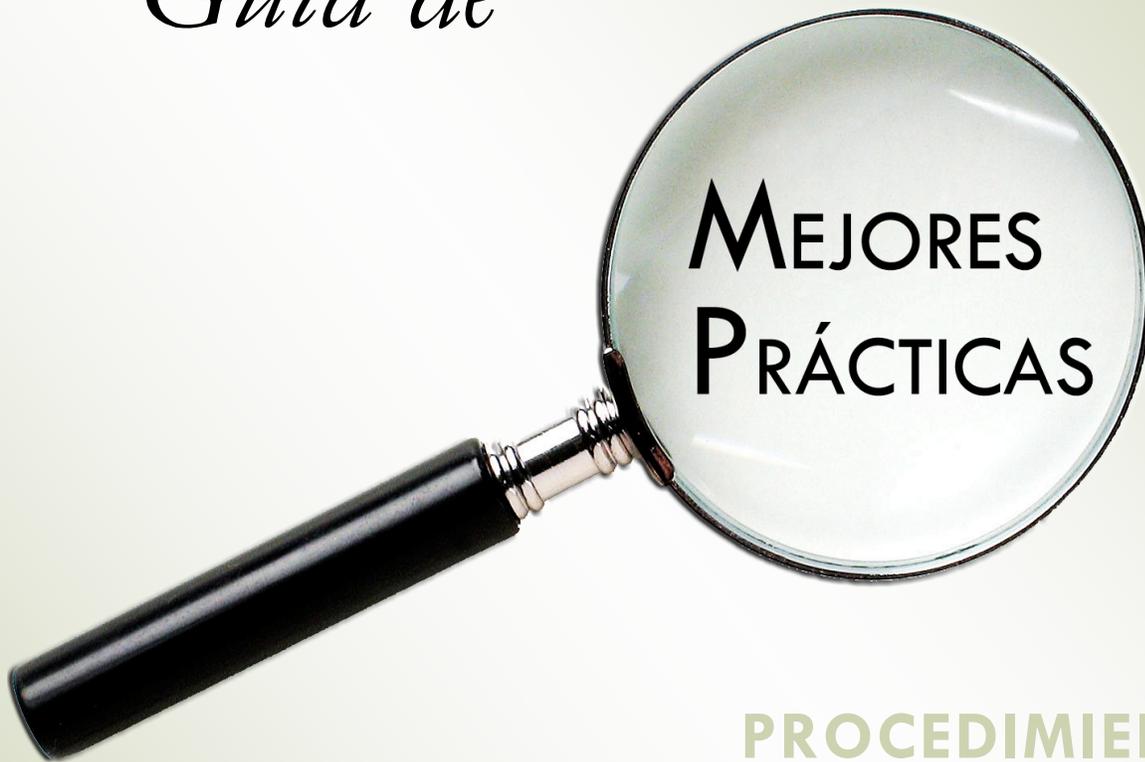


Guía de



PROCEDIMIENTOS

de operaciones estándares a bordo
de la institución. En busca de la

EXCELENCIA

en el gobierno y gestión administrativa en
las instituciones de educación superior
de la División Interamericana.

Dra. Myrna Costa
Vicepresidenta DIA

Colaboradores:
Dr. Gamaliel Flórez, Director de Educación DIA
y los Rectores y Vicerrectores de las instituciones de
educación terciaria de la División Interamericana

**DIVISIÓN INTERAMERICANA
8100 SW 117th Avenue
Miami, FL 33183**

GUÍA DE MEJORES PRÁCTICAS

PROCEDIMIENTOS DE OPERACIONES ESTÁNDARES A BORDO DE LA INSTITUCIÓN

*EN BUSCA DE LA EXCELENCIA, EN EL GOBIERNO
Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DE LA DIVISIÓN INTERAMERICANA*

Dra. Myrna Costa, Vice Presidenta DIA

Colaboradores Directos:

Dr. Gamaliel Flórez, Director Educación DIA
Dr. Ismael Castillo, Rector, Universidad de Montemorelos
Dr. Juan A. Díaz, Rector, Universidad Adventista de Colombia
Dr. Feliberto Martínez, Rector, Universidad Adventista Dominicana

Otros Colaboradores:

Rectores de las Universidades de la DIA
Vicerrectores de las Universidades de la DIA

Junta Directiva de la DIA

MAYO 2012

Derechos reservados.

*Ninguna parte de este documento puede ser reproducido o transmitido
en forma alguna o por ningún medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado,
sin el permiso por escrito de la División Interamericana*

(Primera Edición - Mayo 2012)

TABLA DE CONTENIDO

	<i>Página</i>
<i>Preámbulo</i>	6
<i>Agradecimiento</i>	7
<i>Voto de la Junta Directiva de la División Interamericana</i>	8
 LIDERAZGO UNIVERSITARIO	
I. INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO.....	9
II. PROCESO DE EVALUACIÓN	11
III. ITINERARIO DE VISITAS	14
 CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
I. EL GOBIERNO DE LA INSTITUCIÓN.....	15
A. EVALUACIÓN: <i>Junta de Gobierno</i>	15
B. REUNIONES: <i>Participación y Composición</i>	16
C. FINANZAS: <i>Control Fiscal y Auditorías</i>	16
D. COMPROMISO: <i>Conflicto de Interés</i>	17
E. CONSTITUCIÓN: <i>Leyes y Estatutos</i>	17
F. PROCESOS: <i>Transparencia en Decisiones</i>	18
G. ELECCIÓN/EVALUACIÓN: <i>Rector y Vicerrectores</i>	18
1. El Rector	
2. Los Vicerrectores	
3. La Evaluación y el Instrumento	
II. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN.....	23
A. VISIÓN: <i>Específica y Global</i>	24
1. Objetivos, Misión y Visión de la Institución	
2. Selección y Nombramiento de los Administradores	

3.	Evaluación del Rector y de los Vicerrectores	
4.	Presencia de la Administración en la Institución	
5.	Documentos de Referencia	
	a. Descripción de Trabajo y Responsabilidades	
	b. Reglamento Operativo Institucional	
	c. Plan Estratégico Institucional	
	d. Plan Maestro de Desarrollo Físico-Espacial	
	e. Plan Maestro Espiritual	
	f. Presupuesto Institucional	
	g. Informes de Auditorías Financieras	
	h. Reportes a la Junta de Gobierno	
	i. Manuales: Junta de Gobierno, Facultad, Empleados y Estudiantes	
	j. Reglamentos Operativos: Institución, Unión, DIA y Asociación General	
	k. Reclutamiento, Promoción, Mercadeo y Relaciones Públicas	
	l. Catálogo Académico: Admisión, Matrícula, Retención y Graduación	
	m. Políticas: Académicas, Asistencia Financiera y Servicios a Estudiantes	
	n. Actas: Junta de Gobierno, Consejo Administrativo y Universitario, otros	
	o. Documentos Legales y Procesos para Manejar Casos Legales	
	p. Procedimientos Operacionales en el Manejo de Crisis	
B.	PÚBLICOS: <i>Conocer, Atender y Satisfacer</i>	30
	1. Junta de Gobierno	
	2. Donantes y Patrocinadores	
	3. Campos y Constituyentes	
	4. Unión y Constituyentes	
	5. Entidades de Gobierno	
	6. Administradores, Docentes y Personal	
	7. Estudiantes y Egresados	
	8. Pares en Otras Instituciones	
C.	ESTRUCTURA: <i>Organigrama Institucional</i>	34
	1. Estructura General de la Institución	
	2. Representa la Cadena de Mando	
	3. Denota Claridad y Sencillez	
	4. Organigramas Suplementarios	
	5. Aprobado por la Junta de Gobierno	
D.	ESTRATEGIAS: <i>Plan Estratégico Institucional</i>	35
	1. Misión, Visión y Objetivos	
	2. Liderazgo – Gobierno y Gestión Administrativa	
	3. Áreas de las Vicerrectorías	
	a. Vicerrector Académico	
	b. Vicerrector Financiero	
	c. Vicerrector Estudiantil	
	d. Vicerrector Religioso	

e.	Vicerrector de Desarrollo	
f.	Vicerrector Administrativo	
4.	Ambiente Espiritual Institucional	
5.	Evaluación, Estadísticas y Proyección	
6.	Infraestructura y Tecnología	
7.	Seguridad y Emergencias	
8.	Promoción y Admisión	
9.	Acopio de Recursos Financieros	
E.	ACREDITACIÓN: <i>Gobierno e Iglesia</i>	45
1.	Procesos: Antes, durante y después	
2.	Visita: Preparación para la visita	
3.	Informe: Autoevaluación	
a.	Documento final a ser enviado	
b.	Aceptación de los hallazgos	
c.	Seguimiento al reporte final	
d.	Cumplimiento con las recomendaciones	
F.	COMUNICACIÓN: <i>Información y Distribución</i>	49
1.	Ambiente Institucional	
2.	Reuniones Administrativas y de Gobierno	
3.	Reuniones con la Asociación, Unión y División	
4.	Reuniones con Asociaciones Académicas del País	
G.	CULTURA: <i>Excelencia Notable y Medible</i>	52
1.	Ambiente y Seguridad del Recinto	
2.	Amenazas Atmosféricas y Humanas	
3.	Diversidad e Internacionalización	
4.	Asambleas y Servicios Religiosos	
5.	Comunidad Aledaña y Mundial	
6.	Industrias Dentro del Recinto	
7.	Investigaciones por la Facultad	
8.	Publicaciones por la Administración	
H.	PLANIFICACIÓN: <i>Hacia un Futuro de Éxito</i>	55
1.	Evaluaciones y Autoevaluaciones	
2.	Resultados de Encuestas FODA	
3.	Acuerdos de la Junta de Gobierno	
4.	Programación Académica	
5.	Servicios Estudiantiles	
6.	Recaudación de Fondos	
7.	Imagen Institucional	
	CONCLUSIÓN	59
	ANEXO: Instrumentos de Evaluación – Rector y Vicerrectores	61

P R E A M B U L O

MEJORES PRÁCTICAS

*En busca de la excelencia, en el gobierno y gestión administrativa,
en las instituciones de educación superior de la División Interamericana.*

Al centro de la búsqueda de mejores prácticas en el gobierno y en la administración de las instituciones de educación superior en la División Interamericana, surgió un reto. La Junta Directiva de la División Interamericana tomó un voto para crear un Comité de Evaluación único para cada visita de evaluación para asesorar el gobierno y la gestión administrativa de cada institución de educación superior de la DIA. Dicho Comité necesitaba herramientas apropiadas para llevar a cabo la tarea en cuestión. Por lo tanto, la *Guía de Mejores Prácticas* como también el *Reporte de Hallazgos* fueron desarrollados. Estamos profundamente agradecidos a la Dra. Myrna Costa, Vice Presidente de la DIA por su liderazgo en el cumplimiento del voto de la Junta Directiva. Agradecemos al Dr. Gamaliel Flórez, Director de Educación de la DIA y a los Rectores y Vicerrectores de las Universidades de la DIA por su participación y contribución.

La División Interamericana se complace en compartir las primeras ediciones de la "*Guía*" y "*Hallazgos*" con los educadores y administradores del sistema educativo mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Estamos seguros que otras ediciones les seguirán, una vez se utilice en la evaluación del gobierno y la gestión administrativa de nuestras instituciones. Estaremos compartiendo las ediciones futuras a medida que estén disponibles. También acogeremos con beneplácito cualquier sugerencia y recomendación para las ediciones futuras. Por favor, siéntase libre de adaptar estos documentos y de utilizarlos con sus instituciones de educación superior, con el entendimiento que la División Interamericana los comparte con agrado y con la esperanza de fortalecer la educación Adventista.

Estamos seguros que la "*Guía*" y su contenido complementará la evaluación que actualmente realiza el Departamento de Educación de la Asociación General, así como por otras agencias de acreditación, ya que cubre, de manera proactiva y práctica, detalles del gobierno que ejerce la Junta y de la gestión administrativa del día a día de las instituciones de educación superior. El documento "*Hallazgos*" hace que sea fácil el registro de la evaluación y permite que las recomendaciones se documenten con claridad. Provee para que la institución lea y responda a los hallazgos y para que la respuesta de la institución sea aceptada o para pedirle más evidencia. Estamos convencidos que estos documentos serán de beneficio para alcanzar la excelencia que todos buscamos en el gobierno y en la gestión administrativa de las instituciones de educación superior a través de todo el sistema educativo Adventista.

Que el Señor continúe bendiciendo y guiando a los líderes educativos en Interamérica!

Dr. Israel Leito, Presidente
División Interamericana

AGRADECIMIENTO

Aprovechamos la ocasión para agradecerle a Dios la oportunidad que nos otorga de laborar para la Iglesia Adventista del Séptimo Día y en especial para Su sistema educativo. De manera especial y como educadores, agradecemos encarecidamente al Pastor Israel Leito, Presidente de la División Interamericana (DIA) y a los demás administradores de la DIA por el apoyo incondicional a la educación Adventista. A los miembros de la Junta de Directores de la DIA le expresamos también las gracias por apoyar las instituciones educativas Adventistas como medio efectivo, junto al esfuerzo evangelístico de la Iglesia Adventista, para alcanzar almas y encaminarlas hacia el reino de Dios.

Cabe indicar de manera especial, que los Rectores, como también los Vicerrectores de las instituciones terciarias de la DIA, contribuyeron al contenido de este documento, por lo cual se les agradece infinitamente. Su contribución se hizo posible en participación activa durante el seminario enfocando el liderazgo, el gobierno y la gestión administrativa de universidades llevado a cabo en Costa Rica durante la Cumbre de Educación del Departamento de Educación de la DIA los días 2-4 de marzo de 2011. Una de las preguntas hechas en esa ocasión fue: ¿Cómo se podría, mas directamente, evaluar la gestión administrativa, el gobierno y el liderazgo en general practicado en las universidades de la División Interamericana? Los Rectores y Vicerrectores de las instituciones presentes se dividieron en cuatro grupos los cuales representaban de tres a cuatro instituciones cada uno. Discutieron el tema extensamente y luego presentaron sus aportaciones. Las contestaciones presentadas durante la Cumbre, están incluidas en su totalidad, en esta *Guía*.

Luego, durante la Cumbre de Rectores de Universidades del Departamento de Educación de la DIA llevada a cabo en la República Dominicana del 12-14 de marzo de 2012, se presentó la *Guía de Mejores Prácticas*. En esa ocasión, los Rectores tuvieron la oportunidad de leer, analizar y hacer observaciones y recomendaciones a la *Guía*. De nuevo, las observaciones y recomendaciones presentadas durante la Cumbre y recibidas luego de terminar la Cumbre, se contemplan incorporadas en esta *Guía*. En especial se agradece la contribución directa de los siguientes Rectores: el Dr. Ismael Castillo, Rector de la Universidad de Montemorelos en México; el Dr. Juan Díaz, Rector de la Universidad Adventista de Colombia en Colombia; y el Dr. Feliberto Martínez, Rector de la Universidad Adventista Dominicana en la Rep. Dominicana.

Por lo tanto, nos place indicar que este documento se produjo con la asistencia de personas profesionales y expertas, comprometidas con el sistema educativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y extremadamente dedicadas en el servicio a Dios y a la Iglesia. De igual forma, quisiéramos indicar, que todo lo que se produce se puede mejorar. Por lo tanto, este documento es uno abierto a cambios, sugerencias y mejoras. El propósito es mantener esta *Guía de Mejores Prácticas* actualizada para ser utilizada en la evaluación de la gestión administrativa y del gobierno de universidades por años posteriores.

Al implementarse esta *Guía*, se espera que la siguiente declaración será el sentir de los que gobiernan y administran las instituciones de educación superior de la DIA:

“En apoyo a la Iglesia Adventista del Séptimo Día y a su sistema educativo, la gestión administrativa y el gobierno de las instituciones de educación superior de la División Interamericana se fundamentan en mejores prácticas para lograr la excelencia al enfocarse efectivamente en el servicio: a estudiantes, al personal de apoyo, al personal docente y a públicos interesados; guiados por objetivos medibles de desempeño, con resultados definidos y seguimiento apropiado.”

**VOTO DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA DIVISIÓN INTERAMERICANA**

**COMITÉ DE EVALUACIÓN PARA LA EXCELENCIA
ADMINISTRATIVA EN LAS UNIVERSIDADES
DE LA DIVISIÓN INTERAMERICANA**

POR CUANTO, es imperativo ayudar a las universidades a establecer y mantener el más alto nivel de excelencia en sus prácticas administrativas, y

POR CUANTO, la influencia de las universidades ejercerá un impacto sobre las prácticas administrativas de todas las demás organizaciones en la División,

VOTADO:

1. Que “estándares de mejores prácticas para la excelencia administrativa” de las universidades sean establecidos y que tales estándares sean seguidos por todas las universidades adventistas en la División Inter-Americana.
2. Que el siguiente proceso de “estándares de mejores prácticas para la excelencia administrativa” de las universidades sea establecido:
 - a. Que el vicepresidente de la DIA encargado de asuntos de educación encuestará a los dirigentes administrativos de todas las universidades de la División, con respecto a su percepción de cómo debe ejecutarse los procesos administrativos en las universidades.
 - b. Que sobre los hallazgos de esta encuesta, el vicepresidente de la DIA encargado de educación y el director de educación de la misma, establecerán los criterios a seguirse y los instrumentos a usarse.
 - c. Que tales criterios e instrumentos se sometan a la Junta de Educación Superior de Medio Año, para su adopción oficial.
3. Que se formen comisiones de evaluación para evaluar las prácticas administrativas en todas las universidades de la División.
 - a. Que las comisiones estén compuestas, en su mayoría, por pares.
 - b. Que la frecuencia de tales evaluaciones sea cada tres años.
 - c. Que los resultados de las evaluaciones sean sometidos a la Asociación Adventista de Acreditación (AAA) para formar parte de sus recomendaciones
4. Que la composición básica de las comisiones de evaluación sea la siguiente:

Presidente: Vicepresidente encargado de asuntos de educación de la DIA
Secretario: Director de Educación de la DIA
Miembros:
Presidente de la Junta de Gobierno de la universidad a ser visitada
Dos profesores de dicha universidad, que no trabajen en la administración
Presidente de la asociación estudiantil de la universidad que va a evaluarse
****Los siguientes miembros no deben proceder de una misma universidad:**
Un rector de una universidad hermana
Un vicerrector financiero de una universidad hermana
Un vicerrector académico de una universidad hermana
Un vicerrector estudiantil de una universidad hermana

GUÍA DE MEJORES PRÁCTICAS

*En busca de la excelencia, en el gobierno y gestión administrativa,
en las instituciones de educación superior de la División Interamericana*

LIDERAZGO UNIVERSITARIO

I. INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

La División Interamericana (DIA), dispuesta a alcanzar las metas propuestas por el Departamento de Educación de la Asociación General, ha tomado muy en serio el reto lanzado en el año 2011 por su Directora. Durante el Concilio Anual de la Asociación General, la Directora de Educación presentó su desafío en cuanto al liderazgo educativo para el presente quinquenio. Indicó, que con la ayuda de Dios y con la cooperación de todos los educadores, y en especial de los rectores y administradores de instituciones terciarias, para este quinquenio el Departamento de Educación de la Asociación General espera:

- Fortalecer el liderazgo educativo en las universidades
- Alcanzar un gobierno administrativo y educativo efectivo
- Instituir procesos robustos para la toma de decisiones
- Establecer manuales, procedimientos y guías educativas
- Crear seminarios de capacitación a miembros de Juntas
- Facilitar a los educadores los recursos de la Iglesia

Ciertamente este reto concuerda con el voto tomado unos cuantos meses antes por la Junta de Directores de la DIA en donde se establece un Comité para la Evaluación de la Gestión Administrativa y del Gobierno de las Instituciones Terciarias del territorio de la DIA. Dicho Comité se establece con el propósito de alcanzar puntos similares a los expuestos en el Concilio Anual de la Asociación General. Estos son la búsqueda de: la excelencia en el liderazgo, la efectividad académica y administrativa, la toma de decisiones en los diferentes niveles, los procesos utilizados y el gobierno ejercido sobre la institución.

