

Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones Sin Fines de Lucro

Gabriel Berger
María Polí

PROCESAMIENTO DIDÁCTICO,

DISEÑO Y EDICIÓN:

Celia Marder - Pablo Lande

ESTE MANUAL SE REALIZÓ CON EL APOYO DE AVINA INC.



FORO DEL SECTOR SOCIAL

Federación de Asociaciones Civiles y Fundaciones



FORO DEL SECTOR SOCIAL

Federación de Asociaciones Civiles y Fundaciones

ENTIDADES MIEMBRO EN COMISIÓN DIRECTIVA

- Aces
- Aleluya
- Amia
- Asociación Civil Navidad
- Asociación Conciencia Nacional
- Caritas Buenos Aires
- Cedes
- Cels
- Cemic
- Cesni
- Civha
- Coas
- Confederación Evangélica Bautista Argentina
- Covera
- Cruz Roja Argentina
- Esclerosis Múltiple Argentina
- Farn
- Fuca
- Fundación Compromiso
- Fundación de Asistencia Social del Hospital de Clínicas José de San Martín
- Fundación del Viso
- Fundación Emprender
- Fundación Junior Achievement de Argentina
- Fundación Nuestra Familia
- Fundación Poder Ciudadano
- Fundación por la Calidad y la Participación
- Fundaleu
- Fund TV

PRESENTACIÓN

El Foro del Sector Social es una Federación de Asociaciones Civiles y Fundaciones que tiene como propósito promover la práctica de la solidaridad, la ética, la participación y el compromiso ciudadano para lograr el fortalecimiento de la sociedad civil y del bien común.

Desde este marco estamos implementando el programa "Comisiones Directivas Efectivas para Organizaciones Eficaces", gracias a personas e instituciones como Avina, que apoyan las innovaciones creativas en el campo social. Con el objetivo de mejorar el funcionamiento de los cuerpos directivos de las entidades sin fines de lucro, comenzamos la tarea en las ciudades de Mendoza, Córdoba, La Plata y Buenos Aires.

Luego de un año y medio de intenso trabajo, en el cual nos unimos a las fuerzas constructivas de nuestras organizaciones, hemos logrado concluir una etapa ardua que incluyó Jornadas de Sensibilización, Talleres y reuniones de Reflexión, con la presencia de especialistas nacionales y extranjeros, culminando con la redacción de este manual, y con las actividades preliminares de capacitación en su uso.

El propósito del mismo es hacer un aporte a las entidades voluntarias en este proceso de gran importancia que es el compromiso con la formación de sus equipos directivos como paso necesario para la mejora integral de sus instituciones. Es un camino dinámico efectuado por los propios protagonistas que se sienten convocados a participar en él al reconocer la necesidad de diseños institucionales adecuados a las demandas de nuestro tiempo, de liderazgos amplios con profunda responsabilidad, junto con una alta cuota de participación y transparencia. En definitiva, a partir de estos ejes, comenzar una transformación de la cultura organizacional.

En el Sector Social es necesaria la gestación de una gama más amplia de personas, vinculadas entre sí por esta cultura, provistas de una sólida formación, que no sólo les permita mejorar su eficacia y formular iniciativas nuevas sino construirlas con una base de valores de equidad, solidaridad y democracia. En este sentido, es necesario producir el despliegue de nuestras potencialidades en un proyecto de transformación común sostenido por la participación activa y legitimado por una ética profundamente comprometida con el bien de la sociedad.

Es evidente que estamos embarcados en un camino de construcción conjunta de la cooperación que podría permitirnos ir más allá de la mutua tolerancia pasiva para trabajar activa y complementariamente unos con otros. En estos momentos críticos hay una obligación moral y práctica para cada organización de progresar en las mejoras internas, y al mismo tiempo, mirar más allá de sí misma, más allá de la superficie de los eventos, más allá de la acción fragmentada de lo cotidiano y avanzar hacia estrategias más amplias, influyentes e integradoras.

Tenemos la potencialidad de adquirir un gran valor y un sentido profundo de compromiso con la mejora de nuestra comunidad. Esperamos que herramientas como este Manual, que hoy les brindamos, colaboren en alguna medida con la sustentabilidad de la transformación que invitamos a extender y profundizar.


Mercedes Jones
Coordinadora del Programa


María Rosa Martini
Presidenta

INTRODUCCIÓN

El propósito del Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro es servir de material de reflexión, discusión y formación, a partir de la presentación de conceptos, herramientas e instrumentos de trabajo vinculados con el ejercicio de la función de gobierno en estas organizaciones. Está destinado a quienes se desempeñan en roles de conducción y liderazgo en entidades que reciben diversas denominaciones -organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales, organizaciones del Tercer Sector- a las que aludimos con el término genérico de organizaciones sin fines de lucro. El Manual ha sido preparado como parte de un proyecto de sensibilización y capacitación de integrantes de cuerpos directivos de estas organizaciones implementado por el Foro del Sector Social con el apoyo de AVINA Inc.

Un punto de partida ineludible en el proceso de reflexión al que este manual pretende contribuir es el análisis de la influencia que nuestra tradición democrática, por una parte, y nuestra cultura política, por la otra, han tenido en el desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Las fortalezas y debilidades que se hacen presentes en ambos casos se ven reflejadas en la forma de gobierno, en la capacidad de gestión y en los mecanismos de participación reales existentes en estas organizaciones tan centrales a la constitución del tejido institucional de nuestro país.

En este sentido, la escasa importancia que se le ha otorgado en la Argentina al respeto y cumplimiento de reglas, normas y procedimientos, tiene un impacto significativo en el modo en que funcionan sus instituciones, sean éstas públicas o privadas. El fortalecimiento del funcionamiento de los Consejos Directivos de las entidades privadas con fines públicos constituidas jurídicamente como organizaciones sin fines de lucro puede constituir un paso importante en un proceso más amplio, orientado a la consolidación de la democracia participativa, la transformación del sistema político en dirección a una mayor transparencia, rendición de cuentas y compromiso de servicio a la comunidad, y a la mejora continua de las organizaciones hacia niveles más altos de calidad, efectividad y eficiencia.

La complejidad de la realidad socio-económica y política en nuestro país y en América Latina ha obligado con frecuencia a priorizar cuestiones de mayor urgencia, que en la práctica cotidiana de las organizaciones sin fines de lucro se ha reflejado en la escasa reflexión sobre qué es lo que ocurre hacia adentro de ellas mismas. En la medida en que estas entidades continúen trabajando denodadamente -como lo viene haciendo la gran mayoría de ellas- para mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad y atender las necesidades de los sectores más vulnerables de nuestra población pero, por otro lado, hacia adentro minimicen la importancia de trabajar activamente en fortalecer su conducción, desarrollar mecanismos de transparencia en la toma de decisiones y de rendición de cuentas, y buscar la excelencia en la ejecución de los programas y servicios que operan, las consecuencias a mediano plazo en términos de legitimidad política y social, y credibilidad de la población en su desempeño pueden comenzar a ser negativas. Esto obliga a quienes conducen las organizaciones del Tercer Sector a tomar responsabilidad por su propio

desarrollo y a repensar las formas de trabajo que utilizan en el seno de los Consejos Directivos.

Con el objeto de preparar esta publicación, hemos relevado la bibliografía disponible sobre el tema, encontrando una notoria ausencia de materiales disponibles en español. Por eso, uno de los objetivos de este Manual es poner a disposición de quienes integran Consejos Directivos un material de consulta en nuestro idioma que, tomando y adaptando el conocimiento acumulado sobre esta temática, permita orientar su trabajo al frente de las organizaciones sin fines de lucro.

El capítulo 1 comienza con el análisis de la función de gobierno y el papel del Consejo Directivo en relación a esta función. Luego, en el capítulo 2, se discute el significado de la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos y se describen las responsabilidades colectivas de los integrantes del órgano de gobierno que se desprenden de esta responsabilidad central, así como los distintos roles que pueden cumplir distintos actores institucionales involucrados en la estructura de gobierno (Consejo Directivo, Comisiones, Comités, directivos en forma individual, personal ejecutivo) en relación a estas responsabilidades. El capítulo 3 se centra en cómo organizar el funcionamiento de la estructura de gobierno en sus distintos ámbitos de trabajo: reuniones plenarias, Comisiones y Comités y Consejo Asesor. Los mecanismos de reclutamiento y selección de nuevos miembros de Consejos Directivos y el rol que pueden cumplir Comités de Nominaciones o Comisiones de Desarrollo Directivo para facilitar transiciones ordenadas son abordados en el capítulo 4. La capacitación y desarrollo de Consejos Directivos como estrategia para el fortalecimiento permanente de su funcionamiento es el tema central del capítulo 5. Ligado a este tema se encuentra el de la evaluación del desempeño de la Comisión Directiva en su conjunto y de sus integrantes en forma individual, los cuales son tratados en el capítulo 6. El capítulo 7 explora el vínculo entre el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo, poniendo especial énfasis en el papel que juega este último en el desarrollo del grupo directivo. Este capítulo también discute las ventajas y desventajas de aquellos arreglos organizacionales en los que la responsabilidad por la gestión recae en integrantes del mismo Consejo Directivo y en los que no se ha profesionalizado la función ejecutiva. Finalmente, se abordan dos temas de creciente relevancia en nuestro país para el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro. Por un lado, los dilemas y desafíos éticos que enfrentan estas organizaciones obligan a los Consejos Directivos a encararlos de manera proactiva. Íntimamente ligadas a la cuestión de la ética organizacional se encuentra la creciente demanda por mecanismos de rendición de cuentas y de explicitación y resolución de los conflictos de interés que suelen presentarse en quienes participan de los órganos de gobierno. Estos temas son desarrollados en el capítulo 8. Por último, el capítulo final analiza la importancia y el sentido de la participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones críticas para las organizaciones y presenta distintos métodos que pueden ser utilizados para estimular la participación.

Hemos seleccionado un conjunto de contenidos que consideramos centrales para el desempeño efectivo de Consejos Directivos y, por lo tanto, limitado la cantidad de temas incluidos en este manual a aquellos que son fundamentales para mejorar su funcionamiento. Si bien temas como planeamiento estratégico, principios para la recaudación de fondos, o análisis de informes financieros y



contables son relevantes para los miembros de la gran mayoría de Consejos Directivos, su tratamiento en profundidad excede el objeto específico de este manual. Existe una gran cantidad de temáticas que deben ser conocidas por quienes se desempeñan en Consejos Directivos. En este manual hemos priorizado aquellas que son centrales para comprender la función de gobierno, la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos, y las estrategias para organizar la tarea directiva que permitan una mayor eficacia en la conducción institucional.

Cada uno de los capítulos que componen este manual se encuentra dividido en tres bloques. El primero presenta un tratamiento conceptual de los contenidos principales de cada capítulo. El segundo bloque incluye la síntesis de los principales conceptos presentados con un diseño que permite la comprensión de la relación lógica entre ellos. Finalmente, el tercero brinda instrumentos de trabajo orientados a facilitar la reflexión, discusión y aprendizaje grupal en torno a los distintos temas presentados. Hemos incluido instrumentos y guías de trabajo con distintos niveles de complejidad, con la intención de permitir su aplicación en organizaciones de diversa naturaleza. Estas herramientas podrán ser modificadas y adaptadas a las necesidades y características propias de cada organización.

Esta organización de contenidos y bloques permite vías de entrada alternativas a los temas tratados para los diferentes destinatarios que deseen utilizar este manual. Por otra parte, cada uno de sus distintos capítulos puede ser utilizado con cierta autonomía del resto, partiendo del tema más relevante para cada organización. Si bien la lectura completa del manual es necesaria para obtener una comprensión más abarcadora sobre cómo fortalecer el desempeño de Consejos Directivos, puede resultar útil trabajar en ciertas actividades de capacitación y desarrollo con determinados capítulos por separado.

No es la intención de esta publicación presentar prácticas ilustrativas y ejemplares utilizadas por Consejos Directivos de las organizaciones sin fines de lucro de nuestro país. Por el contrario, su propósito principal está orientado a estimular la identificación y experimentación de prácticas eficaces en el ejercicio de las responsabilidades de gobierno dentro de las organizaciones del Tercer Sector, con la expectativa de poder en un futuro no muy lejano recoger estas experiencias de manera ordenada. En las actividades de sensibilización y en las jornadas de capacitación con especialistas del exterior, que fueron realizadas como parte del proyecto más amplio del cual este manual forma parte, muchos integrantes de Consejos Directivos de diversas entidades mencionaron la existencia de políticas y la utilización de mecanismos de gobierno innovadores y efectivos en sus organizaciones, aunque en su mayoría de manera aislada y con baja articulación en un sistema integrado. Esperamos que esta publicación permita allanar el camino hacia un mejor aprovechamiento de la experiencia acumulada en las organizaciones de nuestro país.

Dada la escasa información disponible entre quienes se desempeñan en roles directivos acerca de la responsabilidad legal que éstos asumen, hemos incluido también como anexo una breve nota que sirve de introducción a esta cuestión. Finalmente, en la bibliografía de este manual se presentan todas las fuentes utilizadas y referencias para ampliar y profundizar en los temas tratados.



Por último, quisiera reconocer a quienes de una u otra forma han contribuido al desarrollo de este manual. Por un lado, quienes han participado en seminarios, cursos y jornadas en las que se han presentado gran parte de los conceptos aquí incluidos han contribuido de múltiples maneras con sus preguntas, sugerencias y críticas, tanto los asistentes a las actividades de sensibilización de este programa, como mis alumnos del Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro (CEDES-UdeSA-UTDT) o los participantes de los seminarios que tuve el placer de dictar en la Fundación Compromiso entre 1995 y 1999. Los aportes de los especialistas Robert Herman, James Cooney, y Thomas Holland, quienes han dictado recientemente seminarios sobre estos temas en nuestro país, han sido también de singular importancia para la elaboración de este manual con sus publicaciones, consejos y apoyo.

Por otra parte, también merecen un reconocimiento particular quienes han participado en reuniones de devolución en base a la lectura del borrador de este documento: Mariana Aita, Héctor Beccar Varela, Araceli Bechara, Diana Bencich, Rosario Bergada, María Cristina Blanco, Blas Carchio, Mercedes Caride, Antonio Consoli, Guillermo Del Cioppo, Graciela Di Maio, Silvana Elorga, Mario Francini, Graciela García, Osvaldo Gentile, Silvia Guarda, Clide La Torre, María Teresa López Aufranc, Carlos March, Fabián Martinenco, Ana Ortiz, Silvia Ramirez, Mónica Roque, María Elena Sarriegui, Norma Tombesi y Susana Torrealba. Sus observaciones y recomendaciones han sido invaluable para mejorar esta versión final. Por último, una mención especial merecen María Rosa Martini, Mercedes Jones y Verónica Staniscia (responsable, coordinadora, y asistente respectivamente del proyecto del Foro del Sector Social) por su constante acompañamiento, estímulo y colaboración para lograr este producto.

Dr. Gabriel Berger

Noviembre de 2000

INDICE

PÁGINA

CAPÍTULO 1

EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

OBJETIVOS.....	11
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	13
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	21
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	27

CAPÍTULO 2

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y ROLES EN EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

OBJETIVOS.....	31
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	33
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	43
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	45

CAPÍTULO 3

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS.....	49
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	51
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	63
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	67

CAPÍTULO 4

MECANISMOS DE SELECCIÓN Y TRANSICIÓN EN CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS.....	71
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	73
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	83
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	87

CAPÍTULO 5

EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS.....	91
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	93
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	101
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	105

CAPÍTULO 6

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS.....	111
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	113
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	119
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	123

CAPÍTULO 7

RELACIÓN ENTRE EL CONSEJO DIRECTIVO Y EL PERSONAL EJECUTIVO

OBJETIVOS.....	131
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	133
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	143
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	147



CAPÍTULO 8

DILEMAS ÉTICOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS.....	151
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	153
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	163
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	167

CAPÍTULO 9

MECANISMOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS EN LA TOMA DE DECISIONES DE CONSEJOS DIRECTIVOS.

OBJETIVOS.....	173
BLOQUE 1: LOS CONCEPTOS	175
BLOQUE 2: LA SÍNTESIS	187
BLOQUE 3: REFLEXIÓN Y PRÁCTICA	191

ANEXO	195
-------------	-----

RESPONSABILIDAD LEGAL DE LOS INTEGRANTES DE CONSEJOS DIRECTIVOS

BIBLIOGRAFÍA	199
--------------------	-----

CAPÍTULO 1

EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Comprenda por qué es necesario mantener el gobierno de una organización sin fines de lucro en manos de voluntarios.
- ☐ Diferencie entre tareas de gobierno y tareas de gestión.
- ☐ Pueda definir el concepto de responsabilidad fiduciaria.
- ☐ Identifique los deberes que implica la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos.

CAPÍTULO 1

EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

INTRODUCCIÓN

Para desempeñar eficazmente las tareas que sus cargos implican es importante que los miembros de los Consejos Directivos comprendan claramente el significado de determinados aspectos relacionados con el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro.

Para ello, este capítulo aborda conceptos tales como: importancia del gobierno de las organizaciones sin fines de lucro a cargo de voluntarios, la naturaleza del gobierno y la gestión organizacional, el diseño de estructuras apropiadas de gobierno y gestión, y el sentido de la responsabilidad fiduciaria como aspecto fundamental del accionar de los Consejos Directivos.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y EL GOBIERNO VOLUNTARIO

Una característica distintiva de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) -también denominadas organizaciones voluntarias, organizaciones del Tercer Sector, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, etc.- radica en que el gobierno de estas entidades es ejercido por voluntarios, es decir, por personas que no reciben remuneración alguna por ocupar el cargo de integrantes de un Consejo Directivo.¹

¿Por qué las personas deciden trabajar de manera voluntaria en Consejos Directivos de entidades sin fines de lucro? Las motivaciones que las llevan a elegir donar su tiempo voluntario son diversas. Muchas personas lo hacen porque comparten las ideas y los valores representados por la organización. De este modo, ven a la organización como una vía a través de la cual llevar a la práctica los valores sociales que cada persona sostiene (NCNB, mayo 1999).

Las personas necesitan encontrar sentido a sus vidas. Quieren estar satisfechas al ver que algo mejora y crece, y que ellas están contribuyendo a lograrlo. Es útil que los Consejos Directivos se pregunten cada tanto qué sucedería si la organización desapareciera, es decir, qué dejaría de existir si la organización no existiera. Esto puede servir para trabajar sobre los cambios que el grupo piensa que está logrando en la sociedad y para vigorizar el sentido social de la misión emprendida por la organización.

Existen también otros motivos que suelen acompañar la decisión de las personas de servir en un Consejo Directivo determinado. Algunas pueden estar interesadas en saber quiénes más están en el Consejo Directivo, o qué es lo que obtendrán a cambio de estar en ese lugar -tal vez aprender sobre un tema que les interesa o ampliar su red de relaciones sociales.

¹ Se utilizará el término Consejo Directivo para referirse tanto a Comisiones Directivas de asociaciones civiles como a Consejos de Administración de fundaciones.

A diferencia de los directorios en las empresas, los Consejos Directivos de las organizaciones sin fines de lucro no basan la participación de sus miembros en incentivos utilitarios y motivos pecuniarios, sino en otro tipo de incentivos que se relacionan con la satisfacción intrínseca de asociarse con otras personas, el interés en las actividades que el grupo lleva a cabo, y la identificación con las metas que busca cumplir la organización. Como señalan Knoke and Wood (1981), las organizaciones voluntarias apelan a distintos incentivos para atraer a sus miembros y a quienes se desempeñarán en roles directivos:

“Ninguna organización se basa exclusivamente en un solo tipo de incentivo para atraer y mantener a sus participantes, aunque puede que predomine sólo un incentivo. De la misma manera, los participantes en una organización rara vez se unen y participan por un sólo motivo. Los miembros de los Consejos Directivos, por su parte, deben decidir cómo y cuánto se comprometerán con la organización, lo cual estará relacionado con una combinación de objetivos personales y colectivos que desean obtener”. (Knoke and Wood, 1981, p. 55).

¿Cómo promover el compromiso voluntario de los miembros de un Consejo Directivo? Existen tres claves importantes para mantener un compromiso activo con el gobierno voluntario:

1. La misión y la visión de la organización deben permanecer claras a lo largo del tiempo, y ser inspiradoras e interesantes.
2. Es importante que el Consejo Directivo se involucre activamente en el trabajo de la organización. La participación en lo que la organización hace compromete fuertemente a los miembros del Consejo Directivo.
3. Los miembros del Consejo Directivo deben poner los temas difíciles sobre la mesa, es decir, los problemas reales que la organización enfrenta. Los directivos suelen comprometerse en mayor medida cuando los temas abordados son cruciales para el éxito de la organización. Esto es fundamental para asegurar que el trabajo voluntario en un Consejo Directivo no gire alrededor de cuestiones triviales ni constituya una pérdida de tiempo.

Las estrategias que se utilizan para promover el compromiso voluntario afectan la manera en que la sociedad visualiza el rol de los Consejos Directivos en las organizaciones sin fines de lucro, y contribuyen a legitimar y fortalecer la relevancia de participar en ellos. La importancia de ser un voluntario en un Consejo Directivo necesita ser más clara a los ojos de la opinión pública. Es posible que más ciudadanos se mostrarían dispuestos a ofrecer su tiempo de manera voluntaria si supieran el impacto que pueden ejercer como miembros de un Consejo Directivo (NCNB, mayo 1999).

Asimismo, es esencial que al interior de cada organización se trabaje alrededor de la naturaleza “voluntaria” de la misma, en tanto organización sin fines de lucro. En este sentido, sus integrantes deben poder identificar cuál es el sentido del “contrato” entre la organización y sus miembros -qué es lo que cada uno brinda y sus expectativas a cambio de ello, comprender las motivaciones humanas y su relación con las metas de la organización e identificar las características únicas de ser voluntario dentro de la misma.

Cabe preguntarse también porqué es importante mantener el gobierno de estas organizaciones en manos de voluntarios y evitar que los miembros de



Consejos Directivos sean remunerados por cumplir funciones de gobierno y otras funciones en la organización. Desde el punto de vista legal, los miembros de Consejos de Administración de fundaciones no pueden recibir retribución por el ejercicio de sus cargos (art. 20, Ley 19836/1972). Este aspecto se considera extensible a las asociaciones civiles.

Sin embargo, esta disposición no alcanza a las remuneraciones que compensen otras actividades distintas a la de ser integrante de los referidos órganos², por ejemplo, cuando en una fundación dedicada a la asistencia médica, un integrante del Consejo Directivo se desempeña también como médico en la misma entidad. Por lo cual, legalmente, termina siendo aceptable retribuir de algún modo a los integrantes de cuerpos directivos (salvo cuando se lo prohíba expresamente en los estatutos de la entidad). Pese a lo anterior, desde la perspectiva misma de la existencia de estas entidades, mantener el gobierno en manos de voluntarios es necesario por distintos motivos:

- a. Mantener una restricción estructural al peligro potencial que supondría la distribución entre los integrantes de Consejos Directivos de los fondos generados u obtenidos con el objeto de producir beneficios colectivos y/o a terceros.
- b. Minimizar eventuales percepciones externas de conflictos de intereses en cuanto a decisiones ligadas al uso de fondos.
- c. Evitar que sean los mismos directivos quienes se asignen una retribución por el desempeño de dicha o de otra función en la organización.
- d. Generar una salvaguarda para preservar la misión de la organización frente a intereses profesionales o laborales de directivos que se desempeñaran en roles rentados en la misma organización.

En base a lo expuesto, el marco legal en el que operan las organizaciones sin fines de lucro, aunque orientado a la preservación del principio de gobierno voluntario de estas entidades y del principio de responsabilidad fiduciaria implícita en él, se presta a interpretaciones confusas que pueden llevar a menoscabar la legitimidad del apoyo público y comunitario a este tipo de entidades.

El Consejo Directivo no sólo es el responsable legal último de la organización, sino que también es el responsable moral de la organización. La legitimidad pública de estas organizaciones, que lleva a que el Estado les brinde autorización y ciertos beneficios de orden impositivo, depende de que estas entidades mantengan ciertos principios en su funcionamiento, tales como contribución al bien común, resguardo moral, transparencia y rendición de cuentas a quienes aportan recursos, a sus beneficiarios potenciales, y a la comunidad en general. El carácter voluntario de los Consejos Directivos se convierte en una condición necesaria -aunque no suficiente- para mantener dicha legitimidad.

Las entidades sin fines de lucro son organizadas y operadas para promover alguna causa que genera un beneficio social o público. Incluso, en aquellos casos dónde los beneficios directos sólo alcanzan a sus miembros, socios, o

² No obstante, la ley del impuesto a las ganancias limita (quitándole la exención a dicho impuesto en caso de resultar violada esta disposición) los pagos por todo concepto (incluido los gastos de representación y similares) a los integrantes de los órganos de dirección, contralor y ejecutivo de estas entidades utilizando como tope un 150 % del promedio anual de las tres mejores remuneraciones al personal administrativo de la misma (art. 20 Ley 20.628/1997), aunque el decreto reglamentario 1344/1998 en su art. 44 establece que la limitación mencionada no será aplicable respecto a aquellas remuneraciones que retribuyan "una función de naturaleza distinta efectivamente ejecutada por los mismos".



incluso “clientes” que abonan servicios, estos servicios contribuyen a generar un bien público (en el sentido que los economistas le asignan): por ejemplo, una sociedad con mejor nivel de educación, si nos refiriéramos a una escuela arancelada, o una población más sana, si nos refiriéramos a un club deportivo donde debe abonarse una cuota para acceder a sus servicios. Estas entidades reciben beneficios impositivos, y en muchos países las donaciones otorgadas a éstas son deducibles de impuestos a las ganancias por parte de quienes las efectúan, con el argumento de que sirven al interés público. Como contrapartida a este tipo de beneficio y para asegurar que las organizaciones defiendan el interés público, deben ser gobernadas por miembros de la comunidad que se “voluntarizan” para actuar por el bien común.

En síntesis, una de las principales características del sector sin fines de lucro es la forma en que éste es gobernado. La responsabilidad por el gobierno de las entidades sin fines de lucro no está depositada en dueños de acciones, ni en funcionarios gubernamentales, ni en gerentes profesionales, sino en líderes voluntarios de distintos orígenes y experiencias, que sirven como miembros de Consejos Directivos (Axelrod, 1994). Seguramente existen situaciones especiales que deban ser analizadas en relación a este criterio normativo, pero el principio general referido al gobierno voluntario de entidades sin fines de lucro como resguardo de legitimidad, credibilidad y garantía de restricción frente al desvío de recursos colectivos para uso privado, debe ser entendido y protegido por quienes se desempeñan como integrantes de Consejos Directivos.

EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

A menudo se tiende a confundir el concepto de gobierno de una organización sin fines de lucro con el de gestión o administración de una organización. Existe sin embargo una diferencia entre ambos.

Gobierno es un concepto que abarca las decisiones y acciones del Consejo Directivo vinculadas a (Wood, 1996, p. 3):

- a. Definir la misión de la organización.
- b. Establecer sus políticas y estrategias centrales.
- c. Asignar los recursos institucionales.
- d. Determinar los mecanismos que se utilizarán para distribuir autoridad.
- e. Establecer procesos de toma de decisiones.
- f. fFjar mecanismos y procedimientos para desarrollar acciones específicas.

En otras palabras, la función de gobierno en las organizaciones es la que se vincula con tomar las decisiones fundamentales que permiten afectar recursos colectivos de la organización a los fines y objetivos fijados (Knoke, 1990).

El gobierno de una organización se refiere entonces a las políticas generales, amplias, fundamentales, en lugar de las decisiones operativas de menor relevancia para la organización en su conjunto.



Un gobierno efectivo constituye un esfuerzo colectivo orientado a establecer procesos adecuados que permitan realizar acciones que avancen en un propósito compartido consistente con la misión de la organización (Chait et al. 1996).

El gobierno también se refiere a proporcionar liderazgo y direccionalidad a la organización. Es decir, a asegurar que la organización tenga una visión clara y compartida de su propósito, qué es lo que intenta lograr y cómo lo hará.

“Aunque el conjunto de temas vinculados al gobierno depende en gran medida del contexto y de la etapa dentro del ciclo de vida en el que se encuentra la organización, las cuestiones básicas reconocidas como parte de la función de gobierno incluyen la misión, la estrategia, el desempeño organizacional y la rendición de cuentas”. (Wood, 1996).

En las organizaciones sin fines de lucro, la función de gobierno es desempeñada por cuerpos directivos, generalmente denominados Consejos Directivos en el caso de asociaciones civiles, o Consejos de Administración en el caso de fundaciones, integrados por personas que se desempeñan voluntariamente en dichos cargos. Esto significa que la función de gobierno es ejercida por el Consejo Directivo en su conjunto como cuerpo, y no en forma individual por sus integrantes actuando de manera independiente (Andringa y Engstrom, 1997; Carver, 1997).

Gestión, por otra parte, consiste en las decisiones y acciones vinculadas a la implementación de las políticas y estrategias centrales, a la organización y ejecución de las actividades que se desprenden de éstas, y a la integración, coordinación y utilización de los recursos de la organización para el logro de los fines y objetivos propuestos.

Dado que las tareas operativas, técnicas y administrativas (vinculadas a la gestión) dentro de muchas organizaciones sin fines de lucro son gestionadas enteramente por los mismos miembros del Consejo Directivo, se produce una superposición de roles al tener que ejercer las mismas personas funciones tanto de gobierno como de gestión. Por ejemplo, cuando un grupo de personas resuelve crear una organización y constituir un Consejo Directivo, suelen ser las mismas personas quienes definen la misión, formulan las principales estrategias, organizan y coordinan los principales programas y actividades, y mantienen los registros administrativos y contables de su accionar.

A medida que algunas entidades crecen, los miembros del Consejo Directivo tienen la posibilidad de emplear personal rentado o de conformar un equipo de voluntarios para ayudarlos, lográndose así en algunos casos una mejor diferenciación de roles y funciones. Esto facilita la tarea de los miembros del Consejo Directivo, puesto que los libera de tener que ocuparse directamente de la gestión, para poder concentrarse en los temas de gobierno de estas entidades.

Sin embargo, diferenciar las funciones de gobierno y de gestión no resulta sencillo, en particular durante los primeros años de existencia de una organización o en las organizaciones pequeñas, por lo que resulta importante, durante el proceso de crecimiento y desarrollo de la organización, efectuar una revisión periódica del desempeño del Consejo Directivo, para evitar que las



tareas de gobierno sean dejadas de lado a favor de tareas operativas que tienen mayor urgencia e inmediatez.

En conclusión, las cuestiones de gobierno que competen al Consejo Directivo deben ser diferenciadas tanto de los aspectos de gestión cotidiana como de las cuestiones operativas.

El funcionamiento de los Consejos, en tanto equipos de trabajo, no debe ser distraído por asuntos que pueden ser resueltos por personal rentado, grupos de voluntarios a cargo de la gestión o por integrantes del Consejo Directivo que desempeñan roles específicos en otros ámbitos de la organización.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y ESTRUCTURA DE GESTIÓN

A través de las estructuras de gobierno, las organizaciones sin fines de lucro toman e implementan decisiones políticas referidas a fines, objetivos y asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. La estructura de gobierno se expresa en la distribución de autoridad formal e influencia real entre los participantes de la institución en relación a las decisiones fundamentales de la organización. (Knoke, 1990).

Las instituciones sin fines de lucro requieren estructuras de gobierno claras con un Consejo Directivo eficaz, al menos por tres motivos principales (Drucker, 1992):

1. Necesitan una misión clara que se traduzca en objetivos operativos y que proporcione una guía para la acción.
2. Requieren una definición precisa de los resultados que buscan obtener, ya que no es suficiente con tener buenas intenciones.
3. Son los responsables últimos del dinero ajeno, por lo tanto deben rendir cuentas de su buena utilización.

La estructura de gestión se refiere a la forma en que se distribuye entre las personas que integran la organización, la autoridad y la responsabilidad para la ejecución de tareas y actividades necesarias para operacionalizar e instrumentar las políticas, estrategias, y decisiones tomadas por la estructura de gobierno, o para mantener a la organización en funcionamiento (por ejemplo, tareas básicas de limpieza, cuidado edilicio, pago de servicios públicos, cumplimiento de normas legales, etc.).

El diseño de estructuras apropiadas de gobierno y de gestión es uno de los desafíos más importantes que enfrentan estas entidades (por tal motivo será abordado con mayor profundidad en los capítulos siguientes).



RESPONSABILIDAD FIDUCIARIA Y GOBIERNO

La relación entre un Consejo Directivo y la organización a la que sirve se suele caracterizar como una relación “fiduciaria”.³ El concepto básico de relación fiduciaria se refiere a la situación en la que ciertas personas son consideradas confiables como para asignarles la responsabilidad de cuidar los recursos o patrimonio transferidos a -o generados por- una entidad. Esto significa que los miembros de un Consejo Directivo acuerdan actuar en representación del interés de otros, frente a los cuales ese Consejo Directivo se obliga legal y moralmente. Las obligaciones fiduciarias conllevan los deberes de lealtad, de honestidad y de actuar de buena fe en el mejor interés de la organización. Los miembros del Consejo Directivo no pueden utilizar su posición para beneficio personal y, por ende, deben declarar cualquier interés privado que puedan tener en relación a cualquier cuestión que afecta a la organización. Por lo tanto, éstos son directamente responsables por el quiebre de la fiduciariedad de sus obligaciones.

El gobierno de una organización sin fines de lucro tiene entonces como punto de partida el reconocimiento de que el Consejo Directivo existe en representación de un grupo más amplio de personas a las que legal o moralmente les “pertenece” colectivamente la organización, y frente a quienes el Consejo Directivo debe rendir cuentas de su accionar (Carver, 1997). Debido a que las organizaciones sin fines de lucro no poseen accionistas, el concepto de “pertenencia colectiva” es el que mejor se ajusta a esta situación.

Este punto de partida lleva al Consejo Directivo a tener que considerar y responder a las siguientes preguntas:

- ☐ ¿Quiénes otorgan autoridad al Consejo Directivo?
- ☐ ¿A quiénes deben rendir cuentas los Consejos Directivos?

En un sentido filosófico, en la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, la comunidad en su conjunto es la beneficiaria última y frente a quien la organización debe rendir cuentas, más allá de que legalmente los Consejos Directivos de asociaciones civiles deban rendir cuentas a la asamblea de socios, mientras que en el caso de las fundaciones, este aspecto permanece más difuso. En el caso de fundaciones, los miembros de Consejos de Administración son claramente “protectores” del cumplimiento del objeto para el cual el patrimonio fue asignado o la fundación fue establecida y, en cierto sentido, los consejeros deben representar los intereses de los beneficiarios potenciales del bien común o del beneficio colectivo en función del cual este tipo de entidades han sido creadas. Por ende, deben rendir cuentas a éstos, además de a sus fundadores, a quienes realizan aportes o donaciones para el cumplimiento de su objeto social, y a las autoridades administrativas de control establecidas por el Estado.

Definir con claridad a quién pertenece la organización, y quién le ha delegado al Consejo Directivo su autoridad, permite establecer frente a quién debe

³ En la literatura anglosajona se utiliza el término trusteeship para referirse a esta relación.

mantener su responsabilidad fiduciaria y a quién debe rendir cuentas de su accionar desde un punto de vista moral y ético.

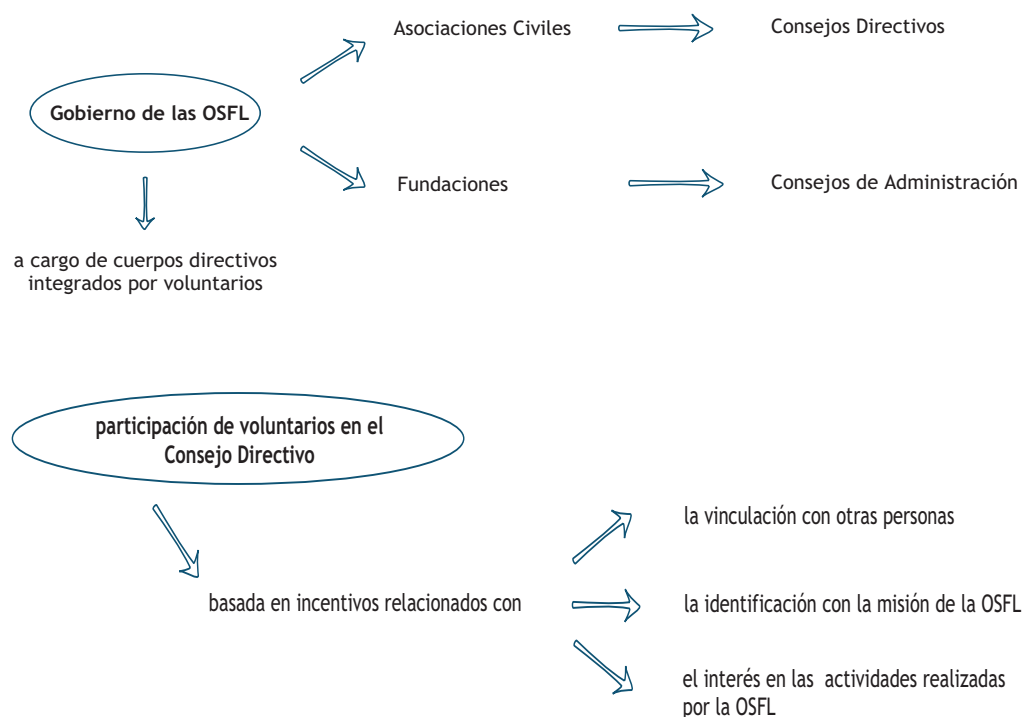
Más allá de que el Consejo Directivo conozca frente a quién es responsable, debe también preguntarse, ¿De qué es responsable como cuerpo directivo? Mientras que los estatutos pueden a veces ayudar a responder a esta pregunta, es conveniente que el Consejo Directivo sea consciente de que su responsabilidad primaria es actuar en representación de quienes le han otorgado la autoridad para gobernar (los miembros de la organización o quienes la han establecido), y al servicio de un conjunto de beneficiarios que deben ser identificables, aunque se refiera a la comunidad en su conjunto (Fisher, 1986; Carver, 1997).

