fue promover la revisión de los Estatutos, para garantizar los cambios en el futuro.
- **Apoyo extendido** — Los equipos ejecutivos saben que en los miembros de sus juntas directivas cuentan con un apoyo extendido de gente comprometida, con sentido de pertenencia hacia la organización y no solo colaboradores externos.

Para los temas más críticos —planificación, toma de decisiones, consultorías y levantamiento de fondos— es necesario que quienes van a ayudar sepan que ellos tienen responsabilidad real, y los miembros de la junta son los más indicados para asumir eso. Ellos brindan un apoyo extra y cualificado sin que haya que cargar más salarios o gastos de consultoría en el presupuesto. Además, ese apoyo se hace efectivo en la resolución de conflictos, ya sea que estos ocurran *adentro* de la institución con otras entidades o personas.

- **Apoyo en la búsqueda de recursos** — A la hora de solicitar recursos, y por el hecho de que no reciben ningún tipo de beneficio, salario o lucro, los miembros de la junta directiva de un ministerio/institución cuentan con un valor extra. Cuando un donante o fundación escucha la presentación o propuesta del director de un ministerio, si esta es buena y consistente puede llegar a aceptarla, pero en el fondo sabe que ese director, por su rol ejecutivo, necesita el dinero, los recursos o el apoyo que está solicitando son para hacer funcionar su trabajo, por el cual recibe una compensación salarial o sostenimiento. Es distinto si ese pedido proviene de alguien que no ganará absolutamente nada, sino solamente ver funcionar mejor el programa, el ministerio o el servicio; alguien que tiene muchas otras cosas en su vida por las cuales ocuparse, pero que así mismo ha destinado tiempo voluntario para apoyar esta visión.
- **Requisito legal** — Las entidades sin fines de lucro o no pecuniarias han sido concebidas en casi todos

los países del mundo como organismos que persiguen fines comunitarios, sociales, filantrópicos o religiosos. Son la figura legal que los gobiernos de los diferentes países han determinado para los grupos que no buscan ganancias para individuos. En algunos países se llaman *asociaciones civiles*. Desde hace no muchos años, también tenemos entre nosotros a las organizaciones no gubernamentales*, con un perfil muy similar. La característica «sin fines de lucro» señala de por sí la intención de perseguir otros fines que no sean el lucro en beneficio de los individuos que la conforman. Precisamente por su objetivo de hacer el bien, reciben ciertos beneficios legales e impositivos que no están a disposición de otros tipos de entidades. Además, pretenden el favor social y convocan la ayuda y el aporte de mucha gente (léase, donantes y voluntarios).

Es por eso que las leyes de las diferentes naciones requieren que este tipo de entidades tengan un cuerpo gobernante.

* La denominación Organización No Gubernamental (ONG) surge hace poco más de una década, en un contexto internacional de acción social y desarrollo. Ha sido promovida originalmente por organismos internacionales para favorecer la canalización y aprovechamiento de recursos para el desarrollo. En su esencia, son entidades sin fines de lucro que intentan, a través de su nominación —al dejar en claro que son «no gubernamentales»—, diferenciarse de los colores políticos que caracterizan a los gobiernos y agencias estatales.

Esta denominación ha sido usada también por entidades religiosas que intentan disminuir su identidad confesional, buscando una mejor inserción secular. En esta línea se ubican los esfuerzos de algunos emprendimientos misioneros en países cerrados al Evangelio, permitiendo de esta manera la presencia de obreros cristianos bajo una estructura secular.

Hace un par de generaciones atrás, se usaba también la denominación «fundaciones» o «entidades de bien público», todavía vigente en la legislación de algunos países.

Todo grupo de personas que pretende desarrollar actividades no lucrativas busca un reconocimiento legal que le permita «mostrarse en sociedad» con todos los requisitos legales en orden. Cumplir con la ley es el precio por vivir en una sociedad civilizada, y la mayoría de los países tienen una legislación definida para la existencia de estas organizaciones. Los gobiernos tratan de asegurarse que hay un cuerpo de gentes voluntarias, calificadas, sin intereses personales, que supervisan todas las operaciones y cuentas, así como el manejo de recursos y propiedades.

Me hallaba en Puerto Rico, comenzando un proyecto editorial. Estábamos hablando con don Carlos Lastra, un acendrado abogado boricua, analizando cómo establecer nuestro estatus legal en la Isla del Encanto. Él conocía, como muy pocos, el paño legal en que estábamos metiéndonos.

—Entiéndame, pastor —me decía don Carlos. —Si usted quiere, inscribimos una entidad no pecuniaria, pero eso depende de lo que usted quiera hacer. El formato debe ser definido por el propósito general.

—Bueno..., esto es un ministerio... Es decir, vamos a vender publicaciones, pero no buscamos la ganancia de por sí... —contesté, buscando contribuir al diálogo que nos ayudaría a definir qué era lo mejor.

—De todas formas, si vamos a ir adelante

con el formato «sin fines de lucro», deberá tener una junta directiva cualificada, que cumpla los requisitos mínimos que dicta la ley.

La incorporación al sistema legal de su país como entidad sin fines de lucro le puede abrir las puertas para emplear personal, recibir donaciones, cobrar ciertas tarifas por servicios, ofrecer a sus donantes recibos deducibles de los impuestos a las rentas, solicitar subsidios a fundaciones, empresas y gobiernos, comprar y vender bienes muebles e inmuebles, establecer programas de reconocimiento oficial, abrir cuentas bancarias, solicitar créditos, etc. Para tener todos esos beneficios al amparo de la ley, necesita tener un grupo de personas a quienes el equipo ejecutivo rinde cuentas, y con el poder suficiente para llamarle la atención, corregirlo y, si fuera necesario, removerlo.

- **La ética cristiana** — En los proyectos cristianos se espera la promoción de los valores del Reino de Dios más allá de los requerimientos legales. Por eso es importante *cómo* lo hacemos y no solamente el producto final del servicio prestado. En algunos países los requerimientos para las entidades sin fines de lucro aún son bastante pobres y favorecen la corrupción. Por eso, dentro de la administración cristiana puede que «cumplir con la ley» sea insuficiente para ser aprobados a los ojos de Dios y se nos requiera ir un poco más lejos.

En la Misión Latinoamericana promovemos que aquellos ministerios que deseen tener un

Acuerdo de Cooperación con nosotros tengan juntas con miembros voluntarios y no relacionados en parentesco directo con el equipo ejecutivo. El objetivo es brindar garantías de independencia y una sana rendición de cuentas. Si los miembros de la junta reciben algún pago o son familiares directos del director —o de alguno de sus principales colaboradores—, las decisiones y la rendición de cuentas se verá afectada por conflicto de intereses o emociones.

En cierto ministerio en México que visité hace unos años noté una dependencia muy grande de los miembros de la junta hacia el director. Al mencionarle mi preocupación, el director me dijo: «Nosotros no les pagamos un salario a los miembros de la junta. Solamente le damos una ofrenda cada tanto...» Eso es peor aun, porque las personas desarrollan una actitud de dependencia, buscando —conciente o inconscientemente— agradar a aquel que «los bendice» con una ofrenda de vez en cuando.

Otro fundador de un ministerio en Sudamérica me dijo: «¿Por qué voy a poner con autoridad sobre mí a otra persona, si soy yo el que tiene la visión de lo que queremos hacer? La ley no lo exige y he sido yo el que construí esto desde el principio.» Es un buen punto, pero no alcanza si pretende aceptación de otros niveles. Si los miembros de la junta no tienen la misma visión y compromiso o son más nuevos que el fundador, entonces se los debe discipular, y en un tiempo podrán asumir completamente su función. Como veremos más

adelante, es parte de la tarea de fundar algo. Además, los cristianos asumimos que la filosofía de nuestro liderazgo debe ser al revés de como el mundo piensa (Lucas 22:25,26).

Soy un firme defensor de las juntas. No creo que sean un mal necesario sino una excelente herramienta para todo proyecto. Tal como ocurre con otros temas, he encontrado gentes que intentan defenestrar el concepto echando mano a los malos ejemplos. Desde mi perspectiva, no son más que sofismas. Es como decir que los martillos son malos porque el mío tiene el mango roto, o porque si no me cuidó me puedo dañar un dedo. Si así fuera, como dijimos, la familia no sería un buen formato social porque hay muchas que funcionan mal, o las escuelas no deberían existir porque no hay ninguna que sea perfecta. ¡Y qué decir de la iglesia! Si su validez estuviera en juego por los problemas o los malos ejemplos, entonces podría decirse que el Fundador se equivocó.

Si queremos tener hijos sanos y bien proyectados «como saetas» (Salmo 127:4), deberemos trabajar e invertir duro en ellos. De igual manera con las juntas: si queremos que sean estables y funcionen bien, que aporten a la institución, se requerirá que trabajemos *en* y *con* ellas.

Para que el ministerio o proyecto que dirige sea respetado como entidad de bien, digna de honra, aceptación y apoyo, deberá aceptar *todas* las reglas del juego: esa entidad deberá tener un sello de garantía de que no es algo personal del director, algo que ha sido formado con dos o tres amigos o parientes, para su provecho y

usufructo personal. Una junta bien conformada y funcionando le brindará ese sello de garantía, ese respaldo que necesita.

4

Juntas que evolucionan

UNO DE LOS PROBLEMAS que he apreciado con mayor frecuencia entre directivos de entidades es la idea de que las juntas debieran ajustarse a algún modelo casi único, estático. En realidad, están diciendo que las juntas debieran ser todas más o menos iguales; que sus miembros pueden ser más o menos gordos, más o menos altos, latinos, gringos, chinos o africanos, pero que a la hora de trabajar, todas las juntas debieran hacer lo mismo. Se suele asumir que todas debieran seguir los mismos patrones, tener la misma cantidad de miembros, reunirse cada ciertos períodos.

Un grupo de trabajo

Las entidades nacen porque hay un propósito que las hace necesarias. En la mayoría de los casos, lo primero que surge es un proyecto promovido y ejecutado por

uno o más fundadores. Luego, para lograr ciertos objetivos sociales, se reconoce la necesidad de una estructura, por lo que su/sus fundador/es forman un grupo que acompañe en la dirección.

Como vimos en el capítulo anterior, hay varios tipos de equipos o juntas, y las diferencias suelen tener mucho que ver con las funciones que se espera de ellas. Por lo general, las diferentes clases están relacionadas a las distintas etapas en la vida de una organización. Es por eso que si analizamos la junta directiva de una misma organización a través de todos sus años de existencia, encontraremos que aquello que comenzó como una reunión de amigos —y a veces solo amigos del fundador, y desconocidos unos de otros— con los años terminó siendo un grupo bien fortalecido, con roles específicos, con reuniones y rutinas periódicas y bien establecidas, etc.

La junta directiva-ejecutiva

Esta suele ser la junta correspondiente a la primera etapa de un proyecto. El presidente es el fundador, y a la vez quien hace las veces de director ejecutivo. De este tipo es la junta del Centro de Victoria La Roca, en la ciudad de Morelia, México. Sue Leak es una misionera de LAM que llegó a esa ciudad para comenzar un ministerio de rescate de niñas de la calle. A medida que comenzaba a trabajar con algunas niñas en las calles de Morelia, fue desarrollando amistades entre los cristianos de las iglesias de la ciudad. Con el tiempo trató de buscar pastores locales que escucharan su proyecto y la acompañaran en cobertura espiritual, mientras escogía a

aquellos que podrían ser parte de una junta directiva.

Después de unos pocos años, no ha encontrado líderes locales que atiendan su proyecto de una forma seria, aunque sí algunas amigas cristianas que con el tiempo han abrazado su visión. Ahora tiene una pequeña junta que ella misma preside, con tres amigas que la acompañan en las otras funciones de dirección y supervisión de su ministerio. Han logrado edificar una casa de dos pisos, con espacio para muchas niñas. Sue sueña con el día en que pueda tener una junta desarrollada, mientras ella dedica el 100% de su tiempo a trabajar en la evangelización, el discipulado y la atención de las muchachitas que deambulan en las calles, para que conozcan a Cristo y tengan otra expectativa de vida.

El valor de este tipo de junta es que permite mucha ejecutividad, ya que son los mismos ejecutivos los que presiden la junta, por lo que son excelentes para los comienzos y desarrollo de un programa o entidad. La parte negativa es que si este estatus persiste con el tiempo, puede llegar a perder credibilidad por ser una cofradía de mucho autoritarismo y muy bajo nivel en la rendición de cuentas.

La junta de beneficiarios

Esta es la junta que, aunque está formada por beneficiarios del programa, a su vez supervisa al equipo ejecutivo que conduce la entidad. Es el caso de algunas agencias misioneras, donde los misioneros que pertenecen a ella forman una especie de asamblea y eligen, de entre su mismo personal, a aquellos que liderarán la entidad.

Así es como funciona la agencia misionera latina PM Internacional, con base en la ciudad de Granada, España. Su visión es trabajar en el mundo musulmán, por lo que sus misioneros se hallan repartidos en diferentes países de África del Norte, Medio Oriente, Europa del Este y la Mesopotamia. Cada tres o cuatro años tienen una asamblea general donde eligen al nuevo presidente y a toda la comisión directiva.

Este suele ser el caso también de algunas juntas de padres de escuelas, o las juntas directivas de ciertos clubes deportivos, en que los socios eligen de entre ellos mismos a sus dirigentes.

Este tipo de juntas suele ser recomendable para entidades que aún son nuevas, pero que necesitan un segundo paso de crecimiento en la dirección. Este modelo también es muy apropiado para los casos en que una entidad tiene una junta de voluntarios que ha perdido su compromiso con la visión del proyecto y necesita una fuerte inyección ideológica.