Se entiende que aquellas instituciones académicas de nivel terciario que se distinguen por su excelencia en las áreas, tanto académicas y financieras, como en el servicio estudiantil y la infraestructura, son aquellas en las cuales la gestión administrativa y de gobierno practicada son excepcionales y cumplen con las “*mejores prácticas*” para la administración y el gobierno de una universidad. El enfoque de la *Guía de Mejores Prácticas* se fundamenta en exponer y establecer situaciones prácticas, comunes y medibles, tanto de la gestión administrativa como del gobierno ejercidos en y sobre la institución, con el propósito que las mismas sean de utilidad tanto para el Rector con experiencia administrativa limitada como para el Rector con amplia experiencia administrativa.

Se reconoce que la Asociación Adventista de Acreditación (AAA) evalúa el gobierno y la administración de las instituciones terciarias utilizando el Criterio III delineado en su *Manual de Acreditación*. Pero de igual manera, se augura que toda institución de educación superior desea alcanzar excelencia en el gobierno y la gestión administrativa para que el liderazgo ejercido sea uno saludable y efectivo para la institución.

Por lo tanto, esta *Guía* es una que toma el Criterio III del Manual de Acreditación de la AAA y lo desglosa al punto de transformarlo en uno mas amplio y comprensivo. La *Guía* contiene detalles prácticos para ser incorporados al gobierno y a la gestión administrativa diaria de las instituciones de educación superior del territorio de la DIA.

Para lograr la “*excelencia*”, es probable que áreas operativas de la institución necesiten ser transformadas, incluyendo hacer cambios en los procesos y en las prácticas ejercidas. Es por ello que, la institución en busca de “*excelencia*” desarrolla planes fundamentales para transformar aquellas prácticas administrativas y de gobierno que no cumplen con lo estipulado como mejores prácticas para instituciones educativas, en prácticas saludables y efectivas. La institución que transforma lo que necesite transformarse para cumplir con las mejores prácticas, demuestra un compromiso con lo innovador mientras que al mismo tiempo mantiene en movimiento la visión y la misión de la institución.

La Junta Directiva de la División Interamericana ha establecido un Comité de Evaluación, modificado de acuerdo a la institución, el cual se dedicará a evaluar el gobierno y la gestión administrativa de las instituciones de educación superior en su territorio. Se espera lograr excelencia de liderazgo universitario sugiriendo normas a seguir para el gobierno y la gestión administrativa universitaria. Por consiguiente, los hallazgos obtenidos por el Comité de Evaluación serán fáciles de explicar, entender, implementar y dar seguimiento con el fin de lograr un liderazgo efectivo el cual cumpla con mejores prácticas universitarias.

La División Interamericana vio la necesidad de crear un Comité de Evaluación y una *Guía de Mejores Prácticas* para medir el liderazgo existente en las instituciones de educación superior basado en los procesos administrativos y de gobierno existentes. Se reconoce que las agencias acreditadoras evalúan principalmente lo académico, estudiantil, financiero, e infraestructura de la institución; pero por otro lado se reconoce que las mismas carecen de una evaluación profunda de la gestión administrativa y de gobierno, lo cual esté a tono con las mejores prácticas para la buena marcha de una universidad.

Se desea establecer un ambiente de óptima gestión administrativa en las instituciones de la DIA lo cual influya positivamente a futuras generaciones de administradores de instituciones Adventistas enfatizando, pero no limitado a, la ética administrativa, la transparencia de procesos, la atención a toda clase de empleado y la protección de las finanzas de la organización. Además, se desea orientar a las juntas de gobierno sobre la evaluación a los administradores y de cómo proveer un ambiente propicio para la educación, donde las vicisitudes que puedan distraer de la profesión de educar, sean eliminadas.

La presente *Guía de Mejores Prácticas* establece elementos básicos para lograr excelencia en el liderazgo de las instituciones de educación superior de la DIA. El resultado obtenido estaría encaminado hacia transformar aquellas prácticas no

deseadas, pero existentes, tanto en el gobierno como en la gestión administrativa de las universidades de la DIA. Los resultados serán utilizados para ampliar el conocimiento e implementación de mejores prácticas en las instituciones de educación superior de la División Interamericana.

Una institución de educación superior que se esmera por ejercer mejores prácticas administrativas, es una que realiza lo estipulado, reporta los hallazgos, implementa las recomendaciones y da el seguimiento necesario tomando en cuenta la misión y la visión de la institución. La vida y el éxito de una institución de educación superior depende íntegramente de la gestión administrativa del Rector, del gobierno que se ejerce y de la efectividad del equipo administrativo, facultativo, de apoyo y de servicio.

Por ello, entre las funciones críticas que ejerce el Rector, quien es el principal ejecutivo administrador de la institución, está el elaborar y el dirigir un programa comprensivo que concilie los procesos operativos, financieros, administrativos, académicos, espirituales y de gobierno de la institución la cual preside. Se reconoce que el desempeño de las funciones y de las responsabilidades innatas a la posición como principal ejecutivo, es crucial para el desarrollo, el progreso y el éxito de la institución. Por ende, el cuerpo gobernante de la institución tiene la principal tarea de comprometer al Rector de la institución como la persona responsable del éxito o del fracaso institucional. La Junta de Gobierno, quien eligió al Rector como principal ejecutivo de la institución, le recuerda que, el éxito o el fracaso de la institución depende principalmente de su liderazgo y destrezas administrativas, como también de las de su equipo de administradores.

El Comité de Evaluación desempeña un papel importante al analizar, evaluar y plasmar el estado actual del gobierno y de la gestión administrativa de las instituciones de educación terciaria de la División Interamericana. El propósito principal de la visita es conducir un proceso transparente de evaluación y de colaboración entre la institución y el Comité de Evaluación con el propósito de visualizar la presencia o la ausencia de excelencia en el gobierno y en la gestión administrativa de la institución visitada. Además, la evaluación se lleva a cabo con el fin de mejorar, de ser necesario, la gestión administrativa y de gobierno practicado en las instituciones educativas del territorio de la División Interamericana.

Como nota aclaratoria, para propósito de esta Guía y para su fácil lectura, el término “Rector”, sea femenino o masculino, es utilizado en esta versión en español refiriéndose al principal ejecutivo de la institución elegido por la Junta de Gobierno. El término “Presidente” es utilizado en la versión en inglés de esta Guía siendo que es un término mas común utilizado en la mayoría de los países de habla inglesa.

II. PROCESO DE EVALUACIÓN

La DIA ha establecido el Comité de Evaluación y la *Guía de Mejores Prácticas* para medir el liderazgo en cuanto al gobierno y a la gestión administrativa en las instituciones de educación superior en su territorio. Este proceso de evaluación se ha establecido para complementar el Criterio III del Manual de la Asociación Adventista de Acreditación, del cual se ha hecho referencia anteriormente. Esta iniciativa resulta, al carecer la DIA de una guía para la evaluación de la gestión administrativa como también del gobierno ejercido en las instituciones de educación superior en su territorio.

Se reconoce que las agencias acreditadoras, sean estas del gobierno o de la Iglesia Adventista evalúan minuciosamente lo académico, lo estudiantil y lo financiero de la institución, pero de la misma manera se reconoce que no es común que ellas conduzcan una evaluación intensa del gobierno ejercido ni la gestión administrativa practicada. Por ello, se establece esta *Guía*.

El propósito para la evaluación del gobierno y la gestión administrativa, es establecer un ambiente de óptimo liderazgo afectando así positivamente a futuras generaciones de administradores Adventistas enfatizando, pero no limitado a, la ética administrativa, transparencia de procesos, atención a todas las clases de empleados y la protección de las finanzas de la organización.

El Comité de Evaluación estará compuesta por miembros ex-oficio según el voto tomado por la Junta Directiva de la División Interamericana. Las visitas a las instituciones serán en base rotativa cada tres años de acuerdo a la tabla delineada en la Sección III. Con el fin de establecer un marco de referencia organizado y libre de sorpresas, se cumplirá con las fechas indicadas en la Sección III y se seguirá el siguiente proceso:

1. El Comité de Evaluación utilizará la *Guía de Mejores Prácticas* y completará las secciones tituladas "*Hallazgo y Recomendación del Comité de Evaluación*" en el documento titulado *Reporte de Hallazgos*, luego de haber ejercido un análisis completo y juicioso tomando en consideración lo estipulado en:
 - a) la *Guía de Mejores Prácticas*,
 - b) el *Reporte de Hallazgos*,
 - c) lo proporcionado por la institución,
 - d) y las entrevistas conducidas.
2. Al terminar de completar lo estipulado en el *Reporte de Hallazgos*, el presidente y el secretario del Comité de Evaluación tomarán tiempo para hablar en privado con el presidente de la Junta de Gobierno y con el Rector de la institución para aclarar cualquier duda que se tenga en relación a las recomendaciones.
3. Al finalizar la visita, se presentará el *Reporte de Hallazgos*, en especial la sección titulada "*Hallazgo y Recomendación del Comité de Evaluación*" al Rector, administradores y presidente de la Junta de Gobierno.
4. A los cuatro meses de la fecha de la visita, la sección "*Reacción de la Institución al Hallazgo y Recomendación*" es contestada por la institución y enviada a la Vicepresidencia de la DIA quien supervisa el área de educación. La reacción ha de indicar cómo la institución ha atendido, o cómo y cuándo atenderá, los hallazgos y recomendaciones de la Comisión.
5. A los dos meses de recibir la *reacción de la Institución*, la sección "*Aceptación a la Reacción de la Institución*" será contestada y enviada al Rector por la Vicepresidencia de la DIA quien supervisa el área de educación. En caso que la reacción de la institución no sea aceptada, se le indicará qué gestiones adicionales deberá hacer la institución para que el punto se considere cumplido.
6. Al año de la visita del Comité de Evaluación, la institución generará de manera clara y completa, un *Informe de Cumplimiento de Hallazgos* el cual será enviado

por el Rector de la institución a la Vicepresidencia de la División Interamericana quien supervisa el área de educación. Dicho *Informe*, diseñado en base a los hallazgos reportados por el Comité de Evaluación, incluirá como primera sección un resumen acerca de la institución, indicando:

- a) Nombre de la institución
- b) Fecha en que fue establecida
- c) Cambio de nombres, si alguno
- d) Dirección postal y dirección física
- e) Número de teléfono y de facsímile
- f) Dirección electrónica del Rector
- g) Dirección de la página cibernética
- h) Descripción de la localización de la Institución
- i) Historia y datos históricos significativos de la Institución
- j) Programas académicos ofrecidos en los diferentes niveles
- k) Número de estudiantes matriculados en los diferentes niveles
- l) Número de facultad a tiempo completo y a tiempo parcial por niveles
- m) Número de personal de apoyo a tiempo completo y a tiempo parcial
- n) Número total de estudiantes matriculados por los últimos cinco años
- o) Número total de estudiantes Adventistas por los últimos cinco años
- p) Lenguaje de instrucción y programa ofrecido para aprender el lenguaje
- q) Certificados, diplomas y títulos ofrecidos por los últimos cinco años
- r) Acreditaciones y licencias para operar concedidas
- s) Acreditado desde y por cual agencia
- t) Otras acreditaciones
- u) Afiliaciones
- v) Otros

El *Informe de Cumplimiento de Hallazgos*, incluirá como segunda parte y de manera específica, lo siguiente:

- a) los hallazgos según señalados y escritos por el Comité de Evaluación,
- b) cómo fue cada hallazgo o recomendación atendido por la institución,
- c) cuál fue el resultado obtenido al hallazgo o recomendación ser atendido, y
- d) cuál será el seguimiento que se le dará a cada hallazgo o recomendación.

7. El *Informe de Cumplimiento de Hallazgos* de la institución será presentado a la Junta de Educación Superior de la DIA para su aprobación. Una vez aprobado se le

enviará copia del mismo y de cualquier otro informe significativo al Departamento de Educación de la Asociación General para que le sea de utilidad en una futura visita de la Asociación Adventista de Acreditación a dicha institución.

III. ITINERARIO DE VISITAS

En lo posible, se le dará prioridad en el itinerario a las instituciones que estén próximas a beneficiarse de la visita de acreditación por la Asociación de Acreditación Adventista. El siguiente es el itinerario de visitas a las instituciones terciarias de la DIA:

ITINERARIO DE VISITAS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN A LAS INSTITUCIONES		
Fecha de la Visita	Institución a Visitar	País
Mayo 2012	UM	Montemorelos, México
Agosto 2012	UNAC	Colombia
Noviembre 2012	UNAD	Republica Dominicana
Febrero 2013	UAA	Puerto Rico
Mayo 2013	NCU	Jamaica
Agosto 2013	UNADECA	Costa Rica
Noviembre 2013	ULV	Linda Vista, México
Febrero 2014	UAH	Haití
Mayo 2014	USC	Trinidad
Agosto 2014	UAC	Cuba
Noviembre 2014	UAV	Venezuela
Febrero 2015	UAN	Navojoa, México

NOTA: *En mayo 2015 comienza de nuevo la rotación de visitas con la visita a la UM, a menos que para entonces se haya adaptado y aprobado una Guía similar a ésta para utilizarse en evaluar las instituciones no tradicionales de la DIA, en cuyo caso se añadirían al itinerario el SETAI y la UHF.*

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

I. EL GOBIERNO DE LA INSTITUCIÓN

La Junta de Gobierno tiene una gran responsabilidad para con la institución de educación superior, pues es quien la gobierna. Por consiguiente, es la Junta de Gobierno la que muestra interés en el éxito y en el bienestar de la institución. Los miembros de la Junta de Gobierno se rigen por lo especificado en el *Manual de la Junta de Gobierno*. El Rector de la institución le entrega copia de dicho Manual a cada miembro de Junta luego de ser elegido como miembro de Junta.

Aunque el Reglamento Operativo de la DIA indica las responsabilidades de la Junta de Gobierno en uno de los Artículos del modelo a seguir para la Constitución de las universidades de la DIA, lo hace de manera general. Por lo tanto, se espera que cada institución desarrolle un manual para su Junta de Gobierno que esté en armonía con el Reglamento Operativo de la DIA, pero que al mismo tiempo cumpla, tanto con las particularidades de la institución como, con las expectativas educativas del país en donde se ubica la institución.

Dicho manual de Junta de Gobierno debe incluir las mas relevantes y mejores prácticas de gobierno para instituciones de educación a nivel superior. Phyllis Palmiero, quien fuera en el 2004 Directora del *Instituto de Gobierno Efectivo*, indica que entre las “Mejores Prácticas en el Gobierno de Universidades”, están las siguientes:

A. EVALUACIÓN: *Junta de Gobierno*

La Junta de Gobierno debería evaluar su desempeño por lo menos una vez al año y discutir qué aspectos se hicieron bien y qué se debería mejorar. Esto es una buena práctica ya que al tomar tiempo para evaluarse, la Junta se fortalece. Al hacerlo, se elaboran cambios operacionales, de política y de procedimientos tanto para la Junta como para la Institución.

Es de suma importancia que se diseñe un instrumento apropiado para lo que se desea evaluar. De ninguna manera, los miembros de la Junta de Gobierno se deberán sentir aludidos por someterse a una evaluación. Al contrario, los miembros de la Junta de Gobierno deberán comprender que la evaluación es necesaria tanto para el bienestar de la Junta como para el éxito de la institución la cual ellos gobiernan. Los resultados obtenidos arrojará información acerca de la manera que se maneja la gestión administrativa y el gobierno de la institución.

El instrumento que se diseñe para la evaluación de la Junta de Gobierno podría incluir aspectos tales como:

1. Participación de la Junta en la planificación estratégica de la institución
2. Logros de las metas y objetivos de la institución según su misión
3. Monitoreo de la efectividad de los programas académicos
4. Integridad en los procesos de gobierno y administrativos

5. Orientación y desarrollo de los nuevos miembros de Junta
6. Desempeño del Rector y de los Vicerrectores según la evaluación anual
7. La imagen y posición de la institución en la comunidad y en la Iglesia

NOTA: *Un sondeo no oficial indica que presentemente no existe un instrumento para la evaluación de la Junta de Gobierno en las instituciones de educación superior de la DIA, por lo que se le solicitó a la DIA que preparase dicho documento. Se espera tenerlo listo para una futura reunión de la Junta Directiva de la DIA para su aprobación.*

B. REUNIONES: *Participación y Composición de los Miembros*

Las Juntas son efectivas cuando los miembros están presentes, participan en discusiones y votan tomando en consideración todo lo referente a lo discutido. La composición de las Juntas debe reflejar balance de talentos y experiencias llenando las posiciones con miembros que añadan valor a la Junta. O sea, que sean profesionales los cuales contribuyan con su experiencia laboral al éxito de la institución en la toma de decisiones como miembro de la Junta de Gobierno.

Debe existir orientación para nuevos miembros de Junta. También se debe conducir seminarios anuales de capacitación para todos los miembros sobre temas pertinentes. La Junta debe de mantenerse informada de todo asunto de importancia acerca de la institución y deberá votar sobre los mismos después de haber sido informada a cabalidad. A veces es necesario enviar, antes del día en que se reunirá la Junta, los documentos que serán presentados para que los miembros entiendan bien el punto y puedan decidir al momento de la votación.

La Junta establece varios comités, entre ellos, el Comité Ejecutivo, Comité de Finanzas, Comité de Auditoría, Comité de Gobierno y Planificación Estratégica y Comité para Asuntos Académicos. Los miembros de Junta que pertenezcan a estos comités deben tener la experiencia adecuada para que su participación sea productiva. A veces es necesario que la Junta establezca otros comités permanentes de Junta debido a una peculiaridad por la cual esté atravesando la institución, por ejemplo, se deberá formar un Comité de Construcción cuando se esté llevando a cabo una construcción significativa en la institución.

C. FINANZAS: *Control Fiscal y Auditorías*

La Junta de Gobierno vota políticas y controles financieros para asegurarse de la integridad y de la responsabilidad fiscal de la institución. Además, la Junta desarrolla y aprueba el presupuesto anual en conformidad con las prioridades del plan estratégico de la institución. Aunque el comité de finanzas de la Junta tiene la responsabilidad de entender y de monitorear el presupuesto, la Junta en pleno debe de mantenerse informada del estatus financiero de la institución pues es la Junta de Gobierno quien aprueba el presupuesto institucional y es la Junta quien aprueba cualquier cambio de envergadura que ocurra al presupuesto una vez el presupuesto haya sido votado.

Es esencial tener un auditor interno el cual se reporte al comité de auditoría de la Junta para que examine las labores de la institución con relación a las políticas y

procedimientos votados tanto financieros, como académicos y operacionales. El establecimiento de un plan de auditoría a seguir, sería una buena estrategia para implementarse el cual debería también ser votado por la Junta de Gobierno. Situaciones financieras lamentables podrían ser evitadas si se estableciera un auditor interno en cada una de las instituciones de educación superior.

Aunque es el Vicerrector Financiero quien directamente supervisa lo financiero de la institución, éste debe mantener informado al Rector del estado financiero de la misma consultándole cuando sea necesario. El Vicerrector Financiero se reporta al Rector, siendo el Rector el único de los administradores de la institución quien únicamente reporta directamente a la Junta de Gobierno. Por lo tanto, el Vicerrector Financiero no debe, por si mismo, tomar decisiones de envergadura financiera institucional, a menos que ya haya sido consultado con el Rector y votado por la Junta.

D. COMPROMISO: *Conflicto de Interés*

Los miembros de la Junta de Gobierno deben obtener, analizar y anualmente firmar una política institucional de conflicto de interés para alertarlos en cuanto a lo que se consideraría conflicto de interés. De surgir algún conflicto, la política establecida debe indicar la manera cómo la situación se ha de manejar. Para dicha política institucional, se utilizará el modelo de Conflicto de Interés según aparece en el Reglamento Operativo de la División Interamericana.

Los miembros de la Junta de Gobierno deben sentir un gran compromiso para con la institución pues han sido seleccionados como miembros de Junta ya sea por su posición con la Iglesia Adventista o por su demostrado compromiso para con la educación Adventista. Los miembros de Junta que no trabajan para la Iglesia Adventista son los miembros laicos y representan a la constituyente del territorio en donde se encuentra ubicada la institución, por lo tanto, ellos son los que conocen el ambiente académico y proveen insumo en cuanto a lo que ofrece la competencia.

De esta manera los intereses de la institución son salvaguardados, demostrando así un compromiso genuino de los miembros de Junta, con la universidad como también con la Junta de Gobierno. Se debe mantener a los miembros de Junta actualizados en cuanto a sus deberes para con la Junta participando en seminarios de capacitación, por lo menos cada dos años. El Rector facilita la conducción de dichos seminarios y promueve aquellos tópicos en los cuales los miembros de Junta necesiten atención.