Esta premisa sugiere algunas implicaciones prácticas para el trabajo de los Consejos Directivos:

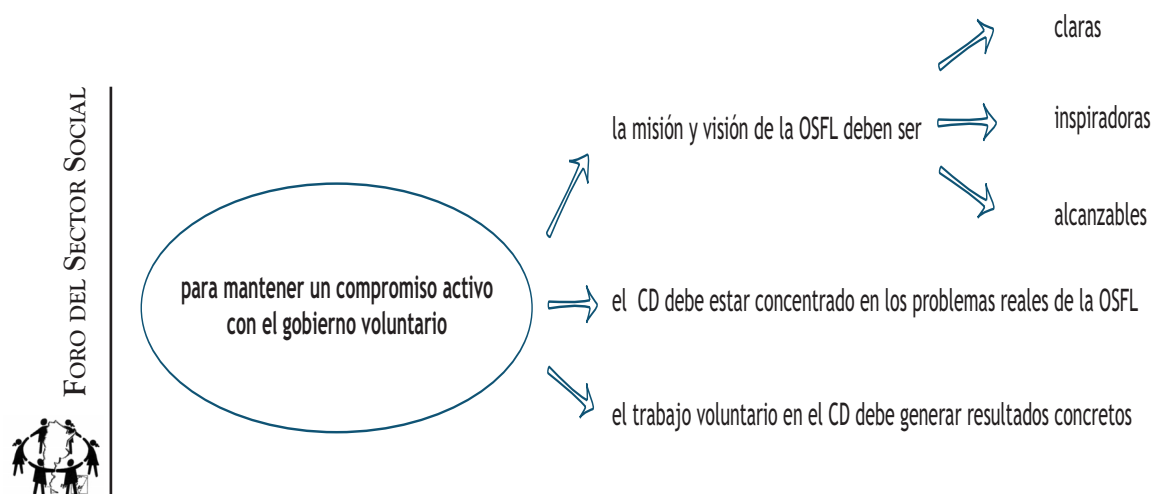
- ❑ Siendo que el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro implica una obligación de “custodia”, puesto que utiliza fondos de otras personas u organizaciones, el Consejo Directivo no sólo debe asegurar la eliminación del interés personal o privado, sino que esto debe ser percibido por los actores críticos de la organización y por la comunidad en general.
- ❑ Para poder responder a quienes le han delegado autoridad, los Consejos Directivos deben establecer expectativas explícitas de desempeño, asignar dichas expectativas (a sí mismo, al personal rentado, a sus integrantes en forma individual, a comités y comisiones), y asegurarse periódicamente de que dichas expectativas sean cubiertas.
- ❑ La estructura de gobierno debe permitir un proceso explícito de rendición de cuentas para asegurar que la responsabilidad fiduciaria sea efectivamente ejercida.

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y GOBIERNO VOLUNTARIO

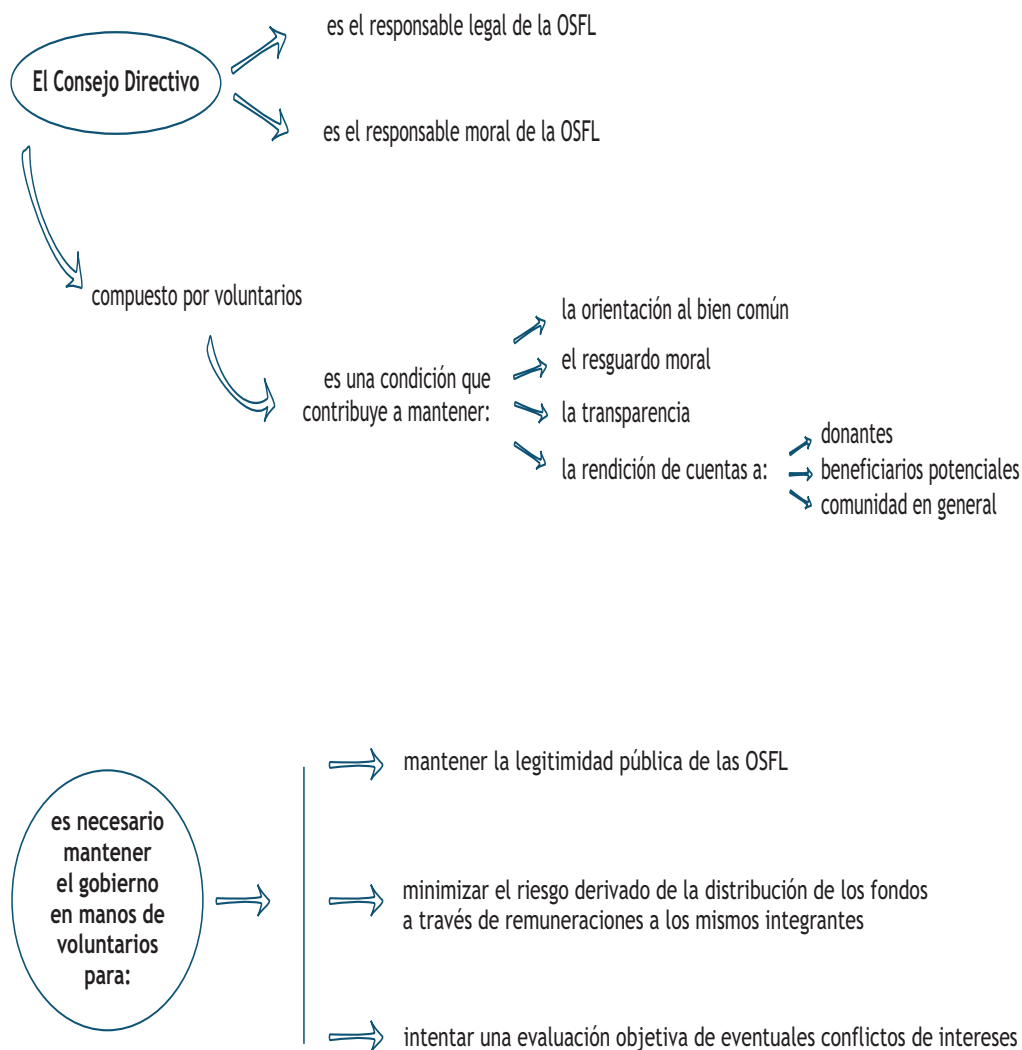
Una característica de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) es que su gobierno es ejercido por voluntarios.



Los miembros de los Consejos Directivos deben decidir cómo y cuánto se comprometerán con la organización.

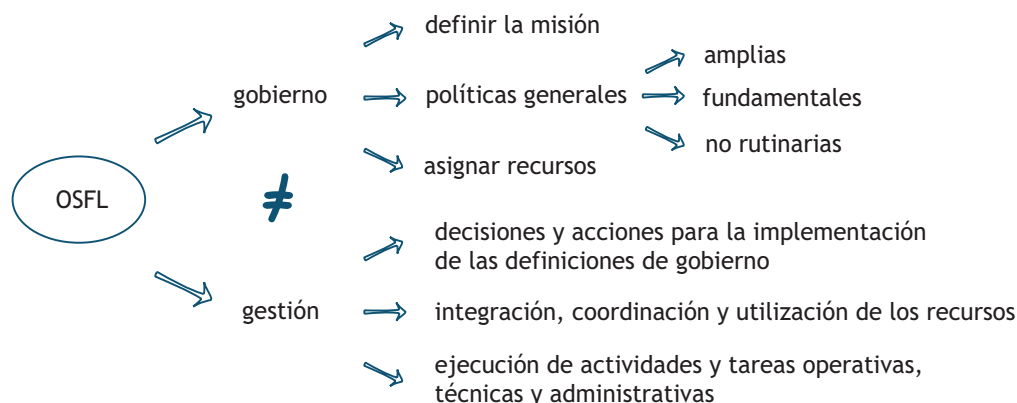


La legitimidad pública de las OSFL depende de que mantengan ciertos principios en su funcionamiento. El carácter voluntario de los Consejos Directivos es una condición necesaria -aunque no suficiente- para esa legitimidad.



GOBIERNO Y GESTIÓN

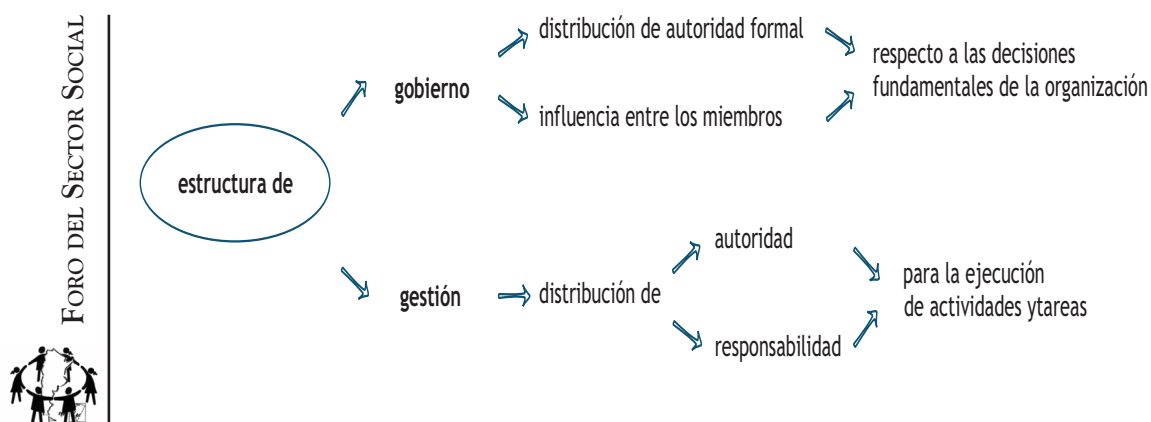
Dado que el trabajo que realizan muchas organizaciones sin fines de lucro es gestionado enteramente por los miembros de su Consejo Directivo, se produce una superposición de roles al tener que ejercer las mismas personas funciones tanto de gobierno como de gestión.



Es importante diferenciar las cuestiones de gobierno de los aspectos de gestión cotidiana y de las cuestiones operativas.

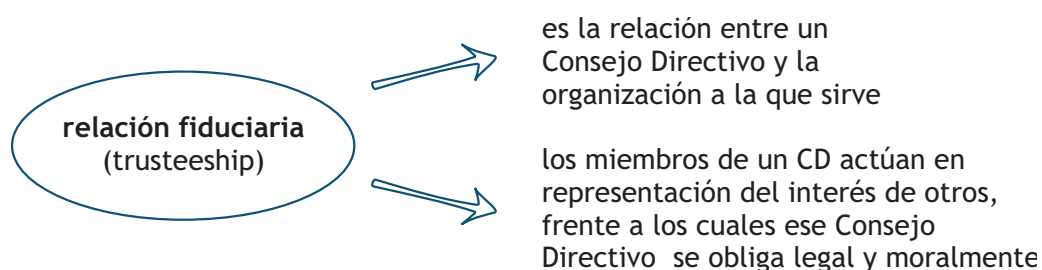
ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN

El diseño de estructuras apropiadas de gobierno y gestión es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las OSFL.

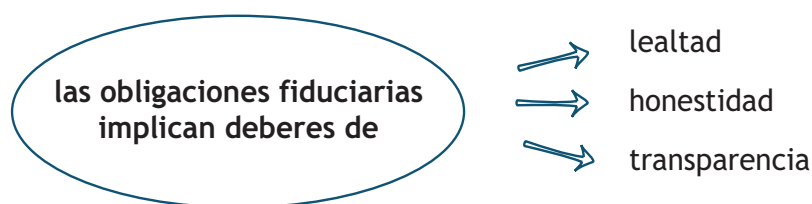


LA RESPONSABILIDAD FIDUCIARIA EN EL GOBIERNO DE LAS OSFL

El concepto básico de responsabilidad fiduciaria se refiere a una situación en la que ciertas personas son consideradas confiables como para asignarles la responsabilidad de cuidar los recursos o patrimonio transferidos a -o generados por- una entidad.

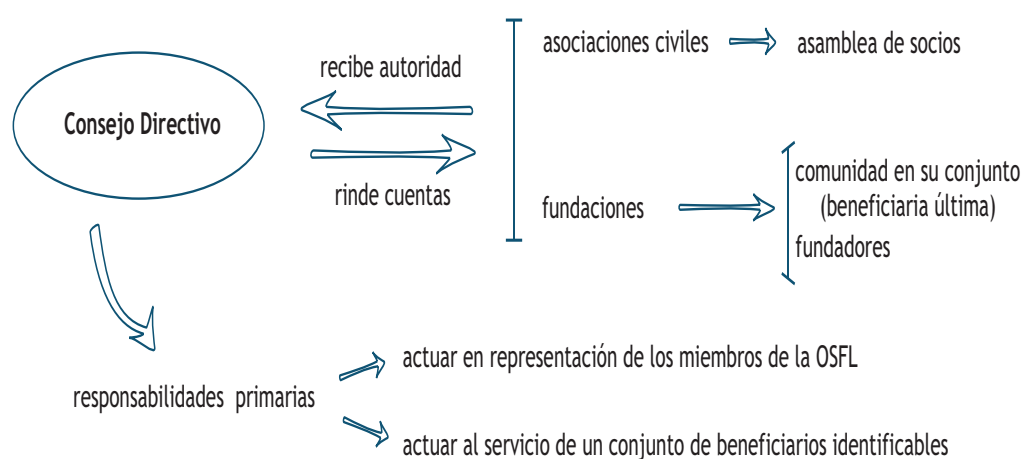


El Consejo Directivo -que existe en representación de un grupo más grande de personas a quienes -desde el punto de vista moral les pertenece la organización- es el responsable final por la organización a la que gobierna.



Los miembros del Consejo Directivo no pueden utilizar su posición para beneficio personal y, por ende, deben declarar cualquier interés personal que puedan tener en relación a cualquier cuestión que afecta a la organización.

Es conveniente que el Consejo Directivo sea consciente de que su responsabilidad primaria es actuar en representación de quienes son los miembros de la organización o la han establecido, y al servicio de un conjunto de beneficiarios que deben ser identificables, aunque se refiera a la comunidad en su conjunto.



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Comprender la diferencia entre función de gobierno y función de gestión.
INSTRUCCIONES:	En el ámbito del Consejo Directivo de su organización, lleve a cabo los pasos según se detallan.

1. Con los miembros del Consejo Directivo reunidos, pídeles que digan palabras asociadas con los términos: "gobierno" y "gestión". Registre las ideas que surjan.
2. Construyan entre todos una definición para "función de gobierno" y otra para "función de gestión". Compárenlas con las definiciones propuestas en el manual.
3. Registren en el siguiente cuadro, trabajando en grupos, distintas tareas que se lleven a cabo en su organización.

[illegible]

TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Comprender la diferencia entre función de gobierno y función de gestión. ▪ Ver si en el Consejo Directivo de su organización están correctamente diferenciadas las tareas de gobierno de las tareas de gestión.
INSTRUCCIONES:	En el ámbito del Consejo Directivo de su organización, lleve a cabo los pasos según se detallan.

1. Haga una lista de los principales temas tratados por el CD de su organización **durante** sus últimas cuatro reuniones. (Puede extraerlos de la agenda de reuniones, por ejemplo).
2. Busque definiciones de “gobierno” y “gestión” en el bloque de síntesis, clasifique los temas que figuran en la lista que realizó y anótelos en la columna del siguiente cuadro, señalando los que le parezca que corresponden a la función de gobierno o a la de gestión.
3. En las columnas grisadas indique si el respectivo tema es de gobierno o de gestión, y quién -o qué ámbito- en su organización trata ese tema y quién debería -a su juicio- tratarlo.

[illegible]

CAPÍTULO 2

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y ROLES EN EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Comprenda y pueda describir los roles y responsabilidades de los Consejos Directivos.
- ☐ Reconozca tareas estratégicas y pueda diferenciarlas de tareas tradicionales.
- ☐ Identifique qué acciones llevan a focalizar al Consejo Directivo en la realización de tareas estratégicas.
- ☐ Pueda reconocer las particularidades que presenta el Consejo Directivo de su organización y emprender, de ser necesario, acciones que contribuyan a su fortalecimiento.

CAPÍTULO 2

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES Y ROLES EN EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCROINTRODUCCIÓN

Este capítulo trata aspectos vinculados a las responsabilidades colectivas de los Consejos Directivos, describiendo cada una de estas responsabilidades. También se diferencia entre las responsabilidades colectivas de Consejos Directivos como cuerpos de gobierno de las funciones y roles que los integrantes de Consejos Directivos en forma individual pueden desempeñar. Finalmente, se distingue entre tareas tradicionales y tareas estratégicas de Consejos Directivos.

RESPONSABILIDADES COLECTIVAS DEL CONSEJO DIRECTIVO

La función de gobierno en las entidades sin fines de lucro -definir la misión, políticas y estrategias de largo plazo, monitorear y evaluar el desempeño y el avance en cumplir la misión, etc.- no cambia a medida que la organización se desarrolla, aunque los roles y responsabilidades de quienes desempeñan esta función pueden tornarse más exigentes si los recursos, las actividades y el número de integrantes de la organización se incrementan. El desempeño de la función de gobierno implica una serie de responsabilidades más específicas para los Consejos Directivos.

Cuando la gestión cotidiana de la organización se encuentra diferenciada de las actividades propias de gobierno, la organización asigna su ejecución a personal rentado y/o a los voluntarios (algunos de los cuales pueden ser también integrantes del Consejo Directivo). No obstante, el Consejo Directivo continúa siendo el responsable último del desempeño de la organización y de asegurar que esté bien administrada y opere dentro de las políticas, las normas y el marco de recursos (presupuesto) aprobados por el cuerpo directivo como órgano de gobierno.

Antes de definir las responsabilidades colectivas del Consejo Directivo como órgano de gobierno, vale la pena tener en cuenta algunos criterios generales que pueden servir de guía (Murray, 1996):

- ☐ Las responsabilidades que deben ser cumplidas por los Consejos Directivos son independientes de las características de cada organización.
- ☐ El modo en que los Consejos Directivos cumplan con sus responsabilidades variará en función de factores tales como el tipo, tamaño y grado de desarrollo de cada organización.
- ☐ Todas las organizaciones experimentan cambios a lo largo del tiempo que obligan a una revisión periódica de su estructura de gobierno.

A medida que las organizaciones se desarrollan, los Consejos Directivos deben acordar las expectativas mutuas con sus integrantes, el personal rentado y

con los voluntarios que se van sumando a la estructura de gobierno y gestión de la organización, de manera tal que las responsabilidades estén claramente definidas y pueda construirse una relación positiva entre el Consejo Directivo y los demás colaboradores de la organización.

Existe una cantidad considerable de bibliografía sobre las responsabilidades que le competen a los Consejos Directivos para asegurar el buen funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro. Estas responsabilidades pueden ser sintetizadas en los siguientes puntos:

1. DETERMINAR LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El Consejo Directivo debe asegurarse de contar con una definición clara y concisa de la misión de la entidad y, también, de que cada uno de sus miembros la comprenda y apoye. El enunciado de la misión debe describir en forma sucinta en que consiste la organización, quienes la componen, a quién sirve, que es lo que intenta lograr, y por qué esto es importante (Drucker, 1990; Knauff, Berger y Gray, 1991). Este enunciado sirve de principal vehículo para sintetizar el propósito de la organización y el alcance de sus actividades. El desarrollo de la misión implica también explicitar cuales son los valores centrales que van a sustentar a la organización. El Consejo Directivo, además, debe evaluar periódicamente la misión, revisarla para verificar su relevancia, pertinencia, viabilidad y factibilidad, y modificarla si fuera necesario.

2. FORMULAR, DESARROLLAR Y ACORDAR LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas de la organización se elaboran en base a los valores y perspectivas del Consejo Directivo. El Consejo Directivo debe decidir cuales son las cuestiones que requieren definir políticas y qué nivel de detalle tendrán las mismas. Las políticas son los enunciados generales que sirven de guías orientadoras para tomar decisiones. Estas reglas o guías expresan los límites dentro de los cuales las acciones deberán ser desarrolladas y sirven como principios organizadores para las diferentes decisiones institucionales comprendidas en el marco más general establecido por una política. Por ejemplo, una política podría establecer que se brindará acceso a los servicios de la organización a toda persona, independientemente de su capacidad económica, sirviendo como guía para otras decisiones referidas a: esquema de arancelamiento de actividades, bonificaciones y becas, etc. Las políticas deben referirse, en primer lugar, a los grandes temas que son cruciales para la organización, para luego avanzar hacia aspectos más detallados que el Consejo Directivo considera importante clarificar (Carver, 1997; Murray, 1996).

Las políticas generales de la organización pueden referirse a temas tales como los fines de la organización (resultados esperados, beneficiarios, etc.), las responsabilidades del personal ejecutivo (alcance y limitaciones de las actividades que estos realizan), la relación entre el Consejo Directivo y el personal ejecutivo y administrativo (modo de delegación de responsabilidades, formas de evaluación del personal), o el mismo proceso de gobierno (como se tomarán decisiones, formas de rendición de cuentas, o el esquema de organización del trabajo del Consejo Directivo). El Consejo Directivo debe determinar de manera explícita cuales serán los principios que deberán ser utilizados y servirán de guía para distribuir autoridad, organizar su funcionamiento y conducir la organización.



3. ASEGURAR LA FORMULACIÓN DE UN ADECUADO PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Una de las mayores contribuciones que el Consejo Directivo puede hacer a la organización es considerar cómo adecuar la entidad a las necesidades y oportunidades que presenta el contexto, y determinar acciones que permitan avanzar en el logro de la misión en función de la realidad externa, las capacidades reales de la organización, y su potencial de desarrollo. A pesar de la enorme cantidad de trabajo cotidiano que enfrenta la organización, el Consejo Directivo debe hacer el esfuerzo de reservar un tiempo para poder concentrarse en el futuro, aún si se trata de una organización pequeña con poca o ninguna ayuda de personal o de otros voluntarios. Esto es imprescindible para comprender mejor el contexto en el que actúa la organización y así poder decidir los cambios y las adaptaciones que permitirán asegurar la supervivencia y su crecimiento en ese contexto. La formulación de un plan estratégico permitirá definir el conjunto de acciones que desarrollará la entidad, integrando los fines y objetivos generales de la organización, las políticas centrales y los principales programas en un conjunto coherente y articulado, poniendo en marcha los cambios que sean necesarios.

Una estrategia explícita -como resultado de un proceso de planeamiento estratégico- permite definir qué es lo que caracteriza y diferencia a la organización, y qué es lo que hará para cumplir con su misión (Bryson, 1988).

Una estrategia bien formulada contribuirá también a obtener y asignar los recursos institucionales escasos desde una postura institucional única y viable. Definir las principales acciones necesarias para alcanzar el futuro deseado para la organización es una responsabilidad indelegable de los Consejos Directivos (Howe, 1997). Para ello, será necesario que el Consejo Directivo adopte un modelo de trabajo y un diseño para la formulación del plan estratégico que sea adecuado a las posibilidades, recursos, y tiempo de quienes deben estar involucrados en dicho proceso.

4. APROBAR Y MONITOREAR LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro llevan a cabo su misión a través de programas o servicios específicos. El Consejo Directivo es responsable de decidir cuáles, entre todos los que la organización puede ofrecer, son los más consistentes con la misión. Para ello, debe desarrollar mecanismos para determinar la factibilidad, viabilidad y sustentabilidad de los nuevos programas y servicios propuestos. Además, debe monitorear el conjunto de programas y servicios para asegurar su calidad y correcto funcionamiento, y para determinar qué programas y servicios requieren ser modificados, mejorados o reestructurados.

El monitoreo puede realizarse con cierto grado de sistematización, por ejemplo, por medio de encuestas a participantes y beneficiarios, la observación directa o el análisis de informes de gestión. Finalmente, en forma periódica deben evaluarse el desempeño, los resultados y el impacto de los programas y servicios existentes para decidir su continuación, expansión, achicamiento o finalización.



5. ASEGURAR LOS RECURSOS ADECUADOS Y LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN

El Consejo Directivo debe desempeñar un rol activo en definir las principales estrategias de financiamiento de la organización. Una de las estrategias posibles es involucrar a los integrantes del Consejo Directivo en acciones de recaudación de fondos para la organización, aún cuando exista personal rentado u otros voluntarios asignados a la ejecución de esta tarea. La tradición anglosajona suele traducir esta responsabilidad en el mandato o política de “give, get or get off” lo cual señala la expectativa de efectuar donaciones personales, conseguir otras donaciones, o retirarse de la conducción de la organización. Los miembros del Consejo Directivo pueden, por ejemplo, realizar contribuciones personales a la organización, solicitar el apoyo de amigos o colegas, y facilitar el acceso a otras personas, empresas y fundaciones que podrían brindar apoyo.

Más allá de cuál es la política específica en relación al aporte de directivos, la definición estratégica para la sustentabilidad económica debe ser realizada por el Consejo Directivo. Asimismo, el Consejo Directivo debe asegurar la existencia de una estrategia de desarrollo de recursos económicos que permita a la organización cumplir con su misión en forma sostenida a lo largo del tiempo.

6. MONITOREAR EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN Y PROTEGER SU PATRIMONIO

El Consejo Directivo debe analizar y aprobar el presupuesto de la organización, y asegurarse que los recursos se gestionen y administren de manera eficiente y responsable. Es fundamental mostrar las “cuentas claras” de la organización, haciendo disponibles sus estados contables a los actores críticos y el público en general.

Aunque para algunas organizaciones pequeñas puede resultar difícil, la realización de una auditoría contable independiente constituye un elemento útil para mantener la transparencia en el origen y aplicación de los recursos de la organización, para garantizar una gestión responsable de los recursos disponibles, y para asegurar la protección del patrimonio de la organización. La protección del patrimonio implica también la verificación de las responsabilidades y riesgos que contrae la organización en cualquier contrato o convenio con terceros (concesiones de servicios, acuerdos con proveedores, auspicios, etc.).

7. CUMPLIR CON LOS REQUISITOS LEGALES EXISTENTES

El Consejo Directivo es responsable del cumplimiento de las normas establecidas por las leyes vigentes, y por las autoridades de control competentes. Entre estas obligaciones el Consejo Directivo debe velar porque todos los documentos de gobierno estén en orden y al día, y que los archivos institucionales sean revisados y actualizados periódicamente (acta constitutiva, estatuto, poderes de administración, actas del Consejo Directivo).

También le corresponde asegurar el cumplimiento de las normas requeridas por la legislación en materia regulatoria e impositiva (presentaciones a la Inspección General de Justicia o registros del Estado que correspondan, AFIP, etc.), y en materia laboral, cuando cuenten con personal rentado.



8. SELECCIONAR A LA PERSONA QUE TENDRÁ LA RESPONSABILIDAD EJECUTIVA DE LA GESTIÓN, APOYARLA Y EVALUAR SU DESEMPEÑO

Una de las decisiones más importantes del Consejo Directivo es la designación de la persona a cargo de dirigir y coordinar la gestión de la organización. Este cargo es frecuentemente denominado en nuestro país director ejecutivo, director general, o coordinador general, aunque en el exterior puede adoptar, a veces, la denominación de vicepresidente ejecutivo, CEO (chief executive officer) o hasta de presidente (diferenciándose del presidente o “chair” del Consejo Directivo). El Consejo Directivo debe definir los procedimientos para el reclutamiento, apoyo, evaluación y remuneración de esta persona. La selección exitosa depende en gran medida de la elaboración de una descripción clara acerca de las responsabilidades que le competen, las tareas que deberá realizar y las expectativas que el Consejo Directivo tiene para esta posición.

Una de las responsabilidades más importantes del Consejo Directivo es definir y establecer su relación con el responsable de la gestión operativa y con quienes ocupan los cargos ejecutivos centrales, en términos que potencien el funcionamiento de la organización, incluso cuando los responsables de la gestión se desempeñen de manera voluntaria (o incluso sean integrantes del Consejo Directivo). Un Consejo Directivo efectivo debe tener en claro las diferencias entre su función y el del personal ejecutivo. La calidad de la relación de trabajo entre ambos es clave, debido a que muchas cuestiones prioritarias de la organización requieren un trabajo conjunto y mancomunado. La evaluación periódica (anual o bianual) del desempeño del responsable último de la gestión operativa es indispensable para garantizar el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

9. FORTALECER Y PROMOVER LA IMAGEN PÚBLICA DE LA ORGANIZACIÓN Y SERVIR DE PUENTE ENTRE ÉSTA Y LA SOCIEDAD

Debido a que los miembros de un Consejo Directivo provienen de contextos y sectores variados de la comunidad, éstos pueden trabajar activamente por el desarrollo de la imagen de la organización frente a sus actores críticos y a la comunidad. Si una organización es exitosa, pero sus logros no se comunican, no podrá recaudar fondos, atraer nuevos líderes y colaboradores, o servir a un público más amplio. De esta forma, el Consejo Directivo debe asegurar el desarrollo de una estrategia de comunicación que incluya la elaboración de materiales escritos o visuales, tales como reportes anuales, carpetas de información, listados de trabajos realizados y gacetillas de prensa. Además, debe mantener informados a actores externos a la organización, tales como empresarios, periodistas, funcionarios públicos y otros líderes, acerca de las actividades y planes de la misma.

Otra de las funciones que cumplen los Consejos Directivos es la de vincular a la entidad con su contexto, permitiéndole una adecuada identificación de tendencias, procesos y situaciones coyunturales que presenta la realidad en la que opera la organización. Al mismo tiempo, los Consejos Directivos deben contribuir a que los intereses de los actores críticos sean conocidos por la organización, actuando como nexo entre distintos grupos que pueden estar vinculados efectiva o potencialmente al quehacer de la misma.



10. FORTALECER Y EVALUAR SU PROPIO DESEMPEÑO

Un buen Consejo Directivo está integrado por individuos que pueden brindar sus capacidades, experiencia, perspectivas y tiempo a la organización. Debido a que una sola persona no puede proveer todas las capacidades que aquella necesita, y debido a que las necesidades de la organización cambian en el tiempo, el Consejo Directivo debe tener un plan para seleccionar y reclutar a las personas más apropiadas para integrarlo. También debe asegurarse de que cada miembro esté orientado y actualizado respecto a las cuestiones prioritarias de la organización. Finalmente, debe revisar el desempeño de cada uno de sus integrantes y del Consejo Directivo en su conjunto en forma periódica. Este, como cuerpo de gobierno y de liderazgo de la entidad, modela con sus propias acciones el comportamiento del resto de la organización. En la medida en que realice periódicamente evaluaciones de su propio funcionamiento, no sólo estará contribuyendo a mejorar su propio desempeño, sino que estará estimulando en el personal ejecutivo -en caso de que lo tuviera- y en otros grupos de trabajo, voluntarios o rentados, una actitud de aprendizaje organizacional permanente.

ROLES DE LOS INTEGRANTES DE CONSEJOS DIRECTIVOS

Estas responsabilidades llevan a que los miembros de Consejos Directivos desempeñen distintas funciones: de representantes (canalizando necesidades de grupos o sectores), de políticos (participando en la definición de políticas en las reuniones plenarias), de patrocinadores o financiadores (aportando recursos económicos), de embajadores (promoviendo la organización en distintos ámbitos), de asesores (brindando conocimiento experto a la organización) o, incluso, funciones operativas (colaborando en actividades organizativas y de servicio directo).

En líneas generales, podemos diferenciar tres tipos de roles principales que pueden ser desempeñados por integrantes de Consejos Directivos: gobernadores, implementadores y voluntarios (Andringa y Engstrom, 1997; Murray, 1996). El rol de gobernadores sólo es desempeñado en las reuniones del Consejo Directivo y sólo es ejercido por un miembro como integrante del conjunto participando en la toma de decisiones grupal. En otras palabras, los directivos no tienen autoridad de gobierno en forma individual, sino en forma colectiva. El rol de implementadores sólo es ejercido cuando el Consejo Directivo delega su autoridad formalmente en algunos de sus integrantes (o en un equipo de trabajo) para implementar decisiones de políticas o para formular políticas y planes dentro del marco de estrategias y políticas aprobadas (por ejemplo evaluando y hasta aprobando un sistema de evaluación de desempeño para su personal en base a políticas de recursos humanos ya adoptadas por el Consejo Directivo). Finalmente, muchas veces los integrantes de Consejos Directivos también desempeñan roles de trabajadores voluntarios en distintas áreas de la organización, por ejemplo, participando en la solicitud de donaciones, o colaborando en la ejecución de actividades.



Es importante tener presente que los tres roles son diferentes y se desempeñan en distintos ámbitos. En otras palabras, cuando un directivo se desempeña como trabajador voluntario en un sector de la entidad realizando una tarea organizativa o de servicio, no puede tomar decisiones que le competen al Consejo Directivo ni tiene autoridad sobre ese sector o por sobre otros voluntarios por el simple hecho de ser integrante del Consejo Directivo. En algunas instituciones los integrantes del Consejo Directivo se desempeñan también como responsables ejecutivos (de manera no rentada) de ciertas áreas. En tales casos, deben tener presente que están desempeñando un rol ejecutivo como parte de la estructura de gestión que debe ser diferenciado del rol de gobernadores, implementadores o trabajadores voluntarios, y por lo tanto, deben actuar dentro del marco de decisiones, autoridad delegada, y restricciones ejecutivas que hubiera determinado previamente el Consejo Directivo.

TAREAS TRADICIONALES Y TAREAS ESTRATÉGICAS EN EL GOBIERNO DE LAS ENTIDADES

El gobierno de las entidades sin fines de lucro se limita muchas veces al cumplimiento de tareas tradicionales tales como la recepción y aprobación de informes, la supervisión de la gestión, y la observación de alguna que otra actividad de interés de cada miembro del Consejo Directivo (Holland et al. 1996). Sin embargo, el rol cada vez más importante que desempeñan hoy en día las organizaciones sin fines de lucro en la sociedad hace necesario que, para gobernar efectivamente, los Consejos Directivos se involucren en tareas estratégicas, las cuales requieren nuevas reglas de compromiso para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Las tareas estratégicas tienen cuatro características: 1) se refieren a temas cruciales para el futuro de la organización; 2) están orientadas por la búsqueda de resultados concretos ligados a plazos precisos; 3) tienen indicadores claros de éxito; y 4) requieren el involucramiento de actores internos y externos a la organización. Por ejemplo, cumplir una meta de recaudación para poder adquirir una nueva sede de la organización, u obtener la autorización de un ente regulatorio para poder seguir operando son tareas estratégicas para cualquier organización. Siguiendo a Chait, Holland y Taylor (1996) para que el Consejo Directivo pueda centrarse en tareas estratégicas se requiere: 1) realizar un esfuerzo adicional para fortalecer el rol del Consejo Directivo; 2) definir en conjunto cuáles son las tareas “fundamentales” para la organización; 3) conocer a los actores críticos de la organización; 4) incorporar procesos de consulta a expertos; 5) definir qué es lo que debe ser medido y evaluado; y 6) centrar la acción directiva en los temas “fundamentales” y organizarse alrededor de estos temas. Pasaremos a desarrollar cada uno de estos puntos.

1. REALIZAR UN ESFUERZO ADICIONAL PARA FORTALECER EL ROL DEL CONSEJO DIRECTIVO:

Debido al carácter colaborativo del trabajo estratégico, los miembros del Consejo Directivo deben comprender que el gobierno de estas entidades requiere de un esfuerzo colectivo. Por eso, deben abandonar sus pequeños espacios, aquéllas áreas que conocen bien y de las que, por distribución de cargos formales dentro del mismo Consejo o por el tiempo que llevan en el

Consejo, se han ido apropiando. Gobernar a la organización con un enfoque no tradicional implica que los miembros del Consejo Directivo puedan rotar por distintas áreas de la organización, tomando contacto con el trabajo cotidiano, y a través de esto, con sus fortalezas y debilidades, aprendiendo todo lo que es importante dentro de ella.

2. DEFINIR EN CONJUNTO CUÁLES SON LAS TAREAS “FUNDAMENTALES” O ESTRATÉGICAS PARA LA ORGANIZACIÓN:

Para poder concentrarse en el trabajo estratégico, los miembros del Consejo Directivo y el personal a cargo de funciones ejecutivas deben determinar cuáles son los temas fundamentales para el futuro de la organización y acordar una agenda de trabajo en torno a ellos. Estos temas fundamentales pueden surgir del proceso de planeamiento estratégico de la organización o de un análisis específico que realice el Consejo Directivo. También, pueden ser identificados a partir de indagar qué es lo que otros actores críticos y expertos en el campo de trabajo de la organización piensan, dado que no basta con la información que pueda ser provista por el equipo de trabajo interno. Los miembros experimentados del Consejo Directivo pueden ayudar a complementar las opiniones del personal con responsabilidades ejecutivas. Además, pueden cumplir un papel importante de apoyo a la persona responsable de la gestión dirigiendo la atención del cuerpo de gobierno hacia temas menos “populares”, de difícil aceptación, o que exceden las capacidades del personal disponible en la organización.

En muchas organizaciones que cuentan con un equipo de trabajo a cargo de las tareas ejecutivas, ya sea éste rentado, voluntario o una combinación de directivos voluntarios y personal ejecutivo rentado, los Consejos Directivos suelen delegarle a estos equipos la definición de los problemas y la recomendación de soluciones. En estos casos, el Consejo Directivo suele, a lo sumo, hacer alguna contribución a las propuestas del equipo ejecutivo o de gestión, pero raramente rechazar alguna. ¿Por qué ocurre esto? Porque son pocos los miembros de Consejos Directivos que conocen a fondo la organización o su campo de trabajo como para poder aportar más.

Otros pueden sentir que si formulan preguntas o presentan una opinión alternativa serán interpretados como que critican a quienes dedican más tiempo a la organización. Sin embargo, la única forma de poder determinar los temas estratégicos de la organización es con una actitud proactiva y ávida de información. Esto evitará que se pierdan oportunidades o que se corran riesgos inútiles.

3. CONOCER A LOS ACTORES CRÍTICOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Los Consejos Directivos y el personal ejecutivo deben conocer cuáles son las cuestiones importantes para los actores críticos a quienes sirven o de quienes dependen para llevar adelante la misión de la organización. El trabajo estratégico requiere una retroalimentación constante entre la organización y su entorno que permita brindar una respuesta satisfactoria a las expectativas de los distintos actores “críticos” en relación a la entidad. ¿Quiénes son los actores críticos? Son todos aquellos individuos, grupos o entidades que pueden influir en el logro de la misión de la organización, incluyendo, entre otros, potenciales miembros o beneficiarios, donantes, entidades de financiamiento, formadores de opinión en

torno al campo de actividad de la organización, organismos de control, etc., vale decir, todos aquéllos que pueden afectar o son afectados por las acciones, la conducta, y las políticas de la organización. Los actores críticos comprenden aquéllos grupos frente a los cuales la organización se percibe a sí misma -o es percibida- como responsable o que debe rendir cuentas. Esta comunicación de doble vuelta debe establecerse para hacer al Consejo Directivo permeable a los actores críticos, esto es, hacerlo accesible y responsable frente a ellos.