El valor de esta junta está en que es muy fácil mantener la visión, la misión y la ideología de la entidad, ya que está formada por gente involucrada de lleno en el propósito. La desventaja se encuentra en que los miembros están muy ocupados en otras cosas y no tienen tiempo para cumplir con las tareas de levantamiento de fondos, representación, asesoría y apoyo al equipo ejecutivo. Cada uno de ellos está mirando el desarrollo y la sostenibilidad de sus propios proyectos y contribuye solo en las reuniones. Además, la perspectiva que traen podría ser muy homogénea, ya que suelen tener un trasfondo parecido. Se gana en visión y se

pierde en rendición de cuentas, colaboración y diferencias de perspectivas.

La junta de voluntarios

Está formada por voluntarios no beneficiarios —muchos de ellos profesionales en su área de experiencia—, sin parentesco con el equipo ejecutivo y sin cobrar un solo centavo por sus aportes. Se reúnen dos o tres veces al año y supervisan los planes, los proyectos, el presupuesto y la marcha de la institución sin ningún conflicto de intereses personales. Además, pueden prestar una eventual cooperación y apoyo al equipo de trabajo.

Este es el caso de muchas juntas directivas de entidades ya desarrolladas, que han logrado un equipo de trabajo estructurado y programas establecidos a través de los años.*

Sobre nombres y términos

Algunos la llaman *Junta Directiva* y es así como nos referimos a lo largo de todo el libro. Sin embargo, otros pueden llamarlo Comité Directivo, Comisión Directiva, Consejo Directivo, Junta de Directores, Directorio, Junta Administrativa, Cuerpo Gobernante, etc. Lo que en realidad se busca expresar son dos conceptos:

*Debido a que este es, en la opinión del autor, el formato de una junta directiva madura, la mayoría de las consideraciones prácticas de este libro se han expresado teniendo en cuenta este modelo.

- 1- Que es un cuerpo colegiado; es decir, un grupo de personas.
- 2- Que tiene la autoridad final de la institución. Es decir, que tiene la propiedad legal, le da dirección, asegura —o provee— gobierno y es ante quienes el equipo ejecutivo rinde cuentas.

Las asambleas

Antes de avanzar es necesario una corta mención a las asambleas. Hay organizaciones cuya autoridad final no es una junta directiva sino una asamblea. Esto, por lo general, se refiere a un grupo mayor de gente.*

La formación de asambleas por encima de una junta directiva suele ser lo más recomendable en organizaciones que, ya sea por filosofía, estrategia o seguridad, necesitan repartir la autoridad final y la propiedad legal en un grupo más extendido de personas.

Es por *razones filosóficas* en el caso de los pueblos democráticos (y las iglesias con gobierno *congregacional*), donde se cree y se promueve que la autoridad final la tiene todo el pueblo. En estos casos, *el pueblo* (o *la congregación*) es donde reside la autoridad final.

* *Asamblea* —del francés *assemblée*, y este del latín vulgar *assimulare*— contiene la idea de gente que se junta para un propósito común.

Como parte de las estructuras institucionales, las asambleas se han caracterizado mayormente por ser cuerpos deliberativos, cuya función de autoridad y poder se circunscriben estrictamente al momento de reunión. «La Asamblea es soberana» es un axioma que solo es válido cuando la asamblea está reunida formalmente. Durante el período comprendido entre una reunión y otra, la autoridad es depositada en la junta directiva.

También puede formarse una asamblea por razones *de necesidad o estrategia*. Por ejemplo, un club deportivo, el cual desea que una gran cantidad de personas lo sienta como propio y aporte regularmente una *cuota social*. La suma de esas cuotas sostiene todo o gran parte del presupuesto general de la organización. Además, esto profundiza en la sociedad la pertenencia y la competencia (base de la *fanaticada*), elemento muy importante en los ámbitos deportivos.

En algunos casos, hay organizaciones que forman asambleas numerosas para asegurarse de que el destino de una organización no queda en manos de un grupo pequeño, sino que hay una instancia periódica en que todo puede ser revisado y, en caso necesario, removido. También suele ser un espacio para conocer, reclutar y formar futuros miembros de una junta.

Hay algunas instituciones que llaman Junta Directiva a su asamblea, y a su junta directiva la llaman Comité Ejecutivo.

Los tamaños de las juntas

Las leyes de algunos países suelen establecer *un número mínimo* para formar una junta. Por ejemplo: en Puerto Rico se puede tener una junta directiva de una entidad no pecuniaria con tres personas. En Panamá hasta pudieran ser dos. Otros países requieren otros números, pero nunca una cantidad que, por exigencia de la ley, debiera ser muy numerosa.

En mi opinión, creo que debemos atender la sugerencia mínima de la ley, pero la cantidad real debería

depender de diferentes factores propios de la entidad, las necesidades y la ocasión. ¿Tendrán varias comisiones de trabajo? Eso le exigirá muchas personas. ¿Tienen ya un equipo ejecutivo (empleados) suficiente para todo el trabajo, y la junta solamente supervisa? Entonces necesitará una junta ágil, que favorezca las deliberaciones y la toma de decisiones, pero no necesitará «muchas manos» para el trabajo. ¿Necesita superar la etapa de un fundador o director fuerte, que dejó impreso su perfil personalista en la entidad y en la imagen hacia fuera? Entonces necesitará una junta más grande, que muestre al público que ahora no es cuestión de individuos ni personalismos, sino de un verdadero cuerpo colegiado.

Segunda parte

Las definiciones

5

Las funciones de la Directiva

PARA COMENZAR a describir este punto quiero citar textualmente lo que afirma el Dr. David Hubbard, quien por 30 años fuera el presidente del Seminario Teológico Fuller, de Pasadena, California:

«Los miembros de la Junta Directiva son *gobernadores*. Cuando se sientan a la mesa de reuniones y votan a favor o en contra de una moción están gobernando la institución. También son *patrocinadores*, en referencia a su papel de donantes y recaudadores de dinero. Son *embajadores* en tanto representan la misión de la institución, la defienden si es sometida a presiones y la representan en sus grupos de interesados y sus comunidades. Por último, son *asesores*; casi todos poseen alguna destreza profesional que resultaría costosa si hubiese que “comprarla”. Puedo telefonar a algunos síndicos,

hacerles una pregunta de tipo legal, administrativo o educacional y obtener una respuesta casi inmediata.»*

Creo que el resumen citado es bueno, general y a la vez bastante específico. Como el lector podrá apreciar, en mi lista siguiente agregaré algunas otras funciones, las que tal vez para Hubbert estarían incluidas en las cuatro que él menciona.

Las responsabilidades enlistadas aquí hacen referencia a la junta de una entidad debidamente formada, que ha pasado su etapa de formación. El orden que he definido no tratará de seguir la historia de una junta, ya que hay muchos proyectos que comienzan con una sola persona —el fundador— y luego este va reclutando a quienes lo acompañarán. En ocasiones, cuando la junta está completa y entra en funciones, algunos pasos han sido dados (como pudiera ser, por ejemplo, el estatus legal del proyecto, o definir la Declaración de Misión).

Funciones de la junta directiva de una institución sin fines de lucro

• Proveer propiedad

¿Quién es el dueño legal de la entidad? ¿Quién tiene el derecho legal sobre el nombre de la entidad, los inmuebles (terrenos, casas, edificios), los bienes muebles (el mobiliario, los equipos, los

* Citado por Peter Drucker, en su libro *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1994, Pág. 171.

automóviles), los proyectos y programas, las cuentas bancarias, las inversiones de todo tipo, las marcas (el nombre de los productos, programas o recursos), las carteras (las bases de datos de los clientes, de los donantes, de contactos potenciales) y de todo lo que pertenece a la entidad? La junta directiva es la propietaria de hecho y de derecho. Es la única que puede comprar y vender patrimonio, dar o tomar créditos y comprometer el destino de la institución y de sus bienes. La junta será la responsable fiscal por cualquier presentación judicial, deuda, quebranto u obligación contraída por la institución.

La junta directiva pudiera ceder ese derecho a uno de sus integrantes (por lo general, el presidente tiene el poder de firma para comprometer responsabilidad en cualquier decisión que la junta haya tomado), o al director ejecutivo, mediante poder.

Hay instituciones en que nadie sabe quién es el responsable final, ni quién es el dueño, porque las propiedades están a nombre de particulares, o el director hace y deshace respecto de las decisiones trascendentales sin consultar debidamente con nadie.

Una junta directiva que no posee la propiedad institucional de derecho y de hecho (es decir, tanto en los papeles legales ante el gobierno como en la práctica) no es más que una figura decorativa. En el mejor de los casos podrá llamársele junta consultiva o comité de referencia, pero no junta directiva.

● Proveer estatus y sustento legal

Si bien podría aducirse —y con algo de acierto— que esto se halla implícito en el punto anterior, quiero enfatizar la función de la junta directiva como proveedora de legalidad a la institución y a sus proyectos, así como en verificar que esa legalidad se mantiene vigente en todos los aspectos de la vida institucional.*

Una junta puede ser propietaria de un proyecto que no existe legalmente. Es el caso de ciertos proyectos que están en formación o bajo el amparo de otra entidad (patrocinador fiscal). Si este fuera el caso, se debe saber que se está en riesgo de que, tarde o temprano, alguien se aproveche de esa situación para poner las cosas a su nombre y torcer el destino que el grupo había definido originalmente.

* Este punto encuentra sus dificultades cuando se trata de un proyecto internacional. La legalidad puede ser reconocida solo en el/los países donde la entidad ha sido registrada. Y en caso de disputas, es sólo en esos países donde el caso pudiera ser ventilado judicialmente.

En los casos de proyectos y ministerios internacionales, se espera cierto reconocimiento de aceptación (por parte de las comunidades donde se pretende servir, así como de los que serán desafiados a sostener financieramente el proyecto). Eso obliga a tener legalidad propia o asociarse a un patrocinador fiscal. Por ejemplo, la Coalición Latina fue formada por varios representantes de ministerios, quienes han acordado llevar a cabo congresos que desafíen a los jóvenes cristianos latinos a considerar las vocaciones ministeriales como carrera. Esa Coalición se formó en el año 2001 y llevó a cabo un primer congreso: Latina/2003, en Panamá. Ya se está trabajando para Latina/2005 (Bolivia o Ecuador) y Latina/2008. Por ahora, la cobertura legal es provista por la Misión Latinoamericana, como entidad convocante y patrocinador fiscal. En el futuro deberá trabajar en el próximo paso, en que la junta directiva de la Coalición sea la propietaria real, debidamente registrada, lo cual le dará más autonomía. Un caso parecido ocurrió con COMIBAM Internacional, que comenzó como un grupo de trabajo con miras a un congreso en Brasil, en 1987. Luego el grupo cambió el nombre —aunque se guardó el acrónimo— y después de funcionar varios años como proyecto sin estatus legal, el ministerio fue registrado legalmente en Guatemala, donde se encuentra la oficina coordinadora para el continente.

● Dar fundamento

La junta es la responsable de escribir —o al menos aprobar, si es que otro los hace— los documentos fundamentales de la institución. Esto es, la Carta Fundacional (si la hubiere), los Estatutos, la Declaración de la Visión de la organización, la Declaración de Misión y la Declaración de Fe. Además, pudiera elaborar un documento en el que definen los principios fundamentales (en caso de que no estén incluidos en la Carta Fundacional) donde se expresa la ideología —o misionología— y los valores fundamentales que la entidad promoverá en sus programas y proyectos.

También es responsable de velar que estos fundamentos permanezcan a través del tiempo. Es muy frecuente que, en su fervor y contingencias, los equipos de trabajo sufran presiones para desviar —consciente o inconscientemente— la dirección de la organización y la búsqueda de lograr la Misión. La junta está allí para verificar los programas, rutinas y evaluaciones que señalan el camino.

● Garantizar el gobierno

La junta establece, aprueba, define y promueve las directrices principales que regirán a la organización. Aprueba o desaprueba las decisiones que se le presentan, aprueba el presupuesto y legitima las formas en que será financiado. Es la responsable de buscar, nombrar, evaluar, confirmar y remover al personal ejecutivo o director y sus principales colaboradores.

Es la junta la que deposita gran parte de su autoridad en el director ejecutivo, a fin de facilitar su gestión. Mientras más autoridad delegue una junta, más se promoverá la ejecutividad de la institución. Al mismo tiempo —como sucede en todos los niveles de liderazgo— mientras más delegación, más se requerirá una relación directa entre el delegante y el delegado, a fin de mantener el buen humor, la dirección de la gestión y la complacencia de las partes.

Como parte de la función de asegurar el gobierno, es la junta la que debe favorecer la renovación de sus miembros y buscar los recursos humanos que den continuidad a su existencia.

● Representar a la entidad

La junta, como propietaria y gobernadora final de una entidad, tiene un valor intrínseco de representatividad a través de sus miembros. Esta es un área insoslayable de la junta directiva, y una oportunidad de servicio inmejorable para que sus miembros «vistan el sombrero» de su entidad ante distintos foros de la comunidad en que sirve e influye.

La tarea de representación institucional es muy vasta, y por lo general suele ser depositada en el director general/ejecutivo. Si el ejecutivo debe cumplirla a cabalidad, pronto se encontrará destinando gran parte de su tiempo a eso, en desmedro de las tareas fundamentales de la gerencia.

Tal vez se requiera su asistencia en algunos lugares, pero bien puede solicitar ayuda a los miembros de la junta para esa tarea, multiplicando así «la presencia» de la institución en la sociedad. Esto es algo que se pierde cuando se insiste en convocar como miembros de la junta a personas que ya pertenecen a otras juntas y ministerios. Estos «coleccionadores de sombreros» no sirven como representantes, porque su representación es ambigua. A la hora de empujar un proyecto, solicitar una donación y defender una posición, tendrán conflicto de intereses difíciles de solucionar.