E. CONSTITUCIÓN: *Leyes y Estatutos*

Las leyes constitucionales que rigen a la Junta de Gobierno deben ser revisadas de manera periódica. A veces es necesario que las mismas sean actualizadas. Estos documentos legales son los que establecen los parámetros del trabajo de la Junta de Gobierno, por lo tanto, la Junta debe conocer su contenido a cabalidad. La constitución establece la autoridad y las responsabilidades de la Junta de Gobierno. Además, la constitución indica los términos de membresía de la Junta de Gobierno y las responsabilidades del presidente, vicepresidente, secretario y de los demás miembros de la Junta.

La constitución describe, hasta cierto punto, los deberes y responsabilidades de los comités de Junta, como también describe la autoridad y responsabilidades del Rector y de los Vicerrectores de la institución. Indica además, la frecuencia de las reuniones de la Junta, el quórum para conducir las reuniones y lo que constituye un voto de Junta. El procedimiento para enmendar las leyes constitucionales también está incluido en la constitución. Por lo tanto, la Junta debe tomar bien en serio su participación en las reuniones y conocer la constitución para asegurarse que los requisitos allí estipulados son presentados, votados y cumplidos y que satisfacen las necesidades expresadas por la Junta de Gobierno para el éxito de la institución.

F. PROCESOS: *Transparencia en Decisiones*

Transparencia es un asunto muy importante en el gobierno que ejerce la Junta a la institución porque permite que se vea cómo es que la Junta de Gobierno toma decisiones y utiliza los recursos. Es un elemento vital en determinar confianza y establecer relaciones. Entre los esfuerzos que la Junta de Gobierno puede ejercer para establecer transparencia adecuada, están los siguientes:

- a. Mantener las Actas de reuniones de Junta accesibles al público interesado
- b. Enviar invitación a las reuniones de Junta a los miembros con anticipación
- c. Proveer al público interesado copia de los reportes del Rector a la Junta
- d. Facilitar la manera de recibir insumo y comentarios del público interesado

A través de la tecnología disponible hoy, la Junta de Gobierno puede mantener al público interesado informado acerca de las actividades de la Junta y de los votos tomados. Esto se hace posible y muy fácil de hacer a través de la página cibernética de la institución. Además, los públicos interesados en la labor de la Junta, pudiesen utilizar el correo electrónico para contactar al presidente de la Junta y hacerle cualquier pregunta o solicitar cualquier aclaración.

Hay muchas maneras como la Junta pudiese solicitar retroalimentación de los distintos públicos, pero lo importante es considerar que la manera de solicitarlo esté fácilmente disponible y que el insumo recibido sea representativo. La Junta no debe tomar la opinión de una persona o de un grupo pequeño de personas como representativo del grupo en su totalidad, porque muchas veces, éste no es representativo de la opinión de la mayoría. La Junta debe considerar y discutir el insumo que recibe, pero al final, es la Junta de Gobierno quien actúa y quien es responsable por sus acciones. Una institución de éxito es notable cuando está bien administrada y gobernada. Esto se mide por la transparencia existente o por lo nebuloso de sus procesos, tanto administrativos como de gobierno.

G. ELECCIÓN/EVALUACIÓN: *Rector y Vicerrectores*

1. El Rector

La Junta de Gobierno apuntará un comité de búsqueda para la elección de un nuevo Rector para la institución. Dicho comité debe incluir, en su mayoría, miembros de la Junta de Gobierno. La elección de un Rector para la institución, es la función mas importante de la Junta de Gobierno. La Junta elige al Rector y lo

responsabiliza ante la Junta, por lo tanto, el control y la autoridad del proceso de elección del Rector debe permanecer como una función de la Junta. El comité de búsqueda para un Rector responde a la Junta de Gobierno por lo que buscará directrices de la Junta en cuanto a cómo proceder en la búsqueda del nuevo Rector.

Una vez el Rector es elegido, la Junta de Gobierno lo evalúa de manera informal y constante cada vez que el Rector les presenta y les entrega un reporte o informe. El Rector es también evaluado por los miembros de la Junta por su ejecutoria y por su aportación en las reuniones de la Junta. El Rector, por ende, está en la mira de los miembros de Junta constantemente.

La evaluación formal del Rector debe de llevarse a cabo anualmente basada en si cumplió o no con las metas y objetivos indicados por la Junta. La evaluación del Rector no debe ser una actividad que se conduce sólo cuando surge algún problema con su liderazgo. Junto con la tarea de elegir al Rector, la evaluación del Rector es una de las actividades de gobierno mas importantes conducidas por la Junta. La evaluación del Rector es una manera de comunicarse como Junta de Gobierno con el Rector acerca de sus fortalezas y de las áreas que necesita mejorar.

Debe establecerse un comité de la Junta de Gobierno para que desarrolle un proceso para la evaluación del Rector, conduzca la evaluación y analice los resultados. El comité presentará un reporte del resultado de la evaluación a la Junta de Gobierno con recomendaciones para un plan de desarrollo, de ser necesario. Se recomienda que cada tres a cuatro años se conduzca una evaluación mas completa hacia el Rector, en donde la Junta de Gobierno solicite a los distintos públicos su opinión del desempeño del Rector en cuanto al logro de los objetivos a corto y a largo plazo según indica el plan estratégico de la institución.

Para la evaluación formal del Rector, la cual se lleva a cabo cada tres o cuatro años, se podrá utilizar un instrumento de evaluación oficial y público el cual haya sido validado por agencias externas, tenga confiabilidad y sea utilizado para ese fin en otras de las universidades del país. No se debe utilizar un instrumento que no esté actualizado y que no defina del todo las áreas de trabajo del Rector. El propósito de la evaluación es descubrir qué es lo que excede, que es lo que cumple y qué es lo que no cumple por lo que necesita mejorar.

De todos modos, el instrumento debe estar enfocado a descubrir cómo el Rector ejecuta las funciones de su posición y cómo cumple con las responsabilidades basado en su descripción de trabajo y en aquellas cosas solicitadas directamente por la Junta, según lo percibe los miembros de la Junta de Gobierno. De esta manera, los resultados obtenidos podrán ser bien utilizados al discutirlos con el Rector.

Esta sección contiene información y procesos a seguir para las evaluaciones anuales. Se adjunta, como Anexo, hojas de evaluación tanto para el Rector como para los Vicerrectores las cuales se derivan primordialmente en las descripciones de trabajo según el Reglamento Operativo de la División Interamericana. Estas hojas de evaluación deberán ser utilizadas al evaluar cada año a los administradores. Como ha de notarse, la evaluación anual del Rector y de los Vicerrectores se lleva a

cabo por las personas que les responden o tienen contacto directo con ellos frecuentemente.

Se debe tener cuidado de no mal utilizar el instrumento. Una de las maneras en la cual se mal utiliza es cuando el instrumento se entrega a personas que no responden directamente a la persona siendo evaluada. Si se desea evaluar a los administradores por todas las personas que trabajan o estudian en la institución, entonces se diseñará un instrumento apropiado para ser utilizado en cada caso.

Dicha evaluación se tomará en consideración al elegir o al re-elegir al Rector para el próximo quinquenio. De ser re-elegido, el Rector continuará con sus funciones como de costumbre. Si por alguna razón el Rector necesita ser reemplazado y un nuevo Rector elegido, el comité de búsqueda mencionado anteriormente, se pondrá en vigor y completará el proceso de búsqueda según establecido.

Es esencial que la Junta de Gobierno, al comienzo del quinquenio le solicite al Rector, ya sea éste elegido o re-elegido, que al cabo de seis meses presente un Informe de Entrada en referencia al estado de situación en la que se encuentra la institución. El Rector presentará dicho Informe, el cual deberá ser aprobado por la Junta de Gobierno, indicando cómo es que se encuentra el estado de situación de la institución al momento del Rector ser elegido o re-elegido.

El Informe de Entrada deberá servir de base al plan estratégico de la gestión administrativa del Rector; y al mismo tiempo la Junta de Gobierno utilizará el Informe de Entrada, según presentado por el Rector, como punto de referencia o de partida al evaluar al Rector. Al finalizar el término de elección del Rector, el Rector presentará un Informe de Salida el cual partirá desde el Informe de Entrada.

2. Los Vicerrectores

De igual manera, la elección y la evaluación de los Vicerrectores es una función de suma importancia para la Junta de Gobierno, porque es a través de ellos que el Rector cumple con la mayoría de las responsabilidades asignadas para el avance de la institución. Por ello, al comienzo del quinquenio, cuando la Junta de Gobierno re-elige o elige al Rector, conlleva una consulta con el Rector en cuanto a la re-elección de los Vicerrectores. En esa ocasión se decide si debe haber elección para nuevos Vicerrectores.

De ser re-elegidos, los Vicerrectores continuarán con sus funciones como de costumbre. Si por alguna razón algún Vicerrector necesita ser reemplazado y un nuevo Vicerrector elegido, se formará un comité de búsqueda compuesto por personas con mas o menos las mismas características que el comité de búsqueda para la elección del Rector, el cual se dedicará a la elección de un nuevo Vicerrector. Es importante que en dicho comité de búsqueda haya algún representante del área de la vicerrectoría siendo considerada para elección.

No es aconsejable que haya cambios muy drásticos en la administración de una universidad. Si por algún motivo superior, hay necesidad de reemplazar a un Vicerrector, se hará todo lo posible para no reemplazar a un segundo Vicerrector. La estabilidad del equipo administrativo es de suma importancia para el éxito y el

avance de una institución, por lo que la Junta deberá tomarlo en consideración al sugerir o al aceptar cambios al equipo.

Los planes ya comenzados o por comenzar, las estrategias utilizadas a favor de la institución y las conexiones positivas que haya logrado un administrador, son muy difíciles de ser continuados con la misma intensidad y el mismo éxito demostrado por la administración anterior. Se pierde el empuje y los compromisos ya efectuados para algún proyecto en particular cuando prematuramente se reemplaza a algún administrador. Es detrimental para el éxito y el avance de una institución cuando algún administrador se va y otro continúa un proyecto ya comenzado. Es peor aun, cuando el nuevo administrador da pasos atrás y comienza de nuevo.

Para ayudar a que los Vicerrectores permanezcan en sus posiciones por un tiempo razonable en el cual puedan hacer equipo, los Vicerrectores deben también ser evaluados formalmente cada año por las personas que le reportan como también ser evaluados por el Rector. El Rector discute la evaluación con el Vicerrector indicando los puntos fuertes como los débiles. El Rector deberá dar el debido seguimiento a aquellos puntos en los cuales el Vicerrector necesite mejorar. De ser necesario, el Rector solicitará que el Vicerrector asista a seminarios y a talleres para su capacitación profesional, lo cual le ayudará en el desempeño de sus responsabilidades.

Para la evaluación formal del Vicerrector cada tres o cuatro años, se podrá utilizar un instrumento de evaluación comprado el cual haya sido validado, tenga confiabilidad y sea utilizado para ese fin en las universidades del país. De todas maneras, el instrumento debe estar enfocado a descubrir cómo el Vicerrector ejecuta las funciones de su posición y cómo cumple con las responsabilidades basado en su descripción de trabajo, según es percibido por los miembros del personal que le reportan.

Esta *Guía* contiene, como Anexo, ejemplos de una hoja de evaluación para los Vicerrectores la cual se basa en la descripción de trabajo según el Reglamento Operativo de la División Interamericana. El mismo deberá ser utilizado cada año al evaluar a los Vicerrectores. Dicha evaluación anual, junto con la evaluación formal que se ha efectuado cada tres o cuatro años, se tomará en consideración al elegir o al re-elegir Vicerrectores para el próximo quinquenio.

3. La Evaluación y el Instrumento

Es primordial realizar la importancia de la evaluación anual tanto al Rector como a los Vicerrectores. La misma no se lleva a cabo con el propósito de indicar que todo está bien o por otro lado que “algo” anda mal, por lo que hay que reemplazarle. Como antes mencionado, anualmente se debe proceder a conducir la evaluación del Rector y de los Vicerrectores según las descripciones de las responsabilidades de la posición votado por la Junta de Gobierno. En el proceso, se debe:

- Entender que la evaluación no es un evento sino parte de un proceso
- Orientar e Informar a los administradores que van a ser evaluados
- Clarificar el propósito de la evaluación y las expectativas de la misma
- Alcanzar acuerdos con el evaluado en torno al instrumento a utilizarse

- Realizar la evaluación anual/informal por las personas correspondientes
- Realizar una evaluación sumaria de los resultados obtenidos
- Percibir la evaluación como un proceso académico que toma tiempo
- Entender que es importante incorporar la motivación del evaluado
- Diseñar, de ser necesario, un plan de desarrollo profesional que incluya:
 - a. Inducción
 - b. Implementación
 - c. Reflexión de práctica profesional
 - d. Evaluación de desempeño
 - e. Educación en servicio

Los instrumentos de evaluación, en el Anexo, son ejemplos de instrumentos internos de evaluación diseñados y adaptados de acuerdo a las descripciones de trabajo descritas mayormente en el Reglamento Operativo de la DIA. Dichos instrumentos podrían ser modificados de acuerdo a la descripción de trabajo del Rector y de los Vicerrectores según haya sido votado por las respectivas Juntas de Gobierno de las instituciones en donde laboran. Siendo que estos instrumentos de evaluación están diseñados de acuerdo a las descripciones de trabajo del Reglamento Operativo de la DIA, muy bien puede que sirvan para ser utilizados anualmente por los grupos pertinentes que evalúan la efectividad del trabajo del Rector y de los Vicerrectores.

Es bueno notar que en el mercado, existen varios tipos de instrumentos de evaluación por lo que se debe tener cuidado de utilizar el instrumento adecuado para que así cumpla con el objetivo que se desea alcanzar. Algunos instrumentos creados profesionalmente se encuentran divididos en secciones cubriendo las áreas: afectivas, cognoscitivas y técnicas, según las competencias de dominio de la persona a ser evaluada. Dichos instrumentos, los cuales están usualmente a la venta en el mercado de documentos profesionales para la evaluación de administradores de negocios, a veces no se pueden aplicar en su totalidad para las evaluaciones de los Rectores y los Vicerrectores de las instituciones terciarias Adventistas de la DIA. Por ende, se recomienda cautela si se ha de utilizar dichos formularios profesionales para la evaluación de los Rectores y Vicerrectores.

Pero, si notamos que existen instrumentos de evaluación creados profesionalmente para la venta, también es justo notar que internamente se crean instrumentos “caseros o locales” para ser utilizados en la evaluación de los administradores. Dichos instrumentos se deberán someter a un proceso de validación para garantizar su credibilidad. Si bien es cierto que en algunas instituciones existe personal adiestrado con experiencia en efectividad institucional y de diseño de instrumentos los cuales pudiesen ayudar en el momento de crear el instrumento interno, también es cierto que no todas las instituciones gozan de este beneficio. Por lo que es preferible no aventurarse a crear o diseñar un instrumento de evaluación sin la debida experiencia profesional de diseño de instrumentos de evaluación, ya que una evaluación utilizando un instrumento no adecuado puede conllevar consecuencias legales detrimentales para la institución.

Una práctica que se está haciendo común en años recientes es la de asignar el peso ponderado siguiendo el sistema 360 en el cual se realiza la evaluación por los siguientes componentes:

- a. El supervisor de la persona siendo evaluada
- b. Los pares de la persona siendo evaluada
- c. Los supervisados por la persona evaluada
- d. La autoevaluación de la persona evaluada

Se debe tomar en consideración cuáles deberían ser los instrumentos de evaluación que serían utilizados por los componentes arriba mencionados. Claramente cada persona o grupo de personas evaluaría a la persona de acuerdo a la interacción que haya tenido con la persona siendo evaluada. Por ende, los instrumentos utilizados tendrían que tener variación, si éste fuese el caso.

Al finalizar la evaluación, tabulación y resumen de los resultados, se debe asegurar que el proceso no se detenga allí sino que se valore los resultados de la evaluación y se le de el respeto y la confiabilidad adecuada a los resultados obtenidos. Se necesita entender que los resultados de las evaluaciones no deben ser utilizados como herramienta para terminar los servicios del administrador evaluado, si no mas bien para indicarle en que áreas debe mejorar y en que áreas existen sus fortalezas. Una vez se determine las áreas que debe mejorar, se le informará la educación en servicio que le será diseñada para la ejecución de la misma y el mejoramiento de la destreza deseada.

II. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN

El Rector es la persona de máxima autoridad en la institución y responde ante la Junta de Gobierno quien le eligió. La Junta depende del Rector para asegurar el éxito de la institución. Por lo tanto, el Rector es quien proyecta la dirección hacia donde se encamina la institución dentro de los parámetros de la misión. El Rector es quien provee sentido a la visión de la institución. Es un líder visionario e incansable planificando siempre un paso mas al frente, del paso en el cual están todos los demás.

Un verdadero líder conoce en dónde estuvo, en dónde está y hacia donde va. La experiencia del pasado la utiliza para el bien de los proyectos del presente y del futuro. Por consiguiente, un Rector con experiencia administrativa sólida y relevante lleva a la institución a donde debe estar en poco tiempo, porque conoce cómo ejecutar sus responsabilidades, cómo planificar lo deseado y cómo alcanzar las metas trazadas. Un Rector con poca experiencia administrativa inmediatamente reconoce la necesidad de enlistarse en seminarios apropiados para aprender a cómo efectivamente ejecutar las funciones de su posición.

Es de suma importancia entender que los primeros 90 días de la elección como Rector son los mas cruciales, porque los mismos determinan la manera en que ha de administrar y dirigir. Las responsabilidades que recaen sobre el Rector son serias. Por lo tanto, un Rector, además de depender de Dios, dependerá de su conocimiento académico, financiero y administrativo para ejecutar efectivamente las funciones de la posición. El éxito depende en gran manera de su experiencia como líder y del dominio que tenga de las destrezas administrativas, como también de la eficacia con que las ejecuta. El Rector está consciente que la institución que dirige, triunfará o fracasará dependiendo de su liderazgo.

La manera en que el Rector administre la institución, determinará la manera en que la facultad, el personal de servicio, los estudiantes y los públicos en general apoyen a la institución. Un buen indicio para determinar si existe o no existe dicho apoyo es comparar la matrícula al comienzo del año con las matrículas de años anteriores. Este simple ejercicio determina si el Rector ha cumplido con su función específica de ser el mayor contribuyente en la promoción, reclutamiento, aceptación y la matrícula del estudiantado.

Los siguientes ocho elementos básicos son primordiales en lo que constituye mejores prácticas de gestión administrativa en una institución terciaria. Por lo tanto, el Rector deberá tomar en consideración estos elementos básicos al administrar la institución que le ha sido confiada a dirigir.

A. VISIÓN: *Específica y Global*

En el mundo académicamente competitivo de hoy, la universidad que se detiene, se atrasa. ¡Una visión clara, detallada y global es requerida para cualquier institución, cuánto más se requerirá para una institución en donde se promueva el saber y se mira con ansias al éxito del futuro! El Rector de la institución es quien articula, formaliza e implementa la visión administrativa por la cual se regirá en alcanzar la transformación deseada procurando permanecer a la vanguardia de los tiempos en que se vive.

Las operaciones administrativas deben estar activas y en continua actualización, enfocadas en los resultados deseados y proveyendo el mayor apoyo al quehacer académico. La administración de una universidad debe enfocarse en la visión global de la institución pero a la misma vez llevar a cabo las tareas específicas de sus áreas de trabajo las cuales son necesarias para alcanzar la visión global de la institución. Los objetivos alcanzados conducen al cumplimiento de la misión y de igual manera, al cumplir la misión, se logra alcanzar la visión planificada y deseada para el desarrollo exitoso de la institución.

Los planificadores estratégicos vislumbran conceptos cabales, luego desarrollan, examinan y ejecutan detalles necesarios y específicos para lograr el concepto cabal deseado. Primero se establece lo “global” a ser alcanzado, luego se define lo “específico” que determinará el alcanzar o no lo “global”, lo cual es realmente el fin deseado. Es un patrón proactivo que al ponerse en práctica, produce resultados visibles y medibles. El Rector se asegura que esto suceda.