4. INCORPORAR PROCESOS DE CONSULTA A EXPERTOS:

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro son sensibles a los cambios que se producen en el contexto político y en las políticas públicas. Cuando los Consejos Directivos comprenden los contenidos, políticas básicas y desafíos existentes en el campo de trabajo de la organización, se sienten mejor preparados para poder separar lo trivial de lo significativo para el éxito de la organización. Por esto, el trabajo estratégico requiere un aprendizaje continuo acerca del campo de acción de la organización, el cual debe provenir de diversas fuentes de consulta. Una de esas fuentes deberían ser los expertos existentes en el mismo Consejo Directivo. Los miembros experimentados pueden guiar a sus colegas trayendo a la organización información clave acerca de lo que ocurre en la comunidad. Otra fuente de conocimiento son los expertos externos, tales como académicos o investigadores reconocidos, funcionarios públicos o de organismos internacionales con trayectoria en el campo de trabajo de la organización. Ellos pueden ayudar a mejorar la comprensión sobre dicho campo de trabajo, el análisis de los beneficiarios, las tendencias en el apoyo gubernamental, y los debates existentes sobre políticas públicas.

5. DEFINIR LO QUE DEBE SER MEDIDO Y EVALUADO:

Los directorios de empresas suelen monitorear un número preciso de indicadores de desempeño. Esos signos vitales reflejan el estado general de la empresa y señalan problemas potenciales. Los Consejos Directivos de entidades sin fines de lucro, a menudo carecen de información comparable, en parte porque nunca han intentado determinar qué es lo que merece ser evaluado y medido.

El trabajo estratégico del Consejo Directivo exige que comiencen a transitar este desafío, identificando y definiendo diversos indicadores de éxito para la organización. Aunque la naturaleza de los campos de trabajo de las organizaciones sin fines de lucro suele demandar la elaboración de indicadores de tipo cualitativo, esto no excluye la posibilidad de efectuar mediciones sistemáticas de estos factores o de explorar métodos de medición y evaluación innovadores para este tipo de variables.

6. CENTRAR LA ACCIÓN EN LOS TEMAS "FUNDAMENTALES" Y ORGANIZARSE EN FUNCIÓN DE ELLO:

El gobierno tradicional implica que el Consejo Directivo se dedica a establecer políticas, y que el personal y los voluntarios las implementan. Sin embargo, para el gobierno efectivo de las organizaciones sin fines de lucro no existe una división tan clara entre cuestiones de política o de implementación en la medida en que se trate de un tema estratégico, sino que la pregunta clave debe ser: ¿es la cuestión importante o poco importante, es central o periférica? Por ejemplo, cuando la organización ha decidido diversificar su



estrategia de financiamiento porque su principal donante ha anunciado que reducirá drásticamente su aporte a la organización, tanto el personal ejecutivo como los integrantes del Consejo Directivo deberán involucrarse tanto en la definición de una nueva estrategia como en su implementación. La mayoría de las cuestiones importantes no pueden ser divididas nítidamente entre aspectos de política y de implementación. Más aún, el involucramiento de los miembros del Consejo Directivo en la ejecución de políticas tiene una importancia clave, en particular durante períodos de crisis para la organización.

El trabajo del Consejo Directivo debe ser organizado para tratar efectivamente los temas “fundamentales” acordados. En primer lugar, el Consejo Directivo debe orientar las reuniones hacia dichos temas y cuestiones. Muchas veces se piensa que la falta de tiempo es la barrera más significativa para que el Consejo Directivo pueda focalizarse en lo estratégico. El problema mayor, sin embargo, es su dificultad para determinar cuáles son los temas fundamentales para el futuro de la organización y dejar que ese imperativo guíe la frecuencia, formato y duración de sus reuniones.

PRIORIDADES DEL TRABAJO DEL CONSEJO DIRECTIVO

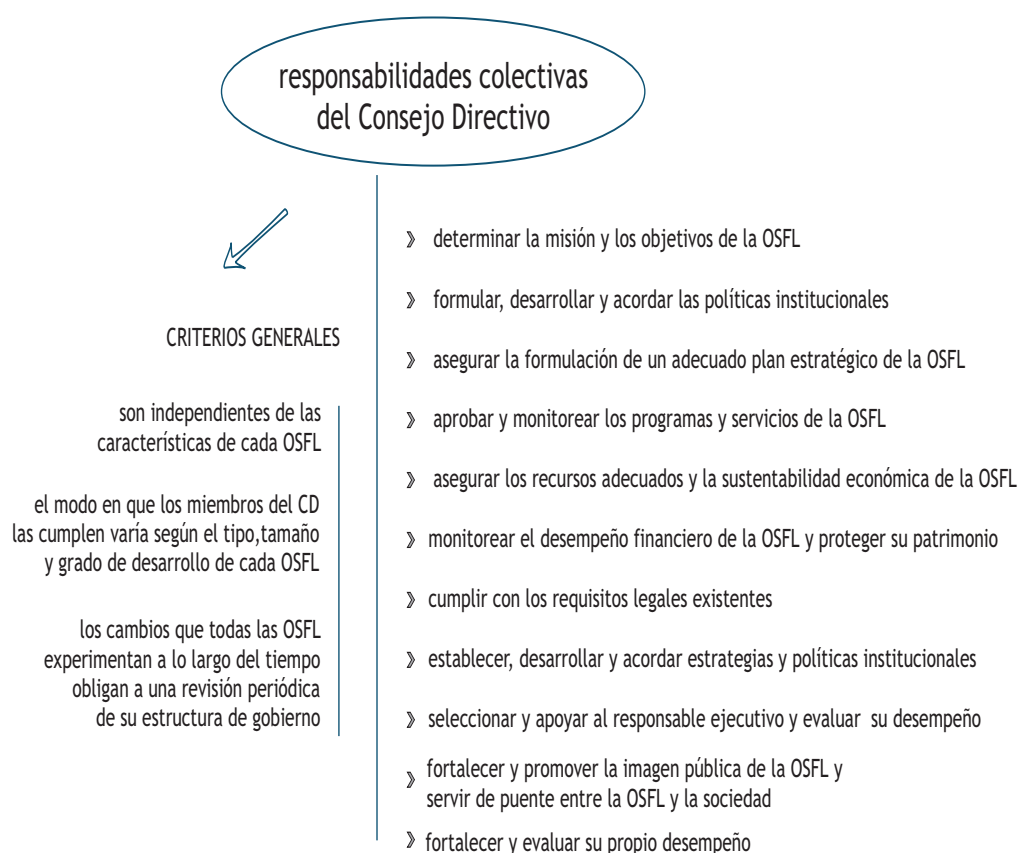
La organización del trabajo del Consejo Directivo debe comenzar por la definición de prioridades que contenga una lista selecta de las cuestiones estratégicas de mayor importancia para el éxito de la organización. Estas son cuestiones que no pueden ser resueltas en forma inmediata, y que deben estar permanentemente en el foco de atención del Consejo Directivo. Estas prioridades de trabajo deberían surgir del debate acerca de la estrategia institucional que todo Consejo Directivo debe encarar periódicamente, ya sea en un retiro o en una reunión dedicada exclusivamente a dicho propósito. Las prioridades pueden surgir también del proceso de planeamiento estratégico de la organización, en el cual se determina el conjunto de temas y desafíos estratégicos que deben ser enfrentados.

Un comité del Consejo Directivo o el personal ejecutivo puede ser el responsable de elaborar este documento de prioridades, partiendo de una descripción de las oportunidades y desafíos más significativos para la organización, y las metas y estrategias más apropiadas para encararlos. Este documento escrito debería servir como base para una discusión en profundidad del Consejo Directivo.

Es necesario, luego, que el Consejo Directivo utilice este documento de prioridades como guía para mantener la estrategia de la organización al día. Una única reunión, o un solo retiro, no son suficientes para esto. El desempeño del Consejo Directivo suele fallar porque sus miembros no logran integrar las conclusiones acerca de la estrategia y las metas de la organización con su trabajo cotidiano. Para esto, se debe elaborar un segundo documento, cuyo contenido se derive directamente de las prioridades establecidas, y que provea un puente entre éstas y las actividades del Consejo Directivo. Este segundo documento puede tomar la forma de planes de trabajo anuales que se distribuyen entre todos los miembros del Consejo Directivo, indicando las responsabilidades de cada comisión y comité. Este mecanismo asegura que el tiempo y la energía del Consejo Directivo estarán dedicados a la estrategia global de la organización. (Chait et al., 1996).



RESPONSABILIDADES Y ROLES DE CONSEJOS DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO (OSFL)



Cuando un directivo se desempeña como trabajador voluntario en un sector de la entidad, no puede tomar decisiones que le competen al Consejo Directivo ni tiene autoridad sobre ese sector o por sobre otros voluntarios por el simple hecho de ser integrante del Consejo Directivo.



El rol de gobernadores sólo se desempeña en el ámbito del Consejo Directivo, a menos que se delegue la autoridad sobre un tema específico a una comisión o persona. En este caso, la responsabilidad final sigue siendo de todo el Consejo Directivo.

TAREAS TRADICIONALES Y TAREAS ESTRATÉGICAS

El rol que desempeñan las OSFL hace necesario que, para gobernar efectivamente, los Consejos Directivos se involucren en tareas estratégicas, las cuales requieren nuevas reglas de compromiso para el cumplimiento de sus responsabilidades.



PRIORIDADES DE TRABAJO DEL CONSEJO DIRECTIVO

La planificación del trabajo del Consejo Directivo debe comenzar por la definición de prioridades que contenga una lista selecta de las cuestiones estratégicas de mayor importancia para el éxito de la organización.



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Analizar qué áreas de responsabilidad son cubiertas en la conducción de su organización. ▪ Analizar el tiempo destinado al tratamiento de los distintos temas. ▪ Identificar quién o quiénes en la conducción de su organización se ocupan de las áreas analizadas. ▪ Encontrar áreas no cubiertas o incorrectamente atendidas.
INSTRUCCIONES:	▪ Responda el cuestionario en forma colectiva en el seno del Consejo Directivo, incluyendo al Director Ejecutivo si lo hubiera. ▪ Analicen las respuestas. ▪ Extraigan conclusiones.

Considerando las agendas de las reuniones del Consejo Directivo del último año, indique la frecuencia con que se trataron los siguientes temas y señale con qué frecuencia deberían -según su criterio- haberse tratado.

Temas	Frecuencia	
	En cuántas reuniones	¿Cuántas sugiere?
Ampliación de los beneficios brindados a los destinatarios.		
Evaluación del trabajo del responsable de la gestión.		
Conveniencia de incorporar nuevos voluntarios.		
Aumento producido en el número de beneficiarios.		
Requerimientos de personal para trabajar con el número de beneficiarios esperado.		
Organización de actividades para recaudar fondos.		
Análisis de la calidad de los servicios dados a los beneficiarios.		
Consulta con un abogado antes de contratar o despedir a un empleado.		
Revisión de los gastos y los ingresos de la organización.		
Presencia de la organización en eventos públicos.		
Evaluación del funcionamiento del Consejo directivo.		
Otros:		



Señale, en las columnas "C", quién cumple actualmente los siguientes roles en relación a cada tema y en las columnas "D" quién debería hacerlo según su criterio.

Temas:	Indique quién							
	Analiza		Decide		Ejecuta		Responsable final	
	C	D	C	D	C	D	C	D
Ampliación de los beneficios brindados a los destinatarios.								
Evaluación del trabajo del responsable de la gestión.								
Conveniencia de incorporar nuevos voluntarios.								
Aumento producido en el número de beneficiarios.								
Requerimientos de personal para trabajar con el número de beneficiarios esperado.								
Organización de actividades para recaudar fondos.								
Análisis de la calidad de los servicios dados a los beneficiarios.								
Consulta con un abogado antes de contratar o despedir a un empleado.								
Revisión de los gastos y los ingresos.								
Presencia de la organización en eventos públicos.								
Evaluación del funcionamiento del Consejo directivo.								
Otros:								



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Señalar cuáles son las áreas de responsabilidad que son cubiertas en la conducción de su organización. - Identificar quién o quiénes en la conducción de su organización se ocupan de las áreas analizadas. - Encontrar áreas no cubiertas o incorrectamente atendidas.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma colectiva en el seno del Consejo Directivo, incluyendo al Director Ejecutivo si lo hubiera. - Analicen las respuestas. - Identifiquen acuerdos o diferencias. - Analicen el modo en que son cubiertas las distintas áreas y cómo podría modificarse, de ser necesario, la distribución de responsabilidades.

Indique en el siguiente cuadro las áreas de responsabilidad que existen en su organización, marcando quién o quiénes son actualmente sus responsables finales.

Si algún área no estuviese cubierta proponga quién, a su criterio, debería asumirla.

Áreas de Responsabilidad del Consejo Directivo en la organización	Consejo Completo (reuniones plenarias)	Comisiones o Comités (indicar cuáles)	Integrantes del CD (indicar cargos)	Director Ejecutivo o equivalente
Determinar la Misión y los Objetivos				
Formular, desarrollar y acordar las políticas institucionales				
Asegurar la formulación de un adecuado plan estratégico				
Aprobar y monitorear los programas y servicios				
Asegurar recursos adecuados y la sustentabilidad económica				
Monitorear el desempeño financiero de la organización y proteger su patrimonio				
Cumplir con los requisitos legales existentes				
Seleccionar a la persona que tendrá la responsabilidad ejecutiva de la gestión, apoyarla y evaluar su desempeño				
Fortalecer y promover la imagen pública de la organización y servir de puente entre ésta y la sociedad				
Fortalecer y evaluar su propio desempeño				
Otras:				



CAPÍTULO 3

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Visualice con claridad que el gobierno de una organización sin fines de lucro (OSFL) corresponde al Consejo Directivo en su conjunto.
- ☐ Analice las ventajas y desventajas derivadas del tamaño de los Consejos Directivos e identifique aspectos que inciden en la determinación del tamaño de los mismos.
- ☐ Reflexione acerca de los factores a tener en cuenta en la estructuración de Consejos Directivos.
- ☐ Identifique los diferentes ámbitos de trabajo de los Consejos Directivos.
- ☐ Conozca las funciones de las reuniones plenarias, de las comisiones y comités de los Consejos Directivos.
- ☐ Adquiera herramientas para la planificación, diseño y coordinación de reuniones.
- ☐ Comprenda la utilidad que podría tener para su organización un Consejo Asesor.

CAPÍTULO 3

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN

Este capítulo se centra en formas de organizar el trabajo de los Consejos Directivos para optimizar el desempeño de la función de gobierno que éstos deben cumplir. Entre los aspectos críticos que influyen en cómo organizar el trabajo de Consejos Directivos, se desarrolla cómo juegan factores tales como tamaño, composición y conformación de los distintos ámbitos de trabajo.

Este capítulo presenta, también, las características que deben tener los distintos ámbitos en los cuales los Consejos Directivos realizan su tarea (reuniones plenarias, comisiones y comités). Por último, se explica que papel pueden desempeñar los Consejos Asesores en la estructura de gobierno de las organizaciones.

LOS CONSEJOS DIRECTIVOS Y LA ORGANIZACIÓN DE SU TRABAJO

Como se explicó en los capítulos anteriores, la función de gobierno sólo es ejercida por el Consejo Directivo en su conjunto. Por lo tanto, es fundamental establecer un marco organizativo para que esta función pueda ser desempeñada de manera eficaz.

Entre los aspectos críticos que influyen en cómo organizar el trabajo de Consejos Directivos, el primero a tener en cuenta es el número de sus integrantes. Diversos factores influyen en el tamaño (Andringa, Engstrom, 1997): si el único criterio es cumplir la función de gobierno, un Consejo Directivo pequeño, de cinco a nueve miembros, puede resultar suficiente en la medida en que en ellos se reúnan distintas experiencias y perspectivas. Contar con Consejos Directivos pequeños genera ciertas ventajas desde el punto de vista de la eficiencia, pero también puede generar desventajas desde el punto de vista de la ausencia, dentro del Consejo Directivo, de personas con distintas perspectivas, capacidades y vinculación con actores externos, aspectos que resultan fundamentales en ciertas organizaciones. Estas desventajas pueden ser superadas muchas veces utilizando consejos asesores, comités y comisiones.

En otros casos, en especial cuando la organización incluye distintos grupos o poblaciones, el criterio que prima en la definición del tamaño del Consejo Directivo es la representación de todos los actores críticos, y, por lo tanto, se requiere contar con un tamaño mayor. A medida que aumenta el tamaño del Consejo Directivo, surgen también dificultades operativas, vinculadas con cómo mantener el interés y el compromiso de todo un grupo numeroso (en particular cuando posiblemente exista un comité ejecutivo que actúa entre reuniones del Consejo Directivo), o con cómo asegurar una comunicación fluida entre los miembros.



Si bien no pueden realizarse generalizaciones, es posible efectuar algunas sugerencias en relación a cómo estructurar Consejos Directivos:

1. El tamaño de un Consejo Directivo debería depender de cuántas personas son necesarias para cumplir las responsabilidades de gobierno en la entidad.
2. Si un Consejo Directivo numeroso requiere un Comité Ejecutivo, es conveniente limitar su autoridad a acciones indispensables de realizar entre reuniones plenarias.
3. La cantidad de comisiones o comités del Consejo Directivo de carácter permanente debería ser reducida para evitar superponer funciones que le competen a todo el Consejo. Asimismo, deben contribuir a que el Consejo Directivo en su conjunto cumpla con sus responsabilidades, pero no reemplazarlo.
4. El Consejo Directivo puede utilizar comités temporarios o a término (para cumplir proyectos específicos) que permitan atender a necesidades especiales de gobierno, cómo, por ejemplo, estudiar alternativas estratégicas que luego serán presentadas al grupo en su conjunto. Estos comités temporarios o por proyectos pueden incluir a personas que no integran el Consejo Directivo.
5. Muchas veces es útil contar con un Consejo Asesor que brinde acceso a capacidades y conocimientos expertos, y brinde visibilidad y credibilidad a las decisiones que posteriormente pueda adoptar el Consejo Directivo.
6. La estructura del Consejo Directivo y sus principios de funcionamiento deben estar formalizados en sus aspectos básicos en un reglamento interno.
7. La estructura de gobierno -compuesta por el Consejo Directivo, sus comisiones y comités- debería ser evaluada periódicamente y modificada si fuera necesario.

Para organizar el trabajo de Consejos Directivos debemos considerar los ámbitos en los cuales éste se realiza: reuniones plenarias, comisiones y comités.

REUNIONES PLENARIAS

Las reuniones plenarias de todo el Consejo Directivo constituyen el ámbito en el cual los miembros del Consejo Directivo interrumpen sus tareas cotidianas para concentrarse en sus responsabilidades de gobierno de la organización. En este sentido, las reuniones son el campo formal donde se toman todas las decisiones del Consejo Directivo. La calidad de estas decisiones dependerá de la planificación, preparación y conducción eficiente de las reuniones, y del tiempo dedicado al fortalecimiento del grupo. Las reuniones plenarias son el espacio para que los miembros del Consejo Directivo se involucren directamente con la organización y se comprometan efectivamente con el avance hacia el cumplimiento de sus metas.

En primer lugar, las reuniones plenarias deben tratar cuestiones que se refieren a los principios y las políticas de la organización. El Consejo Directivo es responsable de asegurar que todos sus miembros conozcan bien todos los temas



de la organización en los que deben tomar decisiones, incluyendo la comprensión de los contextos sociales, económicos y políticos en los que ésta se mueve. Al respecto, el Consejo Directivo debe enmarcar sus acciones dentro de dichos contextos, de manera tal de garantizar su efectividad y, por ende, la de la organización a la que sirve.

Una reunión tiene varias funciones, y debe estar orientada hacia los siguientes objetivos generales (NCVO, 1997):

1. Recibir información estratégica.
2. Consultar las opiniones de los miembros del Consejo Directivo.
3. Debatir las políticas importantes.
4. Tomar decisiones.
5. Revisar o confirmar decisiones previas.

La utilización de herramientas para una buena reunión puede ayudar a asegurar que ésta se desenvolverá en forma efectiva y a hacer el mejor uso del tiempo de los miembros del Consejo Directivo. Algunas herramientas útiles son:

- ☐ Una agenda detallada indicando las decisiones a adoptar junto con documentos de apoyo, enviados al menos con una semana de anticipación.
- ☐ Una agenda ordenada lógicamente, de modo que los puntos más importantes figuren en primer lugar.
- ☐ La participación del personal ejecutivo que sea relevante para el análisis de los temas a decidir.
- ☐ Informes claros y concisos, indicando si son sólo para informar, si requieren un debate o la toma de una decisión.
- ☐ Una indicación del tiempo permitido para cada punto de la agenda.
- ☐ Una estimación del tiempo para la discusión de cada punto y el horario para el cierre de cada tema.
- ☐ Una definición clara de las decisiones tomadas, de los responsables de su implementación, y de cualquier acción adicional que deberá ser realizada posteriormente, de sus responsables y los plazos para su ejecución.

Por su parte, los miembros del Consejo Directivo deben prepararse para la reunión a través de:

- ☐ La lectura de los documentos recibidos.
- ☐ La reflexión acerca de las cuestiones que serán tratadas.
- ☐ La elaboración de notas sobre los puntos que desean discutir.
- ☐ La solicitud de información adicional o clarificadora en forma previa a la reunión plenaria.

Durante las reuniones plenarias, cada integrante es responsable de contribuir sumándose al debate, presentando ideas constructivas, escuchando a los demás, prestando atención a la discusión, y buscando puntos de acuerdo (NCVO, 1997).

Los miembros del Consejo Directivo deben tratar de asistir a todas las reuniones, ya que continúan siendo responsables por la organización, aún cuando no hayan participado de las decisiones tomadas en su ausencia. En caso de ausentarse de alguna reunión, deberían enviar sus comentarios y sugerencias con anterioridad a la misma de manera que dichas observaciones puedan ser informadas al Consejo Directivo. Algunos reglamentos internos de gobierno de Consejos Directivos contienen cláusulas que requieren la renuncia de un miembro del Consejo Directivo cuando éste ha estado ausente sin justificación un número determinado de reuniones.

Una queja usual por parte de miembros de Consejos Directivos es que las reuniones resultan tediosas y poco productivas. Dado que tienden a concentrarse en cuestiones inmediatas y/o urgentes o de poca relevancia estratégica, queda poco tiempo para la reflexión y el diálogo. Aunque no existe un formato único o ideal que garantice la efectividad de las reuniones, las preguntas básicas que necesita formularse el Consejo Directivo al establecer y planificar el formato de sus reuniones plenarias son (Mueller, 1992):

1. ¿Qué es lo que intentaremos lograr en esta reunión?
2. ¿Cuáles son sus propósitos principales?
3. ¿Cómo podemos utilizar el tiempo disponible para cumplir con nuestros propósitos?
4. ¿Será la reunión considerada útil por todos los participantes?
5. ¿Estará abierta a nuevas ideas, actitudes, y puntos de vista o será un encuentro preestablecido, predecible y poco flexible?

La diferencia entre reuniones efectivas y poco efectivas a menudo se encuentra determinada por el uso del tiempo durante las mismas. Quien se encuentre a cargo de la conducción de la reunión plenaria (sea el presidente, el secretario general o el director ejecutivo) debe asegurarse de que las deliberaciones se concentren en cuestiones significativas y debe limitar las intervenciones que no surgen de la agenda de la reunión.

Algunos aspectos a considerar para organizar reuniones plenarias de CD son (Mueller, 1992; Murray, 1996; Chait et al., 1996):

- ❑ **Calendario de Reuniones:** Las fechas de reuniones plenarias deben ser fijadas al comenzar el año para que puedan ser incluidas en el calendario de todos los miembros y sea posible planificar el trabajo previsto. La duración de las reuniones también debe ser acordada previamente en función de las tareas a realizar.
- ❑ **Propósito de las Reuniones:** Las reuniones plenarias deben informar, enseñar e inspirar a los miembros del Consejo Directivo; deben permitir generar consenso entre las personas o grupos y guiar hacia decisiones apropiadas; deben estimular la reflexión acerca de las direcciones estratégicas y deben explorar y promover el debate sobre temas relevantes. La pregunta crítica a formular al finalizar cada reunión es: ¿era necesaria una reunión plenaria para hablar de este tema o decidir sobre este punto, o podría haber sido tratado en otro ámbito?
- ❑ **Agenda:** La planificación previa de la agenda asegura la consideración sistemática de la información que recibe el Consejo Directivo, de modo



que sus miembros puedan tomar decisiones en forma colectiva y en un tiempo prudente. En este sentido, la información que se envía por anticipado debe ayudar a que el tiempo de reunión se utilice para solicitar aclaraciones, debatir y tomar decisiones cuando sea necesario, y no para intercambiar información. La agenda debe construirse alrededor del tema estratégico de la reunión, limitando los temas rutinarios de orden administrativo.

- ❑ **Sistemas de Información:** El envío de información previa constituye uno de los nudos de cualquier reunión efectiva. La información debe ser adecuada y fluir libremente antes y durante la reunión para que el encuentro sea útil. La información enviada debe ser relevante a los objetivos y al propósito de las deliberaciones de la reunión, evitando el riesgo de inundar a los directivos con datos innecesarios.
- ❑ **Administración del tiempo durante las reuniones:** Toma tiempo comprender y discutir cuestiones significativas, y a menudo el tiempo es uno de los elementos más escasos para los miembros de Consejos Directivos. Por lo tanto, es necesario aprovechar el tiempo disponible de la manera más efectiva. Aunque suene bastante obvio, es útil ordenar los temas de la agenda según su prioridad, de manera tal que los puntos más importantes se traten primero. Otro mecanismo es la asignación de límites de tiempo para cada tema, reporte o discusión. De esta forma, se puede reservar la mayor cantidad de tiempo para las cuestiones más importantes y disminuirlo para aquéllas menos significativas. Otros puntos pueden no requerir ser discutidos, por lo que pueden colocarse en una “agenda de consenso”, esto es, una lista de puntos que necesitan de la aprobación del Consejo Directivo sin un debate previo. En tales casos, puede establecerse que cualquier miembro del Consejo Directivo podrá solicitar el debate de un punto de la agenda de consenso, para lo cual dicho punto será excluido de la misma y debatido en forma separada. Finalmente, conviene no permitir la discusión de otros puntos que pudieran surgir en el transcurso de la reunión plenaria hasta que se finalice el tratamiento de todos los temas previstos, y no se deberían tomar decisiones sobre temas no incluidos previamente en la agenda. Finalmente, es importante planificar momentos de presentación de informes, discusión, decisión, intercambio informal, resumen y cierre.
- ❑ **Encuadre y modalidad de interacción:** Uno de los desafíos que las organizaciones sin fines de lucro enfrentan es cómo manejar la interacción cuando todos los participantes son voluntarios y cuando éstos traen distintos intereses a las reuniones. Las reuniones del Consejo Directivo deben ser ocasiones en las que se renueva el compromiso de las personas por el servicio voluntario al sentir que su participación implica una contribución al cumplimiento de la misión de la entidad, por lo tanto, es fundamental orientarlas hacia la toma de decisiones que conduzcan a resultados concretos e informar en reuniones posteriores sobre los resultados efectivamente alcanzados. Las reuniones deben ser armadas, también, para facilitar el conocimiento personal entre los miembros, para manejar las diferencias entre los integrantes evitando situaciones de conflicto, y para fortalecer un clima de respeto mutuo.
- ❑ **Conducción de las reuniones:** Algunas reglas son fundamentales para la coordinación efectiva de estas reuniones: 1) Empezar y terminar en los horarios previstos; 2) Mantener la atención sobre los temas a tratar y sobre los horarios previstos para cada tema; 3) Explicar los motivos por los cuales cada tema merece ser tratado, y brindar toda la información requerida en forma clara y directa; 4) Preguntarse siempre: ¿qué hacemos al respecto?, es decir, tomar una decisión frente al tema tratado, y definir responsabilidades y plazos para la ejecución y seguimiento de la decisión.

- ❑ **Seguimiento posterior a las reuniones plenarias:** Para ser efectivas, las reuniones plenarias requieren un seguimiento posterior. Para esto es fundamental poner en marcha las decisiones adoptadas y recordar las responsabilidades que fueron asumidas por ciertos miembros del Consejo Directivo. El seguimiento puede tomar la forma de un memorándum de "ayuda-memoria" o listado de decisiones tomadas en relación a cada punto abordado en la reunión, llamados telefónicos a quienes corresponda, o un breve memorándum informando a los directivos sobre el comienzo de la implementación de las decisiones tomadas.

COMISIONES Y COMITÉS

Para ciertas organizaciones sin fines de lucro, las reuniones plenarias son suficientes para llevar a cabo las responsabilidades del Consejo Directivo. Sin embargo, para gran parte de éstas, en especial organizaciones con un alto número de integrantes o con actividades de mayor complejidad, se hace necesario establecer un marco de trabajo a través de comisiones y comités, que asumen parte de sus responsabilidades, realizan tareas exploratorias y formulan recomendaciones al Consejo Directivo.

Como ya fuera señalado previamente, no existe una única estructura ideal, sino que los miembros de cada Consejo Directivo deben decidir cuál es el trabajo que deben hacer y cuál es la estructura para el Consejo Directivo que mejor facilitaría ese trabajo (NCVO, 1996).

Aunque las reuniones plenarias del Consejo Directivo constituyen el ámbito en donde se toman las decisiones de gobierno, la mayor parte del trabajo preparatorio se suele realizar en comisiones y comités. Es esencial tener en cuenta que los comités no reemplazan las responsabilidades del Consejo Directivo, sino que su propósito es orientarlo para que tome decisiones informadas con respecto a la organización. También es importante que todos o casi todos los miembros del Consejo Directivo se involucren en alguna comisión o comité, cuando el volumen de responsabilidades del mismo hace necesaria la delegación de actividades hacia ámbitos más operativos que las reuniones plenarias.

Las comisiones o comités pueden estar integrados por una o varias personas. En especial, en las organizaciones pequeñas, las comisiones pueden integrarse con una sola persona encargada de una responsabilidad definida; por ejemplo, las relaciones con la comunidad o las comunicaciones, a la cual se suman colaboradores -que pueden ser miembros del Consejo Directivo o externos a él- en función de necesidades o proyectos específicos que puedan surgir o generarse. Es importante comprender que las comisiones y comités constituyen el ámbito de trabajo que permite motivar e involucrar a los integrantes de Consejos Directivos, al facilitarles tomar contacto con tareas concretas en marcos más reducidos. Por otra parte, también permiten acercar a personas que no integran el Consejo Directivo para que colaboren con tareas de gobierno.



Los Consejos Directivos suelen organizarse utilizando dos tipos de ámbitos de trabajo:

1. **Comisiones Permanentes:** trabajan durante todo el año y se ocupan de tareas regulares, tales como el monitoreo financiero, la supervisión del cumplimiento de obligaciones legales y regulatorias, desarrollo del Consejo Directivo o relaciones con la comunidad.
2. **Comités Ad-hoc o Temporales:** tratan cuestiones específicas y operan a término, es decir que cuando concluyen la tarea para la cual han sido creados, dejan de existir. Los comités ad-hoc pueden crearse, por ejemplo, para organizar la planificación estratégica, para estudiar una propuesta de alianza con otra entidad, o para liderar una campaña de recaudación de fondos para un nuevo edificio. Tienen un límite de tiempo para concluir su mandato, y éste es específico y coyuntural.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR UNA ESTRUCTURA DE COMISIONES Y COMITÉS	
Ventajas	Desventajas
▪ Ahorra los detalles que consumen tiempo en las reuniones del Consejo Directivo y acorta las reuniones del Consejo Directivo. ▪ Fortalece el conocimiento de los miembros del Consejo Directivo acerca de temas puntuales de la organización. ▪ Las personas con mucha experiencia pueden ser involucradas para asesorar o ayudar a implementar un proyecto. ▪ Permiten involucrar a los integrantes del Consejo Directivo y testear a miembros potenciales.	▪ Pueden generar ámbitos de poder paralelos al del Consejo Directivo. ▪ Requieren un esquema más complejo de coordinación y seguimiento. ▪ Pueden llevar al descuido de un área de responsabilidad cuando la misma se delega en su totalidad en una comisión o comité improductivo.

Para que las comisiones o comités contribuyan a facilitar el trabajo del Consejo Directivo, este último debe definir claramente el mandato que se le da a cada una de esas instancias, las actividades necesarias para cumplir con dicho mandato, y el plazo para informar al Consejo Directivo o para cumplir con los distintos objetivos fijados. Por otro lado, el Consejo Directivo debe evaluar el progreso de cada uno de estos grupos de trabajo y decidir acerca de su continuidad en el caso de que funcionen de modo poco eficiente. A medida que la organización crece y cambian sus necesidades, la estructura de comisiones y comités también debe ser revisada en forma periódica.

Algunos Consejos Directivos son reacios a crear comisiones o comités, ya que temen que éstos ocupen espacios de poder que reduzcan el poder real del Consejo Directivo en su conjunto. El personal ejecutivo también puede temer que los comités reduzcan sus posibilidades de asesorar en la formulación y

gestión de políticas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que un comité sólo tiene el poder de recomendar al Consejo Directivo posibles cursos de acción, salvo en aquellos casos en los que el Consejo Directivo le hubiera delegado la facultad de decidir sobre un tema específico (Fisher, 1986). Aún en estos casos, el Consejo Directivo en su conjunto continúa siendo el responsable último de las decisiones tomadas por cualquier comité o comisión que hubiera creado, por lo cual se torna indispensable que la toma de decisiones en estos ámbitos se encuadre dentro del marco definido por políticas de carácter general aprobadas por el órgano de gobierno de la entidad.

Para reducir la confusión acerca del rol de comisiones y comités, es importante elaborar un documento escrito (a veces denominado términos de referencia), que explique el propósito de su creación, así como la duración de su existencia, composición, obligaciones y expectativas en relación a sus integrantes, autoridad delegada (qué cosas puede decidir por sí mismo), frecuencia de presentación de informes al Consejo Directivo, entre otros puntos.

Las comisiones y comités del Consejo Directivo pueden cumplir funciones de exploración, de estudio, análisis y evaluación, de implementación, de monitoreo y control, o de decisión. Muchos Consejos Directivos poseen comités que exploran cuestiones particulares para luego presentar sus conclusiones frente al Consejo Directivo en su conjunto. Esto puede resultar útil para tareas tales como la búsqueda y selección de personal ejecutivo, la planificación estratégica de la organización, el análisis de estrategias posibles de recaudación de fondos, por ejemplo.

Los comités pueden también organizarse para estudiar ciertas cuestiones que el Consejo Directivo considera necesario evaluar, tales como su propio desarrollo o la introducción de nuevos programas en la organización. El beneficio de este tipo de comités es que tienden a ser estratégicos, orientados a resultados específicos y con una duración de tiempo limitada.

Cuando se le solicita a una comisión o comité que implemente alguna decisión a nivel operativo (por ejemplo, la negociación de un acuerdo con otra entidad o la compra de un nuevo edificio), debe involucrarse al responsable máximo de la gestión, sea éste el Director Ejecutivo, el coordinador general o, en su defecto, el propio Consejo Directivo, para evitar generar “ruidos” en la estructura de gestión de la que seguramente la comisión o comité requerirá apoyo.

En ciertos casos, la estructura de comisiones y comités adoptada por el Consejo Directivo es un reflejo de la estructura funcional de la organización (comisión de administración, de comunicaciones, de socios, por programas, etc.). El riesgo es que aquéllas concentren su accionar en cuestiones operativas y terminen compitiendo con el personal rentado a cargo de distintas áreas o programas de la organización, o lleven a hacer perder el tiempo del personal rentado a cargo de un área o programa. Es por este motivo que resulta conveniente establecer para cada comité un mandato y un plan de trabajo que estén conectados con las prioridades estratégicas del Consejo Directivo.

El punto que debe ser recordado es que la estructura de comisiones y comités del Consejo Directivo existe para facilitar el trabajo de gobierno de este cuerpo y no para supervisar el trabajo de los responsables de la gestión de cada área de la organización. La función de supervisión de los responsables operativos



debe estar asignada dentro de la estructura de gestión y de control de la organización.

También es necesario diferenciar la estructura de comisiones y comités del Consejo Directivo de las comisiones que pueden existir en distintas áreas de la organización o vinculadas a diferentes programas. En este último caso, las comisiones de trabajo cumplen una función de apoyo al responsable de la gestión, de asesoramiento o de ejecución directa (es decir, desempeñan el rol de trabajadores voluntarios).

En otras palabras, éstas comisiones son parte de la estructura de gestión de la entidad y no de la estructura de gobierno, y por lo tanto, no son comisiones y comités del Consejo Directivo. El hecho de que miembros del Consejo Directivo integren también algunos de estos ámbitos de trabajo de la estructura de gestión puede muchas veces generar confusión de roles en quienes desempeñan simultáneamente más de un rol.

Una consideración especial merecen las Comisiones Ejecutivas (a veces también denominadas Comités Ejecutivos o Consejos Ejecutivos) que existen en muchas organizaciones sin fines de lucro. Estas comisiones ejecutivas se encuentran integradas por quienes ocupan los cargos de mayor jerarquía del Consejo Directivo (presidente, tesorero, secretario, por ejemplo) pudiendo sumarse también los responsables de los sectores más importantes de la organización (con responsabilidades ejecutivas, sean personas rentadas o voluntarias).

Este tipo de equipo de trabajo es indispensable cuando el Consejo Directivo se reúne pocas veces al año, o cuando tiene un alto número de integrantes, por lo cual es necesario delegar ciertas decisiones que deben ser tomadas entre reuniones plenarias. En tales casos, es importante que las decisiones que las comisiones ejecutivas tomen se encuentren dentro del marco de las políticas adoptadas por el Consejo Directivo, o que cuando esto no sea posible -por no existir políticas previas vinculadas con la decisión a adoptar- ésta sea tomada ad referendum de la decisión futura del Consejo Directivo, o que se realicen consultas intermedias con otros integrantes del Consejo Directivo antes de que la Comisión Ejecutiva decida y actúe (herramientas como el correo electrónico y el fax pueden agilizar este proceso de consulta previa). El riesgo que debe tenerse presente es el daño que se le puede producir al funcionamiento del Consejo Directivo si se percibe que las decisiones importantes son tomadas en otro ámbito (Comisión Ejecutiva).

Otro problema frecuente se da cuando la Comisión Ejecutiva se involucra en decisiones de gestión y no de gobierno, y la organización cuenta con un director ejecutivo. En tales casos, debe diferenciarse nuevamente cuáles son tareas de gobierno y cuáles son responsabilidades de gestión. Es posible que la Comisión Ejecutiva funcione en muchas organizaciones como el órgano de máxima jerarquía de la estructura de gestión al mismo tiempo que toma decisiones de gobierno entre las reuniones plenarias. Esto suele generar una serie de dificultades (ver capítulos 1 y 6) que deberán ser trabajadas y pulidas con sumo cuidado.

Es típico que las comisiones y comités fallen en su desempeño por los mismos motivos por los cuales puede fallar el Consejo Directivo: ausencia de planes de acción, recolección incompleta de información, confusión de aspectos

políticos y estratégicos con cuestiones operativas, falta de coordinación efectiva de las reuniones de trabajo, escasa precisión de las decisiones tomadas y responsabilidades asignadas. Por lo tanto, las comisiones y comités pueden beneficiarse de las herramientas disponibles para hacer más efectivas las reuniones de Consejos Directivos.