● Representar a la sociedad

En el sentido inverso al punto anterior, los miembros de la junta enriquecen a la entidad con las perspectivas y el bagaje que traen de sus entornos. Ellos proveen a la entidad la representatividad del contexto al cual esa entidad pertenece. Las entidades sin fines de lucro y los ministerios cristianos han sido fundados para proveer ministerio, servicio, recursos, programas de ayuda en comunidades, en grupos sociales, y necesita que los intereses y vivencias de esa sociedad tengan su expresión en el seno de la junta que gobierna la entidad.* Por eso, si una institución servirá específicamente a la comunidad del pueblo de Carmelitas,

* La excepción a esto pudiera darse en los proyectos o entidades que llegan a una población en que no haya una comunidad cristiana en capacidad de proveer miembros cualificados para la junta. En ese caso, se deberá tener el «discipulado» de futuros miembros como parte de la tarea a realizar, a fin de que, con el tiempo, la entidad pueda llegar a disfrutar de la riqueza, sabiduría y perspectiva de los miembros locales.

los miembros de la junta directiva deberán provenir, al menos en gran parte, de la comunidad de Carmelitas. En cambio, si una institución estará sirviendo a todo el país, se espera que, con el tiempo, su junta incluya algunos representantes de otras regiones.

Esa suele ser una de las falencias en las alianzas nacionales de iglesias de algunos países, cuyas juntas están formadas por líderes de la ciudad capital del país, o tal vez algún que otro representante que viene de otra ciudad. Esto se suele hacer para bajar los costos de transporte, sin embargo deslegitima al grupo en función de sus propósitos y metas.

● Proveer patrocinio

Se espera que los miembros de la junta directiva de una entidad provean y promuevan el sustento de una organización. Es decir, que hagan donaciones a esa entidad en cantidades proporcionales a sus medios. En realidad, debieran ser los primeros y más fieles donantes de la entidad que gobiernan. Conozco el caso de donantes que, cuando algún ejecutivo se les acerca con una propuesta para el levantamiento de fondos, la primera pregunta que hacen es: «¿Cuánto donan para esto los miembros de su junta directiva?» Lo que están diciendo es: «Ustedes creen que esto es importante. Pues bien, ¿cuán importante es esta visión para ustedes, en término de lo que sacan de su propio bolsillo para invertir?»

Con las debidas disculpas, el conseguir recursos para la organización a la que pertenecemos suele ser comparado al evangelismo. Las grandes estrategias están conducidas por quienes tienen mejor capacidad y habilidad para eso, pero todos somos responsables de hacer nuestra parte. Así como todo cristiano debe estar presto para dar testimonio de su fe, todo miembro de una organización debe participar, de una u otra forma, en la tarea de conseguir los recursos para lograr la sostenibilidad de la organización y llevar adelante sus programas y proyectos. Al convocar a alguien a ser parte de una junta se le debe advertir que se espera que, según como Dios le ponga en su corazón, y de acuerdo a sus posibilidades, sea un donante de la institución de la que es parte.

Recuerdo el grupo de mujeres que formaban la Comisión Femenina de Sociedades Bíblicas en mi ciudad natal. Mi madre era una de ellas, y aunque ninguna tenía un trasfondo de abundancia financiera, daban su apoyo trabajando como voluntarias en el levantamiento de fondos para proyectos especiales: la traducción del Nuevo Testamento a alguna lengua indígena, una ofensiva evangelística en las cárceles, un impacto de distribución de literatura en el centro de la ciudad. Pocas de ellas tenían dinero y habilidades para conseguir grandes donaciones, pero trabajaban y hacían lo suyo. Siempre contribuían con un buen porcentaje de lo necesario.

● Proveer intercesión

Tal vez esto podría ser parte de la tarea de «ser embajadores» o «patrocinadores». Sin embargo, lo he incluido por separado para marcar su énfasis. La junta debe orar a Dios por la entidad que gobierna. Debe presentarla regularmente ante Dios, ofreciendo así su sostén al equipo de trabajo.

La oración es la comunicación directa con Dios, y es el vehículo para interceder por aquello que necesita cobertura, provisión, beneplácito. Si creemos —y sí, lo creemos— que nuestros ministerios y entidades son parte del avance del Reino de Dios, queremos estar seguros de que tienen el apoyo en oración que sus más cercanos protagonistas pudieran darle. Oramos a Dios por que de Él dependemos para decidir, para recibir, para caminar.

● Proveer asesoramiento

La ayuda técnica especializada es un *commodity* de preciado valor. Las consultorías profesionales son caras, y precisamente su alto valor reside en la calidad de la información que proveen a quienes deben tomar decisiones. Como dice Befus*, un incentivo importante para algunos profesionales es poder ser usados en sus habilidades como miembros

* David R. Befus, *Negocios para el Reino*, segunda edición, Misión Latinoamericana. Pág. 53.

de juntas, brindando el asesoramiento por el cual otros cobrarían mucho dinero.

● Proveer respaldo y contención al ejecutivo

El liderazgo tiene muchos momentos de presión, soledad y ansiedad debido a los contratiempos, las crisis, los desafíos, las tentaciones, las críticas del personal, los conflictos de poder y un sinnúmero de factores. La junta directiva debe proveer respaldo al grupo ejecutivo en el cual ha delegado la autoridad. Filosóficamente, el cuerpo ejecutivo es «su brazo directo de acción», por lo que debe cuidarlo y acompañarlo.

Es triste ver que en algunas entidades en vez de favorecer las relaciones fraternales y el vínculo del amor cristiano, se facilita la competencia, la enemistad, las malas interpretaciones a gestos y hechos triviales. La junta debe ser el apoyo y la contención para el ejecutivo en medio de estas situaciones en que el enemigo espiritual de los cristianos tratará de robar, matar y destruir (San Juan 10:10).

● Proveer un estamento de apelación

La junta directiva debe fungir como receptoría de apelaciones respecto de injusticias cometidas por el ejecutivo contra el personal y/o clientes o beneficiarios.

En todo grupo social suele haber fricciones. El director y su equipo lidian todos los días con las relaciones interpersonales y las decisiones administrativas que afectan a las personas, y en algunos casos esas tensiones pudieran desembocar en decisiones equivocadas o dañar emociones en el personal del equipo o en los «clientes» que reciben servicios del ministerio o proyecto. En ocasiones el personal de una institución pudiera pensar que sus jefes los están maltratando, abusando o explotando. Cuando el personal piensa que el director ejecutivo no está atendiendo sus reclamos —o piensa que es él quien está hiriendo los sentimientos de sus empleados— la junta debe estar disponible para recibir una apelación por parte del personal.

6

Los miembros

TAL COMO LO AFIRMAMOS en el principio, las juntas directivas son ámbito de liderazgo y debemos considerarlo como tal. Ahora bien, las condiciones que deben llenar o el perfil que los miembros deban tener, es prerrogativa exclusiva de la entidad. No será este el libro que les dirá si deben ser rubios, morenos, gordos, flacos, profesionales, maestros u obreros. Mucho dependerá del carácter de la entidad, sus necesidades y su entorno.

Aprecio mucho el aporte que las mujeres pueden hacer a la marcha de nuestras instituciones cristianas en América Latina, por lo que siempre trato de buscar incluirlas en los grupos de trabajo que me toca formar. Es una tarea difícil, ya que por diferentes razones —que no quiero considerar ahora— desarrollamos más hombres que mujeres con características de líderes. Sé que existe

un sector del pueblo cristiano que no acepta el rol de la mujer en el liderazgo, y respeto eso. Aun así, desde mi perspectiva, insisto en que hay muchas mujeres competentes para aspirar a una silla en nuestras juntas directivas, y que muy bien haríamos en considerar incluirlas.

Aun cuando quiero respetar el derecho de cada entidad en definir el perfil de los miembros de su junta directiva, me atrevo a comentar aquí algunas sugerencias, y para ello deseo comenzar por las Escrituras. La Biblia nos ayuda con algunas pautas sobre el perfil de los que aspiran a ejercer el liderazgo entre los cristianos, y es buena la ocasión para sacar ventaja de esa enseñanza:

«Si alguien aspira al cargo de presidir la comunidad, a un buen trabajo aspira. Por eso, el que tiene este cargo ha de ser irreprochable. Debe ser esposo de una sola mujer y llevar una vida seria, juiciosa y respetable. Debe estar siempre dispuesto a hospedar gente en su casa; debe ser apto para enseñar; no debe ser borracho ni amigo de peleas, sino bondadoso, pacífico y desinteresado en cuanto al dinero. Debe saber gobernar bien su casa y hacer que sus hijos sean obedientes y de conducta digna; porque si uno no sabe gobernar su propia casa, ¿cómo podrá cuidar de la iglesia de Dios?

»Por lo tanto, el dirigente no debe ser un recién convertido, no sea que se llene de orgullo y caiga bajo la misma condenación en que cayó

el diablo. También debe ser respetado entre los no creyentes, para que no caiga en deshonra y en alguna trampa del diablo.

»Asimismo, los diáconos deben ser hombres respetables, que nunca falten a su palabra ni sean dados a emborracharse ni a desear ganancias mal habidas. Deben apegarse a la verdad revelada en la cual creemos, y vivir con conciencia limpia.»

«Un diácono debe ser esposo de una sola mujer, y saber gobernar bien a sus hijos y su propia casa. Porque los diáconos que realizan bien su trabajo, se hacen dignos de un lugar de honor, y podrán gozar de gran tranquilidad gracias a su fe en Cristo Jesús.»

—EL APÓSTOL PABLO, EN 1 TIMOTEO 3:1-9,12,13 (DHH)

Del pasaje anterior, los dos primeros párrafos fueron escritos para orientar en la elección de pastores, los líderes espirituales de la comunidad cristiana. Los otros dos fueron dados para ayudar en la elección de los diáconos, es decir, quienes servirán como administradores de los recursos que la iglesia recibe. Bien podemos asumir que los miembros de una junta directiva pueden estar representados en el segundo grupo de personas. He incluido ambos a fin de no perder de vista en esta ocasión el ideal del líder cristiano, aunque nos referiremos específicamente al segundo grupo.

Personas respetables

El carácter y prestigio de los miembros de la junta agregará o restará honra a la entidad en forma automática. Sin que ellos muevan un dedo, su presencia allí ya influye en varios sentidos. Si son personas respetables harán respetable a la entidad. Si tienen ese honor, se debe a su trayectoria de honestidad.

Hace poco encontré alguien que hacía mucho que no veía, y se me ocurrió que, por su trasfondo y habilidades, podría servir en uno de los comités que estábamos formando en ese entonces. Casi todas las personas que consulté dieron buen testimonio de él y dijeron que no había nada para recriminarle, hasta que un amigo pastor me dijo: «Conozco a esa persona, y no podemos acusarla de nada por ahora, pero en la organización donde trabajó como director hasta hace poco faltan un millón y medio de dólares, y él aún no ha dado una explicación razonable.» De todos los consultados, solo uno conocía ese detalle. Hay personas que dejan cosas oscuras en su camino y son aceptados por otras organizaciones que no verifican bien su historia.

Ser dignos de respeto es muy distinto que ser respetados por miedo o temor a las represalias. En el pasaje bíblico mencionado se hace referencia a personas que se han ganado el honor de ser respetados por la virtud de su persona. Busque tener en su junta esa clase de gente.

Personas de palabra

Si usted invitará a alguien a acompañarlo en el liderazgo de su entidad, asegúrese de que ese hombre o esa

mujer han dado muestras de cumplir siempre su palabra. Esto es algo clave en todos los aspectos de la vida, pero en un gobierno colegiado lo es más, ya que los seres humanos somos muy dados a decir y prometer cosas cuando estamos en grupo, que luego se nos hace muy difícil de cumplir.

He presenciado algunos casos en juntas directivas cuando algunos de sus miembros niegan compromisos asumidos. Recuerdo un caso donde una junta había decidido apoyar al director en un viaje de capacitación a otro país. Meses después, cuando el tesorero de la junta revisó los libros contables de la entidad, acusó al gerente de haber destinado fondos para el boleto aéreo de ese viaje. Cuando el gerente llevó el asunto a la junta haciendo mención del apoyo que habían prometido, ellos dijeron «que había sido un mero comentario»; que hubiera sido lindo si pudieran ayudarlo, pero que nunca formalizaron el compromiso. Gracias a Dios, esa decisión había quedado debidamente asentada en el acta de aquella reunión, lo que salvó al gerente de tener que reponer el dinero. Sin embargo, creó un ambiente muy malo en la interacción del gerente con la junta.

«No dados a emborracharse»

Lo que se espera de una junta —y, obviamente, de sus miembros— es que, entre otras cosas, sepan guardar el equilibrio y el buen juicio al analizar las decisiones, la marcha de un ministerio y la forma en que se usan los recursos de una entidad. Si alguien es conocido por su dependencia al alcohol u otras prácticas viciosas, no dará esa tranquilidad a los observadores. Alguno podrá pensar que el director de la entidad invita a ese

miembro de su junta a fiestas para luego hacerle decidir cualquier cosa.