El Rector es sobre quien finalmente recae toda necesidad e inquietud acerca de la institución la cual dirige, por lo que provoca que se mantenga en un constante estado de desvelo y preocupación. Mas se presume que diariamente el Rector maneje, de manera intachable, toda función pertinente a su posición de líder y administrador. Confiando en el equipo ayudante de profesionales Adventistas comprometidos con la misión y visión de la institución, junto al apoyo de la Junta de Gobierno dispuesta a dedicar tiempo, talentos y recursos por el bienestar de la institución a la cual gobiernan, el Rector establece la gestión administrativa apropiada para que la institución que dirige tenga una visión alcanzable.

Fundamental a la visión administrativa a ser alcanzada, consta el entender, aceptar, implementar, evaluar y actualizar los procesos, documentos, manuales y políticas de la

institución. El Rector junto con los Vicerrectores tomarán dicha tarea bien en serio y lo incorporarán al plan estratégico institucional y dentro del marco de referencia del mismo. Entre los más básicos dentro de la visión administrativa del Rector, se encuentran los siguientes:

1. Objetivos, Misión y Visión de la Institución

El Rector analiza y periódicamente logra actualizar los objetivos, la misión y la visión de la institución junto con los administradores, los departamentales y el personal involucrado en la toma de decisiones de la institución. De efectuarse algún cambio a los objetivos, la misión y la visión de la institución, los mismos son presentados a la Junta de Gobierno para su aprobación.

El Rector ejecuta sus responsabilidades dentro de un marco de referencia de acuerdo con: los estatutos y reglamentos vigentes, tanto con el reglamento operativo de la institución que dirige, como con los reglamentos operativos de las organizaciones superiores a las cuales responde y también dentro del marco de las leyes del país en el cual está establecida y opera la institución. También debe establecer un claro sistema de supervisión hacia todos los niveles para hacer posible el dar seguimiento a las estrategias y a la operación completa de la institución para cumplir con los objetivos, misión y visión.

2. Selección y Nombramiento de los Administradores

El Rector reconoce y acepta que el proceso de seleccionar y de nombrar a los administradores de la institución por un periodo determinado es función de la Junta de Gobierno. Por ende, apoya y promueve lo establecido y lo aprobado, tanto por la institución la cual dirige, como por la Junta de Gobierno y por las organizaciones superiores.

El Rector puede que contribuya a la selección y al nombramiento de los Vicerrectores si se le solicita, pero en ningún momento hace o permite que se haga campaña de ninguna especie para que lo reelijan o para que reelijan o destituyan a cualquiera de los Vicerrectores. El administrador que se involucre, promueva, o permita que cualquier tipo de campaña exista, se expone a ser descalificado de permanecer en su posición o de ser elegido para ocupar la posición por la cual se ha hecho campaña o promesas.

3. Evaluación del Rector y de los Administradores

El Rector conoce a cabalidad y facilita el proceso de las evaluaciones, tanto para él como para los Vicerrectores, siguiendo lo establecido por la institución que preside y por las organizaciones superiores. Dicho proceso se debe de llevar de manera cordial y transparente. El *Apéndice A* contiene una nota introductoria y ejemplos de instrumentos de evaluación anuales para el Rector y los Vicerrectores. Estos instrumentos pueden ser modificados para cumplir con lo que determine la Junta de Gobierno según las descripciones de trabajo que hayan sido votadas en acorde con el Reglamento Operativo de la DIA.

Deberá también llevarse a cabo una evaluación formal por lo menos cada cuatro años. La misma se deberá hacer utilizando un instrumento oficial de evaluación que tenga validez y confiabilidad de venta en el mercado. Dicho instrumento deberá ser uno el

cual haya sido utilizado por otras instituciones de educación superior, preferiblemente en el país en donde esté ubicada la universidad. El Rector es evaluado por los miembros de la Junta de Gobierno. Es recomendable que el Rector también sea evaluado por los Vicerrectores y por los miembros del Consejo Administrativo y del Consejo Universitario por ser estas personas quienes conocen más de cerca al Rector. De la misma manera, los Vicerrectores deberán ser evaluados por el Rector como individualmente por los empleados que les reporten directamente.

Los resultados de las evaluaciones serán debidamente discutidas con los evaluados por la persona a quien se reporta el evaluado. Se le comendará por las fortalezas descubiertas, pero también se discutirá las debilidades, si alguna, y se analizará como mejorarlas y qué provisión se tendrá que llevar a cabo para dominarlas. Se determinará un tiempo razonable para demostrar dominio sobre la destreza para la ejecución efectiva de las responsabilidades que necesiten mejorar, según los resultados de las evaluaciones.

En caso que el resultado de la evaluación no sea aceptable y que las destrezas necesarias no puedan ser alcanzadas, dominadas, o ejecutadas luego de haber sido discutidas y dado el tiempo razonable para dominarlas, el caso será presentado ante la Junta de Gobierno para discusión y decisión apropiada.

4. Presencia de la Administración en la Institución

El Rector mantiene, comunica y ejecuta la visión administrativa e institucional en referencia al gobierno y la administración de la institución que le ha sido confiada a dirigir y por la cual tendrá que rendir cuentas. Dentro de la visión global para la administración de la institución, está el mantener la presencia de los administradores en la vida espiritual, académica y estudiantil de la institución. El Rector está presente en todas las actividades a las cuales debe estar y solicita que sus Vicerrectores estén presentes en las reuniones generales de la institución como también las de sus respectivas áreas. De esta manera la presencia de los administradores se hace visible en la institución.

5. Documentos de Referencia

El Rector de una institución vela porque los documentos, los cuales contienen la información por la cual se rige la institución y en especial los procesos detallados en ellos, sean sistemáticamente evaluados. El Rector es el responsable por la gestión administrativa y el manejo en general de la institución ante la Junta de Gobierno quien le eligió. Por lo tanto, el Rector deberá recopilar, cotejar y actualizar una serie de documentos que le servirán de guía para la ejecución efectiva de las funciones innatas a su posición, entre las cuales están:

a. Descripción de Trabajo y Responsabilidades

Toda posición acarrea descripción de trabajo y de responsabilidades a llevarse a cabo para la sana operación del mismo; por lo tanto, el Rector y los administradores cumplirán fielmente con todas las expectativas de sus posiciones según delineadas en las descripciones de trabajo y aprobadas por la Junta de Gobierno. Las descripciones de trabajo deberán ser claras y explícitas ya que las evaluaciones de desempeño anual se harán a partir de dichas descripciones. Un manual de

responsabilidades conteniendo las funciones del Rector, los Vicerrectores, como también las funciones de todo empleado de la institución, es un manual imprescindible para una gestión administrativa efectiva.

b. Reglamento Operativo Institucional

Las organizaciones superiores tienen reglamentos operativos por los cuales se rigen, por lo tanto y de igual manera, el Rector conoce y aplica las pólizas denominacionales y mantiene el reglamento operativo de la institución actualizado y a tono con los reglamentos operativos de las organizaciones superiores. Cada empleado debe tener una copia del Reglamento Operativo de la institución en su oficina y referirse a él cuando sea necesario ya que el mismo contiene los beneficios, las políticas y los reglamentos establecidos por la institución para el empleado.

c. Plan Estratégico Institucional

Toda institución de educación superior debe poseer y cumplir con un plan estratégico institucional actualizado y elaborado por los diferentes sectores de la institución, bajo la dirección del Rector y aprobado por la Junta de Gobierno de la institución. El Plan Estratégico Institucional es la guía que todos los sectores de la institución siguen para alcanzar lo programado para el éxito de sus respectivas áreas. Por lo tanto, el plan debe elaborarse y actualizarse con la asistencia directa de todos los sectores de la institución.

d. Plan Maestro de Desarrollo Físico-Espacial

Toda institución de educación superior con miras a crecer en cantidad de personal, de alumnos, de programas y de servicios, debe ostentar y cumplir con un plan maestro de desarrollo físico-espacial el cual esté vigente, haya sido supervisado por el Rector, aprobado por la Junta de Gobierno y al cual se le de el debido seguimiento. Toda construcción futura debe de dejarse llevar por el plan maestro de desarrollo físico-espacial aprobado. De querer hacerse algún cambio sustancial a lo planificado, deberá sostener un estudio de viabilidad y justificación debida. Si el cambio al plan maestro aprobado es meritorio, el mismo deberá ser presentado, estudiado y aprobado por la Junta de Gobierno antes de su ejecución.

e. Plan Maestro Espiritual

Toda institución de educación superior Adventista debe tener y cumplir con un plan maestro espiritual vigente, el cual haya sido analizado por el Rector, aprobado por la Junta de Gobierno y aceptado por la Asociación de Acreditación Adventista de la Asociación General. El Plan busca integrar la fe mas allá del salón de clases y de la vida académica. La vida espiritual de la institución debe de estar visible en todo momento y lugar, incluyendo la vida administrativa y de servicio de la institución.

f. Presupuesto Institucional

Toda institución de educación superior debe ser transparente en el manejo y control de los recursos financieros con los cuales opera. Por consiguiente, el Rector conocerá el presupuesto institucional para así clarificar cualquier duda que presente

la Junta de Gobierno u otra entidad acerca del presupuesto. Aunque el Rector confía en el Vicerrector financiero de la institución para la supervisión del presupuesto, recae sobre el Rector la gran responsabilidad de mantener a la institución operando dentro del presupuesto aprobado por la Junta de Gobierno. El Rector, junto al Vicerrector financiero, velarán por que no ocurran gastos excesivos e innecesarios, los cuales no se puedan justificar de acuerdo al presupuesto aprobado y que pongan en riesgo la salud fiscal de la institución.

g. Informes de Auditorías Financieras

El Rector prestará atención a recomendaciones indicadas por las auditorías financieras tal como le presta atención a las indicadas por las agencias de licencia y de acreditación. El Rector asume su responsabilidad y delega el seguimiento a las recomendaciones, supervisando que todo lo estipulado sea cumplido. El Vicerrector financiero es quien se responsabiliza ante las sugerencias y recomendaciones indicadas por las agencias de auditorías financieras, pero de la misma manera, mantiene al Rector informado de los avances alcanzados. Los informes de auditorías financieras son aprobados por la Junta de Gobierno luego de haber sido presentados ante los administradores de la institución.

h. Reportes a la Junta de Gobierno

El Rector presenta un reporte anual y periódicamente presenta otros reportes a la Junta de Gobierno para mantener a sus miembros informados de las actividades académicas, estudiantiles y espirituales de la institución. El reporte deberá contemplar el progreso obtenido y las necesidades por alcanzar, los logros de la facultad y demás personal, las ganancias o pérdidas adquiridas por las diferentes áreas de la institución e informar el estado financiero en el cual presentemente se encuentra la institución.

i. Manuales: Junta de Gobierno, Facultad, Empleados, Estudiantes

Los manuales institucionales proveen información acerca de los beneficios, responsabilidades, derechos, contribuciones y participación del grupo representado en dicho manual, por lo que el Rector deberá tener inherencia en el desarrollo y en la actualización de tales manuales para conocer a cabalidad los diferentes grupos que se involucran con la institución y cuáles son sus responsabilidades para con la misma, como también conocer cuáles son las responsabilidades de la institución para con ellos.

j. Reglamentos Operativos: Institución, Unión, DIA, AG

Los reglamentos operativos, tanto el de la institución local como los reglamentos operativos de las organizaciones superiores, deben ser estudiados, conocidos y consultados por el Rector. Al mismo tiempo el Rector deberá asegurar que el reglamento operativo de la institución la cual dirige refleje y esté en conformidad con las políticas y reglamentos establecidos por la División Interamericana para las instituciones de educación terciaria de su territorio. De igual manera, la Asociación General como organización superior, delinea políticas y procesos los cuales deberán ser establecidos y seguidos. Los reglamentos operativos deberán ser difundidos y aplicados equitativamente promoviendo la transparencia de la institución.

k. Reclutamiento, Promoción, Mercadeo y Relaciones Públicas

Si algo debería ser de suma importancia para el éxito de una institución de educación superior, deberá ser el reclutamiento, la promoción, el mercadeo y las relaciones públicas ya que al conducir campañas efectivas en estas áreas resulta en públicos interesados y en estudiantes matriculados; por lo tanto, el Rector deberá mantenerse visible y audible en lo que atañe a estas áreas para asegurarse que la visión y la misión de la institución se proyecta y se alcanza por medio de las mismas.

l. Catálogo Académico: Admisión, Matrícula, Retención y Graduación

El Rector debe estar completamente involucrado en el aspecto académico de la institución y en el bienestar de los estudiantes que se allegan a estudiar en ella, desde darle dirección y seguimiento a cómo son admitidos a entender cuándo y cómo se matriculan, al igual que conocer todos los factores que inducen a los estudiantes a permanecer matriculados y finalmente graduarlos y otorgarles el diploma de la institución deseándoles éxito en su vida laboral.

m. Políticas: Académicas, Asistencia Financiera, Servicios a Estudiantes

De igual manera, el Rector debe de estar a la vanguardia conociendo en detalle las políticas institucionales que están directamente relacionadas con los estudiantes los cuales son verdaderamente la razón por lo que existe la institución. Por ende, el Rector se debe asegurar que las políticas establecidas por la institución para brindar ayuda a los estudiantes, ya sea académicamente, financieramente o en cualquiera otra de las áreas de servicios, sean justas, claramente escritas y fielmente implementadas.

n. Actas: Junta de Gobierno, Consejos Administrativo y Universitario, otros

La importancia de redactar y de almacenar las actas de las reuniones oficiales de una institución es mayor ya que es a través de ellas que se conoce el historial de las acciones del pasado, cómo éstas afectan las decisiones del presente y también cómo las mismas moldean las metas que la institución desea alcanzar en el futuro inmediato o distante.

Por tal razón, el Rector reconoce el cuidado que ha de tener en diferenciar a qué comisión, consejo, junta, comité o reunión presenta los puntos a ser discutidos y también entiende las responsabilidades y la cobertura de cada una de ellas como para presentar los puntos adecuados dentro del tiempo y en el lugar indicado. El Rector promueve la unidad dentro de los distintos cuerpos que gobiernan y administran la institución.

o. Documentos Legales y Procesos para Manejar Casos Legales

El Rector es el representante legal de la institución, mientras no lo delegue, por lo que significa que el Rector debe poseer amplio conocimiento de las leyes laborales y de otras leyes en relación con instituciones de educación superior del país en

donde se ubica la institución de tal manera que pueda defender a la institución en litigios, en casos legales o librarla de amenazas.

El Rector conoce cuándo delegar la representación legal y cuándo retenerla ya que al final de cuentas, es el responsable de cualquier acción que se tenga en contra de la institución.

p. Procedimientos Operacionales en el Manejo de Crisis

Toda institución deberá tener un manual para el manejo de crisis, cualquiera que esta crisis sea, cubriendo áreas tales como: quién será la voz oficial, cómo se comunicará la información al personal, al estudiantado y al público interesado y qué hacer antes, durante y después de la crisis.

NOTA: *Presentemente, la División Interamericana está desarrollando un manual para el manejo de crisis para el territorio de la DIA. Se espera que esté listo para ser presentado y votado en una reunión futura de la Junta de Directores de la DIA.*

B. PÚBLICOS: Conocer, Atender y Satisfacer

Las instituciones de educación superior dependen de varios públicos los cuales apoyan y contribuyen al éxito de las mismas. Por consiguiente, el Rector y los administradores de las instituciones necesitan conocer a dichos públicos para atender y satisfacer sus necesidades. Desde la Junta de Gobierno, quien es el más importante y uno de los públicos más directo e interno, hasta el público más indirecto y externo, quien serían los pares de otras instituciones seculares del país, todos son públicos que tendrían que conocerse, atenderse y de alguna manera, satisfacer.

A continuación, varios de los públicos con los cuales se interrelaciona el Rector y por los cuales debe atender y satisfacer, especialmente cuando dichos públicos contactan a la institución directa o indirectamente, sean los contactos diarios, mensuales o anuales.

1. Junta de Gobierno

Como es de esperarse, la Junta de Gobierno representa al público más importante, pues es precisamente la Junta quien eligió al Rector para que dirigiera a la institución de acuerdo a los estatutos votados por la Junta. Por ende, el Rector se debe a la Junta de Gobierno por lo que mantiene informado al Presidente de la Junta y a través de él, a los miembros de Junta. La Junta de Gobierno, como bien indica el título, gobierna a la institución y delega en el Rector que la administre. La Junta entenderá que no administra a la institución, sino que la gobierna a través del Rector a quien eligieron para que la administre.

La buena relación y colaboración que exista entre el presidente de la Junta de Gobierno y el Rector hace posible el avance de la agenda y el cumplimiento de la misión de la institución. Los miembros de Junta comprenden que su autoridad es posible al reunirse como Junta y no fuera de ella. El Rector lleva a cabo orientaciones y seminarios para ayudar a los miembros de la Junta de Gobierno a conocer sus responsabilidades. Para el buen gobierno y administración de la institución se debe conocer a fondo las políticas del Reglamento Operativo de la DIA y el de la institución.

Aunque no es prerrogativa del Rector elegir a los miembros de la Junta de Gobierno, bien puede sugerirle al presidente de la Junta de Gobierno que los miembros no *ex-officio* sean elegidos basado en sus destrezas, recursos y compromiso con la educación Adventista en todos los niveles, especialmente que estén comprometidos con la universidad. El público más perceptivo de lo que ocurra fuera de la institución que afecte a la institución es la Junta de Gobierno pues su responsabilidad es velar por los intereses de la institución la cual gobiernan.

Es deber de cada miembro de Junta informarle al presidente de la Junta cualquier punto que desee tratar en reunión de Junta. No es aceptable que un miembro de Junta traiga un tema para ser discutido el cual no haya sido previamente presentado al presidente de Junta y que éste no haya tenido la oportunidad de asesorarse con el Rector antes de discutirse en la Junta. Es aconsejable que el Rector entregue copia de las responsabilidades y deberes de la Junta de Gobierno a cada miembro de Junta. De esta manera queda claro cuáles son sus responsabilidades y cuáles puntos son los que se cubren en las reuniones.

2. Donantes y Patrocinadores

Una de las tareas mas productivas que pueda hacer el Rector para ayudar las finanzas de la institución es emprender y conservar relaciones simpatizantes y efectivas con donantes presentes y futuros. Donantes comprometidos con el éxito de la institución usualmente forman parte de un grupo especial de amigos de la institución el cual se reúne esporádicamente a petición del Rector. Los amigos de la institución usualmente se identifican con algún proyecto especial de la institución y donan personalmente o ayudan a reunir las finanzas necesarias para lograr el proyecto.

La institución debería contar con una lista de donantes y patrocinadores recurrentes con el fin de acudir y apelar a ellos en caso de una necesidad urgente. Pero para ello, el Rector debe de sostener una amistad continua a través del año como para poder contactar a sus amigos en caso de una extrema necesidad. Donantes y patrocinadores usualmente se resienten cuando sienten que se les está utilizando solamente por sus recursos financieros. Por ello se debe tomar en cuenta, que cuando se lleven a cabo actividades sociales, académicas, espirituales u otras en y por la institución, se invite a los donantes y patrocinadores para que participen y disfruten con la familia universitaria.

3. Campos y Constituyentes

Las Asociaciones contribuyen financieramente para la operación de la institución y en especial aquella Asociación en donde se encuentra ubicada la institución. Por ende, los campos y los constituyentes necesitan y se merecen que los administradores de la universidad conozcan a cabalidad los desafíos, las necesidades y los logros de los campos. La institución es prácticamente la que suple los obreros que los campos han de necesitar y es por ello que la institución necesita tener presencia en el campo.

Tanto las escuelas como las iglesias del campo se nutren con los graduados de la institución y por ello, representantes de los programas académicos de teología y de educación deberían sostener contacto adecuado con dichos públicos. Los profesores de teología, como el director de teología deberían ser invitados frecuentes por lo menos a las iglesias de los campos mas cercanos a la universidad para participar en los días

sábado como predicadores de los cultos divinos. Sería ideal si profesores de todas las disciplinas, pero en especial aquellos del programa de educación, presentaran una que otra lección académica en las escuelas Adventistas mas cercanas a la universidad.

Los constituyentes de los campos se identificarían mas directamente con la universidad provocando un apoyo inigualable a cualquier otra actividad que la institución presente durante el año académico al campo. Es vital para el Rector realizar que la matrícula de la universidad se beneficia y aumenta al mantener contacto adecuado y consistente en el campo y con los constituyentes.