En síntesis, es indispensable que toda comisión o comité cuente con:

1. Un mandato que delimite sus responsabilidades y objetivos (asesoramiento, delegación de autoridad y decisión, implementación, etc.).
2. Tareas a realizar claramente definidas.
3. Plazos previamente establecidos para las distintas tareas.
4. Un presidente o secretario con tiempo para liderar el comité, preparar informes breves para el Consejo Directivo y servir de nexo con el Consejo Directivo.
5. Miembros comprometidos con la tarea y con disposición para dedicar el tiempo necesario.
6. Tiempo para reunirse cara a cara en la medida en que sea necesario.
7. Recursos acordes con las tareas a realizar.

CONSEJO ASESOR

Los Consejos Asesores pueden resultar un instrumento altamente productivo dentro de la estructura de gobierno de las organizaciones sin fines de lucro. A diferencia de los Consejos Directivos, que tienen responsabilidades fiduciarias y cumplen funciones de gobierno, los Consejos Asesores están integrados por individuos que se desempeñan en forma voluntaria como parte de un cuerpo permanente que tiene por objeto brindar consejo y apoyo.

Los Consejos Asesores tienen responsabilidad por brindar asesoramiento a los Consejos Directivos, pero carecen de autoridad y poder de decisión (Axelrod, 1991). Los temas que pueden ser tratados por los Consejos Asesores son amplios -reflejando las distintas áreas de responsabilidad de los Consejos Directivos- como, por ejemplo, la recaudación de fondos (incluso colaborando activamente en su implementación), problemas políticos que afectan a la organización, o las relaciones con otras organizaciones.

Si bien el Consejo Directivo puede contar con comisiones y comités que cumplen una función de asesoramiento, estudio y análisis en temas específicos, los Consejos Asesores cumplen una función más amplia y se encuentran a "disposición" de los Consejos Directivos para tratar los temas en los que éstos requieran otras perspectivas a las propias.

Un Consejo Asesor permite acercar a la estructura de gobierno -aunque sin responsabilidades de decisión- a personas que aportan experiencia, contactos y relaciones, credenciales profesionales y académicas, buena imagen o



credibilidad, ampliando, de esta manera, los recursos con los que cuenta la organización para mejorar la calidad de su gobierno.

Un Consejo Asesor también puede servir para involucrar gradualmente a individuos a los que la organización le interesaría convocar en algún momento para integrar su Consejo Directivo. Un Consejo Asesor puede permitir también mejorar el vínculo entre la organización y la comunidad a la que sirve, incorporando perspectivas de grupos de beneficiarios, otras organizaciones que operan en la misma comunidad y entidades y grupos con los que se trabaja en redes y alianzas (Saidel, 1999).

Para facilitar el funcionamiento de los Consejos Asesores, diversos autores recomiendan establecer el mandato de este tipo de cuerpos con claridad, incluyendo (Axelrod, 1991):

1. Un enunciado del motivo por el cual ha sido creado.
2. Un listado de sus responsabilidades.
3. Composición del Consejo y descripción del proceso de selección de sus miembros.
4. Duración de los mandatos en el Consejo Asesor.
5. Frecuencia de sus reuniones.
6. Descripción de puestos y expectativas en relación a sus integrantes.
7. Mecanismos de comunicación con el Consejo Directivo.
8. Recursos disponibles para su funcionamiento (quién le brindará apoyo logístico, con qué fondos contará).

Es fundamental clarificar el propósito y responsabilidades del Consejo Asesor con sus integrantes potenciales para evitar situaciones conflictivas posteriores. Si sus integrantes esperan tener una participación activa en el proceso de toma de decisiones, seguramente se verán frustrados y se alejarán de la organización, generando una mala imagen hacia otros actores externos con los cuales estos integrantes se encuentran en contacto, y produciendo resultados opuestos a los buscados cuando el Consejo Asesor fue creado. Por lo tanto, antes de decidir constituir con Consejo Asesor, las organizaciones deben estar preparadas para dedicarles tiempo y energía de manera que alcancen su verdadero potencial para enriquecer la estructura de gobierno.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta, se refiere a qué grado de difusión darle al Consejo Asesor. Si bien el propósito principal de un Consejo Asesor muchas veces es generar visibilidad, credibilidad y legitimidad para una organización, es frecuente encontrarse con que ciertas organizaciones utilizan nombres de personas a las que rara vez consultan y que carecen de cualquier información sobre qué tipo de actividades y programas realiza la organización.

Esto también puede generar un efecto contrario al deseado al crearse el Consejo Asesor, por lo tanto, el tipo de difusión dado a su composición debe guardar proporción con el grado de involucramiento real que sus integrantes tienen con la organización (Andringa and Engstrom, 1997).



REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMISIONES Y COMITÉS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Anualmente, el Consejo Directivo debe revisar su estructura organizativa y determinar en qué medida corresponde realizar modificaciones. La revisión puede estar orientada por preguntas tales como:

- ☐ ¿La estructura actual de comisiones y comités del Consejo Directivo sirve a las necesidades de gobierno de la organización?
- ☐ ¿Todos los miembros del Consejo Directivo tienen una clara comprensión de la estructura de comités de la organización y cuál es su papel en dicha estructura?
- ☐ ¿Existen términos de referencia escritos que definen el mandato, los roles y las responsabilidades de cada comisión y comité?
- ☐ ¿Cuenta cada comisión y comité con personas con los perfiles adecuados o se requiere convocar a personas con conocimientos o capacidades adicionales?

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

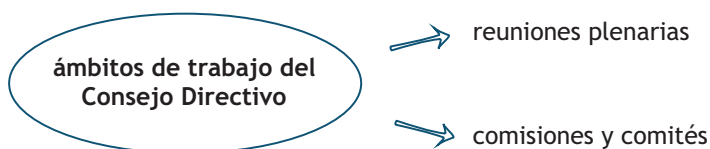
Es fundamental tener claro que el gobierno de una organización corresponde al cuerpo directivo en su conjunto y que no corresponde a ningún miembro en forma independiente.



**sugerencias para estructurar
Consejos Directivos**

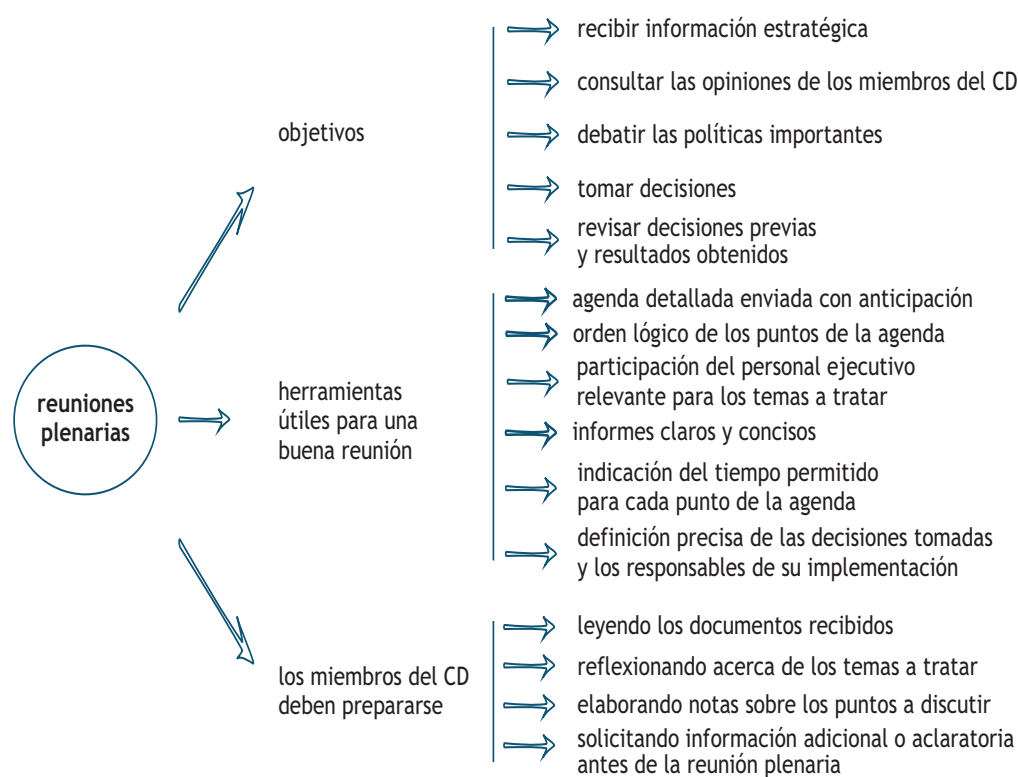
- ajustar el tamaño a la cantidad de personas necesarias
- limitar la autoridad de un eventual comité ejecutivo
- reducir la cantidad de comisiones o comités
- utilizar comités temporarios o por proyectos
- recurrir a un Consejo Asesor
- contar con un reglamento interno o reglas explícitas de funcionamiento



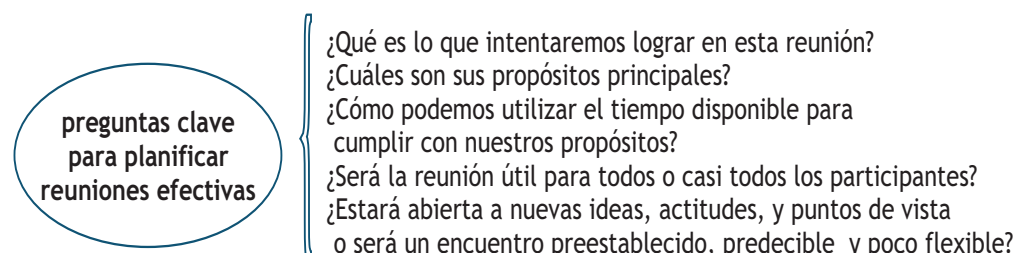


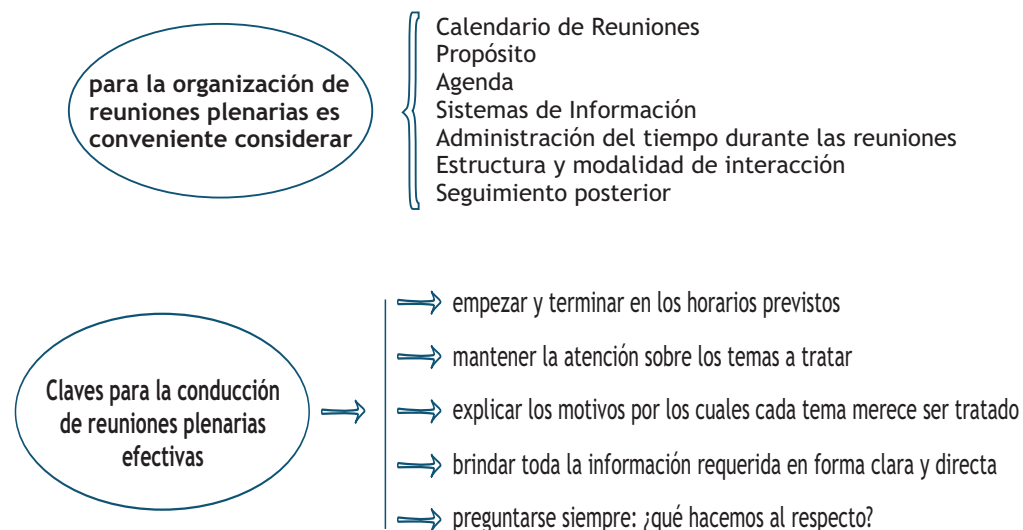
REUNIONES PLENARIAS

Son el campo formal dónde se toman todas las decisiones del Consejo Directivo.



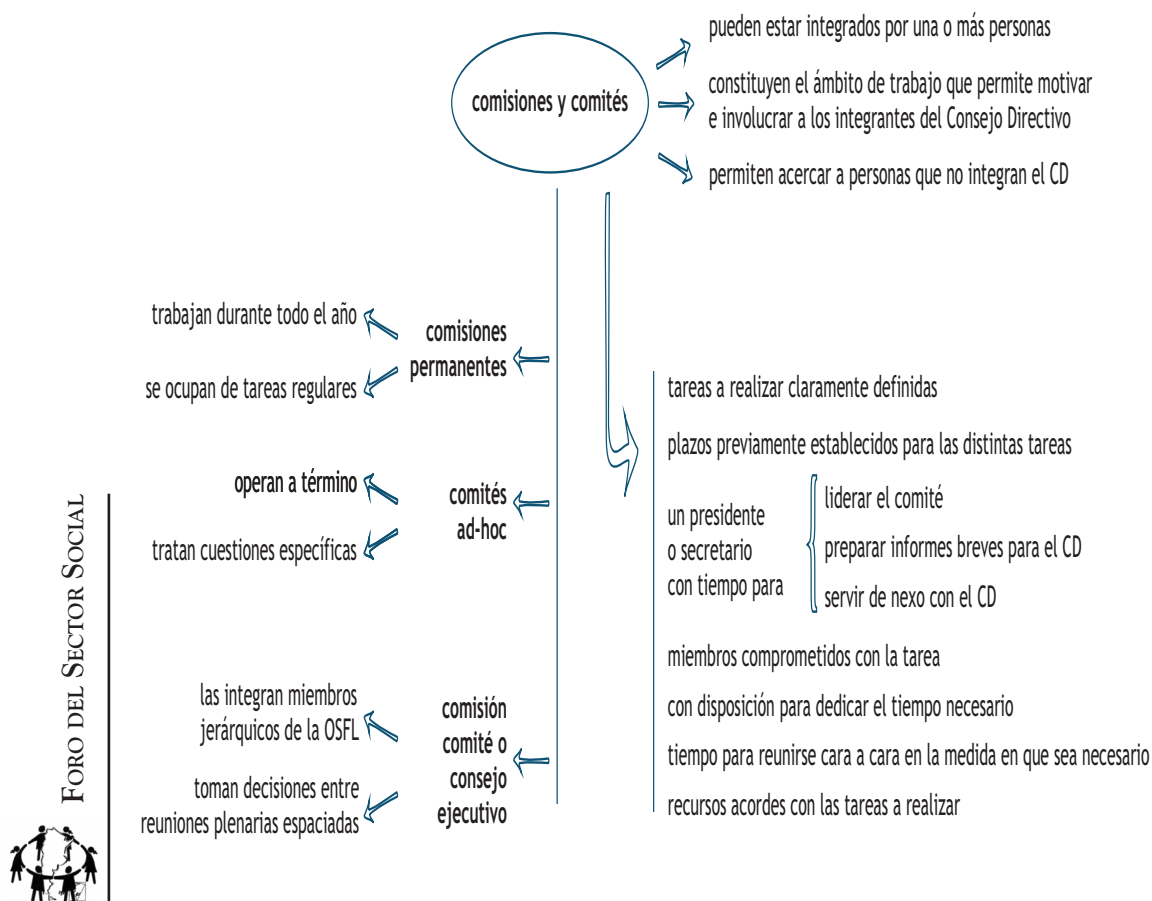
Quien conduce la reunión debe concentrar la deliberación en cuestiones significativas y limitar las intervenciones que no surgen de la agenda de la reunión.





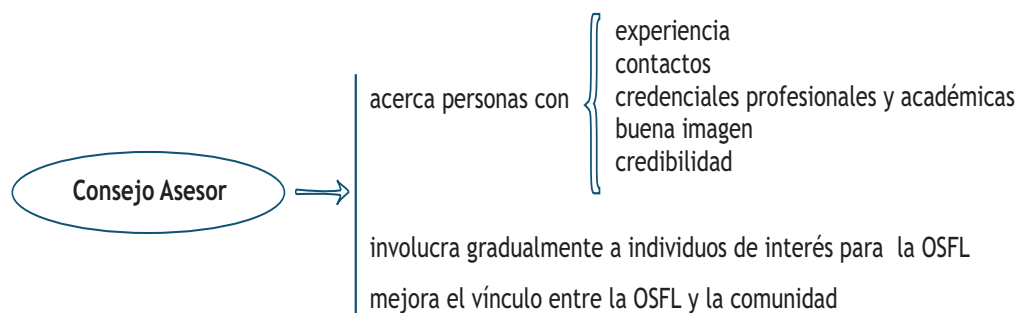
COMISIONES Y COMITÉS

En organizaciones con muchos integrantes o con actividades más complejas, es necesario establecer un marco de trabajo a través de comisiones y comités, que asumen parte de las responsabilidades y formulan recomendaciones al Consejo Directivo.



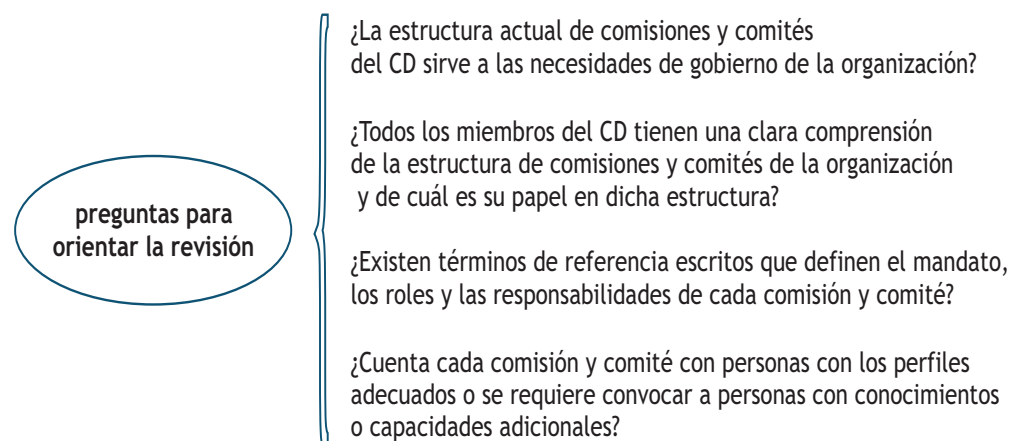
CONSEJOS ASESORES

Están integrados por individuos que se desempeñan en forma voluntaria como parte de un cuerpo permanente que tiene por objeto brindar consejo y apoyo.



REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMISIONES Y COMITÉS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Anualmente, el Consejo Directivo debe revisar su estructura organizativa y determinar en qué medida corresponde realizar modificaciones.



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Evaluar la organización del trabajo del Consejo Directivo de su organización. - Poder proponer mejoras a esa organización del trabajo.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma individual en el seno del Consejo Directivo. - Analice junto con los demás miembros del Consejo Directivo las respuestas obtenidas. - Extraigan conclusiones. Propongan mejoras.

A = muy bueno; B = bueno; C = regular; D = malo	A	B	C	D
Considero que la organización del trabajo del Consejo Directivo y su desempeño general es:				

A=sí; B=no; C= no sé	A	B	C	¿Se puede mejorar? ¿Cómo?
Prioridades de trabajo del Consejo Directivo				
1. ¿Ha elaborado el Consejo Directivo un documento que contenga los temas y desafíos estratégicos más significativos para la organización?				Indicar al dorso
2. ¿Es posible integrar dichos temas y desafíos al trabajo cotidiano del Consejo Directivo?				
3. ¿Ha elaborado el Consejo Directivo un plan de trabajo anual en función de los temas y desafíos estratégicos identificados?				
Organización del trabajo en las reuniones plenarias				
1. ¿Ha elaborado el Consejo Directivo un calendario anual de reuniones?				
2. ¿Es posible cumplir con el trabajo planificado durante las reuniones plenarias?				
3. ¿Ha acordado el Consejo Directivo el formato de las reuniones plenarias (informes, discusión, decisión, intercambio, resumen, cierre)?				
4. ¿Se envía por anticipado la agenda de la reunión?				
5. ¿Se orientan las agendas hacia los temas estratégicos de la organización?				
6. ¿Reciben los miembros del CD información útil con anterioridad a las reuniones?				
7. ¿Existen reglas previamente acordadas para la coordinación de las reuniones?				
8. ¿Son ejecutivas las reuniones en términos de la toma de decisiones, la definición de responsables, plazos y seguimiento de las mismas?				
9. ¿Se administra el tiempo de las reuniones en forma efectiva?				
10. ¿Existe un seguimiento de los compromisos asumidos posterior a las reuniones plenarias?				
11. ¿Funciona este seguimiento correctamente?				



¿Se puede mejorar? ¿Cómo?

Prioridades de trabajo

1.

2.

3.

Organización del trabajo en las reuniones plenarias

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Analizar la organización del trabajo del Consejo Directivo de su organización. - Analizar la planificación y desarrollo de las reuniones plenarias del Consejo Directivo. - Elaborar propuestas.
INSTRUCCIONES:	- Designen a un par de miembros del grupo para que, sin participar de la reunión, observen y registren sus aspectos significativos, tomando como guía las pautas consignadas abajo. - Una vez finalizada la reunión, sin la intervención de los observadores, relaten sus impresiones sobre el desarrollo de la misma. - Los miembros del grupo que actuaron de observadores comentan lo que registraron. - Luego analicen, junto con los demás miembros del Consejo Directivo, las coincidencias y diferencias encontradas entre lo registrado por los observadores y las impresiones del grupo. - Propongan alternativas para mejorar los aspectos discutidos.

A=sí; B=no; C= no sé	A	B	C	¿Se puede mejorar? ¿Cómo?
Pautas para planificación y desarrollo de reuniones plenarias.				
1. ¿Está la reunión prevista en el calendario anual de reuniones?				Indicar al dorso
2. ¿Es posible cumplir con el trabajo planificado durante la reunión plenaria?				
3. ¿Se anunció el formato de la reunión plenaria antes de su inicio? (informes, discusión, decisión, intercambio, resumen, cierre).				
4. ¿Se envió por anticipado la agenda de la reunión?				
5. ¿Se orienta la agenda hacia los temas estratégicos de la organización?				
6. ¿Reciben los miembros del CD información útil con anterioridad a la reunión?				
7. ¿Existen reglas previamente acordadas acerca de quién y cómo coordina las reuniones?				
8. ¿Se cumplen estas reglas?				
9. Al finalizar la reunión ¿quedaron claras las decisiones tomadas, sus responsables, los plazos para la implementación y el seguimiento de las mismas?				
10. ¿Se administró el tiempo de la reunión en forma efectiva?				
11. ¿Se previó el seguimiento de los compromisos asumidos posterior a las reuniones plenarias?				



¿Se puede mejorar? ¿Cómo?**Organización del trabajo en las reuniones plenarias**

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.



CAPÍTULO 4

MECANISMOS DE SELECCIÓN Y TRANSICIÓN EN CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Comprenda que la calidad del Consejo Directivo depende del plan que desarrolle para seleccionar e incorporar nuevos miembros.
- ☐ Diseñe un plan de acción que contribuya a la selección de nuevos miembros.
- ☐ Adquiera herramientas para la incorporación de nuevos miembros.
- ☐ Conozca las distintas transiciones que atraviesan los Consejos Directivos e identifique los riesgos y las dificultades que producen en las organizaciones.
- ☐ Desarrolle habilidad para planificar y diseñar transiciones ordenadas.

CAPÍTULO 4

MECANISMOS DE SELECCIÓN Y TRANSICIÓN EN CONSEJOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN

La calidad del Consejo Directivo depende en gran medida del plan que éste desarrolle para seleccionar e involucrar a nuevos miembros. Este capítulo analiza los distintos mecanismos que se utilizan para la selección y la designación de los integrantes de los cuerpos directivos de las asociaciones civiles y de las fundaciones. Además, el capítulo explora qué son y qué funciones cumplen los comités de nominaciones y las comisiones de desarrollo directivo o de recursos humanos y analiza las transiciones que se producen en las organizaciones, ya sea cuando se transfiere responsabilidades desde el grupo original de fundadores a una segunda generación de líderes o cuando se produce el pasaje desde un Consejo Directivo involucrado en el trabajo cotidiano de una organización pequeña hacia un Consejo Directivo con un perfil orientado a temas de gobierno, delegando las responsabilidades de gestión a personal ejecutivo rentado.

MECANISMOS DE SELECCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS

Existen aspectos formales para la designación de los integrantes de los cuerpos directivos definidos por los estatutos de las mismas organizaciones. En el caso de las asociaciones civiles, se suele requerir un mecanismo de votación entre los asociados para elegir a los integrantes de los cuerpos directivos, y la designación de las personas para cubrir los cargos que quedan vacantes se realiza en una asamblea ordinaria de asociados, o a través de elecciones cuando la cantidad de socios así lo hiciera necesario.

Es frecuente que los estatutos de asociaciones civiles establezcan la renovación parcial de cargos (por mitades o por tercios) de manera tal de asegurar cierta continuidad en el trabajo realizado por el Consejo Directivo como cuerpo, evitando así cambios totales en su composición.

En el caso de fundaciones, la designación de los integrantes del primer Consejo de Administración es realizada por los fundadores, y posteriormente los reemplazos de consejeros (por finalización del mandato o por remoción) se realizan en base a alguno de los siguientes mecanismos: 1) designación a cargo de los miembros permanentes del Consejo de Administración, quienes habitualmente son los fundadores (estableciéndose las condiciones para una acefalía futura frente a la desaparición física de los mismos, a menos que se establezcan provisiones para el caso de su ausencia); 2) designación por los integrantes actuales del mismo Consejo; 3) designación por entidades representadas en el Consejo de Administración, aunque una vez designadas estas personas ejercen el cargo en forma personal e indelegable.

Los estatutos establecen los mecanismos que regulan el funcionamiento de cada entidad, en particular lo referente a sus órganos de gobierno. En el caso

de las asociaciones civiles, los estatutos estipulan el marco de derechos y obligaciones de los asociados, constituyendo una suerte de contrato entre éstos y la entidad. Entre otros aspectos relacionados, los estatutos de asociaciones civiles y de fundaciones establecen las normas vinculadas con la selección de integrantes de los órganos de gobierno, la duración de los mandatos para cada cargo, los requisitos para integrarlos, y el mecanismo de reemplazo por vacante transitoria o permanente.

Más allá de los aspectos formales establecidos en los estatutos, algunas organizaciones cuentan con un equipo de trabajo cuya responsabilidad principal es ayudarlas a identificar y seleccionar a los candidatos que mejor puedan aportar a la organización como miembros del Consejo Directivo. Sea que el Consejo Directivo tenga un comité de nominación o selección, o que éste en su conjunto lleve a cabo la tarea de identificación de candidatos, en ambos casos el proceso de selección de nuevos directivos debe ser organizado y planificado adecuadamente. La planificación de la selección incluye diseñar y especificar las acciones que serán realizadas para:

1. Establecer criterios para la selección de nuevos miembros y definir perfiles buscados.
2. Identificar candidatos que reúnan los perfiles definidos.
3. Despertar el interés ("cultivar") de los potenciales candidatos en la organización.
4. Proponer los candidatos seleccionados a quien corresponda (asamblea, Consejo Directivo, Consejo de Administración según la forma jurídica, etc.).
5. Introducir y orientar a los nuevos miembros en sus responsabilidades como integrantes del órgano de gobierno.

Una vez que las distintas acciones previstas han sido diseñadas, entonces el Consejo Directivo o el comité de selección deberá elaborar un calendario para cumplir con cada etapa -por ejemplo, fecha de inicio del proceso de identificación y reclutamiento de nuevos miembros- con suficiente anticipación al término del mandato de los miembros que deberán ser reemplazados.

COMITÉ DE NOMINACIONES Y COMISIÓN DE DESARROLLO DIRECTIVO

La tarea de selección de nuevos integrantes puede ser asignada a un comité de nominaciones o de selección de naturaleza ad-hoc, con una duración a término. En otras organizaciones, ésta tarea es realizada por una comisión de carácter permanente, responsable por el desarrollo de los directivos de la organización, en particular cuando se busca promover el liderazgo interno entre los miembros de la misma, para que puedan ir asumiendo cargos de mayor responsabilidad en la entidad. En otros casos, la tarea de selección es llevada a cabo por la comisión de recursos humanos, la cual puede estar a cargo del seguimiento no sólo de los integrantes de los cuerpos directivos, sino, también, de los integrantes de las distintas comisiones y comités que integran la estructura de gestión, de los voluntarios que participan en la prestación de servicios directos o de servicios de apoyo, y hasta del personal rentado de la organización.

En cualquier caso, ya sea que se trate de un comité temporal o una comisión de carácter permanente, el equipo de trabajo deberá ser responsable de identificar, investigar, cultivar, seleccionar, orientar, involucrar, capacitar y reconocer a cada nuevo integrante del Consejo Directivo. El funcionamiento adecuado de este proceso es central para la efectividad a largo plazo del gobierno de la organización.

Una de las responsabilidades del Comité de Nominaciones o de la Comisión de Desarrollo Directivo es asegurar que cada nuevo integrante del Consejo Directivo -y de las comisiones y comités que conforman su estructura de trabajo- cuente con una descripción del cargo que va a desempeñar y de las contribuciones que se esperan de él. Entre otros aspectos, esta descripción debe incluir: a) obligaciones y responsabilidades; b) duración del mandato; c) requerimientos de tiempo; y d) conocimientos, habilidades y experiencia requerida (perfil buscado), además de hacerle entrega de los documentos que explican el funcionamiento del Consejo Directivo (mecanismos de toma de decisiones, estructura de comisiones y comités, mandatos de cada uno de ellos).

Otra responsabilidad que puede ser asumida por una Comisión de Desarrollo Directivo o de Recursos Humanos -y, eventualmente por un Comité de Nominaciones- es evaluar el desempeño de cada integrante del Consejo Directivo luego de un período, por ejemplo, al finalizar cada año. La evaluación del desempeño individual permitirá identificar a los integrantes que requieren una atención y apoyo adicional para que puedan responder a las necesidades de gobierno de la organización.

COMITÉ DE NOMINACIONES

EJEMPLO DE MANDATO APROBADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO

RESPONSABILIDAD: identificar, investigar, cultivar, reclutar, orientar, involucrar y reconocer a los miembros del CD.

TAREAS A REALIZAR:

- ☐ Analizar el mandato del Comité de Nominaciones aprobado por el Consejo Directivo.
- ☐ Revisar las responsabilidades de los integrantes del Comité de Nominaciones.
- ☐ Formular un plan de trabajo y un calendario anual para las siguientes actividades:
 1. Involucrar a personas clave en el análisis de la composición del Consejo Directivo y en la identificación de nuevos miembros.
 2. Actualizar la descripción de cargos a ocupar por directivos.
 3. Elaborar un listado de candidatos potenciales.
 4. Presentar nominaciones al Consejo Directivo o a la Asamblea para su aprobación.
 5. Cultivar y reclutar nuevos miembros.
 6. Orientar a los nuevos miembros.
 7. Acompañar y reconocer a los nuevos miembros.
 8. Evaluar el desempeño de los integrantes del Consejo Directivo.
 9. Evaluar la tarea realizada por el Comité de Nominaciones.



SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE NUEVOS MIEMBROS

Una consideración fundamental en la selección de nuevos miembros del Consejo Directivo se refiere a la adecuación del perfil de los integrantes del órgano de gobierno a las necesidades de la organización. A medida que la organización va evolucionando, será necesario incorporar y comprometer a miembros con capacidades, experiencias y contactos diferentes respecto a los miembros de períodos anteriores. Por lo tanto, la revisión de la composición del Consejo Directivo debe contemplar que la organización puede estar requiriendo diferentes perfiles de miembros para diferentes etapas del ciclo de vida de la organización.

Un plan de trabajo para la selección e incorporación de nuevos integrantes del Consejo Directivo debe incluir un conjunto de actividades básicas. Estas actividades pueden ser asignadas a un Comité de Nominaciones o Comisión de Desarrollo Directivo, pueden ser delegadas en un integrante del equipo profesional, o realizadas informalmente por los líderes de la organización. Las principales actividades de un plan de trabajo son: 1) identificación de miembros potenciales; 2) estímulo y reclutamiento de nuevos miembros; 3) incorporación y orientación de nuevos miembros y 4) apoyo y reconocimiento de nuevos miembros.

1. IDENTIFICACIÓN DE MIEMBROS POTENCIALES

El Consejo Directivo o el Comité de Nominaciones debería elaborar periódicamente una lista de candidatos que puedan ser considerados en la selección de futuros nuevos integrantes del órgano de gobierno de la organización. Dicha lista se completará con el perfil personal de cada uno de los potenciales nuevos miembros que han sido identificados. La lista será comparada con una descripción de las características, capacidades, experiencia y antecedentes que deben estar representadas en el Consejo Directivo. Esto ayuda a identificar, en primer lugar, en qué medida los miembros actuales del Consejo Directivo cumplen con estos criterios y, en segundo lugar, qué perfiles faltan incluir en el Consejo Directivo.

En este proceso es importante considerar a sus miembros tanto a nivel individual como en función del Consejo Directivo como grupo (considerando los estilos de participación e intervención en reuniones de trabajo). Algunas de las preguntas útiles para orientar este análisis son: ¿Cuáles son los miembros con una fuerte presencia en el Consejo Directivo cuya contribución es positiva?, ¿Quiénes tienden a dominar la participación?, ¿Qué cualidades, capacidades, fortalezas y antecedentes adicionales serían útiles en el Consejo Directivo para llevar a cabo la misión de la organización en esta etapa? También puede ser de ayuda incluir a otros actores críticos, al personal ejecutivo, o a los voluntarios, relevando qué cualidades cada uno de estos grupos espera que estén representadas en el Consejo Directivo.

Todos los miembros del Consejo Directivo deben jugar un rol importante en sugerir posibles nuevos miembros. Posibles fuentes para detectar candidatos son los integrantes voluntarios de comisiones y comités que conforman la estructura de gestión de la organización, integrantes del Consejo Asesor si lo hubiera, voluntarios que colaboran en la organización en tareas específicas, o



personas que se desempeñaron en cargos ejecutivos en la organización o en otras organizaciones similares en el pasado.

En algunos casos, puede llevar un largo tiempo cultivar o despertar el interés de algunos candidatos e involucrarlos en la organización. Una vez que se ha completado la lista de potenciales nuevos miembros, entonces el Consejo Directivo, el Comité de Nominaciones o la Comisión de Desarrollo Directivo puede fijar una reunión para evaluar y asignar prioridad a los candidatos que serán contactados. Es importante tener en cuenta que es preferible tomar el tiempo que sea necesario para reclutar y seleccionar a un candidato que la organización considera valioso, que sumar nuevos miembros rápidamente recurriendo a la selección de personas amigas con la esperanza de que alguno pueda resultar de utilidad para la organización.

2. ESTÍMULO Y RECLUTAMIENTO DE NUEVOS MIEMBROS

El contacto que se establece con los candidatos debe estar acompañado por un "cultivo" de la relación, de manera tal de interesar a la persona en la organización. El tipo de trabajo que se realiza es diferente en cada caso. Interesar a personas que no conocen a la organización a pesar de estar interesadas en la "causa" abordada, requiere de un proceso diferente al de convocar a candidatos que ya han trabajado o conocen bien a la organización. Algunas organizaciones prefieren invitar a estas personas a colaborar en un comité específico por un período determinado de manera de ir conociéndolas y acercándolas a la organización y al mismo tiempo evaluar la conveniencia de ofrecerles un rol de mayor responsabilidad.

Los miembros del Consejo Directivo que contactan al candidato deberían evitar comprometer a la organización antes de tiempo, invitando al candidato a unirse al Consejo Directivo. Esta decisión debe tomarse en consulta con todos sus miembros, con el comité correspondiente asignado a esta tarea, si este existiera (Grummon Nelson, 1991), o en el caso de las asociaciones civiles, siguiendo los mecanismos de elección que pudieran existir (aprobación por la asamblea ordinaria por ejemplo).

En el proceso de estímulo y reclutamiento es importante clarificarle a un candidato los siguientes aspectos: 1) misión de la organización, estrategias centrales y programas; 2) situación financiera; 3) responsabilidades de los directivos; 4) cantidad de tiempo que demandará el cargo; 5) cantidad de reuniones a las que deberá asistir; 6) contribuciones que se esperan de él (participación en otros comités o comisiones, donación de dinero, contactos, servicios gratuitos, etc.).

Si bien el proceso de estimulación puede ser gradual, la organización debe ser clara en cuanto a las expectativas que se tienen de los integrantes de su Consejo Directivo, evitando ocultar estos aspectos con la "excusa" de querer atraer personas consideradas importantes o visibles en la comunidad. Contar con integrantes "nominales" que no realizan un aporte efectivo al gobierno de la entidad, suele generar resultados contraproducentes en el mediano plazo.

Cuando el candidato ha sido aprobado por el Consejo Directivo es conveniente realizar una reunión en la que se lo invita a unirse al mismo (o a aceptar ser presentado como candidato en la asamblea ordinaria si correspondiera en una

asociación civil). Aunque no todos los miembros deben estar presentes en dicha reunión, es importante que quienes lo hagan describan en detalle el rol y la estructura del Consejo Directivo en la organización, y cuál será el papel que se espera del nuevo integrante. También es conveniente acordar explícitamente cuál será el cargo (secretario, vocal, etc.) que ocupará en el Consejo Directivo, cuál es la descripción de dicha posición, y qué otras comisiones o comités integrará.

3. INCORPORACIÓN Y ORIENTACIÓN DE LOS NUEVOS MIEMBROS

Una vez que el candidato ha aceptado la invitación de unirse al Consejo Directivo o ha sido elegido por la asamblea ordinaria en las asociaciones civiles, el presidente de la organización debería enviar una carta de bienvenida en nombre de todo el Consejo Directivo, en la cual deja formalmente establecidas las responsabilidades que se asumen y la contribución que se espera del nuevo integrante. Por supuesto que dicha carta debería reconocer y agradecer el compromiso asumido por el nuevo miembro, y la importancia que dicho compromiso tiene para el cumplimiento de la misión de la organización.

Incluso las personas que forman parte al mismo tiempo de otros Consejos Directivos, o lo han hecho en el pasado, necesitan una orientación hacia la organización. El objetivo de la orientación es integrar a los nuevos miembros lo antes posible, para que puedan convertirse en participantes activos y efectivos del Consejo Directivo. Para esto, necesitan conocer cuál es la estrategia y las prioridades actuales de la organización, cuáles son las principales fortalezas y debilidades de ésta, como está organizada la estructura de gobierno y la estructura de gestión de la entidad, cuáles son las principales políticas y reglas de funcionamiento, y cómo pueden ellos contribuir y trabajar para el beneficio de la entidad.

Las sesiones de orientación pueden realizarse en la misma organización, o en la oficina del nuevo miembro o en la de algún otro miembro del Consejo Directivo. También deben contar con la participación de personas que ocupan puestos clave en la estructura directiva y en la estructura de gestión, que puedan brindar una descripción del funcionamiento de la entidad y responder a las preguntas del nuevo miembro. La orientación también debe incluir una introducción explícita a los valores, las normas y las tradiciones de la organización.