No codiciosos de ganancias deshonestas

Las entidades sin fines de lucro tienen la gran posibilidad de solicitar, recibir y administrar fondos que otras personas, entidades, fundaciones y gobiernos les confían «porque hay una razón de bien público» que lo justifica. También tienen la posibilidad de solicitar exención impositiva, precisamente por el propósito que las moviliza. Por estas cosas, las entidades sin fines de lucro suelen ofrecer oportunidades para canalizar fondos mal habidos, evitar el pago de impuestos, o simplemente solicitar fondos para obras de bien público y luego usarlas para fines personales. Si usted tiene en su junta a alguien con fuertes tentaciones a ganancias deshonestas o dinero mal habido, estará abriendo la puerta a las malas prácticas en su organización, y ni qué hablar de la señal que estará proyectando en la sociedad.

Hombres y mujeres de fe

En su junta usted necesita personas que voluntariamente hayan tomado la decisión de «apegarse a la verdad revelada en la cual creemos», con consistencia entre lo que creen y la forma en que viven. Es decir, las enseñanzas bíblicas aceptadas y vividas, con la conciencia limpia de que no tienen doble ánimo. De otra manera, tarde o temprano tendrá problemas con aspectos éticos de la administración y la dirección general. En el tiempo en que servimos con Desarrollo Cristiano Internacional,

ciertas personas —también cristianas— nos acusaron de ser «demasiado bíblicos» en la forma en que tomábamos algunas decisiones. Fue una crítica que me honró.

En este sentido, tenemos que ser sabios para separar «la verdad revelada» en la Biblia de las costumbres o tradiciones eclesíásticas y/o denominacionales. Otra vez, cada entidad tiene el derecho de definir el perfil de los miembros de su junta, pero una mente amplia en este sentido le ofrecerá más riqueza en las perspectivas que se traigan a la mesa de trabajo.

Una casa en orden

La situación matrimonial y familiar de una persona habla mucho de por sí sobre sus principios éticos y su habilidad para servir en el liderazgo. La fidelidad en su matrimonio y la capacidad para criar a sus hijos en el buen camino es señal de que esa persona puede aportar mucho sentido común y sabiduría en la conducción de negocios en el Reino de Dios. ¡Cuánto he aprendido yo sobre liderazgo a través de la experiencia de tener hijos! (¡y muy especialmente cuando son adolescentes!)

Otros requerimientos

Dependiendo del tipo de institución y programas que la junta deba supervisar, puede haber más requisitos para los miembros, como, por ejemplo...

Capacidad profesional

En su junta usted deberá tener gente que traiga diferentes pericias. Hay algunas de ellas que debieran estar presentes en casi todas las juntas, no importa cuál sean los programas de la institución. Por ejemplo, necesitará alguien que conozca de gerencia, para que asesore al director —o al resto de la junta en cómo evaluar al director. También necesitará alguien con conocimiento de finanzas, que sepa asesorar sobre las rutinas contables y las inversiones. Por supuesto, deberá tener alguien con una gran sensibilidad pastoral, que ayude al grupo a atender y poner atención en todos los aspectos personales de los negocios.

Si su junta supervisa una escuela, deberá clamar a Dios que le provea al menos un miembro con capacitación en planificación o administración educativa. Conozco una escuela cristiana en Sudamérica fundada por misioneros que desarrolló una larga historia de excelencia educativa y logró buen reconocimiento en toda la región de influencia, más allá de su propia ciudad. Tal era su prestigio que las familias de diferentes pueblos enviaban sus hijos allí buscando un mejor escenario educativo para ellos. Cuando esa escuela fue «nacionalizada», no se puso mucho cuidado en la elaboración de los Estatutos, y con los años su junta directiva estuvo formada exclusivamente por pastores de la ciudad y padres de los estudiantes, que eran obreros del comercio y la industria. Al carecer de miembros con capacidades de gerencia, de administración educativa y de manejo de finanzas, con el correr de los años esa escuela llegó a un nivel muy pobre de educación y al borde de la quiebra financiera, con enormes deudas fiscales. Para resolver

los problemas estructurales fue necesario que se rescribieran los estatutos y promover un recambio completo de su junta directiva, con miembros que aportaran las pericias necesarias para revertir la situación.

Si su entidad trabaja programas de salud, entonces deberá tener en su junta algunos miembros que conozcan esa área. Si se trata de un seminario, es bueno tener algún teólogo y alguien especializado en Educación Cristiana como parte del grupo directivo.

Ahora bien, además de la experiencia o capacidad profesional, es necesario que la persona convocada demuestre en la práctica que tiene la pericia de aplicar eso a un grupo de trabajo administrativo como es una junta directiva, por la cual ha sido convocado. Tal vez el candidato pudiera ser un eminente médico, pero no tiene la capacidad de ver más allá de los problemas endocrinos, cardiovasculares o renales, y su aporte a la administración de un programa de salud sea nulo.

Su compromiso

La persona que será miembro de una junta debe dar prueba de un compromiso de entrega, y que no solo acepta el puesto para tener otro título más en su currículum. Se requiere que asista a las reuniones y aporte sacrificialmente en la medida de sus posibilidades. Que se comprometa a promover los programas de la entidad, a servir como asesor y respaldar la búsqueda de recursos para la sostenibilidad de la entidad.

Su disponibilidad

Se requiere que el miembro de una junta dedique una cantidad determinada de tiempo para esa tarea —las reuniones de junta y de comisiones—, y que esté disponible para ser consultado en situaciones de crisis y desafíos en los que se requerirán su asesoramiento y participación en las decisiones a tomar. Una persona puede tener un fuerte compromiso con la visión, pero si no está disponible, de nada sirve.

Es recomendable conversar previamente con la persona acerca de la cantidad de reuniones en que se le requerirá asistencia y participación.

Una pregunta frecuente: ¿Hay lugar para los restaurados?

Creo en los procesos de restauración de los líderes que han experimentado caídas y estoy abierto a considerar su inclusión en algunas áreas de liderazgo. La iglesia debe ser la comunidad en que todo aquel que vuelve a Cristo es aceptado en su plenitud. Nuestro Dios es Pastor de restauración y dice:

*«Vivo yo, dice Jehová el Señor, que no quiero
la muerte del impío, sino que se vuelva
el impío de su camino, y que viva.»*

—EZEQUIEL 33:11

Y la vida que Dios desea dar a *todos* sus hijos es vida abundante, plena de su amor, de posibilidades y de

sus bendiciones. Al aparecerse a Pedro, el Señor Jesucristo dijo:

«Lo que Dios limpió, no lo llames tú común.»

—HECHOS 10:15

Ahora bien, que seamos perdonadores e instrumentos de restauración no significa que todo quedará olvidado. Debemos ser cuidadosos de que los convocados no solo sean restaurados, sino que su buen testimonio posterior es tan contundente entre la gente que no comprometerá en nada la imagen de la institución. Una de las principales razones para tener una junta es lograr respeto, aceptación y credibilidad para con la institución, por lo que sus miembros deben ser irreprochables. Como la mujer del César, «no sólo tiene que ser, sino también parecer.»

Una gran promesa

Es mi anhelo que muchos hombres y mujeres cristianos puedan participar en el Reino de Dios como miembros de juntas directivas. Permítaseme hacer una adaptación libre de un versículo bíblico que mencionamos anteriormente, que tiene una gran promesa para ellos:

«Porque los miembros de juntas directivas que realizan bien su trabajo, se hacen dignos de un lugar de honor, y podrán gozar de gran tranquilidad gracias a su fe en Cristo Jesús.»

—1 TIMOTEO 3:13 (DHH)

7

La estructura: la junta por dentro

POR LO GENERAL, en las juntas encontramos ciertos cargos o posiciones fijos que facilitan la distribución del trabajo. Es por eso que Mauricio Solís Paz los ha llamado *el equipo*, en referencia a que cada uno debe realizar un diferente rol dentro del cuerpo.* En los últimos años se han experimentado ciertos cambios en estas posiciones, mayormente —créase o no— debido a las nuevas tecnologías.

El presidente

Quien ejerce esta posición es el máximo referente de la organización, ya que es la cabeza del cuerpo colegiado

* Mauricio Solís Paz, *Trabajemos en equipo*, Ediciones Iíndef, Costa Rica, 1998.

gobernante. De todos los miembros de la junta, es quien quizá tenga más alto renombre, aunque también más responsabilidades, lo que significará más trabajo.

Se espera que el presidente esté bien compenetrado de la visión de la institución, de la misión a cumplir, así como de cada uno de los proyectos y programas que promueve y desarrolla. También es una de las principales personas en mantener vivos la ideología y los elementos distintivos de la organización. Es el custodio y promotor de los mismos.

- El presidente de una entidad es quien tiene la firma autorizada para comprometer los bienes y destino de la institución,* salvo que los Estatutos determinaran que debe contar con la concurrencia conjunta de otro miembro firmante. En ocasiones se instituye un poder limitado a favor del director ejecutivo, lo que permite agilizar ciertas operaciones y negocios.
- Es el administrador de las reuniones de junta directiva. Es quien convoca —aun cuando lo haga a través del secretario u otro personal de la entidad— y quien las preside. Es el que elabora y somete al resto de los miembros la agenda de la reunión, siendo sensible en la inclusión de los temas que se le hubieren hecho llegar por parte de los

* Según debería quedar asentado en los Estatutos, el poder plenipotenciario de la firma presidencial es efectivo en todos aquellos casos en que sea respaldado por decisiones debidamente tomadas por la junta en su conjunto. Por eso el presidente debe asegurarse que hay actas u otros documentos de acuerdos que legitimen el uso de su firma como tal. En caso de que el presidente usara su firma para comprometer los bienes y destinos de la entidad sin el respaldo del resto de los miembros de la junta, estos pudieran interponer una acción judicial demostrando que el uso de la firma en determinado compromiso no tiene sustento, y la acción quedará inválida.

otros miembros y el director ejecutivo. Se requiere la conducción del presidente para lograr que las reuniones produzcan las decisiones y resultados necesarios para facilitar la tarea del equipo ejecutivo.

Aunque el presidente lleva la responsabilidad de convocar, liderar y coordinar el funcionamiento de la junta, no tiene autoridad sobre ella.

- También se espera que sea el presidente el que trabaja más cerca al director ejecutivo de la entidad, aportando su apoyo, soporte y supervisión entre una reunión y otra de la junta.
- En caso de acefalía en la dirección ejecutiva de la entidad (enfermedad, renuncia, muerte o separación), el presidente debe asumir esa posición en forma temporal hasta que la junta en su conjunto decida quién ejercerá el cargo hasta la elección del próximo director.
- Es responsabilidad del presidente mantener informados al resto de los miembros de la junta sobre la marcha de la organización y la visión. Para esta tarea el presidente suele solicitar los oficios del director ejecutivo.
- Es el encargado de introducir y/o promover las nuevas metas y planes de la organización para la discusión en el seno de la junta.
- Junto con el tesorero es el responsable de presentar, explicar y recomendar el presupuesto del

próximo ejercicio fiscal para que la junta lo debata y apruebe.

- Es el responsable por presentar un informe general anual a la entidad, en el cual evalúa en forma genérica la marcha de la institución, sus programas, las fortalezas y desafíos para la junta (o la asamblea). Este reporte se distingue del que debe presentar el director ejecutivo, el cual será más detallado sobre la marcha de los programas, los departamentos y las finanzas de la organización.
- Junto con el director ejecutivo comparte la función de ser vocero de la institución ante la prensa, el público en general, las autoridades y otras instituciones relacionadas. En caso de una alta actividad en este sentido, pudiera delegarse estas funciones en otros miembros de la junta, especialmente en el/los vicepresidente/s.

El vicepresidente

Por supuesto, es quien reemplaza al presidente cuando este está ausente, enfermo o imposibilitado de alguna manera. «El vice», como se le suele llamar, no recibe mayores responsabilidades, aunque está para asistir al presidente en las tareas de representación y en todo lo que aquél le delegare.

Desde hace unos años es usual ver que ciertas organizaciones tienen más de un vicepresidente. Esto se da en aquellas juntas con gente muy ocupada y que asimismo tienen mucha actividad social (alianzas de

iglesias, consejos de pastores, ministerios internacionales). La razón porque han decidido tener más de un vicepresidente no se debe a que deseen estar mejor preparadas para la renuncia o muerte del titular sino por razones de jerarquía y representación. Como fue dicho, este tipo de juntas tienen una actividad muy grande asistiendo a reuniones de representación, y el presidente o el director (algunos lo llaman *secretario ejecutivo*) no tienen todo el tiempo disponible que se les requiere. Estas organizaciones han encontrado que el tener vicepresidentes para la atención de diferentes áreas multiplica la influencia con representantes de alta jerarquía.

Un ejemplo de eso es la Alianza Evangélica en Argentina (ACIERA), que tienen varios vicepresidentes, cada cual se encarga de cierto tipo de temas. Otro ejemplo es la Coalición Latina, donde tenemos un vicepresidente de ministerios, otro de desarrollo y una vicepresidenta de administración.

El secretario

Históricamente, el secretario ha sido el encargado de *todo lo escrito* y *todo el archivo* en la junta y en la organización, especialmente todo lo que tiene valor de documento.

- Es el responsable por guardar a buen recaudo todos los documentos principales de la organización, incluyendo los contratos y compromisos corporativos con otras entidades.
- Al término de su mandato, deberá traspasar todos

esos documentos a su sucesor. En caso de no haber sucesor nombrado a ese tiempo, deberá entregarlos en forma completa al presidente de la junta.