4. Unión y Constituyentes

Los administradores de la Unión, especialmente su presidente, es una de las personas clave para el éxito de la institución, ya que el presidente de la Unión es también el presidente de la Junta de Gobierno de la institución. La relación de trabajo entre el Rector de la institución y el presidente de la Unión, a quién responde el Rector, se caracteriza como una relación cristiana cordial, profesional y de apoyo. Debe ser así, puesto que es precisamente con el presidente de la Unión con quién el Rector de la institución consulta aquellos asuntos de envergadura los cuales necesitan ser entendidos, como tener la intervención y el apoyo del presidente de la Junta de Gobierno al ser presentado ante la Junta de Gobierno para su aprobación.

Los constituyentes del territorio de la Unión en donde se encuentra ubicada la institución confían que el Rector haya sido nombrado para la posición de manera debida siguiendo los estatutos establecidos por la organización. De esta manera, los constituyentes apoyan a la universidad y envían a sus hijos a estudiar en la misma. La promoción de la institución entre los constituyentes debería ser una de colaboración entre los pastores de las iglesias y los jóvenes que asisten a ellas. Esto debe ser así especialmente en las iglesias ubicadas mas cercanas a la institución. Los pastores de iglesias deberían ser los promotores mas fieles de las instituciones del sistema educativo de la Iglesia alentando y enviando a jóvenes que asisten a sus iglesias a que estudien en ellas.

5. Entidades de Gobierno

Las organizaciones de gobierno y las agencias profesionales que visitan y que otorgan a las universidades, de una manera u otra, permisos y licencias para operar y ofrecer programas académicos en el país en donde están ubicadas, son públicos muy importantes y se les debe prestar la debida atención y el debido seguimiento a las solicitudes y recomendaciones. Es de suma importancia que tanto el Rector como los Vicerrectores conozcan a cabalidad los estatutos y requisitos de las entidades de gobierno para que la universidad esté en cumplimiento en cualquier momento que ocurra una visita, aun inesperada, de cualquiera de las entidades de gobierno del país.

El Rector se responsabiliza ante dichas entidades como la persona en que en última instancia recae toda responsabilidad, por ende, se asegura que éste público, tan importante para el éxito de la institución, esté bien atendido. Existen varias entidades de gobierno que mantienen contacto con la institución, ya sea para otorgar el permiso de uso de los edificios existentes y futuros, permiso contra incendio y permiso de salud, entre otros. Usualmente, además de obtener la licencia para operar en el país en donde se ubica la institución, el gobierno espera que la institución esté debidamente registrada en la ciudad donde opera y que esté al día en el pago de los impuestos.

6. Administradores, Docentes y Personal

El Rector logra cumplir los planes estratégicos diseñados para alcanzar el éxito de la institución trabajando directamente con los Vicerrectores y con todo el personal, tanto docente como con los empleados de apoyo. Por lo tanto, debe conocer y satisfacer las necesidades de todos los niveles de empleados con el fin de facilitarle las herramientas precisas para que ejecuten efectivamente sus respectivas responsabilidades.

Los Vicerrectores, en particular, necesitan sentir que son valorados y apreciados y que pueden hacer sus trabajos sin la constante supervisión directa del Rector. Deben de dirigir sus áreas como lo haría el mismo Rector. Por su parte, el Rector siente satisfacción cuando todos los empleados trabajan en armonía hacia un mismo fin: el éxito académico, social, religioso, estudiantil y de infraestructura de la institución.

Los docentes son clave para el éxito de la institución. Ellos contribuyen directamente a la retención de los estudiantes y al buen nombre de la institución. Las investigaciones y publicaciones realizadas por los docentes y compartidas con los públicos interesados generan interés y apoyo de parte del mundo académico como del laico. Por ello, una relación de ayuda y compromiso de parte del docente hacia el estudiantado hace que el estudiante ame a la institución, se mantenga matriculado hasta graduarse y en el día de mañana, enviar a sus hijos a la institución en donde obtuvo atención especial.

7. Estudiantes y Egresados

El público considerado mas importante dentro de una universidad, son los estudiantes ya que debido a ellos es que existe la institución. Por lo tanto es imprescindible que se comunique con veracidad, las expectativas hacia ellos y por ellos. O sea, qué es lo que la institución espera de ellos y qué ellos deben esperar de la institución. Los administradores y aún mas el Rector, deben proyectar y practicar una relación adecuada y propia hacia y con los estudiantes.

El Rector no es uno igual a los estudiantes, pero debe proyectar una imagen de empatía hacia ellos. Su deber es conocer, atender y satisfacer sus necesidades académicas, sociales, espirituales y financieras a través de los Vicerrectores. Hasta donde sea posible, los administradores se deben involucrar enseñando alguna clase en algún momento del año académico contribuyendo a que los estudiantes se sientan mas cerca a la administración y al Rector.

Los egresados contribuyen hacia el éxito de su alma mater recomendando, tanto a sus propios hijos como a otros jóvenes, que se matriculen en la institución. Cada año regresan a la institución los egresados para un encuentro social y espiritual. Dichas reuniones se utilizan para apelar a los egresados a contribuir financieramente con la institución, siendo ésta el alma mater y también el que promuevan a la institución enviando estudiantes a matricularse en ella. Se les reconoce, se les agradece y se les apela a continuar en comunicación con la institución.

8. Pares en Otras Instituciones

Se ha demostrado y es de común conocimiento, que tanto el Rector como los demás administradores de una institución académica a menudo se sienten solos al no tener

pares dentro de la misma institución. En particular, la silla del Rector, es una silla muy solitaria y algunos hasta se distancian del Rector al éste ocupar dicha silla. Por lo tanto, es muy solitario el ser Rector.

Existen pares en otros recintos universitarios que ocupan posiciones similares. Por lo tanto, es importante que las relaciones oficiales con sus pares u homólogos en diferentes instituciones sean mantenidas. Asistir a reuniones profesionales junto a los demás Rectores y administradores de otras universidades del país es sumamente necesario. Dichas reuniones mantienen y nutren el sentido de compromiso y lealtad hacia la institución la cual dirigen.

C. ESTRUCTURA: *Organigrama Institucional*

Las estructuras organizacionales de las instituciones de educación superior mayormente están delineadas y delimitadas por las agencias acreditadoras quienes les otorgan licencia para operar, como también por el departamento de educación de los países en donde están ubicadas. Una institución de educación terciaria tiene como base lo académico ya que es su principal objetivo.

Las instituciones de educación superior de la DIA, además de tener como base lo académico, su principal objetivo y su fundamento principal es la filosofía educativa Adventista y Cristo-céntrica de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Propagar el mensaje de la Iglesia es su primordial misión junto a difundir la enseñanza y el aprendizaje como ninguna otra institución educativa lo hace. O sea, las instituciones de la DIA deben ser segundas a ninguna otra institución.

1. Estructura General de la Institución

La estructura general de la institución describe cómo la administración coloca y organiza a todos los empleados para que cumplan con sus responsabilidades y alcancen las metas de la institución. La estructura de la institución debe de facilitar la productividad y proveer la manera para que exista un ambiente de apoyo en donde los diferentes grupos puedan trabajar en equipo y de forma eficiente cumpliendo con la misión y los objetivos de la institución.

2. Representa la Cadena de Mando

El organigrama institucional indica, de manera general quién supervisa a quién y quién responde a quién y hasta cierto punto, indica la relación de la institución con el ambiente exterior. Si analizamos el área académica notaríamos que la cadena de mando según el organigrama institucional fuese mas o menos de esta manera: docente, departamento, escuela/facultad, vicerrectoría académica, rector, junta de gobierno y por último la unión quien eligió a la Junta de Gobierno.

3. Denota Claridad y Sencillez

Un organigrama institucional debe ser uno que a simple vista se aprecien todas las áreas de la institución de manera clara y sencilla. Las líneas contiguas o entrecortadas se deben explicar por sí solas. El Rector va a la cabeza seguido por sus Vicerrectores y a ellos las escuelas, los departamentos, los docentes y el personal de apoyo. Cabe

notar que por encima del Rector debe de estar la Junta de Gobierno y sobre cual estará la Unión a la cual pertenece la Institución.

4. Organigramas Suplementarios

Los organigramas suplementarios son aquellos que cada área de la institución puede desarrollar para explicar, de manera mas detallada, su área y como ésta se desempeña dentro de sí misma y en relación con la institución en general. También se pueden desarrollar organigramas suplementarios para indicar otras áreas de la institución tales como las comisiones permanentes y cómo éstas reportan entre sí y a cuál otra comisión ejecutiva se reporta en la organización. Otros organigramas pueden desarrollarse dependiendo de las necesidades de la institución.

5. Aprobado por la Junta de Gobierno

La estructura y el organigrama institucional se presentan y son aprobados por la Junta de Gobierno. Cualquier cambio que se desee hacer al organigrama institucional una vez aprobado, al igual que cualquier cambio substancial que se desee hacer en la institución luego de ser aprobado por la Junta de Gobierno, debe de ser presentado, analizado y votado por la Junta de Gobierno.

Cuando la Junta de Gobierno aprueba la estructura organizacional de la institución, dicha estructura se plasma en un organigrama institucional fácil de entender y se distribuye una copia a todos los interesados. Por lo general, cambios a la estructura organizacional no se hacen con frecuencia, ya que cambios frecuentes al organigrama institucional generan sentido de inseguridad lo cual se proyecta negativamente en el Rector y en su administración.

D. ESTRATEGIAS: *Plan Estratégico Institucional*

1. Misión, Visión y Objetivos

La misión, visión y objetivos de la institución deben ser claros, alcanzables y medibles. Las estrategias esbozadas en el plan institucional deben de estar completamente basadas en los objetivos establecidos por la institución, los cuales ayudan a alcanzar la misión y la visión institucional. Dichos objetivos son establecidos con la colaboración de los miembros de facultad y del personal de apoyo, junto con la administración.

Una vez los objetivos institucionales son desarrollados y aprobados por la Junta de Gobierno, muy rara vez son modificados. Los objetivos institucionales forman la base del programa académico, financiero, estudiantil y administrativo de la institución y el perfil del egresado refleja aquellos objetivos alcanzados. Por ende, los objetivos institucionales deben ser conocidos por todos, especialmente por los estudiantes ya que son ellos, por su perfil, los que son “portadores” de los objetivos institucionales al graduarse de la institución.

La misión debe ser suficientemente sencilla como para ser recordada y recitada por la familia universitaria sin necesidad de ser leída, pero a la misma vez debe de ser lo suficientemente profunda como para expresar de manera académica y profesional lo que la institución desea alcanzar. La misión puede, de vez en cuando, ser estudiada y

modificada para cumplir con las expectativas de la época en que se labora tomando en consideración la enseñanza y el aprendizaje que se desea impartir. La misión de la institución es el eje educativo diseñado por la Junta de Gobierno con el insumo directo de la administración y de la facultad. Una vez estudiada y aprobada por la Junta de Gobierno, la misión rige los procesos administrativos universitarios.

La visión es la proyección hacia el futuro y declara de manera sintetizada en dónde la institución se forja estar en el futuro inmediato o distante. La visión se extiende de la misión e indica de manera clara la expectativa global a alcanzar. La visión rara vez es modificada por tratarse de la perspectiva o posición que se contempla para la institución de manera integral en un momento específico en el futuro. De todas maneras, la visión también debe de ser estudiada y aprobada por la Junta de Gobierno.

Los objetivos desarrollados por la institución predominan en los prontuarios de los cursos académicos y son incorporados completamente dentro de la cátedra. Los miembros de facultad garantizan que los mismos sean incorporados en sus cursos siendo que el perfil del egresado refleja los objetivos alcanzados y se desea que los objetivos de la institución sean logrados porque sólo así se garantiza que la misión y la visión de la institución son fidedignos.

El Plan Estratégico Institucional, como parte de la introducción, esboza la misión, visión y objetivos de la Institución dejando ver claramente que se incorporan de manera directa a través de las estrategias establecidas para la institución.

2. Liderazgo - Gobierno y Gestión Administrativa

El liderazgo de una institución se define por la calidad de la implementación de la posición estratégica de dicha institución, lo que motiva a la administración y al gobierno de la institución a no comprometer la calidad de manera alguna. Por ello, la administración establece un programa de inducción y capacitación a los reglamentos institucionales por los cuales se rige la institución.

La institución en busca de excelencia en la gestión administrativa y de gobierno procura alcanzar cambios significativos en los servicios administrativos y de apoyo los cuales están plasmados en el plan institucional. La meta debería ser transformar la institución alcanzando excelencia en los procesos operacionales.

La gestión administrativa y el gobierno de la institución comprenden lo que se denomina como el liderazgo universitario. Para que exista liderazgo saludable, tanto la gestión administrativa como el gobierno ejercido deben cumplir con las mejores prácticas universitarias. Con ese fin, se ha establecido esta *Guía*. La misma define, de forma específica lo que se desea alcanzar en cuanto a la gestión administrativa y al gobierno de una institución.

El liderazgo saludable permite que tanto la gestión administrativa como el gobierno ejercido sobre la institución trabajen complementándose uno al otro. Ninguno debe dominar, pues lo que se desea es alcanzar la excelencia para la institución y ambos colaboran para alcanzar dicho fin. Dentro de las estrategias delineadas debe estar bien claro cuál estrategia utiliza el Rector para mantener informado y comunicarse con el Presidente de la Junta de Gobierno lo cual es de suma importancia para el éxito de la institución.

3. Áreas de las Vicerrectorías

El Rector reconoce y depende de los Vicerrectores para llevar a cabo y cumplir con sus respectivas áreas de trabajo y así cumplir con la misión y la visión institucional de acuerdo al plan estratégico votado por la Junta de Gobierno. Cada Vicerrector procede de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico para su área en específico y trabaja independientemente de los otros Vicerrectores pero siempre en consulta a través del Rector.

Se trabaja en equipo ya que lo que se desea obtener es el éxito de la institución. Cada vicerrectoría complementa a la otra vicerrectoría trabajando al unísono pero en sus distintas y respectivas áreas de trabajo. De esta manera se logra el fin común. Es como un rompecabezas, todas las piezas son independientes pero al unir las todas conectan perfectamente logrando el cuadro global de éxito para la institución. El Rector dirige con habilidad las diferentes unidades que comprenden la gestión administrativa institucional y fielmente reporta los logros y los retos a la Junta de Gobierno según le mantiene informado los Vicerrectores.

Los Vicerrectores dirigen sus respectivas áreas en lugar del Rector, por ende, no trabajan para lograr sus propios fines, sino que trabajan para alcanzar los fines de la institución según el plan estratégico presentado por el Rector y votado por la Junta de Gobierno. Es por eso que la Junta de Gobierno responsabiliza al Rector para que se cumpla con lo estipulado en el plan estratégico institucional.

a. *Vicerrector Académico*

El Vicerrector Académico responde directamente al Rector y supervisa los objetivos académicos institucionales, organizando el currículo o plan de estudios de manera que se asegure que los estudiantes alcancen las competencias académicas y profesionales dentro del marco de la filosofía educativa institucional. Esto implica la elaboración colegiada de la oferta académica y el diseño del currículo, proceso en el cual se incorpora el aporte del público interno el cual se compone de los docentes y estudiantes, y también el externo, lo cual son los egresados y empleadores. También implica la formación estratégica de todo el personal docente tanto en su área de especialidad como en la didáctica; la calidad en la construcción del portafolio y las calificaciones de los alumnos, como la evaluación de la docencia.

Otra área que está directamente relacionada y supervisada por el Vicerrector Académico es el proyecto de investigación institucional. La investigación institucional es definitivamente una de las funciones más sustantivas de una institución de educación superior y se desprende de una docencia actualizada, sensible a los problemas de la comunidad y responsable en hacer aportes desde su nicho universitario. En este sentido, el Vicerrector Académico no sólo supervisa esta área sino que también gestiona el desarrollo de los recursos bibliográficos y de apoyo académico. De esta manera, los docentes tendrán herramientas para la investigación institucional.

El Vicerrector Académico también se asegura que todo el proyecto educativo institucional esté respaldado por los documentos oficiales tanto para la oferta

académica como para la entrega de los títulos académicos por el Rector a los estudiantes al momento de graduarse. Se asegura, además, de la competencia académica y profesional de todo el personal docente ya que ésta es demostrada en la manera en que se enseña y se aprende. El Vicerrector Académico es segundo en comando dentro de la institución, pero recibe y se rige por las directrices dadas por el Rector. En ningún momento puede éste irse por separado del Rector y dirigir a la institución o inclusive al área académica sin que el Rector se lo designe.

El plan estratégico académico debe tener el aval completo del Rector antes de ser presentado ante la Junta de Gobierno para su aprobación e implementación. El mismo debe formar parte integral del plan estratégico institucional el cual supervisa el Rector y mantiene a la Junta de Gobierno informada en cuanto a su ejecución, implementación y logros obtenidos.

b. Vicerrector Financiero

El Vicerrector Financiero responde directamente al Rector y es quien supervisa la estrategia institucional financiera. Es quien establece políticas mediante las cuales asegura la provisión de recursos y el buen manejo de los mismos para cumplir con las operaciones encaminando a la institución hacia el éxito y el logro de la misión y visión. Las políticas financieras deben ser comunicadas a los diversos públicos de la institución, comenzando con los padres y tutores responsables del pago de las cuotas de enseñanza, del internado y de los demás gastos anuales en los cuales incurren los estudiantes. Es importante que los procesos de cobranza adquieran un nivel educativo, enseñando a los estudiantes a cumplir sus responsabilidades financieras y a evitar las deudas en la consecución de su proyecto educativo.

La comunicación interna es muy importante para mantener las operaciones dentro del presupuesto aprobado por la Junta de Gobierno en el marco de las prioridades y en armonía con los requerimientos del plan de estudios. El Rector debe velar por las finanzas de la institución, al igual que el Vicerrector Financiero no permitiendo que se malgaste de ninguna manera el presupuesto el cual fue aprobado por la Junta de Gobierno. Los gastos innecesarios permitidos tanto por el Rector como por el Vicerrector Financiero hacen que la Junta de Gobierno y el personal de la institución pierdan confianza en la gestión administrativa del Rector y de los Vicerrectores, pero especialmente en el Vicerrector Financiero quien existe para proveer dirección financiera al Rector.

Una vez el presupuesto es aprobado por la Junta de Gobierno, es el deber de la administración y en especial del Rector, mantenerse dentro del mismo. Las finanzas de la institución no sólo deben dejarse regir por los estándares denominacionales sino también deben cumplir con los requerimientos y actuar en conformidad con los sistemas de contabilidad y con la legislación tributaria del país en donde se ubica la institución.

Es importante tener en mente el manejar la institución con criterio empresarial pero no perder de vista que debe de estar basado en los principios Cristianos de la Iglesia Adventista. El manejo de los activos de la institución constituye una fuente muy apropiada para fortalecer el patrimonio y hacerle frente a los

compromisos de desarrollo de la infraestructura y de los equipos, como también para fortalecer y avalar los fondos de jubilación.

c. Vicerrector Estudiantil

El Vicerrector Estudiantil mantiene la sensibilidad institucional al bienestar y al desarrollo integral de los estudiantes. Ofrece programas y servicios estudiantiles para estudiantes en general y en forma especial para estudiantes que participan de las residencias estudiantiles dentro del recinto universitario. Uno de los mecanismos más importantes para mantener la sensibilidad a las necesidades estudiantiles es el plan de tutoría estudiantil. Así se busca asegurar un círculo enriquecedor entre el profesor y el estudiante para la transmisión del mensaje curricular de la institución en todas las experiencias de enseñanza y aprendizaje sean éstas formales o no-formales.

El Vicerrector Estudiantil provee escenarios para el desarrollo del liderazgo estudiantil en la formación de diversas asociaciones y clubes estudiantiles los cuales contribuyen a los organismos de comunicación interno y externo como lo son la agenda estudiantil, el periódico estudiantil y el anuario. También provee los escenarios y la logística de organización para las actividades recreativas. Además, es responsable de la seguridad del estudiantado dentro del recinto como también lo es en todas las actividades fuera del recinto.

El Vicerrector Estudiantil asume la responsabilidad de la legislación estudiantil y sus instancias de disciplina que desembocan en una comisión que por lo general se le conoce como la Comisión de Disciplina o Gobierno Escolar. Además, esta vicerrectoría establece estrategias y servicios para la seguridad e integridad física de los estudiantes proveyéndoles de seguros y de servicios para la atención médica.