Para facilitar el proceso de orientación e incorporación a la organización, el nuevo miembro debería recibir una carpeta (en algunas organizaciones denominada Manual de Consejo Directivo) con contenidos tales como:

- ☐ Una breve historia de la organización.
- ☐ Los estatutos de la organización.
- ☐ El documento de gobierno con la estructura del Consejo Directivo, descripción de roles y responsabilidades, y las principales políticas vigentes.
- ☐ Aspectos operativos del trabajo del Consejo Directivo: lugar y frecuencia de las reuniones, cantidad de reuniones, calendario de actividades.
- ☐ Memoria y balance del último ejercicio.
- ☐ Una descripción de la estructura de gestión y organigrama funcional de la organización.
- ☐ Plan estratégico y plan anual de actividades de la organización.



4. INVOLUCRAMIENTO Y RECONOCIMIENTO DE NUEVOS MIEMBROS

Luego de la orientación, es importante involucrar a los nuevos miembros en actividades de las que ellos puedan participar activamente, y reconocer su ayuda. De lo contrario, los nuevos miembros sólo tomarán parte de las reuniones del Consejo Directivo sin lograr una auténtica participación. En tal sentido, es importante que los nuevos miembros se incorporen a alguno de los Comités o Comisiones del Consejo Directivo en áreas de su interés o conocimiento para lograr un mayor contacto personal en grupos de trabajo más reducidos. Si el personal ejecutivo lo solicita, también puede ser provechoso obtener la contribución de los nuevos miembros del Consejo en roles de asesoramiento o de trabajo voluntario en aquellas áreas en las que posean experiencia (Grummon Nelson, 1991).

En el período inicial de involucramiento es esencial efectuar un seguimiento cercano de los nuevos integrantes. Transcurrido un plazo prudencial (dos o tres meses), puede resultar útil una reunión individual entre los nuevos integrantes y el Comité de Nominaciones o las principales autoridades de la organización, con el objeto de evaluar el proceso de incorporación y reconocer el aporte por ellos realizado hasta el momento.

Brindar reconocimiento periódico a los nuevos miembros es fundamental para reforzar su compromiso y entusiasmo con las nuevas responsabilidades asumidas. El reconocimiento puede darse de distintas formas: mencionar la contribución realizada por el nuevo miembro durante una reunión plenaria, asignarle una tarea de importancia que sea valorada por los integrantes del Consejo Directivo (por ejemplo, representar a la organización en algún evento comunitario, o asumir el liderazgo de un evento o actividad especial que brinde visibilidad), o comunicar a los miembros de la organización algún logro generado por los nuevos integrantes del Consejo Directivo.

MECANISMOS DE TRANSICIÓN

Una fase particularmente crítica en la vida de las organizaciones sin fines de lucro suele ser la transferencia de responsabilidad desde el grupo original de fundadores a una segunda generación de líderes. Otra fase importante puede ser el pasaje desde un Consejo Directivo involucrado en el trabajo cotidiano de una organización pequeña, hacia un Consejo Directivo con un perfil orientado al gobierno, transfiriendo las responsabilidades de gestión a personal ejecutivo rentado. La forma en que estos desafíos evolutivos sean encarados y resueltos determinará en gran medida la sustentabilidad de las organizaciones, ya que sin una adecuada transición entre los grupos directivos iniciales y los continuadores, las organizaciones sin fines de lucro debilitan su cohesión interna y su conducción estratégica.

Este mismo riesgo también se manifiesta en cada cambio de integrantes de Consejos Directivos. Por este motivo, es indispensable desarrollar un sistema de rotación o transición para el Consejo Directivo, que puede incluir algunos de los siguientes elementos:



1. **Duración de los mandatos de los integrantes del Consejo Directivo:** una forma de facilitar la renovación de los miembros del cuerpo de gobierno que no realizan un aporte significativo es establecer un período de permanencia breve -por ejemplo de uno o dos años- con una evaluación de desempeño, permitiendo así el alejamiento de aquellos miembros que no han cumplido con las responsabilidades acordadas.
2. **Renovación por partes de los integrantes del Consejo Directivo:** la renovación por mitades o tercios del Consejo Directivo permite asegurar cierta continuidad en el gobierno y conducción estratégica de la organización.
3. **Cantidad de mandatos consecutivos o totales permitidos:** ciertas organizaciones limitan la cantidad de veces que una persona puede integrar el Consejo Directivo, estableciendo, por ejemplo, la obligación de alejarse del mismo por uno o más períodos antes de poder volver a integrarlo nuevamente (alejamiento temporal forzoso). También puede fijarse la cantidad total de mandatos que alguien puede cumplir en el Consejo Directivo, facilitando así la incorporación de otras personas.
4. **Duración del mandato en un cargo específico:** ciertas organizaciones establecen mandatos por períodos más breves para ocupar un cargo, por ejemplo, cuando un presidente dura en su cargo dos años, pero su mandato en el Consejo Directivo dura tres. Esto permite contar con la colaboración de dicho miembro por un plazo más amplio y evita transiciones radicales.
5. **Cantidad de mandatos que se permite ocupar un mismo cargo:** una forma de evitar la “perpetuación” de personas en puestos de máxima autoridad (por ejemplo, presidente) es limitar la cantidad de veces que se puede ocupar un mismo cargo.
6. **Edad mínima y/o máxima para ocupar ciertos cargos o integrar el Consejo Directivo:** por ejemplo, cuando se establece la obligación de dejar el cargo a una cierta edad obligando así la incorporación de nuevos miembros.
7. **Atributos vinculados a la representatividad:** algunas organizaciones exigen disponer de ciertos atributos o cumplir con ciertos requisitos para poder integrar el órgano de gobierno de la entidad, debiendo cesar en el cargo cuando se deja de cumplir con ellos. Por ejemplo, escuelas estructuradas como asociaciones civiles requieren que los integrantes del Consejo Directivo sean padres de alumnos, debiendo renunciar a los cargos cuando los hijos se gradúan o abandonan la escuela.
8. **Incompatibilidades:** en ciertos casos resulta conveniente establecer en qué circunstancias un miembro debe dejar el Consejo Directivo. Por ejemplo, ciertas organizaciones establecen que sus integrantes dejan automáticamente el Consejo Directivo cuando asumen un cargo público, se postulan a un cargo electivo, o inician alguna actividad laboral que pueda generar un conflicto de interés permanente.

Los elementos arriba señalados deben ser articulados dentro de un sistema que integre mecanismos de transición. Este sistema deberá adaptarse a la realidad de cada caso, tomando en cuenta cuáles son los riesgos que se quieren evitar y qué situaciones se quieren promover para potenciar la contribución del Consejo Directivo al funcionamiento de la organización.

La transición de integrantes de Consejos Directivos debe ser planificada en forma ordenada, de manera tal de permitir la preparación de los futuros responsables del gobierno de la organización. En este sentido es frecuente escuchar como argumento para no renovar el Consejo Directivo que no se encuentra nuevos integrantes para realizar los reemplazos. La falta de



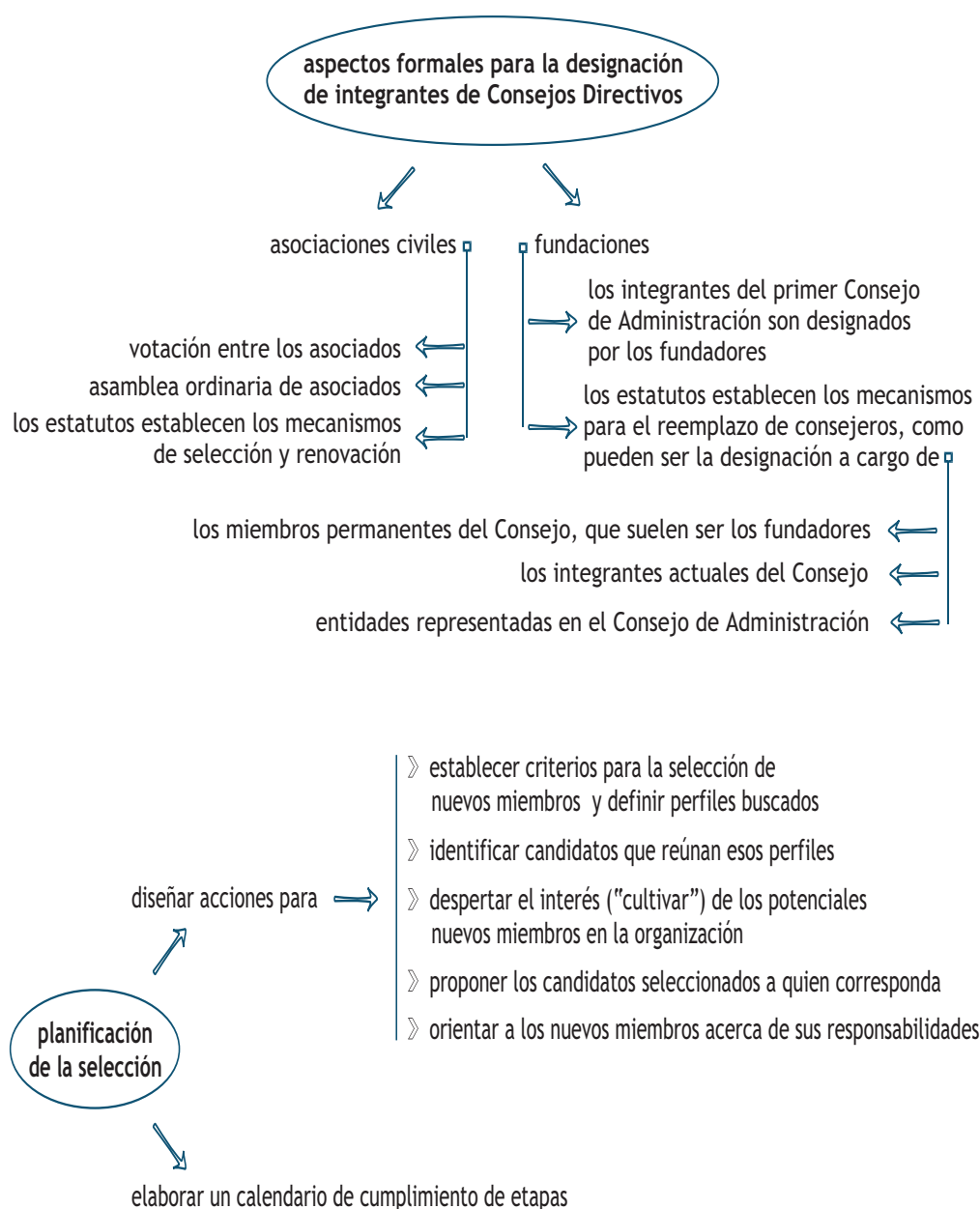
candidatos suele reflejar la ausencia de planificación de mecanismos de identificación, motivación, estímulo y capacitación de nuevos directivos. En otros casos, la ausencia de candidatos señala la existencia de problemas de visibilidad o hasta de credibilidad que puede experimentar la organización. Por lo tanto, el reconocimiento de la dificultad para incorporar nuevos miembros debe convertirse en una oportunidad para la reflexión estratégica de su Consejo Directivo que permita profundizar en las causas de esta situación y cuál es la contribución de la conducción actual a este problema.

En síntesis, la forma en que estos desafíos de transición sean encarados y resueltos determinará en gran medida la sustentabilidad de las organizaciones, ya que sin un adecuado recambio de directivos, las organizaciones sociales debilitan su cohesión interna, su legitimidad externa y su capacidad de conducción estratégica.



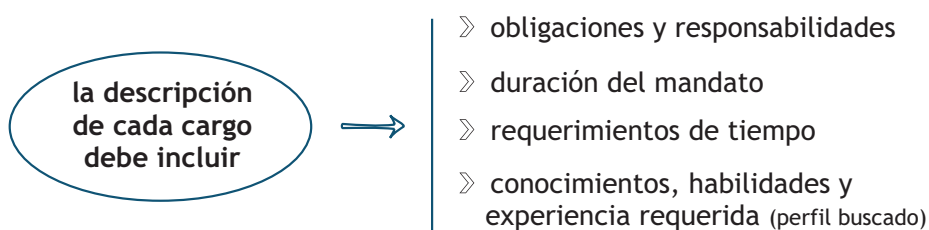
MECANISMOS DE SELECCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS

La calidad del Consejo Directivo depende en gran medida del plan que éste desarrolle para seleccionar e involucrar a nuevos miembros.



COMITÉ DE NOMINACIONES O COMISIÓN DE DESARROLLO DIRECTIVO

Ya sea que se trate de un comité temporal o una comisión de carácter permanente, es un equipo de trabajo que será responsable de identificar, investigar, cultivar, seleccionar, orientar, involucrar, capacitar y reconocer a cada nuevo integrante del Consejo Directivo.



El desempeño de cada integrante del Consejo Directivo puede ser evaluado por ese equipo de selección luego de un período dado. Antes, cada nuevo integrante debe contar con una descripción del cargo que va a desempeñar y de las contribuciones que se esperan de él.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS

las principales actividades de un plan de trabajo para la selección e incorporación de nuevos miembros son:



- » identificación de miembros potenciales
- » estímulo y reclutamiento
- » incorporación y orientación
- » apoyo y reconocimiento

En la selección de miembros del Consejo Directivo es fundamental asegurar la adecuación del perfil de sus integrantes a las necesidades de la organización.

información para facilitar el estímulo y reclutamiento de nuevos miembros



- » misión de la organización, estrategias y programas
- » resultados obtenidos por la organización
- » situación financiera
- » responsabilidades del Consejo Directivo
- » descripción del cargo
- » contribuciones que se esperan de él
(donación de dinero, contactos, servicios gratuitos, etc.)

información para facilitar la incorporación y orientación de nuevos miembros



- » una breve historia de la organización
- » los estatutos de la organización
- » el documento de gobierno con la estructura del Consejo Directivo, descripción de roles y responsabilidades, y las principales políticas vigentes
- » aspectos operativos del trabajo del Consejo Directivo
- » memoria y balance del último ejercicio
- » una descripción de la estructura de la organización
- » plan estratégico y plan anual de actividades de la organización



MECANISMOS DE TRANSICIÓN

La transferencia de responsabilidad desde los fundadores a una segunda generación de líderes, el pasaje desde un Consejo Directivo involucrado en el trabajo cotidiano de una organización pequeña hacia un Consejo Directivo orientado a temas de gobierno, la transferencia de las responsabilidades de gestión a personal ejecutivo rentado, y cada cambio de integrantes en el Consejo Directivo son fases particularmente críticas en la vida de las OSFL.

un sistema de rotación o transición para el Consejo Directivo puede incluir elementos tales como:

- » límite de duración de los mandatos de los integrantes del CD
- » renovación por partes de los integrantes del CD
- » cantidad de mandatos consecutivos o totales permitidos
- » duración del mandato en un cargo específico
- » cantidad de mandatos en los que se permite ocupar un mismo cargo
- » edad mínima y/o máxima para ocupar ciertos cargos o integrar el CD
- » atributos vinculados a la representatividad
- » incompatibilidades

TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Considerar los perfiles de los integrantes del Consejo Directivo de su organización. - Conocer el ajuste de esos perfiles a las necesidades de su organización. - Analizar los mecanismos de selección de nuevos miembros del Consejo Directivo en su organización. - Elaborar propuestas.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma individual en el seno del Consejo Directivo. - Analice junto con los demás miembros del Consejo Directivo las respuestas obtenidas. - Extraiga conclusiones y discutan propuestas.

	SI	NO
Incluye su Consejo Directivo miembros con suficiente:		
experiencia		
conocimiento		
compromiso con la misión de la organización		
¿Existe un interés en involucrar a nuevos miembros en el trabajo de la organización?		
Si esto es así, ¿posee el Consejo Directivo un plan para hacer esto? Por favor escriba al dorso brevemente el plan.	/	
¿Ha evaluado el Consejo Directivo las necesidades de la organización a fin de determinar los diversos perfiles de los nuevos miembros que deberían involucrarse?		
Al dorso, indique brevemente qué perfiles son necesarios.	/	
¿Ha elaborado el Consejo Directivo una descripción de puesto para los nuevos miembros?		
¿Posee el Consejo Directivo un procedimiento establecido para orientar a nuevos miembros dentro de la organización?		
¿Establece criterios para la selección de nuevos miembros en función de los perfiles buscados?		
¿Identifica candidatos que reúnan los perfiles definidos?		
¿Despierta el interés de los potenciales nuevos miembros en la organización?		
¿Propone los candidatos seleccionados a quien corresponda (asamblea, Consejo Directivo, etc.)?		
¿Orienta a los nuevos miembros acerca de sus responsabilidades?		
¿Involucra y reconoce a los nuevos miembros?		



Plan de involucramiento

1.

2.

3.

4.

5.

Perfiles necesarios

1.

2.

3.

4.

5.

TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Considerar los perfiles de los integrantes del Consejo Directivo de su organización. - Conocer el ajuste de esos perfiles a las necesidades de su organización. - Analizar los mecanismos de selección de nuevos miembros del Consejo Directivo en su organización. - Elaborar propuestas.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma individual en el seno del Consejo Directivo. - Analice junto con los demás miembros del Consejo Directivo las respuestas obtenidas. - Extraigan conclusiones y discutan propuestas.

		SI	NO
¿Ha definido el Consejo Directivo un sistema que integra diversos mecanismos de recambio de miembros?			
¿Considera que el Consejo Directivo debería modificar sus políticas y reglas con respecto a: En todos los casos, si la respuesta es afirmativa, indicar cómo al dorso.	Tamaño del Consejo Directivo		
	Renovación de los integrantes del Consejo Directivo		
	Cantidad de mandatos permitidos en el CD		
	Duración del mandato en un cargo		
	Cantidad de mandatos permitidos en un mismo cargo		
	Edad mínima y/o máxima		
	Composición por edad		
	Composición por sexo		
	Representatividad en el Consejo Directivo		
Máximo de ausencias permitidas			



Tema	Propuesta de modificación de políticas y reglas:
Tamaño del Consejo Directivo	
Renovación de los integrantes del Consejo Directivo	
Cantidad de mandatos permitidos en el CD	
Duración del mandato en un cargo	
Cantidad de mandatos permitidos en un mismo cargo	
Edad mínima y/o máxima	
Composición por edad	
Composición por sexo	
Representatividad en el Consejo Directivo	
Máximo de ausencias permitidas	



CAPÍTULO 5

EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Se familiarice con el concepto de desarrollo directivo y comprenda su importancia
- ☐ Conozca el conjunto de actividades diseñadas para el mejoramiento de los Consejos Directivos y analice las características que presentan estas actividades.
- ☐ Pueda anticipar los obstáculos más frecuentes para la realización de estas actividades.
- ☐ Reflexione acerca de la relación existente entre las actividades de desarrollo y el fortalecimiento de la organización.
- ☐ Conozca las diferentes propuestas que pueden ser incluidas en los planes de desarrollo de Consejos Directivos.
- ☐ Adquiera herramientas para planificar estrategias de capacitación de Consejos Directivos.

CAPÍTULO 5

EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y DE CONSEJOS DIRECTIVOS.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo explora cómo pueden los Consejos Directivos mejorar su desempeño implementando un conjunto de actividades, llamadas de desarrollo directivo, diseñadas para modificar la forma en que éstos realizan su trabajo. En primer lugar se analiza porqué es importante dedicar tiempo e invertir recursos en el fortalecimiento del funcionamiento del Consejo Directivo. Se describen luego distintos tipos de actividades de capacitación, en particular cómo planificar jornadas intensivas de trabajo -retiros- para el desarrollo directivo.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DEDICAR TIEMPO AL DESARROLLO DIRECTIVO?

¿Pueden los Consejos Directivos aprender a mejorar su desempeño y ser más competentes? Al respecto, Holland, Chait y Taylor (1996) señalan que luego de analizar el desempeño de cientos de Consejos Directivos han arribado a una conclusión contundente: el gobierno efectivo por parte de un Consejo Directivo es un acto relativamente raro y poco natural. Con suma frecuencia, la “vorágine” institucional suele conducir a los cuerpos de gobierno en la dirección errónea: desde la estrategia hacia la gestión cotidiana, desde los desafíos de largo plazo hacia las preocupaciones inmediatas y desde la acción colectiva hacia las iniciativas individuales. Como resultado, los miembros de Consejos Directivos suelen ser personas con gran energía y buenas intenciones que terminan involucradas en actividades con un bajo nivel de importancia para el logro de la misión y el fortalecimiento de la organización (Chait et al., 1996, p. 1).

Como señala Greenleaf (1997), el significado de la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos debe ser explícitamente conceptualizado en cada organización, ya que no es suficiente con conocer en qué consisten las responsabilidades generales de los Consejos Directivos, ni el significado puede provenir de la experiencia. Por el contrario, comprender auténticamente el rol de directivo y sus responsabilidades requiere de actividades específicamente compartidas por los integrantes de cada Consejo Directivo.

Por desarrollo directivo se entiende al conjunto de actividades dirigidas a los integrantes del Consejo Directivo o al grupo en su conjunto, diseñadas para mejorar la forma en que éstos realizan su trabajo. Para que se dé el desarrollo de un Consejo Directivo es necesario, antes que nada, tener en claro que no podrá ser impuesto a sus miembros. Todos los integrantes del Consejo Directivo deben ser participantes comprometidos si lo que se desea es introducir mejoras, deben reconocer la importancia de un gobierno efectivo, saber que un Consejo Directivo puede estar más capacitado, y comprometerse a tal fin. En otras palabras, es necesario que el propio Consejo Directivo

esté interesado en invertir en su propio desarrollo. Para que esto sea así es fundamental que el presidente de la organización y el ejecutivo principal se encuentren comprometidos con el proceso de desarrollo directivo.

Tan importante como lo anterior es que las actividades de desarrollo directivo estén integradas dentro de las actividades regulares del Consejo Directivo (Holland et al. 1996; Murray, 1996). No se puede pedir a sus miembros o esperar de ellos que se ocupen de los asuntos de la organización, y que adicionalmente se ocupen de su propio desarrollo exigiéndoles una dedicación de tiempo aún mayor, aunque puede ocurrir que ciertas actividades de este tipo requieran alguna dedicación extra. Por otra parte, para ser exitoso, el desarrollo del Consejo Directivo debe satisfacer las expectativas instrumentales de sus miembros. En otras palabras, el proceso debe brindar herramientas concretas y crear ventajas reales que permitan al Consejo Directivo trabajar mejor y producir resultados que redunden en beneficio de la organización.

La introducción gradual de nuevas rutinas, estructuras o procedimientos en el funcionamiento del Consejo Directivo puede conducir paulatinamente hacia nuevas formas de comprender el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro. La generación de cambios en las estructuras de gobierno y gestión, los sistemas de información para la toma de decisiones, los canales de comunicación, o los programas de estímulo y orientación de nuevos integrantes, por ejemplo, a partir de un trabajo de desarrollo del órgano de gobierno, posibilitarán que los miembros del Consejo Directivo actúen de modo diferente, y, por lo tanto, piensen diferente acerca de sus responsabilidades como tales.

Un impacto significativo y positivo sobre la conducta del Consejo Directivo puede resultar de cambios simples y pequeños en la estructura y el proceso de gobierno. Por ejemplo, cuando el Consejo Directivo establece metas o define un conjunto de indicadores críticos de desempeño, el proceso utilizado durante su elaboración contribuye a generar mayor cohesión grupal, al mismo tiempo que crea un producto o un instrumento importante y sustancial para el trabajo directivo. De esta forma, debe pensarse que cualquier actividad de desarrollo directivo puede contribuir también a fortalecer al Consejo Directivo como grupo de trabajo.

El desarrollo directivo debe ser entendido como un proceso continuo, en lugar de un evento o actividad puntual. De la misma manera que el desarrollo profesional o institucional, el desarrollo del Consejo Directivo debe ser enfocado como un proceso a largo plazo, y no como una acción aislada. Para sostenerlo deben existir miembros promotores del desarrollo dentro del Consejo Directivo, tan fervientes como, por ejemplo, los defensores del equilibrio financiero de la organización.

Suele suceder que los miembros interesados en promover el desarrollo de su Consejo Directivo no estén seguros de cómo presentar el tema al resto de los integrantes. En parte, esto se debe a que para muchos miembros de Consejos Directivos, la realización de actividades de desarrollo posee en apariencia muy poca utilidad, y éstas son percibidas como una distracción de su tarea primordial. Según sugieren Chait, Holland & Taylor (1996), esa evaluación se desprende de dos suposiciones básicas que la mayoría de las personas vinculadas a organizaciones sin fines de lucro sostiene, acerca del vínculo entre lo que el Consejo Directivo hace y el desempeño de la organización:



1. El éxito de una organización es la evidencia del desempeño efectivo del Consejo Directivo; por lo tanto, si los resultados de la organización son positivos, sus gobernantes deben estar funcionando en forma efectiva. Como consecuencia:
2. El éxito de una organización hace innecesario mejorar el desempeño del Consejo Directivo.

De manera similar, el Consejo Directivo de una institución en dificultades a menudo asigna la culpa a los responsables de la gestión, a las vicisitudes de la economía y el mercado, al desinterés o apatía de la comunidad o simplemente a la mala suerte por los problemas que enfrenta. En raras ocasiones los miembros de los Consejos Directivos consideran seriamente que ellos mismos pueden haber contribuido al fracaso de la organización o que el Consejo Directivo puede poseer una capacidad desaprovechada de mejorar la situación (Chait et al., 1996).

En síntesis, es conveniente tener en cuenta algunos de los obstáculos más frecuentes a la hora de decidirse a emprender un proceso de desarrollo del Consejo Directivo (Board Member, January - February 1994).

1. **Lleva tiempo, y éste siempre es escaso:** los miembros del Consejo Directivo brindan su tiempo personal y voluntario para involucrarse en la organización. La decisión de mejorar la calidad de su trabajo no debe implicar redoblar la exigencia de tiempo disponible para la organización, sino que debe adaptarse y ajustarse dentro del marco de trabajo preestablecido del Consejo Directivo.
2. **Requiere iniciativa y liderazgo:** si los miembros del Consejo Directivo son indiferentes a la idea, entonces será difícil que se supere esa inercia. Si alguno de ellos o el personal ejecutivo no percibe los beneficios de un Consejo Directivo mejor informado, o no se preocupa por cómo un Consejo Directivo más efectivo mejoraría el estado actual de la organización, es probable que el desarrollo del Consejo Directivo se ubique al final de una larga lista de temas pendientes.
3. **Requiere modestia:** los miembros del Consejo Directivo deben admitir que hay espacio para mejorar. A menudo les resulta difícil aceptar que con su perfil personal (que los hizo atractivos como candidatos al Consejo Directivo) no es suficiente, sino que el trabajo en equipo, la construcción de consensos, el respeto de límites, y el poner a los intereses de la organización por encima de los intereses personales juegan una parte esencial en el éxito del Consejo Directivo.

El punto clave a tener en cuenta al iniciar actividades de desarrollo, es que éstas deben ser realmente útiles para mejorar la habilidad del Consejo Directivo de contribuir al fortalecimiento de la organización. Para que los integrantes de Consejos Directivos en dificultades acepten involucrarse en actividades de desarrollo, deben llegar a creer que el fracaso de no cambiar es más peligroso que la incomodidad de tener que aprender e incorporar nuevos comportamientos. En este contexto, el primer paso hacia el desarrollo de un

Consejo Directivo es la creación de un sentido de ansiedad y de urgencia por el cambio que atraiga la atención de sus miembros (Chait et al., 1996; Holland et al. 1996; Holland y Jackson, 1998).

La ansiedad, sin embargo, también puede crear miedo, parálisis e inacción. Para promover el cambio, entonces, sus promotores deben crear una atmósfera de confianza que asegure a los participantes que ese cambio es deseable y posible. Por ejemplo, un nuevo presidente puede explicar al Consejo Directivo que con el actual ritmo de expansión de actividades y beneficiarios será necesario duplicar el personal contratado por la organización en el término de un año. Es probable que esta noticia produzca un alto grado de ansiedad.

El presidente puede sugerir también los pasos que la organización deberá seguir para manejar este crecimiento en la estructura de gestión. Esta presentación podrá luego precipitar la decisión de realizar un retiro en dónde se discuta la estrategia institucional, se modifique el diseño de la estructura del Consejo Directivo, y se desarrollen los elementos de un programa para educar a sus miembros acerca de las cuestiones centrales vinculadas al futuro de la organización. El proceso descrito puede generar tanto la ansiedad necesaria como la urgencia por el cambio, de manera tal que el Consejo Directivo se decida a participar en actividades orientadas a su propio desarrollo.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

Existen distintas formas de instrumentar actividades de desarrollo de Consejos Directivos. Estas pueden ser diseñadas con diferentes propósitos y metodologías, e integrarse en un plan de desarrollo que articule diversas acciones, transformando tareas habituales en oportunidades de aprendizaje, reflexión y consolidación del equipo directivo. Entre las tareas que pueden ser incorporadas en un plan integrado de desarrollo directivo caben mencionar:

ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA DEL MANUAL DEL CONSEJO DIRECTIVO:

La revisión periódica de los documentos principales de gobierno -entre los que se incluyen las descripciones de trabajo de los distintos cargos y los mandatos de las comisiones y comités del Consejo Directivo- permite involucrar a los integrantes del Consejo Directivo en la discusión acerca de las expectativas en torno a su desempeño.

ORIENTACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS:

La realización de actividades de presentación y orientación para nuevos integrantes del Consejo Directivo o de nuevos miembros de sus comisiones y comités permite conocer a la organización (su misión, estructura, programas, resultados, prioridades), a la vez que clarifica de qué manera puede contribuir un nuevo miembro a su éxito. A dichas actividades pueden ser invitados otros miembros más antiguos, incluso dándoles responsabilidades como expositores. Al tener que asumir tareas concretas en la orientación de nuevos miembros, otros miembros vuelven a familiarizarse y actualizarse acerca de aspectos centrales de la organización.

RETIROS:

La organización de jornadas intensivas de trabajo fuera del entorno habitual permite profundizar en distintos temas críticos de la organización, al mismo tiempo que se fortalece el grupo directivo como tal a partir de una interacción prolongada y más distendida de las presiones de tiempo cotidianas.

TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS INTERNAS:

La propia organización puede desarrollar actividades sistemáticas de capacitación integradas en un programa que permita transmitir conocimientos o desarrollar habilidades sobre distintos temas de relevancia para el trabajo que realiza la organización (vinculados, por ejemplo, con tendencias en el campo de actuación de la entidad) o sobre temas de gobierno de organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo, sobre relaciones entre Consejo Directivo y personal ejecutivo). Muchas organizaciones incluyen dentro de sus reuniones plenarias un período de capacitación (por ejemplo, la primera hora de su reunión mensual puede ser destinada a una actividad de aprendizaje).

TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS EXTERNAS:

A menudo puede resultar conveniente estimular y planificar la participación de integrantes del Consejo Directivo en actividades de capacitación desarrolladas por otras organizaciones especializadas, de manera de fomentar el intercambio con directivos de otras organizaciones y facilitar el acceso a temas específicos que pueden ser requeridos por miembros de ciertas comisiones o comités, pero no por el conjunto del Consejo Directivo.

ELABORACIÓN Y REVISIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICO:

El proceso de definición de indicadores críticos de desempeño de la organización que serán utilizados por el Consejo Directivo para monitorear su funcionamiento resulta en sí mismo educativo para sus integrantes. Entre otros aspectos, el Consejo Directivo también deberá definir el tipo de información indispensable para realizar su trabajo así como la frecuencia y el formato con que desean recibirla. La evaluación periódica de la relevancia de la información para la supervisión institucional y para el trabajo de gobierno se convierte en un poderoso instrumento para el desarrollo del Consejo Directivo, ya que lo obliga a definir regularmente cuáles son los temas críticos y cuáles son las acciones que iniciará para encararlos.

AUTO-EVALUACIONES PERIÓDICAS:

La realización de auto-evaluaciones periódicas del propio desempeño como grupo, así como del desempeño individual como integrantes del Consejo Directivo permite identificar dificultades, áreas que deben ser atendidas y estrategias para su mejoramiento. La realización de auto-evaluaciones planificadas en forma adecuada también crea confianza interna, respeto y una mejor comunicación dentro del grupo directivo.

OBSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN:

Un aspecto que suele ser desatendido como actividad de desarrollo -en particular, cuando los directivos no son beneficiarios o usuarios de los servicios de la organización- es la oportunidad que brinda la observación directa de programas, servicios y eventos de la entidad. La experiencia personal, el diálogo con los participantes, y el intercambio informal que puede producirse

con los responsables de la gestión de estas actividades brindan una ocasión única para conocer la realidad institucional.

RETIROS AL SERVICIO DEL DESARROLLO DEL CONSEJO DIRECTIVO

La realización de una o varias jornadas intensivas fuera del ámbito de trabajo habitual del Consejo Directivo, también denominadas retiros, ofrece la oportunidad de focalizar la tarea en cuestiones fundamentales para el futuro de la organización, tales como la planificación a largo plazo, la reflexión acerca de la misión, la visión y las metas estratégicas, o el análisis de alternativas frente a decisiones fundamentales que deben ser tomadas. Los retiros también fortalecen la confianza y las relaciones entre los miembros del Consejo Directivo y entre éstos y el personal ejecutivo. Los retiros cuidadosamente planificados, organizados al menos una vez al año, pueden constituir un componente central en el proceso continuo de desarrollo de un Consejo Directivo efectivo (Bader, 1991).

Muchos miembros de Consejos Directivos suelen ser escépticos acerca de la efectividad de los retiros, ya que temen que éstos se limiten a charlas demasiado prolongadas y pocas acciones. Ciertos factores pueden contribuir a convertir los retiros en actividades efectivas de desarrollo directivo: 1) contar con un propósito claro para el retiro; 2) permitir el debate libre de ideas sin la presión de una agenda abultada y 3) la posibilidad de pensar sin el imperativo inmediato de tener que tomar una decisión o actuar. Otros factores adicionales que deben tenerse presentes para aprovechar estas ocasiones son: 4) preparar una agenda limitada a un pequeño número de cuestiones importantes; 5) diseñar un formato orientado hacia el intercambio y la interacción intensiva; 6) utilizar pequeños grupos de trabajo y distintos métodos de trabajo grupal y 7) generar un clima distendido y hasta informal.

El punto clave, sin embargo, está dado por el compromiso de los miembros del Consejo Directivo en lograr un retiro exitoso. Para esto, es necesario desarrollar un propósito compartido. Algún miembro del Consejo Directivo debe fomentar el compromiso de los demás integrantes ante la sugerencia de realizar un retiro, y liderar un debate previo acerca de cuáles serán sus propósitos generales en el marco de una reunión plenaria.

TAREAS PARA PLANIFICAR UN RETIRO EXITOSO

1. ASEGURAR EL COMPROMISO DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO:

El compromiso se basa en la creencia de que el retiro servirá para mejorar la efectividad del Consejo Directivo y de la organización. Algunas acciones que evidencian dicho compromiso son: 1) el presidente se involucra en el proceso de planificación; 2) se asigna la responsabilidad de planificar el retiro a un comité especial; 3) el retiro se planifica con anticipación para que todos los



miembros del Consejo Directivo puedan asistir; 4) el personal ejecutivo también se involucra en la planificación del retiro; 5) el comité de planificación del retiro recoge información a través de entrevistas y cuestionarios; 6) los miembros del Consejo Directivo se preparan para el retiro y reconocen que el mismo es tan importante como su participación en otras tareas dentro de la entidad.

2. ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS CLAROS:

Por lo general, el retiro se concentra en una o dos metas principales y en unos pocos objetivos para cumplir con dichas metas. Es probable que si se intenta abarcar demasiados temas se desilusione a los participantes. Aunque los retiros pueden servir para varios propósitos, aquellos que los Consejos Directivos suelen priorizar son los siguientes: 1) fortalecer el desempeño del Consejo Directivo a través de la revisión de los procesos de gobierno y su rol como cuerpo; 2) evaluar las contribuciones del Consejo Directivo a la organización e identificar formas en que éste podría agregar un mayor valor a la entidad; 3) establecer prioridades para el Consejo Directivo y desarrollar un plan de acción para cumplir con esas metas; 4) promover las relaciones de trabajo entre los miembros del Consejo Directivo, y entre éste y el personal ejecutivo de la organización; 5) determinar los próximos pasos en el desarrollo del Consejo Directivo y la implementación de planes de acción; 6) revisar y reformular la misión de la organización; y 7) evaluar el funcionamiento de la organización.

3. DEDICAR TIEMPO Y RECURSOS A LA PREPARACIÓN DEL RETIRO:

Ya sea que la organización del retiro esté a cargo de un comité, de un miembro del Consejo Directivo, o del personal ejecutivo, las actividades de preparación deben incluir: 1) desarrollo y aprobación de las metas y objetivos del retiro; 2) promoción de la asistencia al retiro; 3) aprobación del lugar y duración del retiro; 4) convocatoria de un facilitador externo, en caso que esto sea posible; 5) preparación de las herramientas de trabajo (cuestionarios, agendas) y de los materiales de lectura previa y 6) planificación de las tareas de coordinación y seguimiento del retiro.

Aunque los retiros son una responsabilidad del Consejo Directivo, el personal ejecutivo puede colaborar en diversos aspectos, desde proponer posibles metas y objetivos del retiro, hasta elaborar la agenda, además de instrumentar los distintos aspectos vinculados a la preparación operativa del mismo.

4. DESIGNAR AL FACILITADOR DEL RETIRO:

Los facilitadores son un recurso indispensable para proveer objetividad a la discusión, liberando a los miembros del Consejo Directivo de conducir la reunión. También pueden formular preguntas y encuadrar el debate de manera tal de evitar estancamientos y estimular la participación de todos, en especial de aquéllos con menos voz. A menudo, los facilitadores expertos utilizan diversas técnicas de dinámica de grupos y de construcción de consensos, y ayudan a que el Consejo Directivo pueda debatir temas difíciles de gran importancia. El rol de facilitación del retiro puede ser desempeñado por algún integrante del Consejo Directivo que posea buenas aptitudes de coordinación grupal y experiencia en tareas similares, y, por ende, pueda actuar como facilitador. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que esto lo ubicará como

observador y lo excluirá de una participación activa durante el retiro. Otra alternativa es que el Consejo Directivo convoque a un facilitador externo (algunos profesionales pueden estar dispuestos a colaborar de manera voluntaria para esta tarea).

El facilitador externo suele ser muy útil para aquéllos Consejos Directivos que realizan su primer retiro, y para aquéllos grupos que necesitan fortalecer su comunicación, relaciones y confianza mutua. También resulta útil convocar a un facilitador externo al propio grupo para los retiros focalizados en la planificación estratégica o en la auto-evaluación del Consejo Directivo. Los facilitadores pueden colaborar también en la etapa de preparación del retiro, en especial en el diseño de cuestionarios, en la elaboración de la agenda, y en la elaboración de los materiales de lectura previa. Luego del retiro, pueden preparar un informe, brindar asistencia al Consejo Directivo en la implementación de las recomendaciones y planes de acción elaborados, así como en la planificación de futuros retiros.