- El secretario es el responsable de las cartas oficiales de la junta directiva, así como quien informa en cada reunión sobre la correspondencia recibida.
- Es el responsable por la preparación y mantenimiento al día de las actas de acuerdos —minutas— de cada reunión de junta, del comité ejecutivo o cualquier otra reunión de la organización donde se decidan acuerdos. En algunos casos, además del secretario —y dadas sus múltiples ocupaciones— la junta pudiera nombrar un «secretario de actas» para tomar la responsabilidad de escribir estos documentos.
- El secretario es responsable por hacer llegar las minutas de la última reunión lo antes posible al resto de los miembros —en ocasiones la junta determina un marco de tiempo para esto— para la verificación, corrección y aprobación.
- Debe asistir al presidente en la elaboración de la agenda —Orden del día— de la próxima reunión.
- Debe asistir al presidente en la tarea de escribir y enviar las convocatorias a cada miembro, citándolos para la próxima reunión.
- Se espera que el secretario asista al presidente y al director ejecutivo en la preparación de los informes y reportes que deben ser presentados tanto a

la junta directiva como a las fundaciones y donantes que han concedido subsidios (grants) a la organización.

- En el caso de los países que requieren por ley la aplicación de un sello seco corporativo a cada documento, el secretario es el responsable por guardar ese sello y aplicarlo cuando sea necesario.
- El secretario es el responsable de certificar y oficializar aquellos documentos en que la ley lo requiera. Por ejemplo: en algunos países se requiere que las actas y cambios en los Estatutos sean oficializados ante un escribano o notario, y luego presentados en las oficinas gubernamentales que regulan a las entidades sin fines de lucro.
- En algunas juntas, el secretario es el que sigue al/los vicepresidente/s en la línea sucesoria ante una eventual acefalía. De esta forma, se garantiza que la conducción de las reuniones de negocios queda en manos de alguien que ha pertenecido al comité ejecutivo.

En la antigüedad, el cargo de secretario significaba muchísimas horas de trabajo, por la dura y extendida labor de amanuense, de archivo y tramitación de los documentos oficiales comprendidos en esa posición. En la actualidad, mucho de ese trabajo es realizado mediante computadoras por parte del personal de la institución, bajo la supervisión del secretario o el director ejecutivo. Las convocatorias a las reuniones las hace el personal de la entidad, bajo la aprobación del presidente. La agenda de trabajo suele ser confeccionada por el presidente en

consulta directa con el director ejecutivo, quienes son las personas que más conocen de los temas a tratar. Las cartas de la organización están en los archivos de la gerencia, sin perjuicio de que el presidente o el secretario pudiera guardar las copias deseadas. Y quien las contesta es, precisamente, la parte ejecutiva. Los reportes e informes son ahora responsabilidad directa del ejecutivo y del presidente, y las actas de acuerdos de las reuniones suelen ser basadas en notas que toma el secretario, elaboradas posteriormente por una secretaria que sigue sus instrucciones. Por todo esto, en algunas entidades el cargo de secretario ha pasado a ser más figurativo que operativo, al punto que algunos hasta lo han eliminado.

El tesorero

El tesorero es un miembro de la junta que ha sido nombrado como responsable del tesoro y los usos de los asuntos financieros de la organización. En realidad, el término correcto debería ser *contralor*, ya que el verdadero tesorero es el contable de la organización (un empleado). No obstante, por tradición se ha usado el término tesorero.

- Es el encargado de revisar y ejercer cierta supervisión sobre todo lo que sucede en el área financiera de la entidad, la seguridad en el tratamiento de los fondos, así como en la forma en que estos son usados y reportados.
- El tesorero es quien mantiene una comunicación frecuente con el administrador o contable de la organización, quien promueve las buenas rutinas

contables, apoya en la apertura de cuentas bancarias, así como en la forma en que la entidad invertirá y asegurará los dineros, cobros y obligaciones para con terceros.

- Es el tesorero el responsable de que la junta reciba un reporte sobre el estado financiero de la organización. Si el reporte será presentado por el contable o el administrador, se espera que el tesorero haya contribuido con su apoyo y lo haya revisado antes de su presentación, a fin de evitar las inconsistencias y procurar que sea entendible al resto de los miembros.
- Debe vigilar que las políticas establecidas por la junta para el manejo de fondos sean aplicadas.
- El tesorero es el responsable de verificar que todos los reportes debidos a fundaciones, donantes y/o autoridades sean enviados en su tiempo y forma.
- Debe promover, facilitar y verificar la actuación de las auditorías según sean estas estipuladas por ley y/o Estatutos.

El tesorero debe trabajar en forma cercana al presidente, al director ejecutivo y al contable de la institución, pero rinde cuentas sólo ante la junta directiva en su conjunto.

El fiscal

El fiscal es el miembro de la junta directiva cuya especialidad es cuidar los procedimientos en la junta y en la organización, de tal manera que todo se haga de acuerdo a

la ley, los Estatutos y los reglamentos internos. También se espera que sea el fiscal quien asesora al presidente en el uso y procedimiento de las reglas parlamentarias que rigen las reuniones.

En algunas juntas se dispone que sea el fiscal quien recibe las apelaciones por parte de los empleados que tienen conflicto con el director —o de quienes no hayan encontrado que este los escuche debidamente. No obstante, dada la particularidad de las relaciones interpersonales dentro de una junta y de las la organizaciones, en la mayoría de los casos se acepta que esas apelaciones sean presentadas ante el miembro de la junta con quien más cómodos se encuentren los empleados apelantes.

Los «pro»

Aunque poco a poco han ido perdiendo su existencia —todavía existen en algunas juntas—, los «pro» son los «vice» del secretario y del tesorero (prosecretario, pro tesorero). Están para asistir a aquellos y suplantarlos en caso de ausencia, renuncia, inhabilitación o separación.

Los vocales

Históricamente, las juntas directivas han tenido otros miembros además de sus oficiales, a los que se ha llamado *vocales*. En la antigüedad eran miembros con voz pero sin derecho a voto (de ahí su nombre), pero en la actualidad los vocales son miembros plenos, con todos los derechos. Son aquellos miembros de número que

pueden aportar sus perspectivas y habilidades, ya sea en las reuniones de junta o en algunas de las comisiones de trabajo.

Puesto que son los miembros que suplantarán a los otros cargos en sus ausencias, algunas juntas suelen nombrarlos en orden: primer vocal, segundo vocal, tercer vocal, etc., para ordenar la forma en que ocuparán los cargos vacantes. Por ejemplo, si en una junta faltara el tesorero —y no hubiera pro tesorero, o este también estuviera ausente—, el primer vocal ocuparía ese cargo hasta el retorno del titular. Si faltara el primer vocal, quien tomaría ese lugar sería el segundo vocal.

En algunas juntas también suelen designarse *vocales suplentes*. Estos no son miembros plenos sino en caso de ausencia, renuncia, inhabilitación o separación de algún vocal titular. En algunas juntas se les concede tener voz pero no voto.

La razón para designar vocales suplentes es para garantizar un *quórum* mínimo cuando los Estatutos son muy rígidos. También se suele echar mano a este recurso para facilitar las expectativas regionales de representación. Por ejemplo: si se tratara de un consejo nacional de pastores, si hubiera tres vocales titulares y tres suplentes, eso daría la oportunidad a que seis regiones pudieran estar representadas, aportando cada una un miembro.

El director ejecutivo

El director ejecutivo —secretario ejecutivo, gerente, director general— será parte de las reuniones regulares de la junta dada su importancia en la organización y en la implementación de los acuerdos. No obstante, no es técnicamente parte de ella, puesto que de serlo habría conflicto de intereses; la junta es su empleador y es a quien debe reportar.

La junta tiene el derecho de solicitarle al director que se retire ocasionalmente de una reunión para facilitar algún tema en especial (generalmente cuando se trata de su salario u otros beneficios, o algo que lo incumbe a nivel personal). Sin embargo, se desaconseja proceder de esta forma con frecuencia.

Las comisiones

Las comisiones —también llamados *comités*— cumplen funciones específicas en la investigación, exploración, debate y tratamiento de ciertos temas que luego servirán para orientar a las buenas decisiones del cuerpo. Es un recurso muy bueno para poner a trabajar a todos los miembros de la junta, evitando así que todo el protagonismo recaiga en el presidente o los otros oficiales.

- La comisión más frecuente es el *Comité Ejecutivo*, que suele estar formado por los oficiales (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero) de una junta numerosa para agilizar el tratamiento de temas junto con la gerencia o la dirección de la organización, cuando se requiere el apoyo de

miembros de la junta y se está lejos de una reunión ordinaria del cuerpo.

Todas las acciones y decisiones sustantivas de este comité deberán ser presentadas ante la junta en pleno para su ratificación.

Sobre este comité es que suele recaer la responsabilidad de efectuar una evaluación periódica del director ejecutivo.

- Otra comisión es el *Comité de Nominación*, que tiene por encargo la búsqueda y evaluación de los candidatos para la junta. Este comité también suele estudiar y proponer a quienes podrían ser candidatos a oficiales en las próximas elecciones.

En algunas organizaciones que tienen asambleas muy numerosas, esta podría elegir una junta separada de la directiva para realizar dicha tarea. Se le suele llamar Junta Nominadora.

- Algunas juntas tiene en su seno un *Comité de Desarrollo*, el cual asiste a la organización con aquellos programas destinados a la búsqueda de recursos y levantamiento de fondos.
- El *Comité de Voluntarios* que ciertas entidades forman tiene por objeto el reclutamiento, coordinación y atención de voluntarios que ayudarán al ejecutivo en los diferentes programas de la entidad.

Este ámbito de los *comités* o *comisiones* abre muchas posibilidades para que las entidades organicen mejor el trabajo que tienen por delante.

8

Los documentos fundamentales

EN TODA ORGANIZACIÓN deben existir ciertos documentos que le dan fundamento, ideología y favorecen la consistencia de la marcha de la institución con la visión de sus fundadores. Estos documentos son la esencia misma de la entidad y por ellos se rigen todos los actos, programas y proyectos.

La Carta Fundacional

Es el documento original en base al cual se creó la organización. Allí se encuentra descrita la visión; es decir, qué es lo que los fundadores soñaron con ver realizado al crear la institución. También contiene aquellas consideraciones generales y determinantes del contexto o de

la ocasión histórica que influyeron en la decisión de crear la entidad. La Carta Fundacional también suele incluir los principios ideológicos que se desean promover mediante los programas o proyectos de la entidad creada, así como el nombre de los fundadores, los datos cronológicos y geográficos (quiénes, dónde, cuándo).

Tal vez los fundadores de una organización no escribieron una Carta Fundamental en sus orígenes, pensando que los Estatutos era todo lo que necesitaban. Eso no impide que la escriban tiempo después. El objetivo es dejar sentado los motivos y la visión originales, algunos aspectos ideológicos y estratégicos que nutrirán la «cultura organizacional», así como ciertos datos históricos.

Los Estatutos

Es el conjunto de reglas y procedimientos que gobernarán la formación, servicio y renovación de la junta directiva de manera específica, y de la institución en forma general. Por lo general, los estatutos registran las decisiones corporativas respecto del nombre y la conformación de la entidad, quiénes serán sus oficiales y por cuánto tiempo servirán, el período estipulado para sus reuniones, cuáles serán las atribuciones y funciones de cada oficial, quién escogerá al director y cuánto durará su ejercicio, la extensión de los tiempos, funciones, cargos, las razones que pudieran justificar la remoción de un oficial, etcétera.

Como ocurre con todo documento legal regulatorio, los Estatutos deben adaptarse al tipo de entidad que

governarán, para que luego esta experimente orden y fluidez en su caminar regido por dichos Estatutos. Mientras más específicos sean, más rigidez imprimirá, lo cual pudiera ser bueno o malo, dependiendo de la ocasión.

La Declaración de Misión

Este es un escrito muy corto —se recomienda que no sea mayor de 50/80 palabras— que expresa lo que hará el ministerio o proyecto para lograr el impacto deseado, para contribuir al logro de la visión que motivó su fundación.

La Declaración de Misión ayudará en la orientación general de cada uno de los programas. Cada nueva idea deberá ser «medida» con esta regla para saber si corresponde a la entidad caminar en esa dirección.

Por ejemplo, nuestra Misión (LAM) tiene la siguiente Declaración de Misión:

*«La Misión Latinoamericana
es una comunidad internacional
de hombres y mujeres quienes,
motivados por su amor al Señor
y en obediencia a sus mandatos,
trabajan para animar, asistir
y participar con la iglesia latina
en la tarea de edificar la iglesia de Jesucristo
en el mundo latino y más allá.»*

Una de mis funciones como vicepresidente de LAM es buscar nuevas oportunidades de servicio para los misioneros nuevos que se agregan a la Misión, y debo asegurarme que todas esas oportunidades sean —tal como lo expresa ese documento— en el mundo latino, trabajando con latinos, en tareas que contribuyan a la edificación de la iglesia en esa región.

La Declaración de Fe

Muchas organizaciones cristianas han escrito una Declaración de Fe, la cual registra las creencias básicas en cuanto a las doctrinas que se promoverán y cuyo acuerdo se exigirá a los oficiales de la junta directiva y a sus principales ejecutivos. Tal como fue expresado respecto de los Estatutos, mientras más definida y específica sea la Declaración de Fe menos inclusiva será. El balance de este documento determinará lo ancho del espectro de aceptación dentro del movimiento cristiano en su conjunto. Por ejemplo, si su organización servirá con niños de la calle, tal vez no necesite ser muy específico en la definición de cómo procede el bautismo del espíritu Santo, lo que permitirá la inclusión de cristianos que pudieran pensar de manera diferente en este sentido. Si su entidad es un seminario denominacional, tal vez quiera ser más específico, puesto que se trata de un ministerio que formará los pastores que liderarán congregaciones de su denominación.

El objetivo de tener un documento de este tipo es asegurar que los miembros de la institución —desde la junta hasta sus equipos ejecutivos— comparten una misma fe. Tal vez entre ellos tengan ciertas diferencias,

pero existe un acuerdo en lo fundamental. Por eso se sugiere que la Declaración de fe sea clara y dé espacio para la inclusión de aquellos que pudieran diferir en detalles no fundamentales.