El Vicerrector Estudiantil se debe identificar con los estudiantes y ser su aliado con la administración, pero tal afiliación no debe cruzar la línea profesional y convertirse en un amiguismo extremo. El estudiantado debe sentir respeto y admiración por el Vicerrector Estudiantil y por sobre todo tenerle confianza pues los padres de los estudiantes han depositado su confianza en el Rector y en los Vicerrectores, pero especialmente en el Vicerrector Estudiantil para que vele por sus hijos. El término legal para dicha responsabilidad es "*in-loco-parentis*", en otras palabras "*en lugar de padres*". Esto es una responsabilidad mayor.

d. Vicerrector Religioso

El desarrollo religioso, como parte del currículo de las instituciones Adventistas, es el fundamento del proyecto educativo para la educación integral ofrecida a los estudiantes que se matriculan en las instituciones educativas en el territorio de la DIA. Por ende, el ambiente espiritual que está presente en la institución, matiza todas las actividades y modela el ambiente creando una atmósfera apropiada para la enseñanza y el aprendizaje.

Siendo esta área tan importante dentro de nuestra filosofía educativa Adventista, es preciso asignar a un miembro del equipo administrativo para que supervise el desarrollo espiritual de la institución. Por eso se crea la posición de Vicerrector

Religioso el cual reporta directamente al Rector y está a cargo de supervisar e implementar el Plan Maestro Espiritual de la institución.

Se comprende, que por falta de recursos financieros, algunas instituciones no puedan asignar a una persona a tiempo completo como Vicerrector Religioso y es por ello que las responsabilidades de esta área a menudo se le delegan al pastor de la iglesia del recinto o inclusive a otra de las vicerrectorías, como lo fuera la vicerrectoría estudiantil. También es común que el liderazgo espiritual de la institución recaiga sobre el Rector, si éste no puede directamente delegarlo a uno de los vicerrectores.

El Vicerrector Religioso no trabaja solo pues usualmente es auxiliado de manera directa o indirecta por los pastores y capellanes que trabajan en la institución. Estos se considerarían parte del equipo de trabajo de dicha vicerrectoría, además de cualquier otro personal que la institución pueda asignarle a tiempo completo o parcial. De igual manera, todos los empleados que trabajan en la institución, comenzando desde el Rector hasta el que trabaja abriendo y cerrando salones de clases, debe reflejar el carácter de Cristo en todos sus quehaceres diarios. El Vicerrector Religioso supervisa que esto se logre cumpliendo así con el Plan Maestro Espiritual Institucional.

El Plan Maestro Espiritual Institucional incluye el proyecto de integración de la fe en todas las experiencias de aprendizaje tanto en el currículo formal como en el informal. Además, dicho plan incluye la atención espiritual de toda la comunidad universitaria, la coordinación de todas las actividades religiosas y la evaluación del impacto de esta actividad en la formación profesional de los estudiantes.

e. Vicerrector de Desarrollo

El desarrollo institucional es una responsabilidad que generalmente recae sobre el principal ejecutivo de la institución, o sea, el Rector. En instituciones grandes se hace necesario el servicio de personal especializado en dicha área y así se establece la vicerrectoría de desarrollo. Es por ello, que el Vicerrector de Desarrollo trabaja mano a mano con el Rector pues fundamentalmente el desarrollo institucional es lo que define a la institución hacia el futuro.

Bajo el Vicerrector de Desarrollo usualmente se agrupan las áreas de relaciones públicas, atención a donantes y seguimiento y atención a egresados. Además, dada la relación que existe, muchas veces también se agrupan aquí las áreas de promoción, publicidad y reclutamiento estudiantil. En algunas instituciones, el reclutamiento estudiantil llega a ser tan prioritario y fuerte que se establece una oficina especial para atenderle, como una dirección. En algunas instituciones mucho mas grandes en término de personal y de estudiantado, es necesario establecer otra vicerrectoría adicional llamándosele vicerrectoría de servicios a la matrícula de estudiantes.

El Vicerrector de Desarrollo constituye una imagen muy significativa para la institución hacia sus públicos y requiere el compromiso total del Rector para que éste se filtre a toda la vida institucional, pues tiene un impacto definitivo en la imagen y en el posicionamiento de la universidad en la comunidad y en el país en donde está ubicada. Desde esta oficina se planifican las campañas de

procuración de fondos para el apoyo financiero a estudiantes y para el desarrollo de la infraestructura institucional.

f. Vicerrector Administrativo

En algunas instituciones terciarias substancialmente grandes y complejas en referencia a su oferta académica, las tareas administrativas se amplían y dichas tareas se le delegan a las vicerrectorías existentes. Para aliviar un poco a las vicerrectorías de responsabilidades administrativas que ahora recaen sobre ellos, en instituciones grandes se establece otra vicerrectoría y se le llama vicerrectoría administrativa. El Vicerrector Administrativo responde directamente al Rector y es responsable precisamente de muchos aspectos administrativos universitarios.

Usualmente el Vicerrector Administrativo se encarga de los asuntos legales, recursos humanos, administración de riesgos, servicios generales, seguridad y planta física. Esta vicerrectoría se constituye en un apoyo muy importante porque descarga especialmente al Rector y al Vicerrector Financiero, de modo que éstos puedan enfocar sus energías hacia la gestión administrativa y la financiera como lo sería la atracción de recursos alternos.

El Vicerrector Administrativo es parte integral del equipo administrativo de la institución y cumple con sus funciones a la misma altura que lo hacen los demás vicerrectores. El organigrama institucional debe reflejar esta vicerrectoría y el personal que le responde de la misma manera en que refleja a los demás que responden directamente al Rector. Se debe reconocer que esta vicerrectoría es tan importante como las demás vicerrectorías pues todas cumplen con aspectos primordiales para el éxito de la institución.

4. Ambiente Espiritual Institucional

El ambiente espiritual de la institución se construye a partir de la importancia de la comunión con Dios. “En esta comunión se haya la educación más elevada. Es el método propio que Dios tiene para lograr el desarrollo del ser humano.” *La Educación, página 14*. El propósito debería ser establecer una cultura espiritual en la cual toda la comunidad universitaria y en especial el estudiantado estén en comunión continua con el Creador y satisfechos con el ambiente espiritual institucional.

Para lograr un ambiente espiritual institucional saludable es necesario romper con el pensamiento común de que una cosa es lo espiritual y otra cosa es lo secular y que en una institución lo académico pertenece al campo de lo secular. Otro pensamiento común es que una cosa es lo espiritual y otra cosa es lo laboral. Este pensamiento de identificar algo como espiritual y otra cosa como secular es la base para la confusión de lo que verdaderamente debe ser la integración de la fe y la enseñanza.

El ambiente espiritual institucional debe permear todas las áreas y todas las relaciones. Así, el organigrama institucional se considera como una estructura para atender en primer lugar las necesidades espirituales de la organización. En este sentido los administradores y los jefes de departamento asumen una función “pastoral” hacia sus compañeros de área y el liderazgo espiritual se comparte. De esta manera la institución

integra todas las funciones en el cumplimiento de su misión dentro del marco filosófico institucional.

Para el enriquecimiento del ambiente espiritual son muy importantes los cultos de fin de semana. En ese sentido todos los caminos de la institución conducen al templo y del templo salen todos los caminos a la institución. También los cultos matutinos y vespertinos en los internados y el desarrollo de actividades de convivencia espiritual en las carreras, facultades y escuelas son indispensables para el buen ambiente espiritual.

5. Evaluación, Estadísticas y Proyección

Una institución necesita establecer una cultura de procesos de autoevaluación de manera permanente de tal manera que se retroalimente el sistema hacia la mejora continua. Además, así se establece un sistema permanente que le permite a la institución acceder a esquemas y procesos de acreditación.

La misión institucional y la visión constituyen el timón que orienta el rumbo institucional, pero los objetivos y las metas que se desprenden necesitan ser medidos. De esta manera se establecen los indicadores y se evalúa constantemente la efectividad de todos los programas y actividades institucionales en el cumplimiento de su misión y el logro de su visión.

Una institución en busca de las acreditaciones correspondientes necesita establecer la oficina de efectividad institucional para lograr un sistema integrado de control interno y dar seguimiento a estos procesos. Esta oficina trabaja directamente para el Rector y tiene la autoridad para guiar a las comisiones de autoestudio a realizar sus tareas. Así, las comisiones de autoestudio forman parte de una comisión permanente para la calidad institucional. En esta oficina se concentran las estadísticas para el análisis y su difusión en los organismos que corresponden para la toma de decisiones académicas y administrativas.

6. Infraestructura y Tecnología

La infraestructura institucional provee escenarios para las experiencias de enseñanza y aprendizaje. En el marco filosófico institucional, la infraestructura debe evidenciar los principios de mayordomía, funcionalidad y estética. Una institución que asume esta responsabilidad se convierte en líder para la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

La infraestructura debe responder a un plan maestro de desarrollo de la planta física, para auxiliar a la oficina encargada en la definición de las áreas institucionales, tales como: edificios, calles, jardines, andenes, canchas deportivas y otras facilidades de recreación activa y pasiva, instalaciones eléctricas, hidráulicas, sanitarias y de informática. Por consiguiente, el Rector se asegura de establecer protocolos para el mantenimiento preventivo y correctivo de toda la infraestructura y la tecnología de la institución.

La tecnología tiene la virtud de acelerar los procesos. Por eso, una institución tiene que continuamente evaluar el uso de la tecnología en todos los ámbitos. En el marco que provee la tecnología funcionan los sistemas de información que son de especial interés para los procesos de enseñanza, aprendizaje y administrativos. La oficina de sistemas

de información provee los canales para que la información fluya a todos los públicos de la vida escolar. Funciona en el más alto nivel cuando tiene la responsabilidad de organizar tres centros de inteligencia: administrativo, recursos para la enseñanza y el aprendizaje y mercadológico. De esta manera, los datos adquieren sentido y la información cumple con su cometido de orientar las decisiones institucionales.

7. Seguridad y Emergencias

La seguridad es crucial en una institución educativa, pues tiene que ver con la protección de la integridad de las personas que conforman la comunidad universitaria. El concepto “prevención proactivo” debe estar constantemente presente especialmente en la gestión administrativa del Rector. Actuando proactivamente en cuanto a las emergencias que pudiesen ocurrir dentro del recinto, es como se previenen situaciones que nunca debieron de haber ocurrido.

La protección del patrimonio institucional como lo son los terrenos, edificios y escrituras de la propiedad, el patrimonio de los empleados como lo es la seguridad social y el patrimonio de los estudiantes o sea sus documentos académicos y calificaciones, debería ser el objetivo primordial del equipo administrativo. En este sentido la institución necesita ser auditada con los indicadores de seguridad por agencias externas para comprobar, no solamente las medidas tomadas para resguardar todo ese patrimonio, sino también para evaluar su sistema de administración de riesgos y los protocolos para hacer frente a las crisis y emergencias. En otras palabras: “seguridad primero”.

Las emergencias toman diversas definiciones, pues entre ellas están las siguientes: fuego, inundaciones, terremotos, huracanes, tornados, bombas, ataques de diferentes índoles o cualquier desastre criminal o natural que pueda poner en peligro la salud y la seguridad de la comunidad universitaria. Por eso es sumamente importante que exista un plan de seguridad institucional. Aunque no es fácil estar preparados para hacerle frente a todo tipo de emergencias, por lo menos se puede minimizar los resultados negativos de tales emergencias, si existe un plan de seguridad institucional establecido. El mismo debe de ser conocido por toda la comunidad universitaria.

El plan para la seguridad institucional debería cubrir todas las actividades relacionadas a las responsabilidades de la guardia del recinto y de cualquiera otra persona responsable por la seguridad del recinto. Además, deberá incluir políticas y procedimientos establecidos para prevenir, enfrentar y dar seguimiento a emergencias reales, figurativas o únicas, tales como: robos, peleas, ataques, ultrajes y altercados. Para afirmar la salud y la seguridad de la comunidad universitaria, la persona asignada para supervisar esta área, deberá:

- a. Asegurarse que las guías y los procedimientos establecidos para la salud y seguridad del recinto sean totalmente conocidos y que puedan ser seguidos por todo el personal de la institución
- b. Examinar los procedimientos según el manual de emergencias y conducir simulacros regulares para evaluar que las políticas y procedimientos estén actualizados y usables
- c. Evaluar y revisar los reportes oficiales de inspección conducidos por las agencias regulatorias de gobierno y asegurar el cumplimiento completo de las recomendaciones de dichas agencias

- d. Analizar todas las condiciones posibles y eliminar toda amenaza de riesgo para prevenir condiciones perjudiciales a la salud y a la seguridad humana universitaria
- e. Comunicar y advertir a la comunidad universitaria facilitándole lo necesario para que se puedan proteger personalmente en caso de una emergencia que deban enfrentar

8. Promoción y Admisión

Los procesos de admisión y de promoción de la institución responden al plan institucional académico y de comunicación para asegurar que se aprovechan todos los “medios”, entre ellos los medios escritos, orales, gráficos, audio y de video para establecer una relación enriquecedora con los públicos, especialmente con aquellos públicos los cuales generan más estudiantes para la institución. Especial atención debe dársele a los medios electrónicos para incursionar en el mundo virtual, mediante el portal o página cibernética de la institución y las redes sociales actuales como lo son: “Facebook” y “Twitter”.

Mediante la relación con el sistema educativo Adventista en todos los niveles y el centro de inteligencia mercadológica de la oficina de sistemas de información, los estudios de mercado ayudarán a ser más precisos y a utilizar con mayor puntería la publicidad. El estudio de mercado para la oferta educativa institucional es sumamente importante para el adecuado posicionamiento de la institución en la comunidad y en el país. Se ha comprobado, una y otra vez, que egresados satisfechos generalmente son los mejores y más fieles promotores de la institución enviando a sus propios hijos y familiares a estudiar en la institución la cual recuerdan y apoyan con gratitud y alegría.

Los futuros estudiantes necesitan ser constantemente informados, al punto de establecer una comunicación permanente, de los procesos que conlleven a la admisión, matrícula y eventualmente en graduación. La comunicación interna con los estudiantes matriculados resulta en un proceso de retención que se fortalece con un consistente programa de inducción a nuevos estudiantes al iniciar cada curso escolar y con un plan de tutoría por parte de los docentes para acompañar todo el proyecto educativo hasta la graduación. Cuando estos procesos son realizados con cuidado es más fácil mantener la relación con los estudiantes matriculados y de crear un ambiente que mantiene a los estudiantes en el sistema.

9. Acopio de Recursos Financieros

La institución no puede depender solamente de las colegiaturas para el desarrollo institucional, sino que también debe depender de la eficacia del departamento de recaudación de fondos de la institución. Los recursos alternos protegen una desconsiderada alza en los costos de enseñanza. Por eso es importante que el Rector establezca metas de procuración de fondos en relación al presupuesto institucional.

En ese sentido debe existir, en el presupuesto operativo, un renglón o sección para el acopio de fondos financieros, como lo es a través de inversiones. De esta manera se orienta o se dirige la efectividad en la procuración y en la recaudación de fondos financieros.

Los recursos alternos pueden proceder, entre otros, de las siguientes cuatro vías:

- a. negocios con los activos institucionales,
- b. inversiones que desprenden del conocimiento especializado orientado al espíritu emprendedor y a la transferencia,
- c. programas de procuración de fondos con egresados y amigos de la institución, y
- d. el apoyo de fondos gubernamentales y de fundaciones locales para proyectos específicos.

Las destrezas del personal especializado y dedicado a la búsqueda de fondos financieros institucionales y la efectividad de estos programas se evidenciará en fondos recurrentes para el apoyo financiero a estudiantes, para el desarrollo de los recursos humanos, para el desarrollo y el mantenimiento de la planta física y para la obtención de los equipos necesarios para una operación institucional de éxito.

E. ACREDITACIÓN: *Gobierno e Iglesia*

Las agencias acreditadoras, sean éstas del gobierno del país en donde se ubica la universidad o sean de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, desglosan muy detalladamente los procesos a seguir para una visita de acreditación. El Rector comprende que los procesos que se llevan a cabo antes de la visita de acreditación son de vital importancia para la tarea que se avecina y que los mismos conllevan el apoyo de todo el personal, tanto del personal ejecutivo, administrativo y departamental como del personal de apoyo y de servicio, incluyendo a los miembros de facultad.

El Rector, por ende, está al control de las reuniones que se llevan a cabo antes de la visita de acreditación para asegurarse que todos los pormenores hayan sido atendidos y por consiguiente la visita no sufra inconvenientes. Las visitas de acreditación mayormente se concentran en evaluar las áreas: académicas, financieras y de servicio estudiantil. Y aunque también se evalúa el gobierno y los procesos administrativos, muchas veces no son evaluaciones profundas y de dirección. Por ello es que se ha desarrollado esta Guía.

Las instituciones de educación terciaria de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, son particulares en que no solamente deben cumplir con las expectativas del gobierno que las rige y cumplir con los reglamentos con los cuales cumplen las demás instituciones académicas del país, si no que también se rigen por las exigencias impuestas por la Iglesia y en particular por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día.

El Departamento de Educación de la División Interamericana coordina las visitas de acreditación de la Asociación General con la ayuda de los Rectores de las instituciones terciarias ubicadas dentro del territorio de la División, específicamente para acordar la fecha de visita. El Rector se familiariza con los reglamentos, procesos y estatutos que rigen a las visitas evaluadoras y se asegura que la institución cumpla con lo establecido. Es imprescindible que la institución se prepare para recibir la visita y que se anticipe todo lo que será necesario tener presto para que la visita sea un éxito.

1. Procesos: antes, durante y después

En preparación a la visita, el Rector conlleva varias reuniones con el personal asignado para orientarles y darles instrucciones en cuanto a la visita. Se forma un Comité Timón

y se establecen varias comisiones de trabajo. Las comisiones de trabajo usualmente se forman en base a las áreas que serán evaluadas y los que presiden las mismas son miembros del Comité Timón. Los miembros de las comisiones son los que analizan el trabajo hecho por la institución desde la última visita de la agencia acreditadora. Luego de un análisis completo y minucioso de toda la información recopilada, los miembros de las comisiones dan contestación a los parámetros establecidos por la agencia acreditadora y responden a las recomendaciones formuladas en su última visita.

Antes de la visita, se deberá preparar un itinerario comprensivo de las reuniones que se llevarán a cabo en la institución. Usualmente, mucho antes de la visita, la agencia acreditadora le informará al Rector con quién o quiénes se han de reunir los miembros de la agencia acreditadora y por cuánto tiempo, para que la institución haga las provisiones necesarias. Es importante que el tiempo para consultar, entrevistar y analizar documentos se utilice de manera adecuada.

Usualmente hay mucho que cubrir en un periodo de tiempo limitado, por lo cual las agencias acreditadoras ven con muy buenos ojos cuando la institución se prepara de antemano y de manera adecuada para recibirle. Se podría utilizar una tabla como la siguiente para que tanto el miembro de la agencia acreditadora como el miembro del personal de la institución sepa el día, la hora, el lugar, con quién le toca la entrevista y el asunto a ser tratado.

ITINERARIO DE ENTREVISTAS					
<i>Día</i>	<i>Hora</i>	<i>Lugar</i>	<i>Miembro de la Agencia Acreditadora</i>	<i>Miembro del Personal de la Universidad</i>	<i>Asunto a Evaluarse</i>

Desde el lugar en donde se hospedarán los visitantes hasta la manera en que los documentos serán presentados para ser utilizados durante la visita, dice mucho de la institución y de la manera en que está administrada. Es de sumo interés para los miembros del comité y también para la institución que todo documento esté debidamente rotulado y presentado y que cada entrevista y actividad llevada a cabo durante la visita se conduzca profesionalmente y de altura. Las atenciones hacia las visitas continúan hasta el momento en que se despiden del recinto.

Un momento especial para que la administración agradezca la visita de la agencia acreditadora en público, es cuando se lleva a cabo la entrevista de salida en donde el comité de evaluación indica al público presente las felicitaciones y las recomendaciones a la institución. Los procesos que de antemano se establecen para atender a los miembros del equipo visitante para antes, durante y después de la visita son esenciales ya que todo corre mas organizado y por ende, mas placentero y libre de estrés.