5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

La recolección anticipada de información es uno de los elementos clave para un retiro exitoso. Existen diversos tipos de información que puede resultar útil reunir en forma previa al retiro: 1) contexto en el que opera la organización y nuevos datos que podrían afectar o que afectan su futuro; 2) indicadores clave de desempeño, tales como finanzas, volumen de servicios, crecimiento de los programas, de recursos humanos; y 3) percepciones, en base a encuestas realizadas al Consejo Directivo, al personal ejecutivo o a la comunidad en general.

EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y DE CONSEJOS DIRECTIVOS.

Por desarrollo directivo se entiende al conjunto de actividades dirigidas a los integrantes del Consejo Directivo en forma individual o al grupo en su conjunto, diseñadas para mejorar la forma en que éstos realizan su trabajo.

el desarrollo directivo

- » no puede ser impuesto a los miembros del CD
 - » los miembros deben ser participantes comprometidos
 - » debe ser entendido como un proceso continuo
 - » las actividades deben ser regulares, no esporádicas
 - » debe satisfacer las expectativas instrumentales de los participantes
 - » debe posibilitar mejoras reales en el trabajo con resultados visibles
- reconociendo la importancia de un gobierno efectivo
- sabiendo que un CD puede estar más capacitado

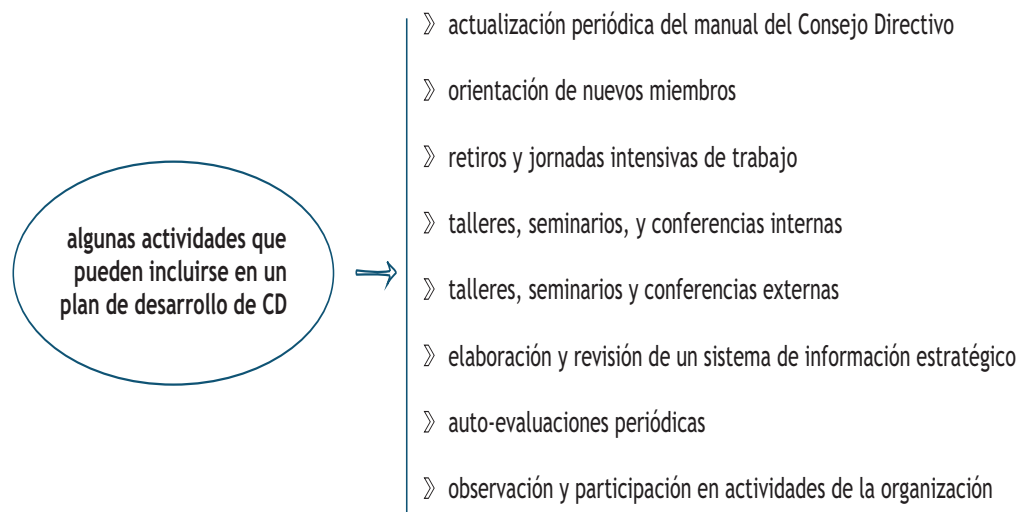
la decisión de comenzar un proceso de desarrollo del CD puede trabarse porque:

- lleva tiempo y éste siempre es escaso
- requiere iniciativa e interés en generar mayor participación
- los miembros del CD se resisten a admitir que hay espacio para mejorar

Para que los integrantes de Consejos Directivos en dificultades acepten involucrarse en actividades de desarrollo, deben llegar a creer que el fracaso de no cambiar es más peligroso que la incomodidad de tener que aprender e incorporar nuevos comportamientos.

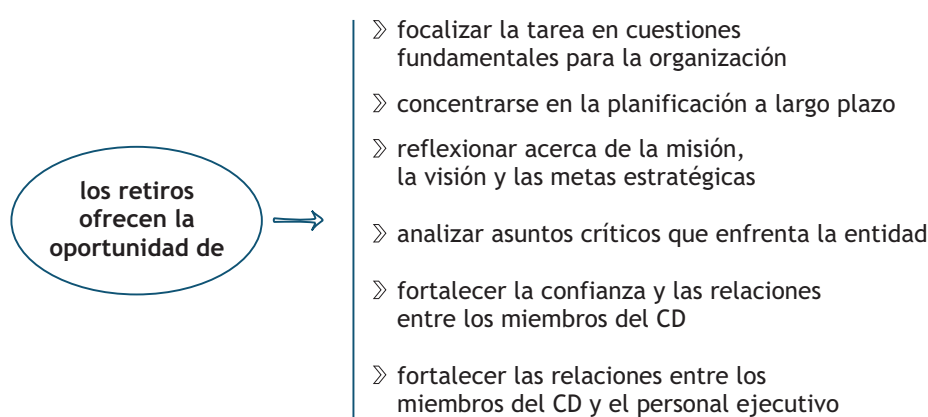


ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CONSEJOS DIRECTIVOS



RETIROS AL SERVICIO DEL DESARROLLO DEL CONSEJO DIRECTIVO

Son jornadas que se realizan fuera del ámbito de trabajo habitual del Consejo Directivo.



los retiros pueden convertirse en actividades efectivas de desarrollo directivo si:

- » cuentan con un propósito claro
- » permiten el debate libre de ideas sin la presión de una agenda abultada
- » posibilitan pensar sin el imperativo inmediato de tener que decidir o actuar
- » cuentan con una agenda limitada a un pequeño número de cuestiones importantes
- » tienen un formato orientado hacia el intercambio y la interacción intensiva
- » utilizan pequeños grupos de trabajo y distintos métodos de trabajo grupal
- » se hacen en un clima distendido y hasta informal

para planificar un retiro es conveniente

- » asegurar el compromiso de los miembros
- » establecer metas y objetivos claros
- » dedicar tiempo y recursos a prepararlo
- » designar al facilitador del retiro
- » reunir anticipadamente información necesaria, por ejemplo sobre

datos sobre el contexto externo
indicadores financieros
volumen de servicios
crecimiento de los programas
otros indicadores claves del desempeño



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Establecer si es necesario el diseño de actividades de desarrollo y/o capacitación. ▪ Analizar las actividades de desarrollo y/o capacitación organizadas por el CD de su organización. ▪ Sugerir los temas más necesarios.
INSTRUCCIONES:	▪ Responda el cuestionario en forma individual. ▪ Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo si lo hubiese las respuestas obtenidas. ▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Indique si el CD de su organización ha organizado actividades de desarrollo y/o capacitación en los últimos tres años. Detalle a continuación cuáles:		SI		NO	
Tipo de actividad	Tema				
¿Considera que el CD necesita diseñar un conjunto de actividades dirigidas a mejorar la forma en que realiza su trabajo? Detalle a continuación cuáles:		SI		NO	
Tipo de actividad	Tema				
Indique quién debería ser responsable de organizar y planificar el desarrollo del CD		Miembro/s del CD			
		Comisión/Comité			
		Director Ejecutivo			



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Identificar posibles obstáculos para la realización de actividades de desarrollo y/o capacitación. ▪ Sugerir formas para superarlos.
INSTRUCCIONES:	▪ Responda el cuestionario en forma individual. ▪ Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo si lo hubiese las respuestas obtenidas. ▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

[illegible]

TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Establecer si es necesario el diseño de actividades de desarrollo y/o capacitación. ▪ Analizar las actividades de desarrollo y/o capacitación organizadas por el CD de su organización. ▪ Sugerir el área más adecuada para llevarlas a cabo.
INSTRUCCIONES:	▪ Responda el cuestionario en forma individual. ▪ Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo si lo hubiese las respuestas obtenidas. ▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Marque las actividades prioritarias que el Consejo Directivo debería encarar para su desarrollo y/o capacitación:		
Redacción y actualización de los documentos principales de gobierno		☐
Orientación de nuevos miembros		☐
Organización de retiros para profundizar temas críticos y estratégicos		☐
Capacitación interna (talleres, seminarios, conferencias)		☐
Capacitación externa		☐
Elaboración de un sistema de información para utilizar en decisiones de gobierno	Definición de indicadores de desempeño de la organización	☐
	Definición del tipo de información indispensable para que el Consejo Directivo realice su trabajo	☐
Auto-evaluación periódica del Consejo Directivo		☐
Observación y participación en actividades de la organización		☐
Otras:		
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐
		☐



CAPÍTULO 6

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Advierta la importancia que tiene la evaluación del desempeño de los Consejos Directivos y de sus miembros en la mejora de su trabajo.
- ☐ Anticipe los reparos más frecuentemente interpuestos a la introducción de procesos de evaluación de Consejos Directivos.
- ☐ Comprenda los beneficios que generan los procesos de evaluación de Consejos Directivos y de sus miembros en el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones.
- ☐ Conozca diferentes métodos y dispositivos para la evaluación del desempeño de los Consejos Directivos y de sus miembros.
- ☐ Identifique las acciones que pueden llevar a cabo los miembros de Consejos Directivos para promover la realización de procesos de evaluación en los mismos.

CAPÍTULO 6

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN

El capítulo 6 analiza el papel que las evaluaciones del funcionamiento de Consejos Directivos pueden jugar en el mejoramiento de su desempeño, partiendo de la premisa de que todo cuerpo de gobierno efectivo se preocupa y ocupa por su propio fortalecimiento.

Este capítulo explora distintos métodos de evaluación de Consejos Directivos, así como técnicas que se pueden aplicar al efecto. Finalmente, se analizan aspectos relacionados con la evaluación del desempeño individual de los integrantes del Consejo Directivo.

EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS Y SU EVALUACIÓN

Una organización efectiva y eficiente es, en gran medida, el resultado de un Consejo Directivo tan comprometido por el desempeño de la organización en general como por su propio progreso como equipo de trabajo. Por otra parte, evaluar el desempeño del propio Consejo Directivo implica cumplir con una de las responsabilidades fundamentales de todo cuerpo de gobierno (ver Cap. 2). Sin embargo, pese a que el mejoramiento de la calidad y efectividad del Consejo Directivo requiere de la evaluación periódica de su trabajo, sus integrantes suelen ser reacios a reconocer esta necesidad y, por ende, a tomar la decisión de hacer algo al respecto.

La evaluación del Consejo Directivo puede definirse como un proceso organizado a través del cual éste analiza sus metas y objetivos, estructura, procesos y desempeño colectivo e individual. Como resultado de dicho proceso, el Consejo Directivo reafirma su compromiso como cuerpo de gobierno, ajustando su funcionamiento y adoptando nuevas metas y métodos de operación, si fuera necesario (Umbdenstock et al., 1986). Esta definición concibe a la evaluación como un proceso continuo de revisión y diseño de cambios en el funcionamiento del Consejo Directivo. De esta manera, es posible incluirlo como un componente adicional de un sistema de desarrollo del Consejo Directivo (ver Cap. 5).

Para emprender su evaluación como grupo, el Consejo Directivo debe alejarse de sus preocupaciones cotidianas y concentrar su atención en cómo está cumpliendo con sus responsabilidades. Este proceso debe examinar la composición del Consejo Directivo, la selección de sus miembros, la organización de su estructura y su desempeño general (Ingram, 1988).

Entre los argumentos más comunes en contra de las evaluaciones de desempeño de los Consejos Directivos se encuentran: 1) que los criterios de evaluación son vagos; 2) que las evaluaciones no son apropiadas para quienes colaboran en forma voluntaria o 3) que no existen técnicas de evaluación empíricamente válidas (Chait et al., 1996). Por otro lado, también se sostiene que las

evaluaciones pueden generar cierta tensión y despertar conflictos latentes o que distraen al grupo de otros temas importantes y de mayor urgencia.

Aunque alguno de estos argumentos podría tener algún mérito, ninguno de ellos debería frenar o bloquear el intento de evaluación de un Consejo Directivo. La meta principal de las evaluaciones no es realizar comparaciones precisas o juicios individuales. Por el contrario, la evaluación ofrece un medio práctico de generar y sostener la atención hacia el desempeño del Consejo Directivo, estimular la auto-reflexión, y detectar los cambios que se van produciendo en el desempeño directivo a través del tiempo (Chait et al., 1996, p. 29).

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Al emprender un proceso de evaluación del Consejo Directivo es conveniente comprender cuáles son los beneficios que el mismo permite aportar a una organización sin fines de lucro (Slesinger, 1991):

1. Identificar las áreas de actividad que el Consejo Directivo necesita mejorar.
2. Evaluar el progreso en los planes, metas y objetivos actuales del Consejo Directivo.
3. Ratificar el compromiso con la misión de la organización y despertar mayor entusiasmo en relación a las tareas que se realizan.
4. Definir los criterios que el Consejo Directivo utilizará para establecer su éxito y efectividad.
5. Construir confianza, respeto y comunicación entre los integrantes del propio Consejo.
6. Permitir que los miembros del Consejo Directivo trabajen de modo más efectivo como parte de un equipo.
7. Servir de ejemplo al resto de la organización y promover una actitud hacia el mejoramiento continuo.

Este último aspecto es de crucial importancia. Desarrollar mecanismos de revisión del propio funcionamiento del Consejo Directivo es fundamental para modelar los comportamientos que se esperan de otros integrantes y sectores de la organización (Holland, 1996). Cuando la responsabilidad de evaluar el propio funcionamiento es dejada de lado para responder a necesidades más urgentes se corre el riesgo de transmitir un mensaje equivocado al resto de la organización: que la revisión del propio desempeño no es indispensable para mejorar la calidad y efectividad organizacional.

La realización de evaluaciones puede servir, también, para revertir procesos habituales que son deficientes en muchos grupos directivos. Cuando el clima de trabajo no es fluído, cuando la asistencia a las reuniones comienza a declinar, cuando las reuniones no cumplen su cometido o se consideran una pérdida de tiempo -por citar sólo algunos de los problemas que pueden experimentar los

Consejos Directivos- el ejercicio de la evaluación sirve como primer paso para enfrentar y modificar este tipo de situaciones sintomáticas.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONSEJOS DIRECTIVOS

En la práctica, el proceso de evaluación puede tomar diversas formas; cada una posee sus ventajas y desventajas. Existe una amplia variedad de métodos y técnicas que han sido desarrollados por organizaciones y especialistas norteamericanos y europeos, que pueden servir de guía. No obstante esto, la forma y el contenido de un proceso de evaluación es siempre peculiar a cada organización sin fines de lucro y, por este motivo, cada Consejo Directivo debe desarrollar y articular modelos y técnicas de evaluación acordes con su situación particular. Por otra parte, especialmente al inicio de un esfuerzo de evaluación, es bueno tener en cuenta que encontrar las herramientas y técnicas exactas es menos importante que establecer el precedente y la costumbre de una auto-reflexión constructiva (Chait et al., 1996).

La forma más sencilla de comenzar a introducir una cultura de evaluación en el Consejo Directivo es incorporar en la agenda de toda reunión plenaria y de todas las reuniones de comités y comisiones, unos minutos para compartir impresiones sobre el desarrollo de la reunión, así como sugerencias para mejorarla. Esto genera la norma de revisar el propio desempeño con el objeto de realizar ajustes y producir cambios de manera consensuada.

Si la decisión ha sido iniciar un proceso de evaluación en la organización, un camino posible es partir de la discusión acerca de cómo el Consejo Directivo está cumpliendo con la obligación de rendir cuentas de su desempeño como responsable de la organización. Algunas de las preguntas más útiles para ordenar este análisis son (Holland, 1996):

1. ¿De qué forma el Consejo Directivo agrega valor a la organización?
2. ¿Qué pasos debe tomar para mejorar su desempeño y aumentar el valor que agrega a la organización?
3. ¿Qué criterios o indicadores serán los apropiados para monitorear y demostrar una mejora en el desempeño del Consejo Directivo?

El proceso de definición de criterios e indicadores sirve a los fines de generar consenso entre los integrantes del propio Consejo acerca de lo que es importante, y prepara al grupo para dirigir su actuación en esa dirección, generando el compromiso de sus integrantes con el proceso de cambio.

Otra estrategia de evaluación es aquella propuesta por Murray (1996), quien parte de la premisa de que no existe una fórmula única para fortalecer un Consejo Directivo. Murray sugiere que para encontrar el enfoque que más se ajusta a cada organización es necesario atravesar un proceso que incluye cinco pasos:



1. Analizar las dimensiones básicas del funcionamiento del Consejo Directivo (roles y responsabilidades, estructuras y procedimientos, composición, etc.).
2. Realizar un listado de los puntos discutidos bajo cada dimensión.
3. Recoger las opiniones de los miembros del Consejo Directivo, del presidente y del personal ejecutivo acerca de cómo perciben ellos las fortalezas y debilidades del órgano de gobierno en cada uno de los puntos considerados.
4. Recoger los datos necesarios para poder enriquecer las opiniones recibidas en relación a las fortalezas y debilidades identificadas y contrastarlas con la realidad.
5. Discutir con el Consejo Directivo en conjunto las formas de mejorar y decidir sobre cambios específicos a implementar (por ejemplo, cambios en sus responsabilidades y roles; nuevas estructuras de comités y términos de referencia; nuevos criterios de selección; más capacitación del Consejo Directivo, etc.).

Por último, Murray sugiere repetir este proceso de diagnóstico de cinco pasos en forma periódica para poder hacer un seguimiento y reconocimiento del progreso obtenido.

El Consejo Directivo también debería buscar información acerca de su desempeño en la opinión de otros actores relevantes de la organización, tales como voluntarios, beneficiarios y donantes. Con tal fin, se puede encomendar a un asesor externo la realización de "grupos focales" con estos distintos segmentos a fin de recoger percepciones y opiniones sobre el trabajo realizado por el Consejo Directivo. También puede realizarse una encuesta dirigida a estos mismos grupos con el objeto de evaluar el desempeño del Consejo Directivo en relación a distintas dimensiones de su funcionamiento.

Como sugieren Andringa y Engstrom (1997), otra posible alternativa de evaluación es encargar una auditoría externa orientada a examinar las prácticas de gobierno del Consejo Directivo. Este tipo de tarea requiere de un especialista que analice los estatutos y reglamentos internos, entreviste a los integrantes del Consejo Directivo y al personal ejecutivo, observe reuniones, administre algún tipo de encuesta o recolecte información de otros actores relevantes, prepare un informe con el análisis realizado y presente sus conclusiones al Consejo Directivo o a la Comisión de Desarrollo Directivo. La viabilidad de esta estrategia depende de dos factores esenciales: por un lado, de la capacidad del evaluador externo de trabajar con este tipo de organizaciones -lo cual depende en gran medida de su experiencia previa y del grado de conocimiento sobre estas entidades- y, por el otro, del grado de disposición de los integrantes del Consejo Directivo para brindar información confiable a una persona externa a la organización.

De la misma manera en que los retiros o jornadas intensivas de capacitación presentan dificultades para que se traslade lo aprendido o acordado al trabajo cotidiano cuando se carece de un plan de seguimiento las evaluaciones también pueden correr la misma suerte. Como consecuencia, es fundamental definir métodos explícitos para hacer recordar a todos los participantes cuáles fueron los acuerdos alcanzados en base a los objetivos de mejoramiento consensuados, por ejemplo, dedicar más tiempo a definir políticas en las reuniones plenarias, o respetar la agenda de las reuniones evitando incluir temas en el momento) y



para monitorear el progreso obtenido en relación a dichos objetivos (. Para que la evaluación produzca resultados reales en la práctica es necesario establecer metas claras e indicadores de éxito que traduzcan con precisión esos objetivos de mejoramiento.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO

La evaluación del desempeño individual de los miembros del Consejo Directivo es tan importante para la efectividad organizacional como la evaluación del desempeño del grupo en su conjunto. Si bien la evaluación individual requiere de una dosis de diplomacia, esta actividad debe ser considerada una oportunidad de aprendizaje y de mejora en el desempeño, más que un juicio sobre las personas involucradas.

Como cualquier proceso de evaluación, éste exige, en primer lugar, que todos los integrantes conozcan previamente cuáles son los criterios que serán utilizados para analizar su desempeño. Algunos criterios pueden ser:

1. Asistencia a reuniones plenarias y de comités asignados.
2. Preparación y aporte previo para las reuniones.
3. Cumplimiento de las tareas asignadas y de los compromisos asumidos.
4. Donación económica a la organización u otro tipo de apoyo (información estratégica, contactos).

El proceso de evaluación individual puede ser coordinado por el Comité de Nominaciones o por la Comisión de Desarrollo Directivo del Consejo Directivo. Para introducir la práctica de evaluación del desempeño individual como una rutina anual dentro del Consejo Directivo se puede comenzar, en una primera etapa, con la realización de una auto-evaluación por parte de cada integrante. Los resultados de las evaluaciones pueden ser analizados por el equipo de trabajo a cargo del proceso o pueden servir para iniciar un intercambio dentro del Consejo Directivo en su conjunto.

Una vez que se ha introducido la práctica de la auto-evaluación, es posible avanzar en dirección a una segunda etapa, consistente en la evaluación de pares, en la cual el grupo evalúa el desempeño de cada uno de los demás integrantes. Los resultados de la evaluación de pares deben ser tratados con extremo cuidado, de manera tal que realmente sirvan al propósito de mejora continua del funcionamiento directivo.

Para que la evaluación entre pares resulte de utilidad, es importante efectuar una precisa introducción y orientación al objetivo de la evaluación, enfatizando que este tipo de prácticas tienen como propósito generar una cultura orientada hacia el mejoramiento continuo de la organización y de su órgano de gobierno.

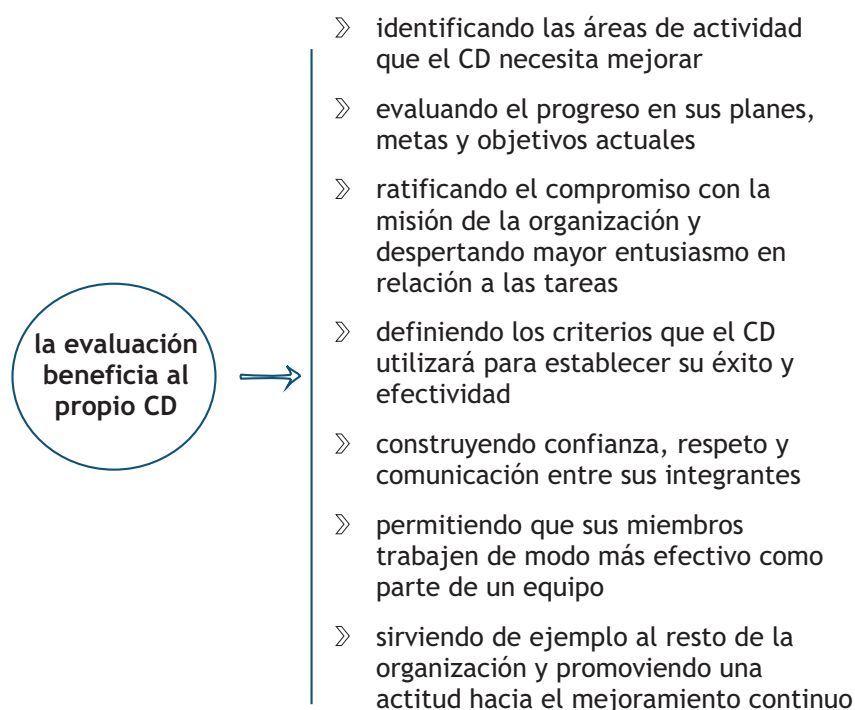
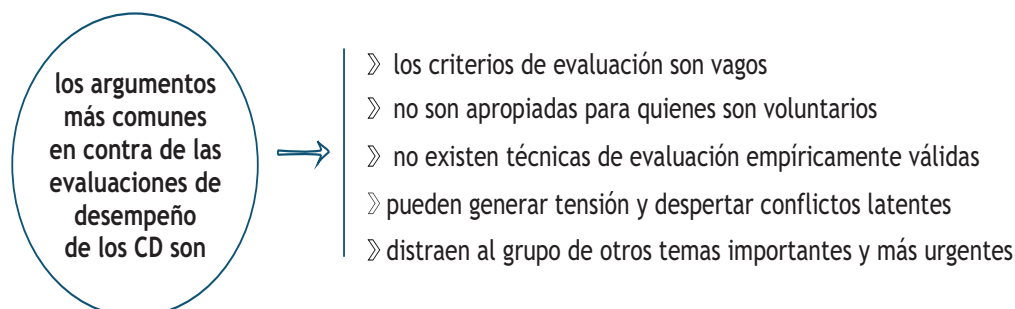
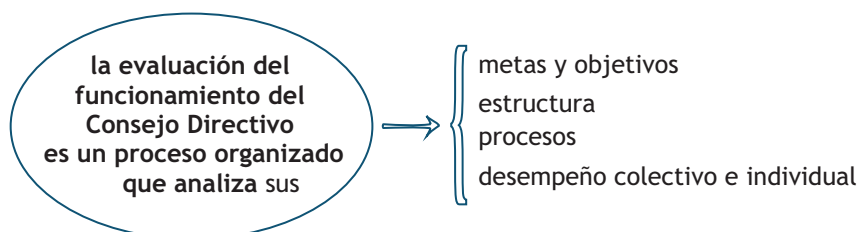
Una alternativa para el tratamiento de la información recogida es que los resultados sean procesados en forma reservada comparando la auto-evaluación con la evaluación efectuada por los pares. El cuadro comparativo puede ser entregado luego a cada integrante en una entrevista con integrantes de la Comisión de Desarrollo, en la cual se le brinde una retroalimentación cualitativa, así como sugerencias para mejorar su contribución individual a la organización.

Es fundamental comprender que el proceso de introducción de evaluaciones individuales de los integrantes del Consejo Directivo debe ser gradual, para ir generando la confianza necesaria que permita utilizar los resultados como un insumo para el desarrollo de cada miembro. A tal fin, puede resultar útil iniciar el proceso con: 1) una presentación de algún miembro de otra organización que ha realizado evaluaciones individuales para enfatizar los efectos positivos que tuvo sobre la organización; 2) analizar el instrumento de evaluación con el grupo en su conjunto para generar consenso sobre su contenido; 3) contratar la asistencia de un facilitador externo para todo el proceso de evaluación, tanto individual como grupal (Andringa & Engstrom, 1997).

En la gran mayoría de los casos, los integrantes de los órganos directivos desean que su presencia signifique una verdadera contribución al éxito de la organización a la que están asociados, pero no necesariamente saben cual es la mejor forma de hacerlo. Las auto-evaluaciones y las evaluaciones de pares sirven de disparadores para el proceso de aprendizaje individual, el cual idealmente debe estar integrado con el sistema de desarrollo directivo. Esto permite agregar la posibilidad de que la organización brinde capacitación a los miembros de su Consejo Directivo en aquellas áreas identificadas en las que requieren una mejora en el desempeño individual.

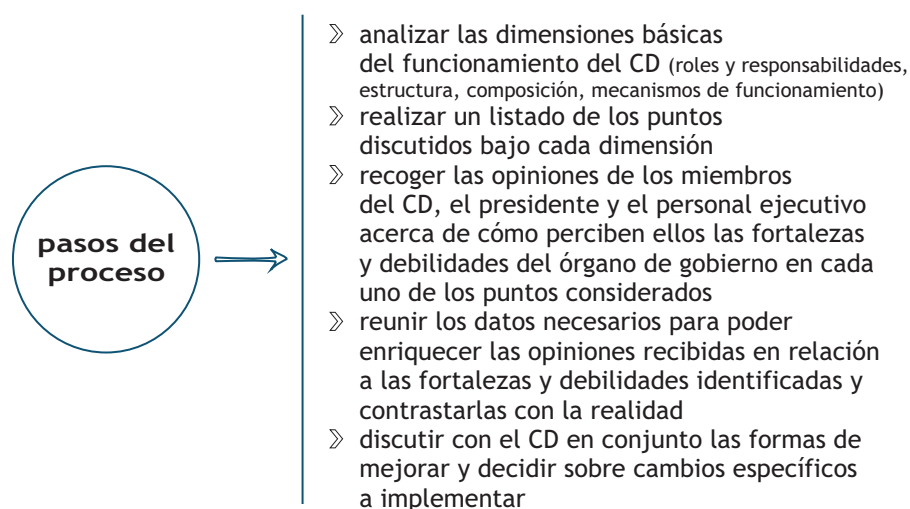
EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

La evaluación es un proceso continuo de construcción de mejoras en el funcionamiento del Consejo Directivo.

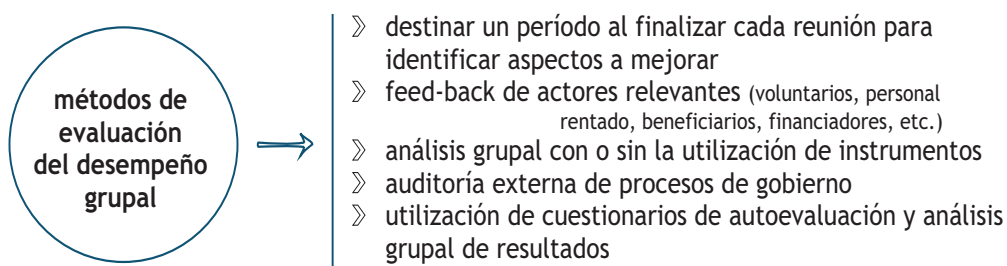


MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONSEJOS DIRECTIVOS

Para encontrar el enfoque que más se ajusta a cada organización es necesario atravesar un proceso que incluye cinco pasos, y repetirlo en forma periódica para hacer un seguimiento del progreso obtenido.

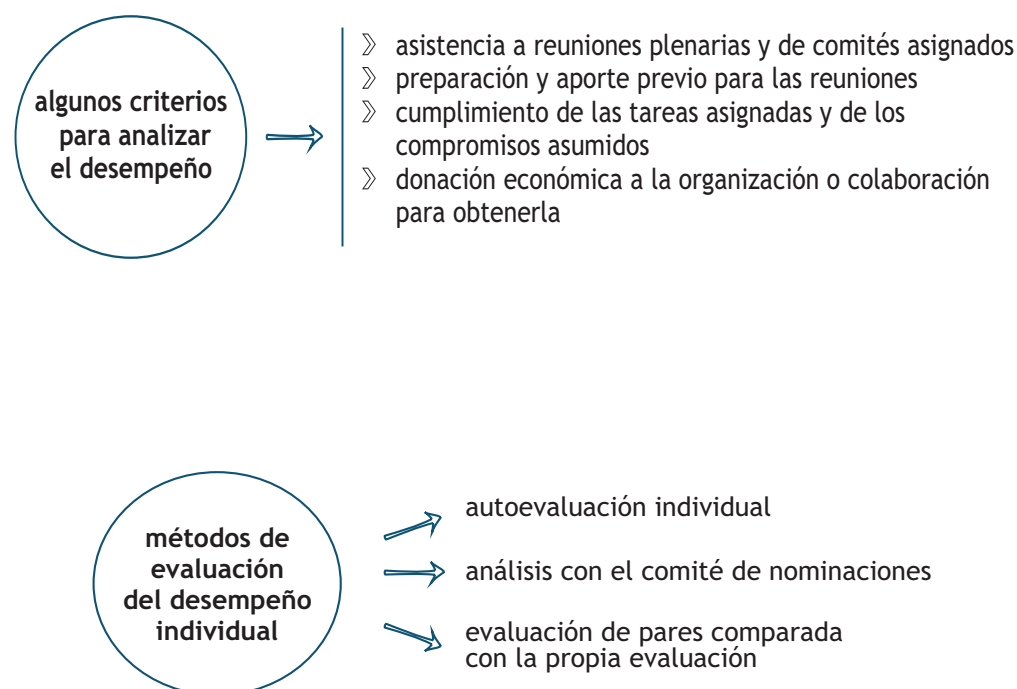


Si se carece de un plan de seguimiento, las evaluaciones pueden presentar dificultades para aplicar lo aprendido o acordado.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO

La evaluación del desempeño individual de los miembros del Consejo Directivo es tan importante para la efectividad organizacional, como la evaluación del desempeño del grupo en su conjunto.



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Evaluar el funcionamiento general del Consejo Directivo de su organización.
INSTRUCCIONES:	▪ Responda el cuestionario en forma individual. ▪ Distribuya este cuestionario entre diferentes grupos de actores de la organización (CD, ejecutivos, administrativos) y procese las respuestas por grupo. ▪ Analice junto con los demás miembros del Consejo Directivo las respuestas obtenidas. ▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Los miembros del Consejo Directivo	Siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca
se aseguran que la misión guía a la organización				
actúan priorizando el interés de la organización				
efectúan o consiguen para la organización aportes económicos significativos				
informan los resultados obtenidos por la organización y cómo han sido utilizados los fondos				
cumplen con estándares éticos				
brindan acceso a la información vinculada a las decisiones tomadas				
respetan y apoyan al personal				
respetan a otros directivos				
fortalecen la imagen y visibilidad de la organización				
reclutan otros voluntarios				
cumplen con las responsabilidades asumidas a nivel del comité o comisión que integran				
cumplen con las responsabilidades asumidas a nivel individual				
evalúan su desempeño individual y grupal como integrantes del Consejo Directivo				



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	Identificar las áreas prioritarias que necesitan un mejoramiento en el desempeño del CD.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma individual. - Analice junto con los demás miembros del CD. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Considerando la naturaleza de su organización numere en orden de importancia en qué áreas de responsabilidad podría mejorar su desempeño el Consejo Directivo.	
a) Determinar la misión y los objetivos estratégicos para la organización y evaluar el progreso en el cumplimiento de estos objetivos.	
b) Asegurar que la organización opera de forma responsable en el área fiscal y cumple con todas las leyes y regulaciones que se aplican a ella.	
c) Seleccionar y evaluar el desempeño del Director Ejecutivo o del responsable de la estructura de gestión.	
d) Incluir las preocupaciones de la comunidad y de grupos de interés para la organización.	
e) Representar a la organización frente a la comunidad.	
f) Conseguir los recursos financieros necesitados por la organización.	
g) Asegurar que el gerenciamiento de la organización opera en forma eficiente y utiliza los mejores sistemas, políticas y prácticas administrativas disponibles para hacerlo	
h) Decidir los programas particulares o servicios que la organización debería ofrecer	
i) Asegurar que el Consejo Directivo en sí mismo funciona tan efectivamente como le es posible (por ejemplo, consigue las mejores personas para servir, provee un entrenamiento adecuado a sus miembros, conduce bien sus reuniones y comités)	



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Evaluar el desempeño del CD de su organización en relación a las responsabilidades detalladas. - Extraer conclusiones. - Sugerir posibles mejoras.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma individual. - Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo las respuestas obtenidas. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

A= muy conforme, B= medianamente conforme, C= poco conforme, D= disconforme	A	B	C	D	¿Cómo puede mejorar su desempeño el CD?
Indique su grado de conformidad con el modo en que el CD					
1. Conoce y comprende la misión de la organización					
2. Apoya la misión de la organización					
3. Tiene una buena relación de trabajo con otros directivos y con el Director Ejecutivo					
4. Sus opiniones en relación a programas y servicios tienen en cuenta la misión de la organización					
5. Conoce los estatutos de la organización y la normativa que regula el accionar de la misma					
6. Conoce los programas y servicios más importantes de la organización					
7. Sigue las tendencias y desarrollos en el campo de trabajo de la organización					
8. Colabora en la recaudación de fondos					
9. Realiza una donación significativa a la organización acorde con sus posibilidades					
10. Lee y comprende los estados financieros de la entidad					
11. Dirige su atención hacia los aspectos de largo plazo y de implicancias políticas en lugar de hacia los aspectos administrativos					
12. Respeta las responsabilidades y autoridad del personal rentado de la organización					
13. Se prepara (lee información enviada, elabora propuestas) para participar en las reuniones del Consejo Directivo y comités					
14. Completa todas las tareas asignadas en tiempo y forma					
15. Contribuye a mejorar la imagen pública hablando con personas influyentes acerca del trabajo que realiza la organización					
16. Respeta la confidencialidad de las opiniones en las reuniones plenarias					
17. Asesora y asiste al personal cuando su ayuda es solicitada					
18. Evita distraer o sobrecargar al personal con solicitudes y pedidos					
19. Se asegura que sus contactos con el personal no afectan la autoridad del director ejecutivo					
20. Evita y previene hechos que puedan generar percepciones de situaciones de conflictos de interés					

Indicar al dorso

Adaptado de Slesinger, 1991



Responsabilidad	¿Cómo puede mejorar su desempeño el CD?
1. Conoce y comprende la misión de la organización	
2. Apoya la misión de la organización	
3. Tiene una buena relación de trabajo con otros directivos y con el Director Ejecutivo	
4. Sus opiniones en relación a programas y servicios tienen en cuenta la misión de la organización	
5. Conoce los estatutos de la organización y la normativa que regula el accionar de la misma	
6. Conoce los programas y servicios más importantes de la organización	
7. Sigue las tendencias y desarrollos en el campo de trabajo de la organización	
8. Colabora en la recaudación de fondos	
9. Realiza una donación significativa a la organización acorde con sus posibilidades	
10. Lee y comprende los estados financieros de la entidad	
11. Dirige su atención hacia los aspectos de largo plazo y de implicancias políticas en lugar de hacia los aspectos administrativos	
12. Respeta las responsabilidades y autoridad del personal rentado de la organización	
13. Se prepara (lee información enviada, elabora propuestas) para participar en las reuniones del Consejo Directivo y comités	
14. Completa todas las tareas asignadas en tiempo y forma	
15. Contribuye a mejorar la imagen pública hablando con personas influyentes acerca del trabajo que realiza la organización	
16. Respeta la confidencialidad de las opiniones en las reuniones plenarias	
17. Asesora y asiste al personal cuando su ayuda es solicitada	
18. Evita distraer o sobrecargar al personal con solicitudes y pedidos	
19. Se asegura que sus contactos con el personal no afectan la autoridad del director ejecutivo	
20. Evita y previene hechos que puedan generar percepciones de situaciones de conflictos de interés	



TIPO DE FICHA:	instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Analizar y evaluar el desempeño de los diferentes ámbitos de trabajo creados por el Consejo Directivo. - Extraer conclusiones. - Sugerir posibles mejoras.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma individual. - Analice las respuestas junto con los demás miembros de su comité o comisión. - Analice las respuestas junto con los demás miembros del CD. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

De acuerdo a los roles y responsabilidades que ha definido el CD, ¿cómo evalúa el desempeño general en cada uno de los siguientes ámbitos? A= muy conforme, B= medianamente conforme, C= poco conforme, D= disconforme	A	B	C	D	Indique sugerencias
Consejo Directivo en conjunto					indicar al dorso
(complete con los Comités o Comisiones que correspondan a su organización)					
Comité ...					
Comité ...					
Comité ...					
Comité ...					
Comité ...					
Comisión ...					
Comisión ...					
Comisión ...					
Miembros individuales del CD					

Ambito	Indique los cambios que propone y la situación que quiere modificar con ese cambio. Dé algún ejemplo que refleje el problema.
Consejo Directivo en conjunto	
(complete con los Comités o Comisiones que correspondan a su organización)	
Comité ...	
Comité ...	
Comité ...	
Comité ...	
Comité ...	
Comisión ...	
Comisión ...	
Comisión ...	
Comisión ...	
Miembros individuales del CD	



CAPÍTULO 7

RELACIÓN ENTRE EL CONSEJO DIRECTIVO Y EL PERSONAL EJECUTIVO

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Conozca y diferencie roles y funciones de Consejos Directivos y personal rentado de organizaciones sin fines de lucro (OSFL).
- ☐ Analice el vínculo entre el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo.
- ☐ Identifique las razones que fundamentan la necesidad de una organización para designar un Director Ejecutivo o un responsable de la estructura de gestión.
- ☐ Conozca algunos de los aspectos que caracterizan a directores ejecutivos efectivos.
- ☐ Explore y profundice en las tareas que debe llevar a cabo un Director Ejecutivo para promover el fortalecimiento y desarrollo del Consejo Directivo de su organización.