Algunas entidades se limitan a una corta declaración —que pudiera formar parte de la Carta Fundacional o de los Estatutos— en la que expresan que promoverán las enseñanzas bíblicas y que se suscribe el Pacto de Lausana.*

Las actas

Estos son los documentos que registran las conversaciones y acuerdos que se realizan en cada reunión de la junta directiva. Son el soporte legal para las acciones y decisiones de la entidad. A las actas se las suele conocer también bajo el nombre de «minutas», y son clave para evitar muchos conflictos, por lo que se requiere precisión y fidelidad en su confección.

Existen procedimientos establecidos para garantizar la seguridad y fidelidad de estos documentos, los que pueden ser consultados en los libros de procedimientos de notarías y escribanías o en una biblioteca pública. Debido a que las actas son testimonio fiel de acuerdos y decisiones, deben elaborarse de tal forma

* El Pacto de Lausana es un documento perteneciente al movimiento evangélico mundial, y en él se detallan las doctrinas básicas y comunes de los cristianos protestantes de todos los continentes. Fue elaborado por un comité seleccionado y aprobado en el Congreso Mundial de Evangelización que se celebrara en la ciudad suiza de Lausana (1975), a la que asistieron cristianos evangélicos de todas las corrientes y regiones del mundo. El Pacto de Lausana es, tal vez, el documento cristiano evangélico más relevante desde que se cerrara el Canon bíblico.

que eviten las correcciones posteriores a su aprobación.

Se recomienda que, una vez que un acta ha sido aprobada, sea firmada por todos los asistentes a la reunión y fotocopiada para ser entregada a cada miembro a la brevedad posible.

Históricamente, las actas eran escritas a mano en el llamado «Libro de Actas», cuyas páginas debían ser de lomo cosido, numeradas, selladas y rubricadas por el secretario y el presidente o el fiscal. En algunos países se requiere por ley que el libro, una vez «preparado» (es decir, que sus páginas hayan sido numeradas, selladas y rubricadas), sea presentado para su certificación en la oficina del gobierno que regula el funcionamiento de todas las entidades sin fines de lucro. La custodia de dicho libro recayó siempre en el secretario, quien debía ejercer mucho celo en ello. Todas estas medidas de seguridad tornaban muy difícil que alguien pudiera cambiar algo del contenido. Con el desarrollo de nuevas tecnologías, las actas son escritas ahora en computadoras, distribuidas en fotocopias (¡o por correo electrónico!) Por eso, se hace necesario adaptar las medidas de seguridad a la modernidad tecnológica.

Como parte de lo antedicho, se recomienda que ya no solamente el secretario sino *todos los miembros* mantengan un archivo personal y completo de todos los documentos de la organización, incluyendo todas las actas.

Reglamento interno

Es el documento que estipula las distintas rutinas internas de la organización, señalando cómo se procederá en cada caso. Por ejemplo, allí se dice cómo se procederá en la selección del personal, cómo serán definidos los salarios, cuáles serán los procedimientos para la apertura de cuentas bancarias, etc. A diferencia de los Estatutos —que regulan a la junta y la entidad como corporación— el Reglamento Interno orienta al personal subalterno en cómo proceder en sus rutinas operativas de la administración, las finanzas y los diferentes programas de la entidad.

Tercera parte

**Aspectos
operativos**

9

La formación

EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, la formación inicial de una junta es requerida porque ya hay una realidad previa: un proyecto que ha comenzado a caminar. Ya sea para satisfacer los requerimiento legales o por convicción, el/los fundador/es ha/n decidido dar forma a un cuerpo que dirija y supervise la marcha del emprendimiento.

Por lo general, una junta de tres a cinco personas es suficiente para comenzar a estructurar un proyecto. Por supuesto —y dependiendo del perfil del mismo— se deberá decidir si ese tamaño es adecuado, si se necesita un cuerpo más numeroso o si es necesario conformar una asamblea de asociados, la cual elegirá a los futuros integrantes de la junta directiva. En ocasiones

podiera entusiasrnos el tener muchos asociados que participen con sus cuotas en el sostenimiento del proyecto, pero debemos entender que cuando una entidad es pequeña o está en formación, la presencia de mucha gente pudiera complicar las definiciones básicas. En ese caso, es mejor convocar más gente cuando tengamos más claro y firme qué les estamos ofreciendo.

En esta etapa inicial, quien lleva «las riendas» — el/los fundador/es— puede involucrar a potenciales candidatos en diferentes tareas del proyecto y la formación de la entidad. Eso le dará oportunidad para descubrir quiénes tienen las habilidades requeridas para acompañarlo como parte de su junta.

Los primeros voluntarios de un proyecto suelen ser fieles a la visión y sacrificados en su entrega. Todos los comienzos tienen el encanto de los proyectos pioneros y eso anima mucho al compromiso. En ocasiones, ese alto nivel de compromiso suele ser retribuido con un nombramiento en la junta, aun cuando el candidato no reúna todos los requisitos necesarios. En esos casos, se debe trabajar en el discipulado de ese miembro, dándole oportunidades para el crecimiento. También es necesario trabajar con los otros miembros más calificados, para que adopten una actitud de respeto y honra a aquel que, sin todos los requisitos, se ha ganado un lugar de honor en esa mesa por su esfuerzo y sacrificio. Con el tiempo, ya sea por su crecimiento o por el reemplazo natural establecido por los Estatutos, esto pasará a ser historia. No obstante, nunca olvidemos que Dios se ha servido en muchas ocasiones de lo necio y lo vil de este mundo para hacer avanzar su Reino.

Sea cual fuere el caso, el comenzar con algo pequeño no debe hacernos perder la visión de lo que deseamos que eso mismo llegue a ser con el tiempo. Así sucede con las juntas. Tal vez usted es el fundador y el gestor de esa junta, pero lo animo a soñar con el tiempo en que otros abrazarán la visión y serán los propietarios de este proyecto ahora naciente.

La selección de los miembros

Una y otra vez insistiré: las juntas son buenas o malas según la gente que las componga. Es por eso que el proceso de selección es clave. Es frecuente que se convoque a amigos y conocidos a formar parte de una junta (¡son el primer y mejor recurso con que contamos!) A veces esto se hace confiando solamente en el criterio personal de quien lo convoca. Recordemos que si bien la amistad puede ser un don de Dios, también pudiera facilitar la negligencia.

Algunas distorsiones

- **El amiguismo** — Los amigos y familiares nos ayudarán en la tarea y favorecerán las ideas que nosotros tratamos de promover. No obstante, eso también pudiera traer ciertas complicaciones en la operación o en la imagen de la entidad. Conozco juntas cuyos miembros tienen un alto nivel de relación fraternal. Uno llega a sus reuniones y aprecia cuánto disfrutan estar allí y compartir unos con los otros. Sin embargo, eso no garantiza para nada que harán un buen trabajo. Para algunos, el

estar en esas reuniones es un placer social, pero no hay grandes decisiones ni compromisos. La motivación es pertenecer y no necesariamente servir.

Cuando el amiguismo es notorio —o hay una fuerte presencia de familiares y parientes—, la imagen de la institución pierde la seriedad y el respeto de los de afuera.

- **La gente de renombre** — Es la distorsión de buscar a personas que tienen mucha trayectoria y que la sola mención de su nombre suma respetabilidad a la entidad. Desde mi perspectiva, eso no nos llevará muy lejos en lo operativo, porque lo que se busca, entonces, es formar una junta de referencia, que nos dé reputación, pero que nos ayudará muy poco para dirigir y promover la institución y sus programas. Las gentes involucradas en otros proyectos están muy ocupados y será muy poco lo que nos ofrecerán en la práctica. Recuerdo un líder de Argentina que decía: «Prefiero convocar a los ocupados, porque sé que trabajan; los desocupados me dan desconfianza.» Puedo entender eso y lo que menos queremos es gente perezosa, pero todas las cosas —y las personas— tienen sus límites; el día tiene 24 horas y algunas de esas hay que usarlas para nuestro trabajo regular, otras para comer y unas cuantas para dormir. Como decía el pastor Juan M. Pérez de la ciudad de La Plata, Argentina, donde hice mi primera pasantía pastoral: «Todas las lonjas salen del mismo cuero». He visto cuán poco tiempo dan los «muy ocupados», y ni qué hablar de los problemas que esas personas enfrentan en sus matrimonios y familias porque nunca están una noche temprano en la casa.

- **Los «junteros» profesionales** — Conozco algunos líderes cristianos que parecieran «coleccionar» cargos en juntas. ¡Y hasta se ufanan de eso! Toman el ser miembro de una junta directiva como un título de nobleza, y mientras más títulos suman, más contentos están. Más que ufanarse, debería darles vergüenza el pobre aporte que hacen en esas juntas, sencillamente por falta de tiempo. Por eso insisto e insistiré que se debe abrir espacio para cristianos que nunca han tenido esa oportunidad, en lugar de reservar estos puestos de servicio sólo para «la aristocracia evangélica». Siempre es bueno tener gente con experiencia, pero en ocasiones es preferible formar «desde cero» a un nuevo miembro que lidiar con las mañas de algunos veteranos.
- **Los «rellenos»** — Son aquellos miembros que han sido invitados «para hacer número» porque los Estatutos requieren una cantidad mínima. Es preferible tener menos, que sumar número con gente inoperante, sin el criterio suficiente para participar en la conducción de un proyecto o entidad. Recuerde que aquellos que no están capacitados le darán mala imagen a su entidad. Además, por ser gente sin criterio ni ideas personales, pudieran ser usados por los rencillosos para crear bandos y complicar las discusiones, llevándolas tras detalles secundarios, con el sólo fin de ganar un debate.

Si usted está construyendo un proyecto serio, con deseos de verlo madurar, convoque a gente seria, madura, comprometida.

- **Algunos ex miembros** — Si podemos recuperar algunos ex miembros que han demostrado un aporte positivo en el pasado, pues adelante. No obstante, debemos tener cuidado de no convocar a gente solamente por el mero hecho de que «estuvo con nosotros antes». Conozco el caso de algunas juntas que hacen esto a menudo, y a través de los años han permanecido en una situación de pobreza institucional. Se perpetúan a ellos mismos porque el traer viejos amigos les da tranquilidad.

Período de prueba

El mismo pasaje bíblico al que hicimos referencia sobre las cualificaciones requeridas a los miembros —en el Capítulo 6—, hace una excelente recomendación para tener en cuenta en el proceso de selección:

«Primero deben pasar un periodo de prueba, y después, si no hay nada en contra de ellos, podrán servir como diáconos.»

—1 TIMOTEO 3:10 (DHH)

Por el sencillo hecho de que todo miembro de una junta comparte la propiedad, la autoridad y la dirección del destino de una entidad, es necesario que se verifique que el candidato cumple con los requisitos, a través de un período de prueba, antes de ser confirmado como miembro pleno. El período de prueba es para ver si cumple con las condiciones personales y de compromiso que se requieren. Luego, «si no hay nada en contra de ellos» —es decir, nada en contra a la luz de los requisitos— puede ser confirmado. Hay unas pocas ocasiones

en que esto es difícil de implementar, pero creo que con creatividad siempre es posible lograrlo.

La Clínica Bíblica de San José, en Costa Rica, fundada por la Misión Latinoamericana hace más de 50 años, es una institución que provee servicios médicos de los más avanzados en Centroamérica, con tecnología de punta y con un nivel de negocio de muchos millones de dólares al año. Su junta directiva actual está formada por líderes nacionales, y el formar parte de ella requiere todo un proceso de servicio e involucramiento. Un candidato debe haber servido en alguna de las comisiones de la institución por cierta cantidad de tiempo *antes* de ser nominado como candidato a la junta. Ese tiempo de servicio le provee a él la oportunidad de medir si podrá cumplir con lo que se requiere, mientras el resto de la junta lo puede conocer mejor.

En algunos casos se suele invitar a los candidatos a aceptar el cargo de *vocal suplente* —lo cual no le otorga poder de voto— para comenzar a interactuar con la junta y la entidad. Durante el período de dos o tres años que permanece en esa posición tendrá más de una oportunidad para mostrar el grado de cooperación y participación que está dispuesto a ofrecer como voluntario, ya sea en alguna comisión o directamente en los proyectos de la entidad. Eso pudiera servir a la junta para invitarlo como miembro pleno más adelante.

Las motivaciones

La *motivación* real de por qué alguien participa en una junta directiva es un tema que, tarde o temprano, debe

ser definido en la intimidad por cada uno de los participante. Es decir, el *por qué* está allí.

- **La necesidad de otros** — Algunos son motivados por la necesidad de la gente. El ver a otros en necesidad los conmueve y quieren hacer algo para ayudar. En las juntas directivas hay muchas oportunidades para servir. Conozco hombres y mujeres que han tomado la oportunidad de servir en juntas como una de las pocas ocasiones en que pueden poner sus dones y habilidades en una causa justa.
- **Lo apasionante de la tarea** — Conozco muchos miembros de juntas directivas que han decidido ofrendar de su tiempo y sus recursos porque los apasiona el objetivo que persiguen los programas de la entidad.
- **Beneficios** — Según un amigo mío, algunos están en ciertas juntas directivas por los beneficios que reciben: posibilidad de viajes, servicios médicos sin cargo, acceso a materiales y recursos, etc.
- **El sentido de importancia** — Como lo hemos mencionado antes, hay personas que aceptan cargos en juntas directivas porque eso les fortalece su autoestima.
- **Estatus y relaciones públicas** — Para algunos, el pertenecer al mundo de las juntas les permite ejercer ciertas relaciones públicas y tener acceso a reuniones y relaciones sociales con otros líderes o miembros de la «aristocracia evangélica». Eso les

da la oportunidad hacer lobby en favor de otros intereses o agendas personales.