2. Visita: preparación para la visita

La visita de acreditación es un momento preciso en el proceso de verificación de los criterios de calidad. Consiste de un equipo de pares designado por la AAA los cuales poseen destrezas necesarias para valorar la manera en que el desempeño y la vida de la institución se identifican integralmente con su misión y con la misión Adventista. El equipo también valora el sitio de la institución como institución de educación superior en el país en donde se encuentra ubicada. La capacidad del equipo de pares se deriva de su formación o de su experiencia en una institución de educación superior.

Parte de la preparación para la visita consiste en llevar a cabo un autoestudio, donde se presenta la siguiente información:

- a. informe del cumplimiento de las recomendaciones de la visita anterior de la comisión de la AAA, o cualquier otra hecha en las visitas intermedias.
- b. organización por comisiones para recoger información, realizar los análisis y producir la información referente a los criterios de excelencia de la AAA.
- c. resultados de encuestas sobre la percepción que tienen los diferentes públicos de la comunidad académica, acerca de la efectividad de la Institución en el cumplimiento de la misión y objetivos. Esta acción está correlacionada con el análisis que hacen las comisiones que trabajan los criterios de excelencia establecidos por la AAA.

Una situación francamente cierta es que será visible al equipo visitante si la institución se acaba de preparar para impresionar al comité o si la institución constantemente trabaja para alcanzar sus metas y cumplir con sus desafíos como institución de educación superior. Edificios y corredores con carteles indicando “recién pintado” indicaría a los miembros del comité visitante que la institución trabaja “apagando fuegos” y que la gestión administrativa no está siendo manejada de manera “preventiva y proactiva”. El Rector debe velar precisamente por asuntos como éste porque está directamente relacionado a las destrezas administrativas y organizacionales del equipo administrativo.

Por lo menos un año antes de la visita y a veces con más tiempo de anticipación, el Rector debería comenzar a preparar a la institución para la visita. Necesita conducir reuniones con los vicerrectores para que sus áreas de supervisión estén totalmente atendidas y en tiempo para la visita. Por ejemplo, el equipo de mantenimiento de planta física y de infraestructura deberá continuar con sus labores de prevención y de mantenimiento, cosa que cuando la visita llegue no se esté haciendo reparos de manera ajorada y de último minuto.

El estudiantado deberá estar informado de la visita a la institución y la importancia de la misma porque ellos también serán entrevistados. Los egresados, la facultad y el personal de apoyo también deberán entender la importancia de la visita y de su participación en la misma. Pero por sobre todo, el Rector deberá asegurarse del apoyo directo y a tiempo de los Vicerrectores y de los departamentales a los cuales ellos supervisan ya que la visita de acreditación implicará a toda la comunidad universitaria.

3. Informe: Autoevaluación

a. Documento final a ser enviado

El reporte final para la acreditación de la AAA, es el resultado de la autoevaluación que la institución hace de su quehacer, frente a su planificación estratégica institucional en cumplimiento de su misión y visión. La autoevaluación se hace a la luz de los criterios de excelencia definidos por la AAA y que sirve para que la Institución pueda evaluar su misión, los recursos, los resultados y la relación entre ellos. Es una valiosa contribución para identificar las fortalezas y debilidades que permitan revelar a la AAA, qué tan bien cumple la institución con los criterios de acreditación. Basado en los resultados y en las recomendaciones de la AAA, la Institución lleva a cabo procesos de autorregulación.

El reporte de autoevaluación deberá ser desarrollado lo mas fiel posible a la realidad de la institución. Al escribir el reporte, no se deberá exagerar los logros obtenidos ni tampoco dejar fuera lo que no se ha logrado. Se debe escribir un reporte sincero, sin necesidad de exagerar ni de obviar. El reporte debe estar completo, cubriendo aquellas áreas que se tengan que cubrir según requerido por las guías establecidas. El reporte debe de ser supervisado por el Comité Timón, o por lo menos por el presidente del Comité. El presidente del Comité lo deberá compartir con el Rector para que se aclaren detalles, si hubiese alguno, antes de ser enviado a la AAA.

El reporte deberá ser presentado y votado por la Junta de Gobierno. Además, deberán tener pleno conocimiento del contenido del reporte ya que los miembros del Comité de la AAA tendrán entrevistas con los miembros de la Junta de Gobierno acerca del contenido del reporte y de su participación en el gobierno de la institución. Por ende, cada miembro de la Junta de Gobierno deberá recibir una copia del reporte para su propio beneficio y referencia y una copia del reporte deberá mantenerse en la biblioteca de la institución y en las oficinas del Rector y de los Vicerrectores.

b. Aceptación de los hallazgos

Al finalizar el programa de visita de evaluación de la AAA, la Institución recibe un informe sintético del documento que presentará la comisión de evaluación a la AAA. Esta síntesis del informe será presentado ante la administración y también del personal de la institución que determine la política de la AAA y ante los miembros de la Junta de Gobierno que puedan estar presentes. El Presidente de la Junta de Gobierno, como también el Rector de la Institución, se expresarán aceptando el informe presentado y publicando el compromiso de hacer de él un instrumento y un medio valioso para el desarrollo de la institución. El Rector también indicará el compromiso de la administración y de la institución en el cumplimiento de las recomendaciones expresadas y da las gracias por las felicitaciones recibidas.

c. Seguimiento al reporte final

El reporte final recibido por la Institución, se constituirá en un elemento sustantivo para el programa de trabajo de la Universidad. Se realizará el siguiente proceso:

- Estudio del reporte por los públicos de la comunidad universitaria
- Profundo análisis de las recomendaciones con los entes aludidos
- Integración de los hallazgos al plan de desarrollo de la Institución
- Implementación de las recomendaciones y el debido seguimiento

El seguimiento constante a las recomendaciones recibidas hará que el trabajo de escribir el reporte de cumplimiento o de escribir el próximo autoestudio institucional sea más fácil. Esto se debe a que las recomendaciones dadas en la última visita se han venido atendiendo sistemáticamente a través de los años y no se espera a atenderlas un poco antes de la visita.

El Rector mantendrá a la Junta de Gobierno informada acerca de las actividades que hace la institución por atender las recomendaciones de la agencia acreditadora. También conducirá reuniones frecuentes con el equipo administrativo para dar instrucciones debidas al seguimiento necesario de las recomendaciones recibidas.

d. Cumplimiento con las recomendaciones

La institución al recibir el reporte final de acreditación por parte de la comisión visitante, debe revisarlo con el equipo de acreditación de la institución y hacer las observaciones que considere pertinentes, con el ánimo de dar claridad al informe y empezar a usarlo en los procesos de autorregulación o planes de mejoramiento, e incluirlos en la planeación y ejecución del mismo. La Junta de Gobierno, el Consejo Universitario y los miembros de la administración deben tener copia del reporte y de los informes que se generen del mismo para incluirlos en sus planes de acción.

La implementación de las recomendaciones debe responder a:

- Políticas claras que sean articuladas al plan de desarrollo de la institución
- Análisis de la misma por parte del ente de la institución al cual fue dirigida
- Elaboración de proyectos o planes de acción que le den orientación para la implementación y para el seguimiento adecuado
- Seguimiento cuidadoso del proceso de implementación para que éste se desarrolle de manera continua y se constituya en parte integral del programa institucional.

Se deberá hacer un análisis cualitativo y cuantitativo del cumplimiento para que el desarrollo del informe a la próxima visita de evaluación sea consecuencia de un trabajo estratégicamente realizado y no sólo una acción informativa para la visita de evaluación futura.

F. COMUNICACIÓN: *Información y Distribución*

1. Ambiente Institucional

La comunicación efectiva dentro del ambiente institucional es de vital importancia para el éxito de la institución. Los miembros de la institución, sin importar en qué área laboran, deben de recibir información fiel y digna de lo que transcurre en la institución. El Rector a menudo informa a la comunidad universitaria los votos que la Junta de Gobierno toma como también comunica aquellos votos tomados por la administración

los cuales afecte directamente a los empleados. Es probable que haya épocas en las cuales el ambiente de la institución determine el éxito o el fracaso de la misma. Por eso es que el Rector se mantiene al tanto de lo que pudiese afectar negativamente el ambiente institucional para anticipar y minimizar cualquier daño que se anticipe.

Para establecer un ambiente institucional positivo y robusto, es necesario crear políticas que permitan tener fácil acceso a la administración y a la información generada por la institución. El Rector, aunque es la figura de más alto rango en la institución, deberá ser una persona accesible a aquellos que necesiten su asistencia directa. Deberá practicar la política de “puerta abierta” para los empleados y hasta donde sea posible, para los estudiantes.

Al conducir asambleas para todo el estudiantado, en donde el Rector comunica los eventos más recientes que les competen, demuestra un sentido real para con el bienestar del estudiantado lo cual es apreciado y admirado por todos. De igual manera, el Rector permite que cualquier empleado, hasta donde sea posible, el cual tenga necesidad de platicarle, pueda “tocar a la puerta de su oficina y entrar”. Este gesto de disponibilidad al momento de necesidad contribuye al buen ambiente de la institución y lealtad del empleado hacia la administración.

Los administradores deberán ser vistos como un equipo unido el cual trabaja en una plataforma de común entendimiento por todos. La información compartida por uno de los administradores deberá ser la misma cuando se corrobora con otro administrador. De esta manera se promueve un sentido de unidad en el ambiente institucional el cual es vivificante y resulta en paz y tranquilidad. Esto es especialmente necesario al tratar un tema o asunto de envergadura el cual necesite ser atendido de inmediato. El Rector junto a los Vicerrectores estudian la situación a cabalidad, se toma una decisión y se comunica el resultado con un frente unido de solidaridad administrativa. De esta manera la administración supera asuntos difíciles y mantiene un ambiente institucional adecuado. De igual manera, se respeta los niveles administrativos y formativos al tratar los asuntos de manera unida y se hace de esta práctica un proceso educativo.

2. Reuniones Administrativas y de Gobierno

Deben llevarse a cabo reuniones periódicas que permitan un ejercicio administrativo y de gobierno efectivo y beneficioso para la institución. Las consultas tanto de gobierno como administrativas son apropiadas a fin de mantener un buen sistema de información, aprobación y comunicación en la toma de decisiones, especialmente aquellas decisiones de carácter substancial. En la medida que se logre consenso en la interrelación administrativa y de gobierno, se garantizará un ambiente de mayor efectividad en la información y ejecución de planes. Esto no quiere decir que se debe llevar a cabo un sin número de reuniones para decidir cada mínima idea o concepto, sino más bien que se debe llevar a cabo reuniones administrativas y de gobierno que sean necesarias y que estén de acuerdo a lo estipulado en el reglamento vigente.

En cuanto a la gestión administrativa institucional, la información y comunicación juegan un papel importante, no sólo entre el Rector y los administradores, sino entre el Rector y el personal en general que labora en la institución. Tanto la Junta de Gobierno como cada empleado de la institución debe recibir información apropiada y precisa de la manera en que marcha la institución, de parte del Rector. Es responsabilidad del Rector, además de mantener a la Junta de Gobierno bien informada de los asuntos que

atañen a la institución, garantizar que la información que se genera de la Junta de Gobierno llegue con efectividad y veracidad a los empleados, especialmente aquellos asuntos que directamente le afectan.

3. Reuniones con la Asociación, Unión y División

Las instituciones educativas terciarias de la DIA son parte del sistema eclesiástico global de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, por lo que dependen del mismo. Por lo tanto, el Rector y los Vicerrectores deben asegurarse de mantener una relación apropiada con las organizaciones y niveles denominacionales. Es conveniente realizar reuniones frecuentes y mantener abierta una comunicación efectiva.

Usualmente, el Rector de la institución es miembro de la Junta de Directores de la Asociación en donde se ubica la institución, o por lo menos es miembro invitado a las reuniones. Es de suma importancia que el Rector esté presente en las reuniones de Juntas de Asociación ya que algunos puntos de agenda son de vital importancia a la institución y a los programas que allí se ofrecen. La Asociación usualmente es la que emplea a los estudiantes, especialmente a los graduados de las áreas de teología y de educación, por lo tanto es imprescindible que el Rector esté al tanto del perfil de lo que espera emplear la Asociación.

El Rector es miembro de la Junta de Directores de la Unión en donde se ubica la institución y por lo tanto es invitado a asistir a sus reuniones. Es indispensable que el Rector asista a todas las reuniones de la Junta de Directores de la Unión puesto que el presidente de la Junta de Directores de la Unión es también el presidente de la Junta de Gobierno de la universidad. De vez en cuando, algún punto de agenda votado por la Junta de Gobierno de la universidad será votado para ser presentado ante la Junta de Directores de la Unión. Por ende, buenas relaciones entre ambas Juntas debe existir.

4. Reuniones con Asociaciones Académicas del País

Es saludable, como también recomendable, que el Rector mantenga un vínculo profesional activo con otras instituciones y asociaciones académicas dentro y fuera del país donde reside la institución que dirige. La presencia del Rector y de los Vicerrectores en reuniones educativas convocadas por el gobierno o por las asociaciones del país es sumamente importante para la imagen y el desarrollo futuro de la institución.

Las reuniones y convenios de cooperación entre instituciones terciarias similares son de beneficio siempre y cuando no pongan en riesgo la filosofía de la Iglesia. Por lo tanto, es responsabilidad del Rector asistir a reuniones convocadas por instituciones educativas y asociaciones académicas dentro y fuera del país y de mantener una sensible y apropiada vinculación.

Es también recomendable mantener al personal de la institución informado sobre los convenios y los resultados obtenidos de las reuniones sostenidas con las asociaciones académicas del país. Todo convenio, de alguna manera u otra, afecta a todos los empleados de la institución, por ende, es preferible que se les informe lo antes posible.

G. CULTURA: *Excelencia Notable y Medible*

La cultura organizacional es tal vez el factor mas importante que afecta o influye en el tipo de gobierno que se ejerce en una institución. La manera en que la cultura de una institución de educación terciaria se comporta y se proyecta a menudo tiene que ver con la manera en que la institución es vista por los diferentes públicos. Entre los factores que contribuyen a determinar la cultura organizacional existente en una institución, están los líderes que de una forma u otra ponen su sello en la institución, como también los resultados de decisiones acumulativas de miembros de la facultad que por años se han venido tomando, dándole a la institución el estatus actual de situación.

La cultura de una institución es notable y medible cuando toma medidas para la innovación y no teme tomar riesgos, cuando expresa atención a detalles y presta atención a la orientación y a la evaluación. En otras palabras, la cultura de una institución es la personalidad de la misma. Es probable que los estudiantes que llegan nuevos a una institución se percaten de inmediato cuál es la cultura de la institución. Es el sentido de pertenencia, de cómo se sintió al llegar al lugar y cómo se continua sintiendo a través de los meses y años. La cultura de la organización también se mide por el cuidado que se le tiene a la infraestructura, como también a cómo las personas se visten y se comportan.

Para obtener excelencia en la cultura de una universidad, es esencial establecer y dar autoridad a la oficina de recursos humanos. Un profesional capacitado en lo que respecta a la dirección de dicha oficina es clave para lograr la cultura organizacional que se desea alcanzar. El director de recursos humanos es quien conoce las leyes laborales del país y por lo general es quien evita que la institución genere situaciones ilegales de empleomanía. El director de recursos humanos genera, administra, recopila e interpreta instrumentos de evaluación para determinar cómo se comporta la cultura de la institución y qué se necesita para alinearla para lograr lo deseado.

La oficina de recursos humanos atiende, no sólo las aplicaciones de empleo, sino también contribuye a analizar la seguridad que existe en el recinto, los servicios que se ofrecen, las posiciones del personal a tiempo completo o parcial, como el empleo de los estudiantes, las publicaciones generadas y estadísticas necesarias, tanto por la administración como por agencias externas. Por ello, las responsabilidades del director de recursos humanos, no debe descansar sobre alguno de los administradores de la institución.

Es imprescindible que la Junta de Gobierno reconozca la importancia y nombre a un director de recursos humanos en propiedad para que la institución no carezca de una área tan vital al éxito de la cultura de la institución. Los informes del Rector a la Junta de Gobierno deben de incluir aspectos directamente relacionados con la oficina de recursos humanos y de su importancia.

1. Ambiente y Seguridad del Recinto

Es extremadamente importante que los que residen dentro del recinto, al igual que todos los que se acercan a la institución ya sea de día o de noche, se sientan seguros de peligro. La iluminación proyectada dentro y alrededor del recinto en las horas de la noche indica si la seguridad es de prioridad para la administración y el gobierno de la institución. El ambiente del recinto debe ser lo mas pacífico, atractivo y seguro posible.

Debe generarse y estar disponible un reporte mensual que indique, entre otras, cuáles accidentes, robos, infracciones e incidentes hubo dentro del recinto. Dicho reporte lo genera el vicerrector estudiantil, ya que es quien está a cargo de la seguridad del recinto, especialmente de aquellos estudiantes a los cuales sus padres le han delegado la responsabilidad por el bienestar de ellos mientras estén matriculados en la institución, anteriormente referido al término: *in-loco-parentis*.

Lo ideal es que la institución este protegida por un sistema de alarma y de guardias de seguridad en todo momento. Una muralla alrededor del recinto debe de ser erguida pues evita que personas ajenas a la institución entren sin autorización. Es aconsejable delimitar la entrada a la institución a sólo personas que tengan negocios con la institución. Inclusive, en los países existen leyes que prohíben la entrada de extraños a una institución educativa, precisamente por la seguridad de aquellos que estudian, trabajan o viven dentro de la institución.

La seguridad y el ambiente de una institución lo determina la cultura que existe y promueve la administración de la institución. Los cambios deseados para el ambiente y la seguridad de una institución frecuentemente no se pueden alcanzar debido a que no se comprende a cabalidad la cultura que existe dentro de la institución. Por eso es que la planificación estratégica de una institución debe de incluir, además de cuál es la misión y la visión, cuáles son los valores céntricos de la institución, aquellos valores que componen el ambiente y la seguridad de la institución.

2. Amenazas Atmosféricas y Humanas

Una institución que se encuentre ubicada en una zona de desastre o de amenaza atmosférica en el planeta, tiene la responsabilidad de mantener informado a todos los públicos interesados del plan de contingencia para desastres. Debido a que no se puede predecir las amenazas humanas ni atmosféricas, el Rector establece un plan en el cual se explica los detalles de los pasos a seguir en caso de tales amenazas. Se conducirán simulacros con frecuencia adecuada para educar a las personas vinculadas con la institución antes de la amenaza o de que ocurra un desastre.

El Plan de Contingencia para Desastres debe desarrollarse y ponerse en vigor de acuerdo a las leyes del país en donde se ubica la institución, ya que varía su implementación. Existen países en donde dicho plan puede ponerse en acción, siempre y cuando el gobierno de dicho país ya haya declarado la zona como de peligro ante la amenaza o luego de la amenaza, como zona de desastre. El Plan de Contingencia para Desastres debe mantenerse actualizado y debe ser votado por la Junta de Gobierno de la Institución. El mismo debe de ser diseminado entre los empleados para que conozcan qué deben hacer ante una amenaza atmosférica o humana.

3. Diversidad e Internacionalización

La internacionalización de la Iglesia Adventista en el mundo, hace posible que muchos estudiantes prefieran estudiar en una de las instituciones de educación superior dentro del sistema educativo Adventista alrededor del mundo, beneficiando así a la diversidad en la matrícula de estudiantes. La distintas culturas, razas, etnicidad y costumbres que traen consigo los estudiantes de diferentes países a las instituciones de educación superior del sistema de educación Adventista, contribuye a la riqueza de la cultura

presente y distingue a las mismas de las demás instituciones seculares de los países en donde están ubicadas.

Las instituciones aprovechan de esta gran oportunidad organizando programas culturales que reflejan las diferentes costumbres y celebraciones de los países de donde provienen los estudiantes. Hasta donde sea posible, especialmente en instituciones con matrículas significativas, se debe de establecer una oficina de diversidad para atender asuntos específicos que estudiantes internacionales demandan de las instituciones por el hecho de estar estudiando en dicho país.