CAPÍTULO 7

RELACIÓN ENTRE EL CONSEJO DIRECTIVO Y EL PERSONAL EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

El capítulo 7 explora el rol del personal ejecutivo en la conducción de las organizaciones sin fines de lucro y su relación con el órgano de gobierno de estas entidades. Este capítulo analiza aspectos de la relación entre los Consejos Directivos y el personal ejecutivo, la importancia de la construcción de una relación productiva entre ambos, y el papel que juega el Director Ejecutivo en el desarrollo del Consejo Directivo.

EL CONSEJO DIRECTIVO Y EL PERSONAL EJECUTIVO

Cuanto más se apoyen las entidades sin fines de lucro en la contribución de voluntarios, más importante es el papel que debe desempeñar personal profesional en la conducción de su administración y gestión. La inclusión de personal profesional calificado en roles ejecutivos de conducción de la estructura de gestión permite potenciar la contribución y el aporte que realizan aquellas personas que colaboran de manera voluntaria y brindar el apoyo que requieren los Consejos Directivos para maximizar su contribución a las organizaciones.

En teoría, el rol del Consejo Directivo como grupo es gobernar la organización, mientras que la gestión es delegada en personal rentado o en integrantes voluntarios de la misma. En la práctica, estos roles no siempre son fáciles de separar. Otra forma de concebir la relación entre el Consejo Directivo y el personal responsable de la gestión es a partir de la idea de equipo que trabaja mancomunadamente para avanzar en el logro de la misión de la organización (NCVO, 1997).

El cargo del responsable final de la estructura de gestión suele denominarse en estas organizaciones Director Ejecutivo o Director General, aunque también puede adoptar otras denominaciones (Vice-presidente Ejecutivo, Gerente General, Coordinador General). En el resto del capítulo utilizaremos el título Director Ejecutivo para referirnos a quién tiene la máxima autoridad dentro de la estructura de gestión de la organización, sea este cargo de carácter rentado o voluntario.

Según lo indican investigaciones realizadas en otros países, en las mejores organizaciones, el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo forman una relación de trabajo particular, basada en la confianza mutua, la responsabilidad, la comunicación fluida y el poder compartido (Knauff et al. 1991; Drucker, 1992). En estas organizaciones, ambos -Consejo Directivo y Director Ejecutivo- desarrollan un vínculo de colegas en el que aceptan un programa de trabajo, con metas específicas de cumplimiento compartidas por ambos.

Sin embargo, relaciones de estas características no son frecuentes ni espontáneas. Por el contrario, requieren de un esfuerzo deliberado e intencional destinado a construir un vínculo productivo orientado a fortalecer la estructura de conducción organizacional. En tal sentido, quienes integran Consejos Directivos deben recordar que una de sus responsabilidades fundamentales consiste en: designar, apoyar y evaluar al personal responsable de la gestión (ver Cap. 2).

EL ROL DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Una de las relaciones más importantes dentro de las organizaciones sin fines de lucro es aquella que se establece entre el Consejo Directivo y la persona responsable por la gestión, cualquiera sea el nombre que se le asigne al cargo. Como se señaló previamente, el establecimiento de una relación productiva entre el Director Ejecutivo y el Consejo Directivo es uno de los atributos que caracteriza a las entidades más exitosas.

A medida en que las organizaciones incrementan el número de actividades, programas y servicios, los Consejos Directivos suelen tomar la decisión de elegir a una persona para coordinar la gestión de la organización. Una posición ejecutiva responsable de la gestión, que se encuentre bien diseñada y definida, es clave para la excelencia en el gobierno de una organización sin fines de lucro. Esto le permite al Consejo Directivo evitar focalizar su trabajo en la gestión de corto plazo para concentrarse en desafíos de gobierno de la organización.

En general, la función de conducción ejecutiva cotidiana está delegada en el responsable máximo del equipo de gestión, o bien es desempeñada por algunos miembros del mismo Consejo Directivo, quienes se distribuyen áreas de responsabilidad por la gestión. Esta última alternativa no es la ideal, pero constituye una situación común en muchas organizaciones pequeñas, que cuentan solamente con los miembros del Consejo Directivo para realizar el trabajo de la organización, y, en ocasiones, con un grupo reducido de personal voluntario como colaboradores (Carver, 1990).

Salvo en pequeñas organizaciones o en la etapa de lanzamiento y puesta en marcha de una entidad, el Consejo Directivo no debe involucrarse en la gestión cotidiana o en tareas de implementación operativa (a menos que éstas tengan un sentido estratégico), y el Director Ejecutivo debería ser el único miembro del personal reportando directamente al Consejo Directivo, o al Comité Ejecutivo cuando el Consejo está integrado por un grupo numeroso.

En las organizaciones que no poseen un Director Ejecutivo, los Consejos Directivos deben establecer una división interna del trabajo y hacerse cargo de la administración y gestión de la organización por sí mismos. Esto hace más difícil el trabajo del Consejo Directivo, en comparación con aquellos casos en que se cuenta con un Director Ejecutivo a la cabeza de la gestión. Cuando no hay personal rentado, el Consejo Directivo es quien trabaja y quien gobierna. Su trabajo, entonces, debe desdoblarse en dos ámbitos:



- a. Como cuerpo de gobierno, el Consejo Directivo decide en conjunto acerca de los fines que se desean alcanzar.
- b. Como equipo de gestión, los miembros individuales y los comités se convierten en trabajadores que conocen claramente los parámetros de sus tareas particulares (Carver, 1997).

En tales circunstancias, los integrantes del Consejo Directivo deben darse cuenta de que aunque algunos realicen tareas como integrantes del personal de gestión, el ámbito de decisión para cuestiones vinculadas a fines, estrategias, políticas y nuevos programas debe limitarse a las reuniones plenarias. Por otra parte, los integrantes del Consejo Directivo tienen que realizar un esfuerzo permanente para evitar que la inmediatez y la urgencia de las tareas operativas pendientes los distraiga de sus responsabilidades fundamentales como miembros del órgano de gobierno.

Sin embargo, este tipo de arreglos -cuando se carece de personal ejecutivo rentado- suele resultar difícil de compatibilizar con un ejercicio efectivo de la función de gobierno en las organizaciones. Entre las razones por las cuales es necesario designar un Director Ejecutivo se suelen reconocer las siguientes (Andringa & Engstrom, 1997):

- a. El Consejo Directivo requiere de alguien que organice el trabajo a realizar y coordine la implementación.
- b. El personal rentado necesita tener una cadena de mando clara y saber quién es la última autoridad en cuestiones operativas.
- c. Los donantes y otros actores externos necesitan identificar quién es el líder y quién es el responsable de que se obtengan resultados.
- d. El proceso de planeamiento y de involucramiento de directivos requiere de un facilitador externo al cuerpo de gobierno.

Cuando una misma persona cumple el rol de Director Ejecutivo -aunque sea en carácter voluntario- e integra al mismo tiempo el Consejo Directivo, resulta sumamente difícil establecer un sistema de "controles internos" y equilibrios en la distribución de poder en el seno de la organización, y algunas de las tareas fundamentales necesarias para fortalecerla no serán realizadas de manera efectiva. Será sumamente difícil que el resto de los integrantes del Consejo Directivo puedan evaluar su desempeño como responsable máximo de gestión y monitorear los programas y servicios de la organización de manera efectiva cuando el responsable de su operación es un par. Por ejemplo, puede suceder que al participar en la toma de decisiones de políticas el "director ejecutivo-directivo" se oponga a posiciones de otros directivos, con lo cual pondría en riesgo su papel de integrador. Por otra parte, en relación al resto del personal rentado, será difícil que pueda ser percibido como alguien que comprende sus inquietudes y necesidades al desempeñarse de manera voluntaria e integrar el Consejo Directivo, por lo cual no podrá asumir totalmente el liderazgo de la estructura de gestión de la organización.

Cuando se trata de organizaciones pequeñas con personal voluntario o rentado que realiza tareas operativas o administrativas, los miembros del Consejo Directivo suelen quejarse de que el personal disponible es insuficiente para

el trabajo que hay que hacer. Esto ocurre a menudo como consecuencia de la realidad financiera de la organización, pero con frecuencia esta situación es el resultado de una falta de comprensión acerca de la contribución que personal ejecutivo efectivo puede realizar al crecimiento de la organización, y, por lo tanto, da lugar a la resistencia a invertir en personal calificado para la conducción organizacional.

Frente a esta situación, el Consejo Directivo debería ser realista acerca de lo que puede realmente lograr con los recursos disponibles y de las metas que podrán ser concretamente obtenidas en la medida en que no se cuente con personal rentado técnico y profesional adecuado para las tareas que quiere emprender (Carver, 1997). Para dar un ejemplo, una organización que pretenda mejorar el rendimiento en las escuelas de niños provenientes de familias de escasos recursos brindando apoyo escolar deberá necesariamente contar con personal con formación docente y psicopedagógica especialmente entrenado para trabajar con esta población que pueda establecer un vínculo regular con los niños. En caso contrario, le resultará sumamente difícil cumplir con las metas de mejora escolar que se hubiera fijado. Siguiendo esta línea de razonamiento, el personal técnico especializado requiere de una estructura de conducción clara liderada por una persona con calificaciones y habilidades adecuadas para ejercer esta función.

Las organizaciones sin fines de lucro enfrentan, por lo general, problemas crónicos con la posición ejecutiva, como resultado de asignarle poderes excesivos o limitados. Si un ejecutivo fuerte genera un Consejo Directivo débil, o si un Consejo Directivo fuerte genera un rol ejecutivo débil, entonces el rol ha sido mal diseñado y produce distorsiones en el funcionamiento (Carver, 1991). Debe reconocerse, sin embargo, que la asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad al personal ejecutivo depende de la realidad de cada organización.

En ciertos casos, el Director Ejecutivo es el fundador de la organización, y el que ha constituido y convocado al Consejo Directivo. El Director Ejecutivo fundador contará seguramente con mucha más autoridad y autonomía que quien ha sido contratado por un Consejo Directivo fundador para coordinar actividades que han excedido la capacidad de los voluntarios. Otra situación que suele darse es la del fundador que pasa del rol de Presidente (ejerciendo la función de Director Ejecutivo voluntario, aunque sin utilizar este título) al de Director Ejecutivo rentado.

En ambos casos debe prestarse especial atención a que el Consejo Directivo pueda cumplir de manera efectiva con sus responsabilidades relaciones a evaluar la gestión del Director Ejecutivo, monitorear el desempeño de los programas y servicios, supervisar la situación económico-financiera de la organización y el cumplimiento de los requisitos legales vigentes.

A menudo se señala que el Consejo Directivo es el que formula las políticas, y el Director Ejecutivo, junto con el personal, son responsables de llevarlas a cabo. Esta visión simplista es discutida por distintos autores, ya que esta separación taxativa anula el gran potencial que representa concebir el vínculo de otra manera. Tal como señala O'Connell, el personal rentado contribuye muchas veces a partir de su conocimiento experto a la formulación de políticas y los integrantes del Consejo Directivo participan en su implementación.



“Una de las mayores confusiones en el ámbito de las OSFL es aquella que dice que el Consejo Directivo define políticas y el personal las implementa. Esto no es así. El Consejo Directivo, con la ayuda del personal, define políticas y el Consejo Directivo con la ayuda del personal las ejecuta. A menos que los voluntarios se encuentren comprometidos e involucrados en la fase de acción de la organización, la entidad no se desarrollará, y, en realidad, no puede ser caracterizada como una entidad voluntaria. Es, también, ingenuo suponer que el personal no tiene considerable influencia -y, a veces, más de lo conveniente- en la formulación de políticas (O’Connell, 1985, pag. 44)”.

El rol del Director Ejecutivo, entonces, debe orientarse hacia la obtención de la máxima dedicación, involucramiento y satisfacción de los voluntarios que integran la organización -sean éstos miembros del Consejo Directivo o no.

Algunos autores llevan esta proposición a tal punto, que sostienen que el personal ejecutivo, en este contexto, debe tener en claro que todo lo que hace debe estar directamente relacionado con el concepto de la acción voluntaria, esto es, la promoción del interés ciudadano por los asuntos públicos como base de sustentación de la organización (O’Connell, 1985).

Quienes desempeñan el cargo de Director Ejecutivo de manera efectiva suelen tener características personales (Knauff et al., 1991; Andringa & Engstrom, 1997) por las cuales:

- a. Comprenden, articulan y promueven la visión y la misión que guía e inspira a la organización.
- b. Persuaden y motivan a voluntarios y personal rentado para trabajar por dicha misión.
- c. Establecen estándares de comportamiento para quienes trabajan en la organización.
- d. Utilizan las propias fortalezas personales y potencian las capacidades existentes en sus colaboradores y en la organización.
- e. Tienen una gran intuición para identificar las necesidades y preocupaciones de otros y tratan de atenderlas.
- f. Toman decisiones y no evitan asumir riesgos o responsabilidades por tomarlas.
- g. Muestran una gran energía, capacidad de organización personal y disciplina de trabajo.

Es importante analizar en qué medida quien ejerce la función de Director Ejecutivo cuenta con estos atributos y prever cómo complementar aquellos atributos deseables que no están presentes.

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA DIRECTOR EJECUTIVO

DIRECTOR EJECUTIVO: Es el ejecutivo de mayor jerarquía en la estructura de gestión, reportando al Consejo Directivo en su conjunto, o al Comité Ejecutivo cuando existiera.

RESPONSABILIDADES:

1. Brinda liderazgo y orientación estratégica a la organización.
2. Gerencia y dirige todas las operaciones, programas y actividades de la organización.
3. Implementa las decisiones y directivas del Consejo Directivo.
4. Adhiere y hace respetar las políticas y estatutos de la organización.
5. Reporta regularmente al Consejo Directivo y asegura que sus miembros estén informados de las actividades de la organización.
6. Mantiene informada al Consejo Directivo de las novedades que pueden afectar el bienestar de la organización.
7. Aprueba todos los desembolsos monetarios y monitorea las actividades financieras y contables de la organización.
8. Prepara el presupuesto anual con la asistencia de la Comisión Económico-Financiera de la organización.
9. Contrata, supervisa y evalúa al resto del personal rentado.
10. Organiza la documentación y los archivos de la organización.

LA CONSTRUCCIÓN DE UNA RELACIÓN PRODUCTIVA CON EL DIRECTOR EJECUTIVO

El desarrollo de un vínculo productivo entre el Consejo Directivo y el personal ejecutivo es uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones sin fines de lucro. Con suma frecuencia, los Consejos Directivos se involucran en los temas que les interesan e interactúan necesariamente con el personal de las áreas relacionadas con los temas que manejan. Por ejemplo, es común que en escuelas establecidas por entidades sin fines de lucro, los integrantes de Consejos Directivos se entrometan en la labor de la dirección pedagógica y hasta pretendan dar directivas a los docentes, o que en entidades recreativas y deportivas los integrantes de Consejos Directivos pretendan dar instrucciones al personal a cargo de programación y ejecución de actividades. Por lo tanto, es conveniente que los Consejos Directivos estén organizados para involucrarse constructivamente en el funcionamiento de la organización y que esto sirva para fortalecerla.



Los Consejos Directivos a menudo enfrentan problemas de confianza en el personal ejecutivo. Quieren confiar en el personal ejecutivo, pero también existen resistencias a hacerlo. En realidad, la confianza no es tan importante como clarificar las expectativas en torno a su desempeño y monitorearlas conjuntamente. Los problemas de confianza surgen, por lo general, cuando un Consejo Directivo no es claro acerca de lo que quiere de su personal ejecutivo, en particular de Director Ejecutivo y lo que no. Para un Consejo Directivo efectivo, la seguridad de que la organización funciona correctamente se basa en la información acerca de la marcha de la organización, no en la confianza en quien la conduce. Bajo estas condiciones, la confianza se desarrollará naturalmente, sin por eso reducir las tareas de monitoreo y control estratégico que deben realizar en conjunto el Consejo Directivo con su Director Ejecutivo.

Es común encontrar que los integrantes del Consejo Directivo quieran dar instrucciones a personas que reportan al Director Ejecutivo. En primer lugar, debe recordarse que el Consejo Directivo tiene autoridad como cuerpo, y sus integrantes, a título personal no tienen autoridad sobre el personal salvo cuando esto haya sido establecido explícitamente en forma previa. En cualquier organización en donde exista Director Ejecutivo, éste reporta directamente al Consejo Directivo en su conjunto (y no a cada miembro en forma individual) o -cuando éste fuera muy numeroso- al Comité Ejecutivo. El Director Ejecutivo es responsable del desempeño total de la organización. Quien detente esta posición deberá tener la autoridad suficiente como para que esa responsabilidad pueda ser realmente ejercida.

Los Consejos Directivos que se manejan por medio de políticas claras, consideran los logros y fracasos del personal operativo como los logros y fracasos del responsable máximo de la gestión, lo cual supone que el Director Ejecutivo tiene autoridad real sobre el resto del personal. Esto no significa, por supuesto, que los Consejos Directivos no tengan contacto con el personal, pero sí que deben abstenerse de instruir o controlar en forma directa el desempeño de las personas que reportan al Director Ejecutivo o a otras personas con cargos jerárquicos en la estructura de gestión. Este aspecto es fundamental para construir una relación de confianza mutua entre el Consejo Directivo, el Director Ejecutivo y el resto del personal ejecutivo (Carver, 1997). Por otra parte, ciertas acciones del Director Ejecutivo contribuyen a desarrollar una relación productiva con el Consejo Directivo. Por ejemplo:

- ☐ Preparar la agenda de la reunión junto con el Presidente en forma previa a cada encuentro.
- ☐ Preparar materiales informativos que permitan la preparación para los distintos temas que se tratarán en las reuniones plenarias.
- ☐ Brindar apoyo y servir de "entrenador" (coach) a los presidentes de comisiones o comités en caso de que tengan que dar informes en reuniones plenarias.
- ☐ Crear un clima en las reuniones que estimule la participación de los integrantes;
- ☐ Mantener al Presidente informado de los principales desarrollos que se dan en la organización.
- ☐ Buscar feedback del Presidente acerca de su desempeño como responsable de la gestión.
- ☐ Ayudar al presidente de la organización a tener presente las preocupaciones, inquietudes y talentos de los integrantes del Consejo Directivo, y a liderar a éste como grupo.

EL DIRECTOR EJECUTIVO Y EL DESARROLLO DEL CONSEJO DIRECTIVO

La relación entre el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo tendrá importantes consecuencias sobre la manera en que éste se relaciona con el resto del personal rentado y voluntario y, en último término, con la efectividad global de la organización. Por lo tanto, el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo deben alcanzar un acuerdo compartido acerca de sus respectivos roles y responsabilidades y sobre la autoridad que será delegada al personal ejecutivo (NCVO, 1997).

Una de las responsabilidades centrales de quienes se desempeñan como directores ejecutivos es fortalecer el desempeño del Consejo Directivo como órgano de gobierno. Existen diversas maneras en que el Director Ejecutivo puede lograr una relación efectiva con el Consejo Directivo y contribuir a su desarrollo. Una de ellas -ya señalada- es facilitar la interacción productiva entre los miembros del Consejo Directivo (Herman et al.1997). El Director Ejecutivo debe ser hábil para escuchar y ayudar al Consejo Directivo a resolver sus diferencias. También debe mostrar consideración y respeto hacia los miembros del Consejo Directivo. En este sentido, el Director Ejecutivo debe ser consciente del servicio que el Consejo Directivo presta a la organización y de la importancia de su función y, por lo tanto, estar atento a conocer las necesidades individuales de sus miembros (NCVO, 1997). Otras acciones del Director Ejecutivo orientadas a desarrollar el funcionamiento del Consejo pueden ser: 1) Informar al Consejo Directivo acerca de la marcha de los programas y actividades y los principales eventos que se desarrollan en ellos; 2) Brindar un estado de situación respecto a los logros y las dificultades de la organización; 3) Asegurar que existan mecanismos de comunicación abiertos con reglas claras entre el Consejo Directivo y el resto del personal -sea éste rentado o voluntario; 4) Rendir cuentas de su gestión frente al Consejo Directivo en conjunto y no en forma individual.

Debido a su posición central dentro de la organización en términos del flujo de información, el Director Ejecutivo se encuentra en una situación ventajosa para monitorear y comprender la posición de la organización en el contexto. Es su responsabilidad, entonces, mantener informado al Consejo Directivo de las tendencias y desarrollos externos, para que éste pueda analizar si corresponde que la organización se adapte o innove según las circunstancias. Al mismo tiempo, debe incentivar al Consejo Directivo en la búsqueda de nuevas oportunidades, y mostrarle nuevas formas de hacer mejor el trabajo (Herman 1996). Este tipo de interacción contribuye a fortalecer el desempeño del cuerpo directivo. El Director Ejecutivo que utilice un estilo de liderazgo centrado en el desarrollo de su Consejo Directivo contribuirá a afianzar sobre bases más sólidas a su organización.

El Consejo Directivo debe exigir al Director Ejecutivo que éste le brinde un panorama global sobre el estado de la organización. El mejor test de liderazgo del Director Ejecutivo no es la habilidad para resolver problemas por sí sólo, sino la capacidad para articular preguntas clave y guiar un esfuerzo en conjunto con el Consejo Directivo para formular respuestas. El Personal Ejecutivo debe estar dispuesto a compartir responsabilidades, y el Consejo Directivo debe estar dispuesto a considerar las propuestas del mismo y a realizar las preguntas y



pedir la información que corresponda. Si no se ha logrado construir una relación de trabajo productiva se corre el riesgo de que cuando surja un problema y se necesite la participación activa del Consejo Directivo en su resolución, éste no considerará que el problema le pertenece y tampoco estará dispuesto a ayudar a resolverlo, esperando que el Director Ejecutivo se haga cargo del mismo (Chait, Holland & Taylor, 1996).

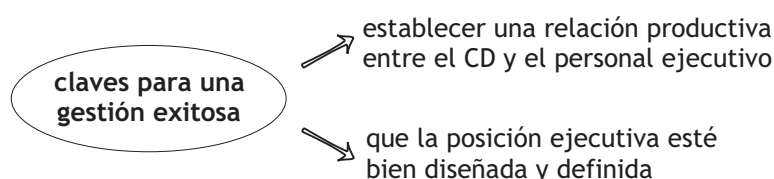
El Director Ejecutivo -junto con el resto del equipo de gestión- debería revisar anualmente los mayores desafíos estratégicos de la organización junto al Consejo Directivo. Conjuntamente, el Director Ejecutivo y el Consejo Directivo deben acordar las prioridades estratégicas y la dirección de la organización. Estas consideraciones guiarán el trabajo del Consejo Directivo y su evaluación del desempeño de la estructura de gestión y de sus responsables.

En síntesis, los directores ejecutivos pueden contribuir a mejorar sus Consejos Directivos a través de las siguientes actividades (Andringa & Engstrom, 1997):

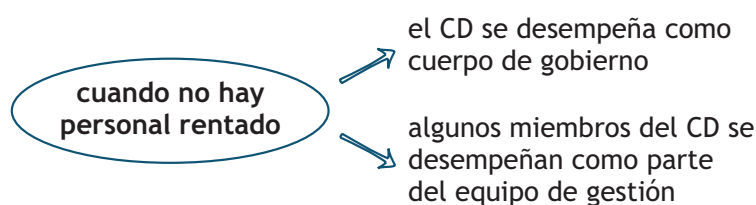
- ☐ Profundizar en la temática del gobierno efectivo de las organizaciones sin fines de lucro junto con los integrantes del Consejo Directivo.
- ☐ Capacitar al Consejo Directivo para el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno.
- ☐ Ayudar a definir y redactar políticas institucionales.
- ☐ Identificar candidatos potenciales para el Consejo Directivo.
- ☐ Preparar informes comprensibles, y focalizados en desafíos estratégicos.
- ☐ Trabajar con los responsables de programas y proyectos en establecer sistemas de monitoreo que generen los indicadores requeridos por el Consejo Directivo.
- ☐ Coordinar el trabajo de comisiones y comités de manera efectiva.
- ☐ Entrenar al personal rentado a facilitar la creación y funcionamiento de comisiones y comités.

RELACIÓN ENTRE EL CONSEJO DIRECTIVO Y EL PERSONAL EJECUTIVO

El rol del Consejo Directivo como grupo es gobernar la organización, mientras que la gestión es delegada en personal rentado o en integrantes voluntarios de la misma.



El Consejo Directivo no debe involucrarse en la gestión cotidiana o en tareas de implementación operativa (a menos que éstas tengan un sentido estratégico). El único miembro del personal que reporte directamente al Consejo Directivo debería ser el Director Ejecutivo.



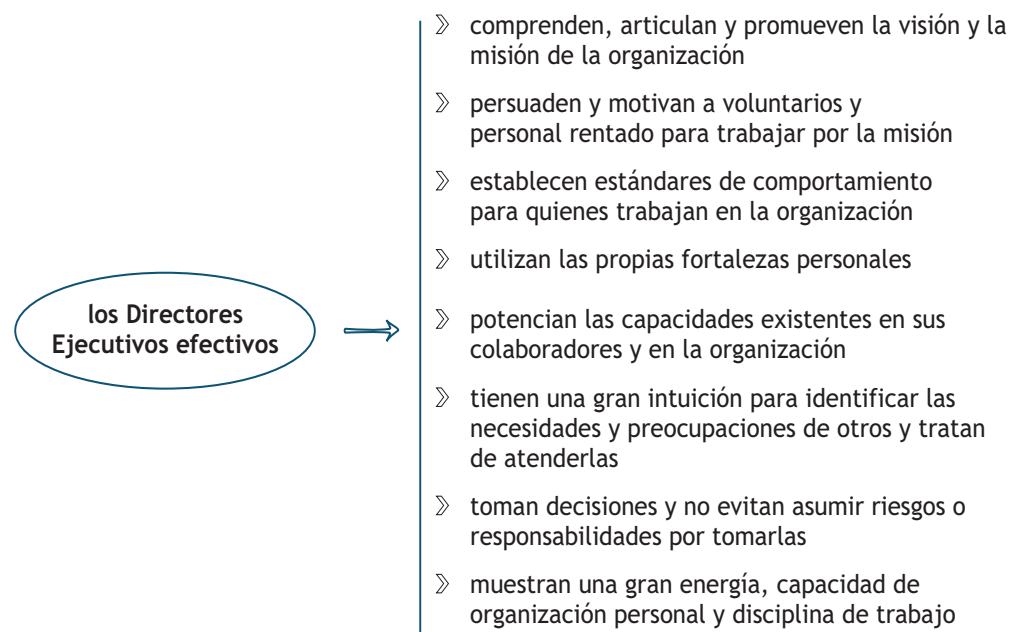
Los miembros del Consejo Directivo deben darse cuenta de que aunque algunos realicen tareas como integrantes del equipo de gestión, el ámbito de decisión para cuestiones vinculadas a fines, estrategias, políticas y nuevos programas debe limitarse a las reuniones plenarios.



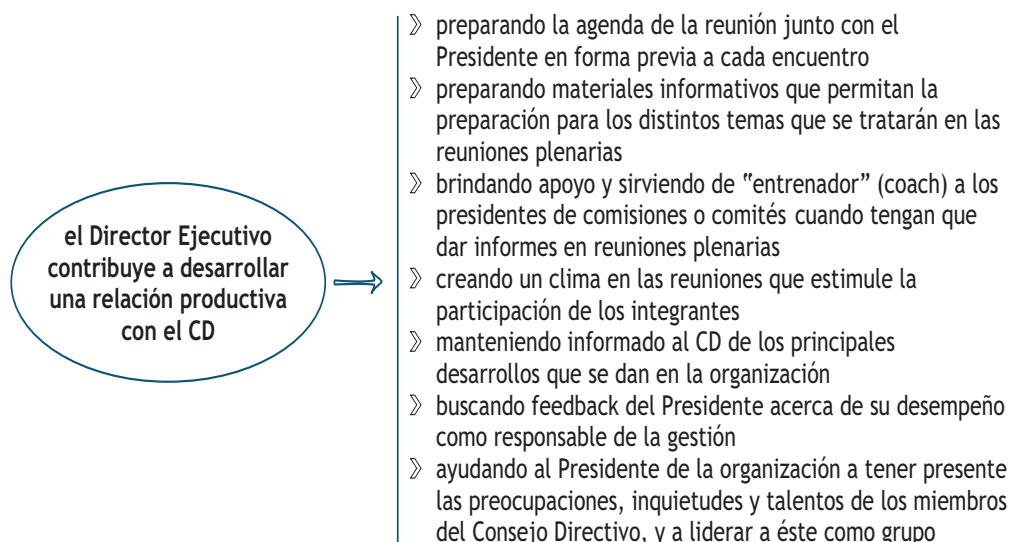
razones para designar un Director Ejecutivo

- » el CD requiere de alguien que organice y coordine el trabajo a realizar
- » el personal rentado necesita tener una cadena de mando clara para saber a quién reporta
- » el CD necesita un único responsable de la gestión operativa
- » los donantes y otros actores externos necesitan identificar quién es el responsable de que se obtengan resultados
- » el proceso de planeamiento y de involucramiento de directivos requiere de un facilitador externo al cuerpo de gobierno

EL ROL DEL DIRECTOR EJECUTIVO



LA CONSTRUCCIÓN DE UNA RELACIÓN PRODUCTIVA CON EL DIRECTOR EJECUTIVO



El Consejo Directivo tiene autoridad como cuerpo y sus integrantes, a título personal, no tienen autoridad sobre el personal, salvo cuando esto haya sido establecido explícitamente.

EL DIRECTOR EJECUTIVO Y EL DESARROLLO DEL CONSEJO DIRECTIVO

algunas acciones del Director Ejecutivo orientadas a desarrollar el funcionamiento del Consejo Directivo pueden ser:



- » informar al CD acerca de la marcha de los programas, actividades y eventos
- » brindar información de logros y dificultades de la organización
- » asegurar que existan mecanismos de comunicación abiertos, con reglas claras, entre el CD y el resto del personal
- » rendir cuentas de su gestión frente al Consejo Directivo en su conjunto

El mejor test de liderazgo del Director Ejecutivo no es la habilidad para resolver problemas por sí sólo, sino la capacidad para articular preguntas claves y guiar un esfuerzo en conjunto con el Consejo Directivo para formular respuestas.

los Directores Ejecutivos pueden contribuir a mejorar sus CD a través de las siguientes actividades



- » Reflexionar y profundizar en la temática del gobierno efectivo de las OSFL junto con los integrantes del Consejo Directivo
- » Capacitar al Consejo Directivo para el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno
- » Ayudar a definir y redactar políticas institucionales
- » Identificar candidatos potenciales para el CD
- » Preparar informes comprensibles y focalizados en desafíos estratégicos
- » Trabajar con los responsables de programas y proyectos en establecer sistemas de monitoreo que generen los indicadores requeridos por el CD
- » Coordinar el trabajo de comisiones y comités de manera efectiva
- » Entrenar al personal rentado a facilitar la creación y funcionamiento de comisiones y comités



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	▪ Analizar la relación existente entre el CD de su organización y el personal ejecutivo. ▪ Explorar alternativas para establecer una posición ejecutiva si no la hubiese. ▪ Proponer sugerencias para mejorar la relación entre el CD y el personal ejecutivo.
INSTRUCCIONES:	▪ Responda el cuestionario en forma grupal en el seno del CD. ▪ Analice junto con los demás miembros del CD las respuestas obtenidas. ▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Si la organización ha establecido el cargo de Director Ejecutivo responsable por la gestión, describa el vínculo y tipo de relación que éste tiene con el Consejo Directivo.

Indique si considera que el CD:	SI	NO
Ha elaborado una descripción de puesto para el Director Ejecutivo	☐	☐
Respeto la autoridad del Director Ejecutivo	☐	☐
Clarifica sus expectativas y monitorea el desempeño del Director Ejecutivo	☐	☐

Si la organización no ha establecido una posición ejecutiva responsable por la gestión, señale cuál de las siguientes alternativas cree que es más conveniente para su organización, indicando sus ventajas y desventajas.

✓	Alternativa	Ventajas	Desventajas
☐	a) Designar un director ejecutivo / coordinador general rentado		
☐	b) Designar a un miembro del Consejo Directivo		
☐	c) Designar a un voluntario de la organización		
☐	Otras		
☐	d)		
☐	e)		
☐	f)		
☐	g)		



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Identificar las responsabilidades del Director Ejecutivo de su organización. - Promover la evaluación del desempeño del Director Ejecutivo.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en forma individual en el seno del CD. Procese los resultados. - Analice junto con los demás miembros del CD las respuestas obtenidas. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

A) Identifique cuáles entre las responsabilidades detalladas debería desempeñar el Director Ejecutivo dentro de su organización.	A	B
B) Indique quién lo hace actualmente.		
1. Brindar liderazgo y orientación estratégica a la organización.		
2. Gerenciar y dirigir todas las operaciones, programas y actividades de la organización.		
3. Implementar las decisiones del Consejo Directivo.		
4. Adherir y hacer respetar las políticas y estatutos de la organización.		
5. Reportar regularmente al Consejo Directivo y asegurar que sus miembros estén informados de las actividades de la organización.		
6. Mantener informado al Consejo Directivo de las novedades que pueden afectar el bienestar de la organización.		
7. Aprobar todos los desembolsos monetarios y monitorear la situación financiera y económica de la organización.		
8. Preparar el presupuesto anual con la asistencia del comité financiero de la organización.		
9. Contratar, supervisar y evaluar al resto del personal rentado.		
10. Organizar la documentación y archivos de la organización.		

CAPÍTULO 8

DILEMAS ÉTICOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Conozca y distinga entre dilemas y diferencias éticas.
- ☐ Identifique las responsabilidades y los desafíos éticos que las organizaciones sin fines de lucro presentan a los miembros de sus Consejos Directivos.
- ☐ Reflexione acerca del rol del liderazgo en la ética organizacional.
- ☐ Comprenda la importancia que tiene el desarrollo continuo de un programa de ética en el fortalecimiento de las organizaciones sin fines de lucro .
- ☐ Se aproxime a distintos enfoques para incentivar comportamientos éticos.
- ☐ Reconozca los principios que permiten mejorar la rendición de cuentas en una OSFL.
- ☐ Identifique situaciones de conflictos de interés que puede tener como miembro de un Consejo Directivo.

CAPÍTULO 8

DILEMAS ÉTICOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN CONSEJOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN

Este capítulo explora las características propias de las organizaciones sin fines de lucro y las obligaciones éticas particulares que éstas enfrentan. Estas obligaciones se manifiestan en la relación entre los directivos de las organizaciones sin fines de lucro y sus donantes, voluntarios, beneficiarios y la comunidad, vínculos en los cuales el cuidado de valores y obligaciones morales es central. En este capítulo abordaremos el rol del liderazgo en la introducción de aspectos éticos en la vida de las organizaciones y en la creación de una ética organizacional. También se analizará el desarrollo de códigos de ética, y la relación entre comportamiento ético y rendición de cuentas. Por último, este capítulo trata el tema de los conflictos de interés y su manejo en las organizaciones sin fines de lucro.

LA ÉTICA Y LOS CONFLICTOS DE INTERÉS EN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

Las organizaciones sin fines de lucro surgen para servir al bien común y al beneficio colectivo de sus miembros o de la comunidad en su conjunto, y no a los intereses particulares de sus fundadores o directivos. Sin embargo, esta función social no asegura mecánicamente la moralidad de las acciones llevadas a cabo por las organizaciones o sus integrantes. Por el contrario, los órganos de gobierno de las organizaciones sin fines de lucro requieren superar la ingenua presunción de que las buenas intenciones que llevaron a su creación y que pueden motivar a sus directivos a apoyar a sus entidades, inmunizan a los Consejos Directivos y al personal ejecutivo ante comportamientos reñidos con la ética o eliminan las situaciones de conflicto de interés.

Sin duda, la amenaza más grande que enfrenta el Tercer Sector es la desilusión de la sociedad en relación al rol que éste desempeña, lo cual podría desembocar en la decisión de quitarle apoyo por pérdida de credibilidad o a incrementar la regulación y control del Estado sobre su funcionamiento. El apoyo, en buena medida, depende de la reputación del sector ante la opinión pública. En los últimos años, un alto porcentaje de la población tiene su confianza puesta en el sector sin fines de lucro. Por ejemplo, en una encuesta nacional realizada en 1998, al medir la confianza en una serie de instituciones para ejecutar programas destinados a resolver problemas sociales, seis de cada diez personas indicaron que confiaban en las entidades sin fines de lucro, proporción por encima de otras 11 instituciones tradicionales (escuelas públicas, universidades, grandes empresas, sindicatos, etc.) (Foro del Sector Social, 1998).

De la misma manera, en una encuesta realizada a líderes de las 150 empresas más grandes del país, el 86% de los entrevistados expresaron mucha o bastante confianza en estas entidades, superando a las otras nueve categorías de entidades incluidas en la encuesta (Universidad de San Andrés y Gallup Argentina, 1998). Al suponerse que la filosofía que guía a las organizaciones

sin fines de lucro es el altruismo -es decir, el actuar voluntario y caritativo por los demás- el público espera, y tiene el derecho de esperar, que el sector sin fines de lucro cumpla con principios morales de comportamiento que permitan sostener la confianza depositada en él. A medida en que el sector sin fines de lucro comienza a adquirir mayor reconocimiento en la sociedad, sus actividades están cada vez más expuestas al escrutinio público. Pero, por otro lado, cualquier abuso cometido por una entidad genera “externalidades negativas” para el resto de las entidades de bien público.

Los líderes de organizaciones sin fines de lucro enfrentan responsabilidades singulares que ponen en juego desafíos éticos particulares, derivadas de las características propias de éstas organizaciones: 1) la gestión de recursos donados o aportados para el bien común o el beneficio de terceros; 2) el propósito de muchas organizaciones de desarrollar, diseñar y articular valores no sólo para los miembros de la organización sino para la sociedad en su conjunto; 3) la motivación y manejo de trabajadores voluntarios sin utilizar incentivos económicos; 4) la prestación de servicios a personas que carecen de la información adecuada para evaluar la calidad de los mismos (situación clásica de asimetría de información) o a grupos vulnerables que carecen de la capacidad de efectuar reclamos.