- **La necesidad de sentirse halagados** — Hay quienes se sienten halagados al ver que alguien más carente solicita de su ayuda, por lo que desea servir como benefactor. El comprobar que podemos ser útiles pudiera hacernos sentir muy bien y satisfechos con nosotros mismos, y asumir que esas cosas le dan valor a nuestras vidas.
- **Sentido de poder** — En ocasiones nos encontraremos con algunos individuos que disfrutan la posibilidad de participar en una junta porque eso les permite ejercer posiciones de poder. Quien se encuentra movido por este tipo de motivación nunca se detendrá hasta ser el dictador de la entidad... y del mundo.

¿Qué debería motivarnos? ¿Cuál es la razón principal y fundamental por la cual debemos participar en las juntas directivas de entidades cristianas que promueven el Evangelio y los valores del reino de Dios? ¿Será el hacer el bien lo que debiera motivarnos? ¿El ejercer la filantropía? En este mundo hay muchos no cristianos que piensan así.

Por sobretodo, lo que primeramente debería movilizarlos a la acción es el cumplir el anhelo del corazón de Dios y ser obediente a sus mandatos. «El fin de todo el discurso oído es éste: Teme a Dios, y guarda sus mandamientos» (Eclesiastés 12:13). La voluntad de Dios, expresada en sus mandamientos, es la razón primera que debería regir nuestras decisiones y el poner

nuestras vidas al servicio del Rey. Todas las otras cosas —la necesidad de la gente, el sentimiento grato de hacer el bien, el reconocimiento, etc.— ayudarán a nuestras emociones, pero son, definitivamente, cosas secundarias.

El participar en obediencia a Dios le otorgará una base absoluta de por qué está allí, en esa silla, en esa mesa. Dios es el Señor y lo ha bendecido para ser de bendición a otros. Jesucristo desea que el bien sea hecho, que el reino de Dios y su justicia sean una realidad, y usted puede ser un instrumentos que Él desea usar.

Posiblemente los otros miembros de su junta no compartan la misma motivación. Tal vez con el tiempo Dios le permita contribuir a la madurez de ellos.

La inducción

Todas las personas que se suman a un proyecto o institución deben ser inducidos dentro de esa comunidad, sean estos nuevos empleados, voluntarios o miembros de la junta directiva. Estos últimos deben ser instruidos en los documentos fundamentales de la entidad, la historia, los diferentes proyectos y programas, la forma de financiamiento, etc., y el encargado de ello es el presidente de la junta, quien, además, deberá promover y facilitar la aceptación del nuevo miembro por parte del resto.

Los recambios

Salvo muy pocos casos en que las juntas están formadas por miembros vitalicios, los integrantes de una junta

directiva deberían cumplir ciertos períodos en sus cargos, para luego dar oportunidad al cambio de personas. Por lo general, se estipula un tiempo determinado (pudieran ser períodos de tres o cuatro años), con posibilidad a una o dos reelecciones. Esto permite el recambio a los pocos años si se aprecia que el miembro no demuestra un gran compromiso, no puede continuar o no tiene las condiciones requeridas. Si por el contrario, el miembro muestra compromiso, disponibilidad y condiciones, pudiera permanecer por otro período más.

Se recomienda que después de una buena cantidad de años —de seis a doce— los Estatutos deberían obligar a un retiro obligatorio, al menos por el período de uno a dos años. Esto evitará que haya personas que se enseñorean de sus posiciones, privando así a la entidad de la bendición de tener a otros trabajando desde una silla en la junta.

La separación de un miembro

En ocasiones nos encontraremos ante la dolorosa decisión de tener que decirle a un compañero —peor si es un amigo— que no puede continuar formando parte de la junta porque no está cumpliendo o por que se le ha encontrado alguna acción o característica que lo descalifica. Tomar esa decisión y llevarla a cabo es algo muy duro, pero necesario. Ante esas situaciones algunos prefieren «que sea el tiempo el que lo resuelve»; mientras tanto, eso «se paga» con resultados negativos en otros aspectos de la institución (mal testimonio, negligencia, desidia o inoperatividad). Hace unos años nos encontramos ante la necesidad de separar a un miembro de

nuestro equipo, y tomar la decisión fue muy difícil. En aquella oportunidad, el presidente dijo: «Es difícil y doloroso, pero el objetivo de esta institución no es hacer beneficencia a la gente que está trabajando con nosotros sino a los necesitados de América Latina.» Pareció un juicio duro y extremadamente pragmático, pero muy acertado.

A veces la causa por la que se debe separar a un miembro es por mal testimonio o por un pecado que lo descalifica como parte del liderazgo. No siempre las personas están dispuestas a reconocer sus faltas, lo que pudiera tornar más difícil aun la situación. Es por eso que se deben dejar en claro algunos procedimientos aceptados de común acuerdo *antes* que la ocasión se presente:

- Todos los integrantes asumen la importancia fundamental del buen testimonio para con los de afuera, y no solamente una conciencia limpia. Esto significa que no sólo no debo caer en pecado, sino también cuidar que mi apariencia y comportamiento no dé lugar a malas interpretaciones.
- La posición en la junta es un rol de liderazgo, y por ende está intrínsecamente relacionada al testimonio de la entidad. Si hubiera algo que descalificara a un miembro como líder cristiano, automáticamente lo descalifica como miembro de la junta.
- Tal como lo recomienda 1 Timoteo 5:19, no se aceptarán acusaciones formales contra un miembro de la junta a menos que estén sustentadas con el concurso de al menos dos testigos.

Por supuesto, en ocasiones habrá rumores que serán sustentados por un solo testigo —¡o por ninguno! Estos son casos en los cuales nuestra dependencia del Espíritu Santo es crítica. Mi recomendación es que, en un espíritu de oración y dependencia de Dios, otro miembro de la junta que comparta algo de amistad con el acusado —mejor si fueran dos—, tenga un acercamiento informal para hablar con él en privado sobre esos rumores, y apelar a su honestidad y palabra de honor para verificar los mismos. Si el acusado no los reconoce como válidos, y demuestra más allá de toda sospecha espiritual que no hay razón válida para dudar de su palabra, se deberá seguir adelante como si esos rumores no existieran, confiando con él en que tarde o temprano, Dios mostrará su justicia y su rectitud «como brilla el sol de mediodía» (Salmo 37:6, DDH). A nuestros hermanos que son vituperados injustamente les debemos lealtad y apoyo. Y si Dios no provee los testigos en la medida que su Palabra lo demanda, nosotros no emitiremos juicio.

Si los rumores se debieran no a un pecado reprochable pero sí a impericia o descuido en el manejo de su testimonio personal, esta persona deberá recibir un llamado de atención delante de toda la junta, porque su negligencia ha puesto en riesgo el honor y el buen nombre de todo el cuerpo y de la entidad. Si ante esto, el aludido no reconociera su negligencia, eso ya es razón suficiente para su separación del cuerpo.

También sugiero que la junta, en actitud fraternal y de respeto, debe notificar al cónyuge —o familiares directos— y al pastor de esta persona, las razones de su separación.

10

Las reuniones

LAS REUNIONES DE LA JUNTA constituyen la herramienta más valiosa del grupo. En ellas los miembros se informan, debaten, deciden y hacen la mayor parte de su trabajo. Es por eso que estas deben ser planificadas, tanto en su contenido como en su forma, ocasión y entorno.

Al planificar y definir todos los aspectos de las reuniones, considere aquellos detalles que favorecerán una alta concurrencia o la asistencia perfecta de sus miembros.

El contenido

Los temas a tratar en una reunión de junta deben ser incluidos previamente en la Agenda u Orden del Día. Las buenas costumbres aconsejan que el presidente —a la sazón, el responsable de coordinar y dirigir la reunión— debe dar oportunidad a los otros miembros y al director ejecutivo a presentar sugerencias sobre los temas a considerar. El Orden del Día definitivo debiera ser presentado a los miembros con antelación a la reunión.

La definición de las fechas

Se espera que la mayor cantidad de —si no todos— los miembros asistan a las reuniones, por lo que en la definición de fechas y lugares se tratará de tener en cuenta las posibilidades de cada uno de ellos. Lo más aconsejable es que las fechas de varias reuniones sean definidas con anterioridad, para que los miembros puedan hacer sus respectivas previsiones.

La frecuencia

La cantidad de reuniones que la junta tenga en el año dependerá, mayormente, del tipo, tamaño y etapa de la entidad. Si un proyecto está naciendo, tal vez se requiera que la junta se reúna como tal cada mes, o cada dos meses, ya que por el desarrollo y crecimiento del proyecto se requiere ir verificando temas y decisiones que luego pasarán a ser rutinas comunes.

En el otro extremo están las organizaciones que ya cuentan con varios años de historia y un equipo ejecutivo establecido. En estos casos un par de reuniones en el año podrían ser suficientes.

La convocatoria

Aun cuando las fechas y el lugar de reunión hayan sido decididos de antemano y en acuerdo pleno, se requiere que los miembros sean convocados a cada reunión mediante notificación fehaciente, con la antelación que se haya acordado. Esto tal vez figure en los Estatutos de la organización.

En la convocatoria deberá constar en forma clara la fecha (día, mes y año), el lugar de reunión y la hora exacta, de tal forma que no queden dudas en el lector sobre la información básica. Si el lugar escogido es poco conocido o de acceso intrincado, se sugiere acompañar un mapa explicativo de cómo llegar al lugar.

La convocatoria debería ir acompañada por el Orden del Día, así como todo aquel material informativo y orientador que pudiera ayudar a los miembros a estar mejor preparados para el debate y las decisiones a tomar.

El lugar

Se recomienda escoger un lugar agradable, con acceso a servicios y a elementos que faciliten el desarrollo de la reunión. Se deben anticipar y evitar las interrupciones — teléfonos, visitas imprevistas, presencia de otro personal,

clientes, etc. Recuerde que en ocasiones los temas tratados merecen confidencialidad y concentración.

Si la entidad tiene proyectos en diferentes lugares geográficos, se recomienda considerar que algunas de las reuniones se realicen en estos lugares, para dar a los miembros de la junta la oportunidad de conocer más de cerca el trabajo y servicio de la entidad.

Las minutas

También llamadas «actas», deben ser un fiel reflejo del contenido de toda la reunión. Allí figurarán los datos de la reunión —lugar, día, hora, miembros presentes e invitados especiales que el presidente hubiera autorizado—, el Orden del Día, y luego un reflejo de las conversaciones, debates y decisiones de la reunión. (Ver también el Capítulo 8 de este libro, donde se habla sobre Documentos fundamentales).

La asistencia

La asistencia a las reuniones de junta deben tener el carácter de obligatorio, para dar seriedad a las mismas. Algunas instituciones han estipulado que si un miembro falta dos veces seguidas, queda automáticamente fuera. Otros han estipulado que esto ocurra a la tercera ausencia.

En ocasiones, se suele tolerar las faltas por miedo a perder ciertos miembros valiosos. No obstante, se debe considerar que tal vez aporta más un miembro no tan capacitado y presente, que uno de altísimo valor pero ausente.

11

La visión de la organización con el correr del tiempo

EXISTEN MUCHOS OTROS TEMAS relacionados a las juntas directivas que nos faltan tratar en un libro como este. Casi todos ellos quedarán para una segunda edición. He reservado este último capítulo para hablar sobre la responsabilidad de la junta con respecto a la visión original de la organización y continuidad a través del tiempo.

Más de un emprendedor o fundador me ha dicho con preocupación: «¿Cómo hacemos para que, poniendo una junta por encima nuestro, nos aseguremos de que no desviarán la organización, que no decidirán usar los recursos para otros fines, que no desecharán la visión?» Es una preocupación legítima, y creo que hay algunas cosas que debemos considerar en este sentido.

Permítame el lector presentar aquí un caso cercano y real:

En agosto de 1995 con mi esposa fuimos aceptados como misioneros de la Misión Latinoamericana (Latin America Mission, más conocida por LAM), cuando esta llevaba 74 años de historia fructífera en el mundo latino. En el mes de mayo de 1999, el entonces recién nombrado presidente de la Misión —no el presidente de la junta (Chairman) sino el equivalente al director general—, el Dr. David R. Befus, me invitó a ser parte de su equipo gerencial, como Director del Departamento de Ministerios. Pocos meses después la Junta Directiva de LAM (Board of Trustees) me confirmó en esa posición, y un par de años más tarde me ascendieron a Vicepresidente de Ministerios. De pronto, por la gracia de Dios, me encontré siendo parte de la conducción de una entidad por la que, a través de casi un siglo, otros líderes —decenas de ellos— oraron, trabajaron, se sacrificaron, sufrieron, renunciaron a muchas cosas y se comprometieron a sí mismos y a otros para hacer realidad la visión con que Dios había inflamado sus corazones.