4. Asambleas y Servicios Religiosos

Las asambleas y los servicios religiosos conducidos en las instituciones de educación superior de la DIA, quizás sea lo que más las diferencian de las demás instituciones de educación superior de los países en donde se ubican. Inmediatamente se puede notar y concluir que la cultura y el ambiente de las instituciones Adventistas es muy diferente a la de las demás instituciones seculares de educación superior del país. Por ende, los programas de asambleas y los servicios que se conducen de índole religioso dentro del recinto deben ser de altura, representativos, dignos y notables cumpliendo así con la misión de la Iglesia e institución. Invitados de renombre en el mundo Adventista deberían ser los que lleven a cabo semanas de énfasis espiritual y otras actividades en donde se puedan invitar a participar a vecinos, amigos y familiares de estudiantes matriculados y por matricular.

5. Comunidad Aledaña y Mundial

La institución deberá ser luz y amparo a las comunidades aledañas y hasta donde sea posible se debería invitar a los vecinos mas cercanos para que asistan a las actividades recreativas y religiosas de la institución. Las instituciones desempeñan un papel muy importante como enlace a los esfuerzos evangelísticos de la Iglesia y resulta muy beneficioso para aumentar la feligresía de la Iglesia dentro del recinto. La institución se debe sentir parte primordial del esfuerzo que hace como parte del sistema mundial de educación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. La contribución notable y medible de educar y redimir, mientras se espera la venida del Señor, es parte primordial de la excelencia deseada.

6. Industrias Dentro del Recinto

Las industrias ubicadas dentro del recinto de una institución deben ser una bendición para la misma proveyendo empleo a estudiantes y finanzas a la institución. Es esencial que exista una clara articulación de las industrias con el proyecto educativo de la institución. El mutuo apoyo es primordial para el éxito deseado, tanto el de las industrias como el de la institución. La Junta debe definir si el presupuesto y las finanzas de la industria deberán ser supervisados por el vicerrector financiero de la institución o por qué cuerpo relevante. Las industrias presentarán reportes de su estado financiero a la Junta de Gobierno, por consiguiente es de suma importancia que el Rector asista y participe de las reuniones de la Junta Directiva de la industria ubicada dentro del recinto universitario.

7. Investigaciones por la Facultad

Una institución que apoya a miembros del personal docente a conducir investigaciones y a publicar sus resultados, es una institución que se proyecta estar a la vanguardia de los acontecimientos del presente. Los miembros del personal docente y estudiantes que dedican tiempo para la investigación desarrollan un sentido de unidad que resulta en retención de estudiantes. El departamento se beneficia dándose a conocer como uno investigativo que promueve pensamiento crítico y análisis de resultados.

8. Publicaciones por la Administración

Es deseable para el mundo académico y laboral que el Rector y los administradores publiquen artículos profesionales de acuerdo a sus áreas de interés en revistas académicas, preferiblemente revistas Adventistas. La revista de educación que publica el Departamento de Educación de la Asociación General la cual es repartida por el mundo entero titulada *Journal of Adventist Education* y otras revistas similares siempre están en busca de artículos relevantes para ser publicados. Los miembros de facultad se animarían a publicar al ver que los administradores publican de acuerdo a sus áreas de interés.

H. PLANIFICACIÓN: *Hacia un Futuro de Éxito*

La planificación es básica al éxito de una institución. Una de las funciones de más envergadura del Rector es el de planificar un futuro de éxito para la institución que le ha sido asignada a administrar. El éxito de una institución no se hereda del pasado y tampoco se espera que por casualidad el futuro traiga el éxito deseado para la institución, sino que el Rector debe de continuamente planificar como alcanzar el éxito deseado para la institución la cual administra. Planificar equivale a identificar los objetivos inmediatos y de largo alcance de la institución y formular las estrategias específicas para alcanzarlos.

Planificar es, no dejar al azar. Planificar es dirigir, organizar, proyectar, ejecutar y concebir que la misión y la visión de la institución estén en acción hacia un futuro de éxito. La ausencia de planificación produce caos. Al planificar intencionalmente el éxito que se desea para la institución, la sensación de estar en un barco a la deriva se disipa. Planificar es una de las responsabilidades de más importancia del equipo administrativo porque involucra personal, tiempo y recursos financieros.

Al planificar se debe tomar en consideración las muchas ramificaciones de la institución y mas si la institución tiene áreas específicas y únicas a la institución. De todas maneras, las siguientes son áreas generales que deben de tomarse en consideración en todas las instituciones al planificar para su futuro de éxito.

1. Evaluaciones y Autoevaluaciones

Las encuestas usualmente requeridas por agencias del gobierno y solicitadas a las instituciones de educación superior, generan información importante en cuanto a la situación de la institución en comparación a otras instituciones. Las evaluaciones internas generadas por el departamento de estadísticas de la institución genera

información la cual se debe de tomar en consideración al planificar para el futuro de la institución.

Usualmente se envían instrumentos de evaluación y de autoevaluación a los miembros de la facultad, del personal y a los estudiantes. Los resultados son analizados y tomados seriamente pues son precisamente estos grupos de personas quienes conocen a cabalidad la situación presente y conocerían la situación deseada. La Junta de Gobierno debería estar informada acerca de los resultados de las evaluaciones y autoevaluaciones conducidas en la institución. Dichos resultados ayudan a la toma de decisiones en cuanto a la planificación para el éxito del futuro institucional. El Comité de Planificación Estratégica de la Junta de Gobierno toma dichos resultados en consideración al elaborar el plan estratégico de la institución.

2. Resultados de Encuestas FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que se utiliza en la planificación estratégica para descubrir la situación actual en la cual se encuentra la institución. Al obtener y al analizar seriamente los resultados obtenidos de las encuestas FODA, se espera contestar preguntas tales como las siguientes:

- ¿Cómo explotar las fortalezas?
- ¿Cómo aprovechar las oportunidades?
- ¿Cómo detener las debilidades?
- ¿Cómo defenderse de las amenazas?

El Análisis FODA debe de conducirse por personas capacitadas para obtener información correcta y así poder ayudar verdaderamente en la planificación que se esté llevando a cabo en la institución. Una institución existe dentro de un ambiente, por lo que necesita saber cuáles serían las oportunidades como las amenazas que el ambiente pudiese proveerle para entender como aprovechar las oportunidades y cómo defenderse de las amenazas.

De igual manera existen elementos internos en una institución que permiten identificar sus fortalezas y debilidades. El Análisis FODA ayudará a conocer cuáles son para poder explotar las fortalezas y saber cómo detener o eliminar las debilidades de la institución. Al conocer cuales son las fortalezas y las debilidades, así también como las oportunidades y las amenazas, se genera una Matriz FODA la cual deja ver claramente el panorama de la institución y se puede planificar efectivamente para el éxito futuro de la institución.

3. Acuerdos de la Junta de Gobierno

Los acuerdos tomados por la Junta de Gobierno delimitan el futuro de la institución, por ende, el Rector los hace conocer a la comunidad universitaria y los incorpora en la planificación estratégica de las áreas pertinentes. Dichos acuerdos se registran en forma oficial en Actas de la Junta de Gobierno las cuales se archivan en la oficina del Rector de la institución para fácil acceso. La administración de la institución a

menudo consulta las Actas de Junta de Gobierno para asegurarse que se cumple con los votos registrados.

Cada Acta que se genera, se envía a cada miembro de Junta de Gobierno con anticipación a la próxima reunión de Junta por si tuviese que hacerse cambios o ajuste a la misma. Luego, en cada reunión de Junta de Gobierno, se aprueba el Acta de la reunión anterior. Esta práctica es saludable ya que se reitera los acuerdos tomados y le da base al Rector para poder ejecutarlos con la aprobación de la Junta de Gobierno.

La Junta de Gobierno elige a un Comité de Gobierno y Planificación el cual se asegura que la administración de la institución planifica para el futuro de éxito de la institución. Los acuerdos tomados por la Junta de Gobierno deben de estar incorporados en el Plan Estratégico de la institución. En cada reunión de Junta de Gobierno, al Rector presentar su informe de situación actual de la institución, la Junta genera votos de acuerdo a la necesidad que presente el Rector.

El primordial propósito de los acuerdos de la Junta de Gobierno es el que la administración de la institución le de el debido seguimiento a los mismos a través del Rector. Los miembros de Junta son personas muy ocupadas, por lo tanto, al reunirse como Junta, su tiempo es valioso y debe ser utilizado con sabiduría. Por ende, el Rector se asegura que los puntos de agenda sean de envergadura y que los acuerdos tomados sean incorporados en el plan estratégico de la institución para su futuro de éxito.

El Rector hace posible que los acuerdos de la Junta de Gobierno se cumplan o no dependiendo del seguimiento que él le de junto con los Vicerrectores. Los acuerdos deben estar en armonía con los deberes y responsabilidades de la Junta según delineado en la Constitución.

4. Programación Académica

Los programas académicos ofrecidos por la institución deben ser los que justamente el mercado necesita. La Junta de Gobierno debe de informarse acerca de los ofrecimientos académicos y conocer el porqué la institución ofrece los programas académicos que ofrece y no ofrece otros que quizás el mercado exija. Sea cual fuese la razón, la administración, y en especial el Vicerrector Académico, debe hacer conocer el porqué de la programación académica ofrecida y el porqué de los programas nuevos a ofrecerse.

Los programas que la institución ofrece debe de tener suficientes estudiantes matriculados para el sostén de los mismos. Periódicamente se debe analizar si los programas ofrecidos cumplen con las expectativas de la institución, si tienen suficiente matrícula, si cumplen con las necesidades del mercado, si los profesores están totalmente cualificados para enseñar los cursos requeridos y si los currículos están actualizados con lo deseado.

El éxito de la institución en el futuro, depende grandemente de cuáles son los ofrecimientos académicos presentes y cuáles se vislumbran que se han de ofrecer y cuáles se han de eliminar. Los esfuerzos que se llevan a cabo para la promoción de la institución y el reclutamiento de estudiantes debe reflejar información actualizada

y correcta en cuanto a la programación académica ofrecida por la institución. Cualquier falsa información distribuida o albergada puede convertirse en motivo de demanda por parte del público que se sienta engañado. Esto se debe evitar a todo costo para lograr un futuro de éxito.

5. Servicios Estudiantiles

Los estudiantes son la razón de existencia de las instituciones, por lo que se convierten en el público mas importante el cual debe ser satisfecho y bien atendido por todo el personal que labora en la institución y en especial por el Vicerrector para Asuntos Estudiantiles. El Vicerrector se asegura que los servicios ofrecidos al estudiantado sean completos y adecuados tanto para los estudiantes masculinos como para las féminas y para los estudiantes internos como para los externos. Los servicios que se deben ofrecer en una institución de educación superior, incluyen, pero no se limitan a los servicios en: los dormitorios, las capillas, la consejería personal, la cafetería, la biblioteca, la lavandería, el salón de recreo, las áreas pasivas, el gimnasio, el campo de juegos, las canchas para deportes, la alberca, la venta de artículos escolares y otros de primera necesidad, la seguridad, la clínica médica y la transportación.

El estudiante de hoy está acostumbrado a ciertas comodidades encontradas en su hogar o aquellas que son de fácil localización en su comunidad. Por ende, la institución que desea atraer y retener al estudiantado moderno, deberá promover y tener accesible, además de las comodidades generales descritas anteriormente, acceso libre e inalámbrico a las ondas cibernéticas o *internet* las 24 horas del día. Es de común conocimiento que los estudiantes dependen totalmente de la información accesible mediante la *internet* para completar sus tareas académicas. Es por ello, que es de primera necesidad tener *internet* dentro del recinto, para uso del estudiantado y de los profesores.

6. Recaudación de Fondos

La recaudación de fondos es de extrema importancia para el éxito de la institución ya que sin suficientes fondos financieros los programas que se desean ofrecer sufren atrasos y aún recortes. Aunque el recaudar fondos para la institución es parte primordial de las responsabilidades del Rector, por lo general la institución emplea a un recaudador de fondos para la búsqueda de fondos el cual recibe instrucciones directas del Rector. Y aunque se requiera la contratación de expertos para la búsqueda de fondos, el Rector con una visión global para el futuro de éxito de la institución, planifica las estrategias para la recaudación de fondos, incluyendo la contratación de un personal especializado en buscar fondos para la institución.

Una institución en crecimiento y en busca del éxito deseado para la misma, planifica con diligencia la búsqueda de fondos para asistir y llevar a cabo sus programas académicos y estudiantiles. Se demuestra la seriedad y el compromiso de la administración de una institución cuando año tras año se obtienen fondos de fuentes externas para contribuir con el presupuesto institucional. Por ende, una institución que no asegura fondos externos se limita al crecimiento muy lento, si alguno. En países en donde no exista posibilidad de obtener ayuda financiera de fondos externos, se debe buscar la manera por la cual fondos internos o de organizaciones superiores se pudiesen obtener para ser utilizados en asegurar un futuro de éxito.

7. Imagen Institucional

La imagen que proyecta la institución, tanto para los empleados como para los que hacen negocio con ella, es de suma importancia. Los estudiantes son los críticos más importantes para la institución. Ellos son los mejores reclutadores. Si se sienten a gusto, si la imagen que proyecta su institución es de su gusto, la promoverán y atraerán a sus amigos a estudiar en ella. El dicho popular: *“dime con quien andas y te diré quien eres”* los estudiantes de hoy lo aplican de la siguiente manera: *“dime en dónde estudias y te diré quien serás”*. A nadie le gusta estudiar o estar vinculado a una institución que no esté a la vanguardia de lo que se espera de una institución moderna y bien equipada. “La imagen lo es todo”, según los estudiantes de hoy.

Una institución de educación superior que sostenga una imagen institucional saludable para su estudiantado, cosechará resultados positivos y su éxito estará seguro. Por ende, las reuniones de planificación en cuanto a la imagen de la institución que dirige el Rector junto con los administradores, facultad y equipo de trabajo deberá incluir estudiantes comprometidos con el éxito deseado. Los estudiantes podrán aportar grandes recomendaciones porque son ellos los que precisamente están al tanto de lo que ofrecen las universidades que le hacen competencia a la universidad en donde estudian. Ellos son los que pueden ver las cosas desde el punto de vista del cliente y son los críticos más creíbles en lo que se refiere a la imagen institucional.

CONCLUSIÓN

Uno de los trabajos más exigentes en la sociedad es el de ser el Rector de una universidad. Cuando tal cargo se mira en el contexto de la Iglesia Adventista, las exigencias se aumentan considerablemente. La razón es específica y muy válida. La filosofía de la educación cristiana Adventista impone una altísima responsabilidad a los centros de formación profesional. La primera es la de dar a conocer a Dios de manera experimental. Esto es, enseñar quien es Dios trascendiendo el campo teórico hasta llegar a una relación personal. La práctica y la inspiración señalan que la mejor forma de enseñar quien es Dios es mediante el modelamiento.

Por lo tanto una institución universitaria Adventista debe conformarse a la imagen de Dios. Lo cual significa que los atributos comunicables de Dios deben ser evidentes en las instituciones. El ambiente será uno de amor cristiano. Se deberá inspirar a los estudiantes en el servicio. La excelencia caracterizará todos los procesos, actividades y resultados de la gestión formativa, administrativa y de gobierno. Se vivirá el gozo de la salvación y se cultivará la paz en las vidas de los estudiantes como resultado de la comunión con Dios. En resumen, se enseñará a vivir a la manera de Dios y es deber de la Junta de Gobierno, a través del Rector y los Vicerrectores, asegurarse de ello.

La segunda gran responsabilidad de una universidad Adventista es formar líderes servidores. Profesionales que sientan que las ventajas que les da la educación constituyen una deuda de servicio al prójimo menos favorecido. Profesionales con un sentido de misión trascendental, sabiendo que mientras sirven en este mundo se preparan e inspiran a su entorno a prepararse para participar de la bendición del Reino de Dios, el cuál tiene una dimensión presente y otra futura. Profesionales que sean discípulos de Jesús dispuestos a responder afirmativamente al llamado de comprometerse con la “Gran Comisión”. Es dentro de ese grupo que la Iglesia

Adventista del Séptimo Día elegirá la mayoría de sus misioneros, líderes y funcionarios en general con los que continuará el cumplimiento de su misión.

La tercera responsabilidad de una universidad Adventista es cumplir con las expectativas de calidad que la sociedad impone. Estas expectativas de calidad se manifiestan a través de los organismos acreditadores profesionales o gubernamentales. De igual manera, por medio del cumplimiento de requisitos legales para apertura y continuación de programas académicos diseñados por los ministerios de educación de los estados donde estas instituciones funcionan y por los estándares internacionales promovidos por los organismos competentes y reclamados por la globalización. El compromiso de las universidades Adventistas es de brindar educación de alta calidad que garantice la formación de profesionales idóneos para un desempeño eficiente y un servicio abnegado a la sociedad. Por ello, es sumamente necesario que se busque la excelencia en el gobierno y en la gestión administrativa en las instituciones de educación superior de la División Interamericana lo cual es el objetivo principal de esta Guía.

En la confección de esta Guía, como se explicara al principio en la sección de “agradecimiento” participaron los administradores de instituciones universitarias de Interamérica con sus ideas y con la evaluación del borrador final. Esto permite pensar que la misma está contextualizada a las diversas realidades nacionales de Interamérica y al marco de la filosofía de la educación cristiana Adventista. Pero, como todo documento académico, esta guía deberá ser evaluada, revisada y actualizada. En anticipo de recibir y estudiar las sugerencias que se le harán para su enriquecimiento y mayor utilidad, se contará con un proceso de investigación referente al gobierno y a la administración universitaria, un diálogo permanente con las universidades de Interamérica, así como con las sugerencias de la AAA, del departamento de educación y con las directrices de la administración y de la Junta Directiva de la DIA.

Es de extremo interés que esta *Guía de Mejores Prácticas* sea precisamente utilizada como tal y que sea de utilidad tanto para el Rector de mucha experiencia, como para el Rector que comienza su ministerio de administrar una institución creada para esparcir el evangelio y educar a los jóvenes de hoy. Se anticipa que esta *Guía* pueda ser utilizada para evaluar la gestión administrativa y el gobierno de las instituciones de educación superior ubicadas en el territorio de la División, según voto de la Junta Directiva de la División Interamericana.

Se tomará en consideración el insumo que todo miembro de la Junta de Gobierno exprese en cuanto a la *Guía* y a los resultados obtenidos debido a su uso. Toda recomendación obtenida y aprobada será incorporada en revisiones futuras de esta *Guía*. Con ella se propone ayudar al Rector y al equipo administrativo que lo apoya, a desarrollar procesos eficientes y eficaces que lleven a la institución al cumplimiento de su misión. Se espera que sea un parámetro de evaluación por parte de la Junta de Gobierno y de los comisionados por la División Interamericana para velar por la buena marcha administrativa de sus instituciones.

En adición, con el deseo de contribuir al desarrollo de las instituciones terciarias del sistema educacional de la Iglesia Adventista mundial, la División Interamericana comparte con el Departamento de Educación de la Asociación General esta *Guía de Mejores Prácticas* como posible modelo para las demás Divisiones del mundo. Se estima que con un poco de ajuste y personalización, esta *Guía de Mejores Prácticas* será de ayuda en la búsqueda de la excelencia en el gobierno y en la administración de instituciones Adventistas de educación terciarias alrededor del mundo.

ANEXO

INSTRUMENTOS DE EVALUACION – RECTOR Y VICERRECTORES

Durante la Cumbre de Educación 2011 de la División Interamericana llevada a cabo los días 2 al 4 de marzo, los Rectores y Vicerrectores de las universidades de la DIA se reunieron. Al participar del seminario: “Liderazgo y Gobierno de Universidades” presentado por la Vicepresidenta de la DIA quien supervisa el área de educación, se dividieron en grupos para tratar el asunto de “mejores prácticas para alcanzar excelencia en la gestión administrativa y de gobierno en las instituciones de la DIA”.

Uno de los grupos recomendó, y fue aceptado de forma general, que el concepto de la evaluación del Rector y de los Vicerrectores de las instituciones de educación superior debería ser incorporado como parte de las prácticas administrativas y de gobierno. Por lo tanto, los aspectos recomendados se incorporaron en la *Guía de Mejores Prácticas*.

Adjunto algunos ejemplos de instrumentos de evaluación los cuales se produjeron como resultado de reuniones de educación en la DIA durante el quinquenio anterior. Los mismos pueden ser adaptados según sean las descripciones de trabajo de los administradores y votado por la Junta de Gobierno en acorde con el Reglamento Operativo de la División Interamericana.