Los esposos Enrique y Susana Strachan comenzaron como misioneros en Argentina en el año 1900. Luego, en 1921, fundaron esta Misión con el propósito de contribuir a la evangelización del mundo latino de una manera que proclamara el Evangelio para la persona en su totalidad. Desde el principio se esforzaron para trabajar con los nacionales, honrar el liderazgo local que Dios iba levantando, mientras buscaban estrategias creativas y culturales en el desarrollo de proyectos y ministerios. Los años fueron pasando y Dios les permitió convocar a

Características del ministerio de LAM

- **Inclusivo** LAM tiene relación con todo el movimiento evangélico.
- **Bíblico** Las enseñanzas de la Palabra de Dios son el fundamento de fe y práctica.
- **Holístico** Para LAM es muy importante la persona total, por lo que se promueven ministerios que atienden diferentes aspectos de la vida humana.
- **Innovador** LAM promueve la búsqueda de nuevas formas ministeriales contextualizadas y pertinentes para cada ocasión.
- **Cooperativo** LAM trabaja en una agenda cooperativa con ministerios nacionales.
 - **Pionero** Los misioneros de LAM trabajan en proyectos de vanguardia.
- **Excelencia** Se busca aplicar los principios de integridad administrativa y misionología contextualizada.
- **Estratégico** Proyectos donde el impacto es clave y se multiplica.

muchos otros misioneros para desarrollar un ministerio muy vasto. Se fundaron muchísimas iglesias, se construyeron seminarios, hospitales, campamentos, emisoras de radio, editoriales, librerías cristianas, escuelas, orfanatos, proyectos productivos, etc. En los años 50 y 60 LAM desarrolló un programa continental de evangelización mediante campañas evangelísticas que se conoció como «Evangelismo a Fondo». Fue en esos años que se promovió «el ministerio de todo creyente» y que la predicación del Evangelio debía ser seguida por la proclamación de los valores del reino de Dios. Años más tarde, al incrementarse la concentración poblacional en las principales ciudades, LAM desarrolló el ministerio de Cristo para la Ciudad.

Muchas cosas han sucedido en estos 82 años de historia, pero los principios fundamentales en que fue fundada esta Misión siguen presentes. La gran mayoría de los ideólogos de esta Misión están con el Señor o retirados de la vida activa. Casi un centenar de personas han ocupado un lugar en la mesa de la Junta Directiva, y la mayoría de ellos ya terminaron su peregrinaje en este mundo. El actual es el séptimo presidente (director general). Esta organización tuvo algunos líderes apasionados y otros más quietos.

Una visión que perdura

¿Qué hizo que LAM —y otras organizaciones— permanecieran a través de los años, manteniendo vigente la visión? He aquí algunas cosas que el liderazgo de entidades veteranas han cuidado para lograr que la visión trascienda a las personas y generaciones:

- *Vivieron en dependencia de Dios.* Sus líderes desarrollaron una vida de clamor e intercesión. Debemos rogar a Dios por la sabiduría necesaria para entender su dirección en las decisiones, hacia dónde Él quiere que se enfoque el ministerio. Él conoce el futuro, y nosotros queremos ir allí de su mano. De otra forma, estaremos promoviendo prácticas que podrán ser novedosas, pero pronto pasarán de moda.
- *Desarrollaron una cultura organizacional que obligó a «tener siempre una razón ideológica» para hacer lo que se hacía y de la forma en que se hacía.* Eso significa que debemos desarrollar principios misionológicos firmes —la ideología—, bien definidos, vanguardistas. Los principios misionológicos bien definidos permanecen con el tiempo.
- *Sus líderes vivieron aplicando los principios que deseaban promover.* Si un fundador quiere asegurarse que la visión original es tomada seriamente por sus sucesores, él tiene que demostrar primero que está dispuesto a vivir por eso. Los líderes que han gobernado sucesivamente LAM han mantenido la promoción de los mismos principios rectores. Casi la totalidad de los presidentes que ha tenido LAM en su historia sirvieron antes por muchos años como misioneros de la organización.
- *Discipularon y formaron líderes de carácter.* Forjar instituciones fuertes y estables significa forjar personas. Más que los grandes edificios, que la moderna tecnología y la profusión de materiales y publicidad, es el carácter de las personas lo que mantendrá vivos y vigentes los principios y la visión.

- *Escribieron documentos fundacionales específicos.* Esos promueven la visión en cada nueva generación. Son los documentos que educan a cada nueva persona que ingresa a la organización.
- *Respetaron el legado recibido de sus mayores.* Debemos vivir de tal forma que nuestros discípulos aprendan, por nuestro testimonio, el respeto a sus mayores y a lo que Dios ha hecho a través de ellos.
- *Enseñaron el respeto a la voluntad de quienes invirtieron sus vidas y recursos para desarrollar una visión.* Los líderes que vengan después deben aprender que no es ético apropiarse de una institución que fue desarrollada con una visión específica —construida con el aporte de muchos donantes que dieron específicamente para ese propósito— para usarla en la realización de sus propias ideas.
- *Produjeron materiales y recursos que promovían la visión.* Los libros brindan la oportunidad de «sentarnos a los pies» de los héroes de la fe que los escribieron, para aprender de la sabiduría que Dios les ha dado con el correr de los años.
- *Promovieron la visión en cada nuevo miembro que se unía a la junta directiva y el liderazgo.* Cada nuevo hombre o mujer que es invitado a formar parte de la junta de LAM recibe un cúmulo de materiales que lo instruyen en los aspectos «no negociables» del cuerpo. Si acepta ser parte del cuerpo, debe comprometerse con esa visión.
- *Hicieron cuidadosa selección cada vez que debieron llenar el cargo de director ejecutivo.* Cada vez que LAM

ha debido renovar su director general (presidente, según se le llama en el mundo anglosajón), se ha puesto especial énfasis en la visión que el candidato promueve, en las características personales que se buscan y en la tarea que debe realizar.

Por último, debemos desarrollar un espíritu de humildad y sujeción delante de Dios. Los fundadores de proyectos y emprendimientos tenemos la tendencia a ser celosos de nuestras criaturas. Debemos aprender a aceptar que la voluntad de Dios para el futuro pudiera ser muy distinta a lo que nuestra sabiduría es capaz de imaginar.

Señales de una junta inapropiada

Al principio de este libro hablamos sobre la relación entre las juntas y los contextos a los que pertenecen. En ocasiones podemos encontrarnos con que el proyecto, institución o ministerio ha crecido más que la junta que lo debe gobernar. En otras palabras, tenemos una junta que no está al nivel de las circunstancias. Esto puede convertirse en una bomba de tiempo para la entidad.

Hay algunas cosas que pudieran inducirnos a pensar que la junta es inapropiada. Cuando aprecie-mos que una o más de estas cosas aparecen en nuestra junta, comencemos a considerar seriamente una acción proactiva hacia un cambio mayor:

- Por las opiniones y el tenor de las reuniones, se aprecia que la mayoría de los miembros de la junta no entienden la visión de la organización.

- La mayoría de los miembros de la junta no entienden —o aparentemente no demuestran criterio para entender— la diferencia entre misión, objetivos, principios y estrategias.
- Las reuniones son, por lo general, un evento social. La junta muestra más interés en las celebraciones, eventos y tiempo social que en los proyectos, el presupuesto y los planes de levantamiento de fondos.
- Las emociones personales y las fricciones interpersonales usan demasiado tiempo de las reuniones o dominan el ambiente general.
- Las ausencias a las reuniones son frecuentes y las causas presentadas no se corresponden con el compromiso adquirido al principio.
- A través de los debates y las decisiones —o la falta de ellos— se aprecia que la junta no tiene la experiencia ni la madurez para supervisar los procesos gerenciales requeridos.
- La realidad demanda nuevas estrategias en forma urgente y los miembros de la junta solo piensan en «hacer lo que siempre hemos hecho».

Qué hacer en estos casos

Lo primero es revisar la forma en que estamos discipulando a los miembros. En las juntas directivas también

funciona el principio de que se cosecha lo que se ha sembrado.

También debemos examinar cómo estamos «nutriendo» a la junta. Tal vez el problema no sea tan profundo y sólo se trate de falta de información y desafío. Cuando estas dos cosas están ausentes, la gente se desanima, comienza a perder el compromiso y se ocupa de detalles y cosas personales en lugar de concentrarse en los desafíos de la organización. Uno de nuestros objetivos es retener —y mantener animados— a los buenos miembros, aquellos capacitados y con recursos diversos para aportar a la marcha de la entidad. Si estos no reciben la información suficiente o los negocios de la mesa no son desafiantes, comenzarán a buscar otra cosa mejor en la que dedicar su tiempo. Entonces ocuparán más tiempo en el fútbol o la política que en los negocios de la organización.

Otra posibilidad es que «el negocio» ya no sea tan importante y estemos pretendiendo que la gente nos dé de su tiempo valioso para algo que ya no lo merece.

Si comprobamos que hemos estado invirtiendo información y presentando desafíos, pero aún así los problemas persisten, tal vez el problema de la junta es más profundo que la mera falta de información y nos encontremos ante gente que no llena las expectativas mínimas. La primera cosa que suele pensar un director en estos casos es disolver la junta y comenzar de nuevo. Conozco varios casos en que el director ha querido hacerlo, pero se encuentran con que la junta es la propietaria de la entidad y no cede tan fácilmente a dejarse remover por quien es, supuestamente, su em pleado.

En esos casos se recomienda un plan de «terapia intensiva» (y mantener un espíritu paciente; por lo general, una mala junta es el resultado de no haber invertido propiamente en ella). El objetivo de esta «terapia» es exponer a la junta a la realidad y a los temas en que se debería concentrar. La pregunta es cómo hacerlo.

Un camino recomendado de «terapia intensiva» pudiera ser una convocatoria especial a un seminario-taller para analizar el escenario (contexto) en relación a la misión de la entidad. Otra idea es promover la participación de un consultor externo, alguien de otra entidad, con autoridad y experiencia, que analice la situación de la entidad en su conjunto, incluyendo la junta. Un «movimiento» más extremo sería convocar a una reunión-consulta, a la cual son invitados ex miembros de la junta, donantes, amigos de la institución que han demostrado un criterio de entendimiento de lo que la entidad debería ser, etc. En esa consulta se deben promover, entre otras cosas, el análisis del escenario, las necesidades del contexto y la misión de la organización. De esa forma se ejercerá presión sobre la junta mediante un análisis serio y ante un público cualificado, que la ayude a ser conciente de la realidad y salir de su alienación.

La terminación de un proyecto

¿Cuándo una junta debe «cerrar las puertas» de su entidad? ¿Es ético que una junta considere cerrar un proyecto que le costó tanto a otras personas construirlo? Por otro lado, ¿es ético que una organización insista en consumir recursos y tiempo de las personas si ya no está teniendo el impacto que lo justifique?

Hacerse esas preguntas pareciera algo cruel y despiadado. Sin embargo, si decimos que las entidades son herramientas del Reino, debemos aceptar que hay herramientas que tienen su final. La muerte es una parte natural de la vida, y debemos considerar seriamente si debemos seguir insistiendo artificialmente en la vida de una institución que consume más de lo que aporta. Los seres humanos desarrollamos fuertes sentimientos de pertenencia, propiedad e identidad con las instituciones. Pero cuando hablamos de entidades que supuestamente existen para hacer avanzar el reino de Dios, debemos ser honestos y maduros en el análisis.

Recuerdo mis tiempos como parte de la junta directiva de una entidad de radiodifusión. Había un programa de radio que había sido de gran bendición para mucha gente a través de los años, principalmente por las personalidades y talentos de sus conductores. Cuando esos locutores ya no estuvieron más disponibles, el programa quedó en manos de otros dos hermanos con excelentes motivaciones y muy buena intención, pero que no estaban logrando los resultados mínimos como para justificar la permanencia en el aire. (Un programa radial que no logra el impacto mínimo consume mucho dinero, distrae el tiempo de la gente e impide que otro programa mejor ocupe su lugar.) Entonces consideramos discontinuar el programa, pero los nuevos locutores insistieron en que debía seguir en transmisión. Ya fuera por pena, tristeza o nostalgia, se permitió que el programa continuara, pero cada mes fue causando más déficit y en las tensiones del equipo. Finalmente dejó de existir y la entidad debió lidiar por mucho tiempo con las consecuencias negativas de una decisión tardía.

Varias veces en mi vida he escuchado que «la salvación de un alma no tiene precio» como justificación para no ejercer una buena inversión de los recursos. Tal vez el solo hecho de aceptar la pregunta —«¿Vale la pena?»— nos ayude a ser creativos y renovar el ministerio para que siga vigente de una forma genuina.

De todas formas, cuando somos parte de la junta de una institución que está enfrentando dificultades serias para justificar su caminar, debemos asumir la madurez de evaluar qué es lo mejor para el aprovechamiento de los recursos de Dios que se nos han confiado, dejando los sentimientos personales de lado. Lo que al hombre le parece correcto suele estar torcido en la perspectiva de Dios, y viceversa.

Una palabra final

PARTICIPAR EN UNA JUNTA DIRECTIVA nos brinda oportunidades maravillosas para servir a Cristo y bendecir a muchos. En más de una oportunidad encontraremos conflictos con nuestros horarios familiares, con otras actividades gratificantes, o simplemente conflictos personales con otros miembros, lo que nos llevará a re-evaluar si insistimos en esta clase de servicio. No obstante, el permanecer en el compromiso de ofrendar nuestro tiempo y nuestros recursos como miembros de una junta directiva puede ser una de las cosas más trascendentales que hagamos, tal vez, participando en el pueblo de Dios. Hacerlo bien es para valientes, para aquellos que son ejemplos a los santos, cuyas vidas dan gloria a Dios por los frutos, y están dispuestos a correr los riesgos por el Nombre.

Por otro lado, si usted dirige un proyecto y aún no tiene un cuerpo colegiado a quien responder por sus acciones, por cómo usa el dinero que se le confía, por los

planes y programas, considere seriamente formar una junta. Significará mucho trabajo, pero habrá ganado un maravilloso grupo de compañeros en la batalla.

Las victorias son para los que pelean; los triunfos para quienes permanecen firmes y fieles. Y recuerde: no siempre «triunfo» en el reino de Dios es visto como tal por los hombres y mujeres. Hay «triunfos escondidos» que solo están en la contabilidad de Dios.