Estos aspectos característicos de las organizaciones sin fines de lucro ponen de manifiesto obligaciones éticas inherentes a estas organizaciones que subyacen en la relación entre sus directivos y los donantes, voluntarios y beneficiarios. O'Neill nos recuerda que las organizaciones sin fines de lucro son más proclives a encontrarse en relaciones de poder con sus “clientes” que las organizaciones lucrativas, señalando que en las relaciones estructuradas a partir de la diferencia de poder entre las partes, la reflexión permanente en torno a la ética se torna indispensable para evitar transgresiones y abusos (O'Neill, 1992).

Las organizaciones sin fines de lucro deben considerar seis áreas centrales que afectan la confianza pública y que se expresan en comportamientos que tienen los siguientes atributos (Michael Josephson, citado en NCNB, mayo 1998, p. 8):

1. **Confiables:** se refiere a la reputación de una organización en relación con mantener y cumplir con sus promesas y obligaciones.
2. **Respetuosas:** en qué medida pone en práctica sus valores de respeto por sus distintos públicos y miembros. ¿Demuestra la organización sus valores en el trato con su personal, con sus voluntarios, con los beneficiarios y con otros actores críticos? ¿Es la organización respetuosa de las comunidades a las que sirve y consciente de los roles que desempeña?
3. **Honestas y Transparentes:** en qué medida la organización es honesta y rinde cuentas de su accionar.
4. **Justas:** en qué medida la organización muestra un trato justo y equitativo cuando selecciona personal, cuando establece precios y aranceles, etc.
5. **Coherentes:** el cuidado es una característica de las entidades sin fines de lucro, pero a veces los cuidados que se ofrecen a los actores externos no se ven reflejados dentro de la propia organización en la forma en que se cuida al personal y a los voluntarios.
6. **Buenas Ciudadanas:** en qué medida la organización cumple con las leyes y obligaciones como “ciudadano institucional” (cuidado del medio ambiente, relaciones con el entorno y su comunidad, etc.).



Estos seis atributos de las entidades permiten definir comportamientos esperables en una organización, aproximándonos a la idea de ética organizacional y al papel que juega el liderazgo en su definición. Si bien la ética es principalmente inherente al comportamiento humano individual, los términos referidos a la misma son utilizados crecientemente para describir el comportamiento de grupos y organizaciones (O'Neill, 1992). Los miembros de las organizaciones son influenciados por valores y códigos que se refieren a la ética o son de carácter ético, sean estos explícitos o implícitos.

EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA ÉTICA ORGANIZACIONAL

¿Cuáles son las responsabilidades de los miembros de un Consejo Directivo ante los dilemas éticos que enfrenta la organización y el establecimiento de principios de comportamiento ético? Esta pregunta se relaciona con el poder que implica la posición dentro de un Consejo Directivo de una organización sin fines de lucro. Sus miembros, como grupo, detentan una cuota mayor de poder y éste, a su vez, presupone responsabilidad. Tal como lo señala O'Neill (1992) los líderes de las organizaciones tienen un rol central en la configuración de códigos y valores organizacionales, y en gran medida el núcleo del rol de liderazgo consiste en crear y comunicar valores que orientan el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la organización.

“Los miembros de las organizaciones son seres físicos, emocionales e intelectuales, y también seres éticos o no éticos. Tan sólo por esta razón la ética ya es importante para los ejecutivos. Además, dado que el rol central del ejecutivo es inspirar, crear y sostener acciones cooperativas y, dado que la responsabilidad es clave para resistir las fuerzas centrífugas de impulsos y deseos que apartan a las personas de lo que deberían hacer, el liderazgo ejecutivo constituye, sobre todo, la creación y el mantenimiento de la responsabilidad organizacional.” (O'Neill, 1992).

Por responsabilidad organizacional, O'Neill entiende, siguiendo a Chester Barnard, la capacidad de ser firmemente gobernados por códigos morales. La capacidad cooperativa, central en las organizaciones sin fines de lucro, depende de un conjunto de factores morales que incluyen no sólo las prohibiciones clásicas, sino también, “imperativos morales simples y básicos como hacer el bien”.



EL ABORDAJE DE DILEMAS ÉTICOS

En la discusión de la ética organizacional conviene diferenciar entre dilemas éticos y diferencias éticas. Los dilemas éticos son aquéllas situaciones en las cuales uno debe elegir entre valores que compiten entre sí, mientras que las diferencias éticas son aquéllas situaciones en donde las personas desacuerdan respecto a si una conducta específica alcanza un nivel ético esperado, o acerca de cómo se aplica un principio ético (NCNB, mayo 1998). Por ejemplo, en ciertas situaciones, las organizaciones sin fines de lucro deben decidir si aumentan

la cantidad de personas a las que intentan brindar algún tipo de servicio o si profundizan la calidad del servicio brindado a quienes ya atienden. En este tipo de decisiones entran en conflicto valores como equidad versus eficiencia, o calidad versus cantidad, frente a los cuales no hay soluciones sencillas y, por lo tanto, la organización se encuentra frente a un dilema ético. En otros casos puede haber establecido que el valor que tendrá prioridad es el de equidad (expresado por ejemplo en permitir el acceso al servicio brindado por la organización a toda persona que lo necesite), pero existen diferentes posiciones acerca de cómo aplicarlo, por lo tanto, se está en presencia de una situación en la que existen diferencias éticas

Debido a la complejidad de las preguntas que surgen de los dilemas y diferencias éticas, y debido a que uno no suele encontrar fácilmente las respuestas, es importante crear un ambiente organizacional que promueva la discusión periódica de estas cuestiones. El desarrollo de un programa de ética efectivo no puede lograrse mediante un esfuerzo puntual o aislado. Es un proceso que continúa a lo largo de la vida de la organización, y debe ser integrado en las actividades regulares del Consejo Directivo.

La ética organizacional se refleja en cuestiones que deben ser examinadas, exploradas, discutidas, y argumentadas. Temas como qué perfil de "clientes" priorizar cuando no se cuenta con recursos para atender a todos los que lo requieren, o con cuál de los proveedores debe la organización cumplir primero en momentos de desfase financiero y carencia de fondos, son situaciones -entre tantas- que ponen en juego principios éticos. Estos sólo pueden establecerse como resultado de deliberación, argumentación y debate. No son el tipo de decisiones que pueden ser tomadas por quienes tienen la autoridad final, en un marco cerrado, o sin amplia participación. Pensar que esto es posible es confundir la ética con la creación de leyes, reglamentaciones o procedimientos (de Michele, 1998). Los Consejos Directivos que quieran iniciar un programa de ética para sus organizaciones deben comenzar por preguntar a todos los integrantes de la organización, en todos sus niveles, qué dilemas éticos enfrentan en el trabajo cotidiano y analizar las distintas opiniones relevadas. Sólo cuando una organización examina el conjunto de los dilemas éticos enfrentados, puede entonces elaborar un programa que trate sus necesidades y sea útil en la práctica (NCNB, mayo 1998).

El proceso de reflexión ético es fundamental. Cuando la organización decide encarar un proceso de desarrollo de criterios éticos, su Consejo Directivo debe tomar en cuenta el contexto específico en el cual ésta desarrolla actividades y los dilemas cotidianos que enfrentan sus integrantes y su personal.

"El gran beneficio de involucrar a la organización en un ejercicio de este tipo es obligar a todos los miembros a examinar y rearticular sus propios valores. Es así como los integrantes de la organización pueden apropiarse de los valores sobre los cuales se basa la estructura ética de la organización. Una vez que la organización se involucra en esto, el proceso se instala para siempre. Si todo lo que se crea es un documento archivado en un estante, probablemente se hará más daño o se habrá malgastado el tiempo de todos." (NCNB, mayo 1998)



Los expertos en ética coinciden en que para desarrollar un programa de ética, la clave es involucrarse en un proceso de auto-examinación de la organización en todos sus niveles. El Consejo Directivo debe debatir acerca de los dilemas éticos que enfrenta cuando lleva a cabo sus responsabilidades de gobierno -en particular conflictos de interés o en prácticas de rendición de cuentas. Por ejemplo, al rendir cuentas a la comunidad o a los donantes sobre la utilización de fondos pueden entrar en conflicto el valor de la transparencia con el respeto a la privacidad, al tener que decidir si brindar o no información sobre remuneraciones a sus principales empleados o si presentar los nombres de todas las familias que han recibido un subsidio económico por carencia de medios. El personal ejecutivo también debería examinar los dilemas éticos relativos a su posición, y su perspectiva frente a los desafíos éticos que surgen en las operaciones cotidianas de la organización.

Las organizaciones suelen utilizar dos enfoques diferentes aunque complementarios para incentivar comportamientos éticos: 1) enfoque centrado en obligaciones; y 2) enfoque centrado en valores (NCNB, mayo 1998).

EL DESARROLLO DE CÓDIGOS DE ÉTICA

El enfoque centrado en obligaciones busca prevenir conductas ilegales y reñidas con la ética en las organizaciones estableciendo acciones inaceptables dentro de las mismas. En este enfoque se imponen estándares claramente definidos y se evalúa en qué medida ciertas acciones cumplen o no con lo establecido en dichos estándares, aplicando sanciones cuando esto ocurre. En el enfoque centrado en valores, en cambio, se busca promover comportamientos responsables, estableciendo conductas deseables y sugeridas a partir de estándares que se construyen internamente en la organización. El primer enfoque se expresa con claridad en los códigos de ética, mientras que el segundo enfoque se pone en juego en los procesos de formulación de valores institucionales y en su revisión periódica. Un programa integral de ética en las organizaciones sin fines de lucro puede incluir claramente ambos enfoques.

Los códigos de ética son sistemas de reglas establecidos con el propósito general de guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y de aquellos con los cuales ésta actúa habitualmente: beneficiarios, donantes y ciudadanos. En las empresas, lo que habitualmente se conoce como códigos de ética son sistemas de reglas que se originan en la máxima autoridad de la organización con el propósito de guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y cuya aplicación suele estar respaldada por alguna forma de sanción.

Uno de los propósitos de la ética y de los sistemas de reglas, en general, es ofrecer alternativas prácticas frente a conflictos concretos. En tal sentido, los códigos de ética de las organizaciones son el producto de una decisión del Consejo Directivo de hacer públicas las pautas con las que quieren identificar a su organización y de orientar la conducta de sus miembros. Esta orientación puede promover conductas deseables -por ejemplo tratar bien a los donantes y beneficiarios, o evitar comportamientos indeseables, como los conflictos de

intereses, sustracción de información, etc. Este sistema de principios y reglas puede servir para regular las relaciones internas de los miembros y de éstos con el entorno.

Es necesario tener en cuenta que los códigos de ética no son enunciados de buenas intenciones en abstracto, ajenos al contexto, los intereses y objetivos de la organización. No es razonable suponer que todas las organizaciones adoptarán las mismas reglas, independientemente de los programas o servicios que ofrezcan.

Los códigos de ética pueden servir para establecer los límites entre los cuales los individuos pueden desenvolverse dentro de la organización y en representación de la misma, señalando conductas proscriptas y prohibidas por la organización, así como comportamientos y actitudes deseables. Estos pueden incluir normas para evitar situaciones de conflicto de interés, conductas no profesionales, acciones ilegales, así como directivas que procuren asegurar la credibilidad y la confianza pública en la organización, el tratamiento justo con distintos actores críticos (empleados, voluntarios, etc.). Para ser efectivos, los códigos de ética deben ser ampliamente conocidos por todos los miembros de la organización y deben ser revisados periódicamente para permanecer vigentes.

Sin embargo, la redacción de un código de ética puede también crear inconvenientes. La primera desventaja es que al tener un código puede generarse un sentido de complacencia en los miembros de la organización. El Consejo Directivo puede decir “tenemos un código de ética, por eso todo lo que hacemos es ético”. Por otro lado, los códigos de ética prescriben lo mínimo que a un integrante de la organización se le puede requerir, y no lo mejor que podría hacer. Por eso, el riesgo cuando se encuentran transgresiones éticas es que la persona se excuse diciendo “hice todo lo que el código requería.”

Por otra parte, los códigos de ética no pueden reglamentar la ética y en forma autoritaria establecer principios o prescribir líneas de conducta para sus miembros como si se estuviera “creando” una ética. Por el contrario, éstos deben ser utilizados para promover una comprensión mayor en torno a los riesgos y desafíos éticos enfrentados, y para sensibilizar las cuestiones éticas relacionadas con la actividad de la organización. Por lo tanto, los códigos éticos en las organizaciones sin fines de lucro pueden cumplir una función educativa muy importante alentando a sus miembros a participar en discusiones profundas respecto de los dilemas éticos que enfrentan.

En síntesis, la ética, antes que un código o un reglamento, requiere de un proceso de discusión racional que intente superar diferencias de valores y su aplicación a situaciones cotidianas, mediante el consenso y la aceptación de los valores contrapuestos que están en discusión.

EL ENFOQUE CENTRADO EN DECLARACIÓN DE VALORES

Un segundo enfoque para incentivar comportamientos éticos se centra en la elaboración de un documento que sintetice los valores fundamentales que serán promovidos por la organización y que servirán de guía a su accionar. Los valores



organizacionales son los enunciados que expresan las creencias principales que brindan sentido y dan fundamento a su misión, estrategias, políticas y programas. Las declaraciones de valores sirven, entonces, de explicitación de las expectativas de conductas deseables del Consejo Directivo en su conjunto, de sus integrantes, del personal rentado (Hitz - Sánchez et al. 1997). Cuando la organización tiene una misión educativa o de carácter ideológico, esta declaración de valores señala también el tipo de comportamientos que la organización aspira que sean adoptados por los miembros de la organización o por la comunidad en su conjunto.

El proceso de elaboración de una declaración de valores sirve de oportunidad para promover una reflexión ética dentro de la misma organización. Cuanto más participativo sea dicho proceso, mayor será la posibilidad de que estos valores comiencen a ser incorporados en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Por otro lado, la declaración de valores debe ser revisada periódicamente para mantener su vigencia, adecuando el lenguaje utilizado y buscando situaciones concretas que permitan visualizar cual es el significado que se le da a los distintos valores. Este proceso también puede servir para enriquecer el análisis de situaciones en las cuales existan dilemas éticos en la organización, estimulando una discusión acerca del sentido dado a los distintos valores incluidos en la misma, y explorando cómo se aplican a situaciones concretas.

COMPORTAMIENTO ÉTICO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La ética y la rendición de cuentas no son sinónimas. Si una organización no tiene procedimientos establecidos para rendir cuentas -de su accionar y de la utilización de los recursos obtenidos- a la comunidad, donantes y beneficiarios, las oportunidades para las transgresiones éticas se incrementan. Herzlinger (NCNB, mayo 1998) sostiene que el examen de ética más efectivo es tanto simple como subjetivo. El test "The New York Times" (tal como ella lo denomina en referencia a uno de los diarios más leídos de los EE.UU.), consiste en que la organización, frente a una decisión, se pregunte: si esto apareciera en la portada del "New York Times", ¿cómo nos sentiríamos? ¿Sería una decisión que podríamos explicar a la prensa? ¿Podría afectar la credibilidad de nuestros principales donantes, voluntarios o de la comunidad en nuestra organización?

Para Herzlinger (1996), una de las maneras de fortalecer las respuestas frente a este tipo de tests, es utilizar una contabilidad proactiva, es decir, asegurarse de que los estados contables y financieros sean exactos y completos, y ponerlos a disposición del público. Pese a que actividades tales como la auditoría externa de los estados contables, con claros indicadores de desempeño, y la amplia difusión de estos documentos, están a veces fuera del alcance de las organizaciones más pequeñas, Herzlinger considera que las organizaciones sin fines de lucro más grandes deberían marcar el paso del sector, en parte debido a que son las más visibles. Sus actividades deberían ayudar a moldear las actitudes públicas hacia el Tercer Sector en su conjunto.



Con el fin de mejorar las prácticas de rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro, Herzlinger propone utilizar los siguientes principios: 1) apertura de la información contable, económica y financiera al público, incluyendo salarios del personal ejecutivo, y cualquier tipo de retribución a directivos; 2) análisis de la información, utilizando estándares existentes para comparar los datos de la organización, por ejemplo, el porcentaje de gastos administrativos con respecto a los gastos totales o costos de recaudación de fondos; 3) diseminación de la información, permitiendo el acceso y distribuyendo los informes mencionados; 4) establecimiento de mecanismos que introduzcan sanciones para las organizaciones que no cumplen con los principios de rendición de cuentas.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los miembros de un Consejo Directivo tienen el deber de actuar -como agentes fiduciarios del interés colectivo- en beneficio de la organización. Sin embargo, éstos también poseen una amplia gama de intereses en su vida privada, pública y profesional y estos intereses pueden, en ocasiones, ser contrapuestos a los intereses de la organización. Como miembros de un Consejo Directivo tienen, entonces, la responsabilidad de evitar tales conflictos de interés, y el Consejo Directivo en su conjunto tiene la obligación de establecer normas claras que permitan anticipar y responder frente al problema ético que los conflictos de interés generan (NCVO, 1997).

Para manejar situaciones de conflicto de interés, los miembros de Consejos Directivos tienen el deber de informar a la misma acerca de las situaciones en dónde ellos, o cualquier persona vinculada a ellos por lazos familiares, sociales o profesionales, tienen intereses contrapuestos a los de la organización, o cuando existe el potencial de que estos intereses divergentes se manifiesten o se pongan en juego.

Algunos Consejos Directivos poseen miembros que pertenecen a otras organizaciones (otras OSFL, empresas, u organismos gubernamentales) con las cuales la entidad realiza acuerdos, contratos o transacciones. En teoría, tales miembros no deben considerarse a sí mismos como representantes en el Consejo Directivo de los intereses de las demás organizaciones a las que pertenecen. Como miembros del Consejo Directivo, deben actuar en el mejor interés de la organización a la que están sirviendo, y evitar situaciones en las cuales pueden tener que defender los intereses de ambas partes en una decisión. De la misma forma, los miembros de Consejos Directivos deben evitar situaciones en las que su responsabilidad frente a la organización y sus propios intereses personales puedan entrar en conflicto, de lo contrario, se pone en riesgo la credibilidad del Consejo Directivo como protector del bien colectivo de la comunidad o de los intereses del conjunto de integrantes de la entidad.

También pueden presentarse situaciones de conflicto de interés cuando en el Consejo Directivo hay beneficiarios de servicios brindados por la entidad. Integrantes con el perfil de usuarios de servicios o beneficiarios de programas pueden encontrarse en situaciones en las que sus intereses como "clientes"



se contraponen con sus obligaciones como directivos, por ejemplo, cuando debe decidirse un aumento de aranceles, una disminución en la cantidad de prestaciones ofrecidas por la entidad, o el cierre de ciertos servicios. (NCVC, 1996).

Otra situación típica que genera conflictos de interés se da cuando personas que desempeñan cargos rentados en la organización son integrantes del Consejo Directivo (Andringa & Engstrom, 1997). Las definiciones de estrategia y de asignación de recursos tienen un impacto directo en el personal rentado de la organización, por lo cual se puede generar la presunción de que las opiniones de los directivos que realizan tareas remuneradas pueden estar influenciadas por la búsqueda de su propio beneficio más que por la protección del interés colectivo.

Cuando se presentan situaciones de conflicto de interés, la persona involucrada debería informarlo al Consejo Directivo y excusarse de participar en el proceso de análisis y toma de decisiones. Esto permitiría evitar situaciones de difícil manejo por un lado, mientras que por el otro se evitaría la presunción potencial de quienes observan a la organización, acerca de que quienes la conducen la pueden estar utilizando para obtener beneficios personales o para beneficiar a otras entidades u organizaciones.

Algunos principios pueden servir de guía a los Consejos Directivos como punto de partida para el análisis de conflictos de interés (NCNB, marzo 1998). Las decisiones de los Consejos Directivos deben estar fundadas en los principios de:

- ❑ **Altruismo:** los miembros del Consejo Directivo deberían tomar decisiones en términos del interés público. No deberían hacerlo con el fin de ganar beneficios financieros o materiales para ellos mismos, sus familias y sus amigos.
- ❑ **Integridad:** los miembros del Consejo Directivo no deberían estar bajo ninguna obligación financiera o de cualquier otro tipo frente a actores u organizaciones externas que podrían influenciarlos en el desempeño de sus funciones dentro de la organización sin fines de lucro a la que sirven.
- ❑ **Objetividad:** los miembros del Consejo Directivo deberían opinar solamente en base al mérito de las ideas consideradas en relación a cualquier decisión a tomar.
- ❑ **Rendición de cuentas:** los miembros del Consejo Directivo son responsables frente a la comunidad y/o integrantes de la organización por sus decisiones y acciones, y, por lo tanto, deben estar dispuestos a someter al escrutinio público las decisiones tomadas y los resultados obtenidos a partir de ellas.
- ❑ **Acceso a la información:** los miembros del Consejo Directivo deberían estar comprometidos con hacer pública la información que tuvieron disponible para la toma de decisiones.
- ❑ **Honestidad:** los miembros del Consejo Directivo tendrían que declarar cualquier interés privado relacionado con sus deberes públicos y tomar medidas para resolver los conflictos que surjan de manera tal de que se proteja el interés colectivo.
- ❑ **Liderazgo:** el Consejo Directivo debe promover y apoyar estos principios a través del liderazgo y el ejemplo.



Los Consejos Directivos que toman en serio su responsabilidad ética adoptan políticas referidas al manejo de conflictos de interés, ya sea como parte de un código de ética o en forma independiente. La adopción y comunicación de las políticas y normas vinculadas a conflictos de interés, y la difusión de cómo éstas han sido aplicadas en distintos procesos de toma de decisión contribuyen a fortalecer la credibilidad en la organización.

Una estrategia preventiva sugerida por NCVO (1996) puede resultar útil a tal efecto: elaborar un registro de los intereses de cada integrante del Consejo Directivo (entidades en las que sirve y campos de actuación, actividades profesionales y comerciales con las que está vinculado) de manera tal que los conflictos de interés potenciales puedan ser identificados y tratados en forma previa.

El manejo de situaciones de conflicto de interés real o potencial es fundamental para asegurar la integridad ética de las organizaciones sin fines de lucro y la credibilidad de sus órganos de gobierno.

Los Consejos Directivos que toman en serio su responsabilidad ética adoptan políticas referidas al manejo de conflictos de interés, ya sea como parte de un código de ética o en forma independiente. La adopción y comunicación de las políticas y normas vinculadas a conflictos de interés, y la difusión de cómo éstas han sido aplicadas en distintos procesos de toma de decisión contribuyen a fortalecer la credibilidad en la organización.

Una estrategia preventiva sugerida por NCVO (1996) puede resultar útil a tal efecto: elaborar un registro de los intereses de cada integrante del Consejo Directivo (entidades en las que sirve y campos de actuación, actividades profesionales y comerciales con las que está vinculado) de manera tal que los conflictos de interés potenciales puedan ser identificados y tratados en forma previa.

El manejo de situaciones de conflicto de interés real o potencial es fundamental para asegurar la integridad ética de las organizaciones sin fines de lucro y la credibilidad de sus órganos de gobierno.

DILEMAS ÉTICOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN CONSEJOS DIRECTIVOS

Los líderes de las OSFL enfrentan responsabilidades singulares que ponen en juego desafíos éticos particulares derivados de las características propias de estas organizaciones.

- ➔ la gestión de recursos donados o aportados para el bien común o el beneficio de terceros
- ➔ el propósito de muchas organizaciones de desarrollar, diseñar y articular valores no sólo para los miembros de la organización sino para la sociedad en su conjunto
- ➔ la motivación y manejo de trabajadores voluntarios sin utilizar incentivos económicos
- ➔ la prestación de servicios a personas que carecen de la información adecuada para evaluar la calidad de los mismos o a grupos vulnerables que carecen de la capacidad de reclamar

son aspectos
que generan
responsabilidades
y desafíos
éticos

atributos de las
OSFL que
contribuyen a
generar
confianza pública

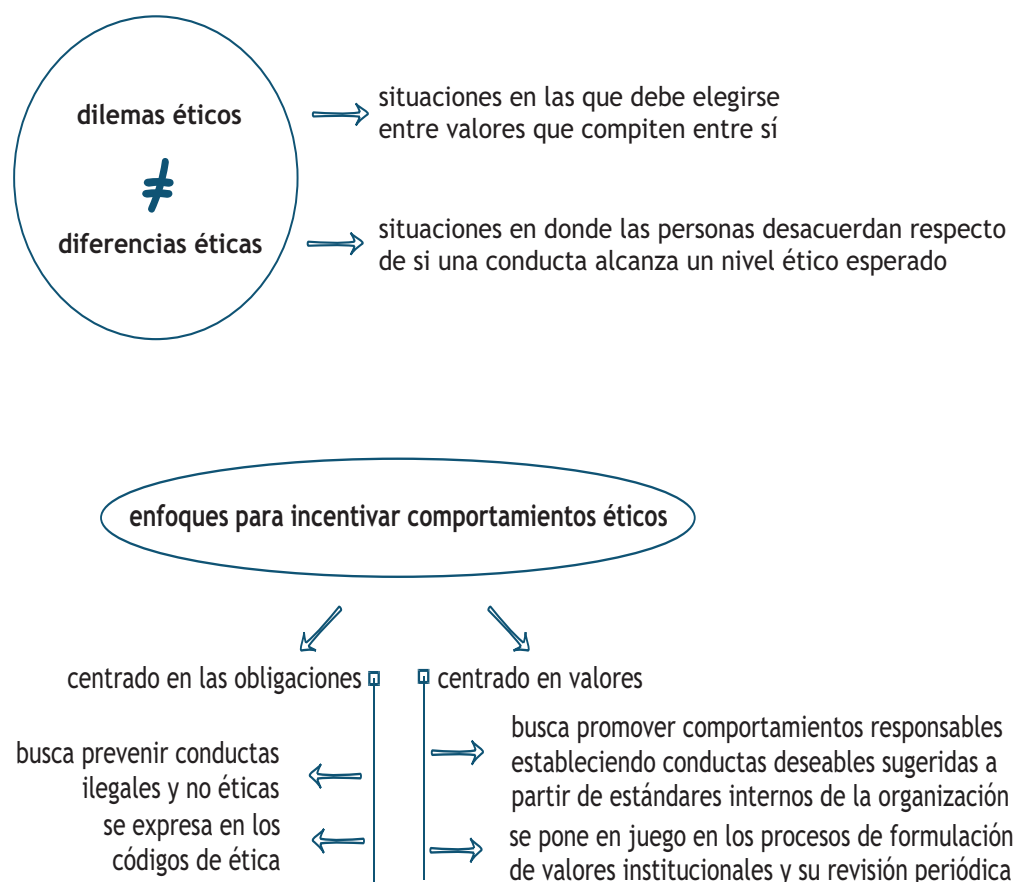
- » **Confiables**
 - » **Respetuosas**
 - » **Honestas y transparentes**
 - » **Justas**
 - » **Coherentes**
 - » **Buenas ciudadanas**
- mantienen y cumplen sus promesas y obligaciones
- ponen en práctica sus valores de respeto por sus distintos públicos y miembros
- evitan conflictos de interés, apropiación privada de beneficios y rinden cuentas de su accionar
- muestran un trato equitativo al seleccionar personal, cuando establecen precios y aranceles, etc.
- cuidan al personal y a los voluntarios de la organización de la misma forma que a sus beneficiarios y donantes
- cumplen con las leyes y obligaciones como "ciudadano institucional" (cuidado del medio ambiente, relaciones con el entorno y su comunidad, etc.).



EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA ÉTICA ORGANIZACIONAL

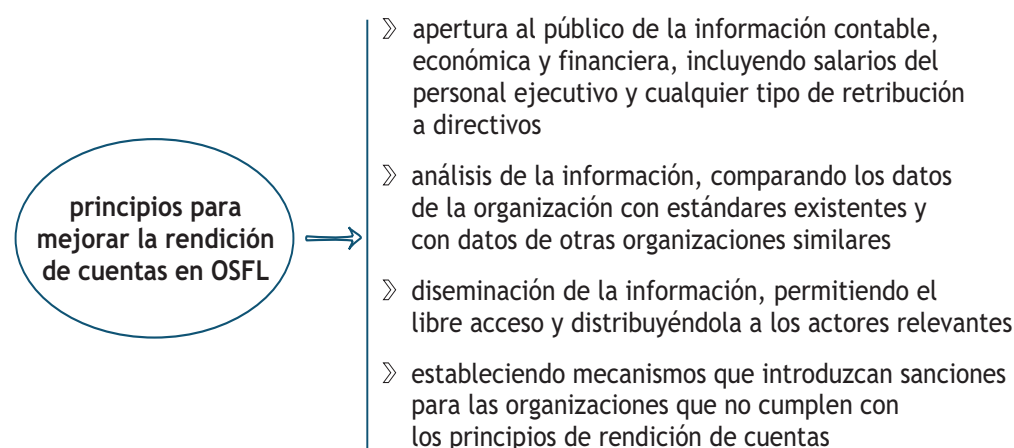
Los líderes de las organizaciones tienen un rol central en la configuración de códigos y valores organizacionales creando y comunicando los principios que orientan el comportamiento individual y colectivo de los miembros de la organización.

EL ABORDAJE DE DILEMAS ÉTICOS



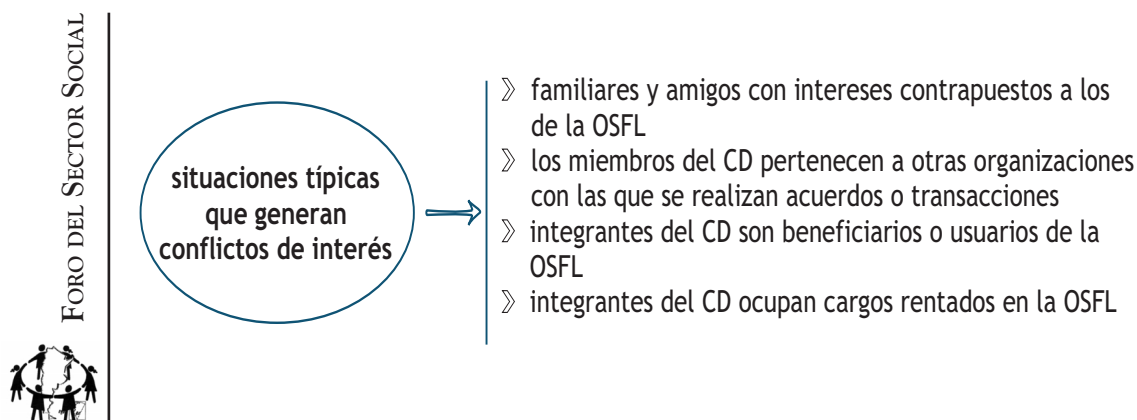
COMPORTAMIENTO ÉTICO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas no agota el tema ético, pero si una organización no tiene procedimientos establecidos para rendir cuentas de su accionar y de la utilización de los recursos obtenidos a la comunidad, donantes, y beneficiarios, las oportunidades para las transgresiones éticas se incrementan.



CONFLICTOS DE INTERÉS

Los miembros de un Consejo Directivo poseen una amplia gama de intereses en su vida privada, pública y profesional, que pueden, en ocasiones, ser contrapuestos a los intereses de la organización. Tienen entonces -como agentes fiduciarios del interés colectivo- la responsabilidad de prevenir los eventuales conflictos de interés, estableciendo normas claras que permitan anticipar y responder frente al problema ético que éstos generan.



El manejo de situaciones de conflicto de interés real o potencial es fundamental para asegurar la integridad ética de las organizaciones sin fines de lucro y la credibilidad de sus órganos de gobierno.

siguiendo estos principios guía para el análisis de conflictos de interés, los miembros del CD deberían



- » **altruismo**
tomar decisiones en términos del interés público
- » **integridad**
evitar estar obligados ante actores u organizaciones externas que podrían influenciarlos en el desempeño de sus funciones
- » **objetividad**
opinar solamente en base al mérito de las ideas consideradas en relación a cualquier decisión a tomar
- » **rendición de cuentas**
ser responsables frente a la comunidad y/o integrantes de la organización por sus decisiones y acciones, debiendo estar dispuestos a someterlas al escrutinio público
- » **acceso a la información**
comprometerse con hacer públicas todas las decisiones y acciones que realizan, explicando sus motivos
- » **honestidad**
declarar cualquier interés privado relacionado con sus deberes públicos y tomar medidas para resolver los conflictos que surjan protegiendo el interés colectivo
- » **liderazgo**
promover y apoyar estos principios a través del liderazgo y el ejemplo



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Identificar y analizar los dilemas éticos y conflictos de interés en su organización y en el CD. - Analizar alternativas. - Extraer conclusiones.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en pequeños grupos en el seno del CD. - Analice las respuestas con los demás miembros del CD. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Indique si alguna de las siguientes conductas se corresponden con las de su Consejo Directivo. Si la respuesta es afirmativa, identifique cómo dicha conducta se expresa en la práctica. Si la respuesta es negativa, responda por qué esto es así y qué posibilidades existen de incorporar dicha conducta dentro del CD.

Los miembros del Consejo Directivo	SI	NO	Cómo? / Por qué?
Actúan en el mejor interés de la organización			
Comprenden cuál es la misión de la organización y quiénes son sus actores críticos (beneficiarios, donantes, etc.)			
Reconocen previamente conflictos de interés potenciales o reales que los afectan en relación a la organización.			
Evalúan las decisiones a tomar por la organización poniéndose en el lugar de observadores externos.			
Discuten periódicamente acerca de los desafíos y dilemas éticos que enfrenta la organización.			
Establecieron una política de rendición de cuentas frente a la comunidad, los donantes y beneficiarios de sus programas y servicios.			



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Identificar y analizar los dilemas éticos y conflictos de interés en su organización y en el CD. - Analizar alternativas. - Extraer conclusiones.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en pequeños grupos en el seno del CD. - Analice las respuestas con los demás miembros del CD. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Revisando la experiencia de la organización en los últimos tres años, indique situaciones en las que hubo dilemas o desafíos éticos.

Describa dilemas o desafíos éticos	¿Fueron reconocidos como tales?		¿Cómo fueron manejados?	¿Podrían haberse manejado de otro modo?
	SI	NO		



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Proponer posibles bases para elaborar un programa de ética para la organización. - Analizar alternativas. - Extraer conclusiones.
INSTRUCCIONES:	- Responda el cuestionario en pequeños grupos en el seno del CD. - Analice las respuestas con los demás miembros del CD. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Las siguientes preguntas pueden resultar útiles si su Consejo Directivo está interesado en elaborar un programa integral de ética para la organización:		SI	NO
¿Enfrenta nuestra organización desafíos éticos vinculados a:	el origen de los fondos que sustentan el funcionamiento de la organización.		
	la forma en que se administran las donaciones o recursos que ingresan a la organización.		
	la misión y los valores que la organización sostiene y su aplicación en la práctica dentro de la organización.		
	la motivación y coordinación de los voluntarios.		
	el trato con los beneficiarios de los servicios y/o programas y la evaluación de los mismos.		
	la rendición de cuentas de lo actuado		
	otros:		
¿Existe un claro liderazgo del CD en tanto ejemplo, creador y comunicador de normas y valores que orientan el comportamiento individual y colectivo dentro de la organización?			
¿Qué tipo de acciones y/o conductas podríamos definir como inaceptables dentro de la organización?			
¿Qué tipo de conductas podríamos definir como deseables desde el punto de vista ético dentro de la organización?			



CAPÍTULO 9

MECANISMOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS EN LA TOMA DE DECISIONES DE CONSEJOS DIRECTIVOS.

OBJETIVOS

Nos proponemos que luego de la lectura de este capítulo Ud.:

- ☐ Conozca el papel de las organizaciones sin fines de lucro como formadoras en el ejercicio de prácticas de participación democrática para sus miembros.
- ☐ Reconozca la relación entre el grado de comunicación existente en la organización y el nivel de compromiso de sus miembros.
- ☐ Comprenda la vinculación entre la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones y la obtención de legitimidad.
- ☐ Identifique algunos de los mecanismos que pueden facilitar la participación de los miembros en una organización en la toma de decisiones.

CAPÍTULO 9

MECANISMOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS EN LA TOMA DE DECISIONES DE CONSEJOS DIRECTIVOS.INTRODUCCIÓN

Este capítulo aborda uno de los temas más importantes para la construcción de legitimidad de las organizaciones sin fines de lucro: cómo facilitar la participación de los miembros de estas organizaciones en la toma de decisiones. El capítulo comienza con una discusión sobre la función social que cumplen las organizaciones sin fines de lucro en tanto ámbitos de aprendizaje para la participación democrática. Luego, explora cuál es el papel que desempeña la participación de los miembros en la toma de decisiones como proceso para la consolidación interna de las organizaciones. Finalmente, se presentan diversos mecanismos que podrían ser utilizados por los Consejos Directivos de organizaciones sin fines de lucro para instrumentar y canalizar la participación de sus miembros en la toma de decisiones de relevancia para su futuro.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO COMO ESCUELAS DE DEMOCRACIA

Una de las funciones sociales que le han sido atribuidas a las organizaciones sin fines de lucro de base voluntaria se vincula con el papel formador en el ejercicio de prácticas de participación democrática. En estas organizaciones los miembros aprenden a participar en procesos de resolución de problemas, influencia, persuasión, búsqueda de consenso, formación de coaliciones, etc. vinculados a la definición de objetivos y toma de decisiones para la acción colectiva. Los espacios locales de participación como las organizaciones sin fines de lucro de distinto tipo, ofrecen a las personas experiencias prácticas para el desarrollo de capacidades para operar en sistemas democráticos (Knoke, 1990). Al mismo tiempo, en la opinión pública existe la expectativa de que dado que la misión de las organizaciones sin fines de lucro está íntimamente ligada a la satisfacción de intereses públicos o colectivos, y que la participación de los miembros es voluntaria, estas organizaciones deben manejarse con criterios inherentemente democráticos brindando igualdad “política” a todos sus miembros.

El Tercer Sector -como conjunto de organizaciones sin fines de lucro- es, en muchos casos, promotor activo de la necesidad de una “democracia participativa” en los espacios públicos, superando y complementando la tradicional democracia representativa, la cual sostiene que el gobierno requiere de una ciudadanía activa, y comprometida en los esfuerzos por moldear las políticas públicas. En particular, la participación ciudadana canalizada a través de las organizaciones sin fines de lucro que actúan en los procesos de incidencia, formulación y control de las políticas públicas desempeña una función crítica en la consolidación y fortalecimiento de la democracia.

Sin embargo, observadores como Alter (1998) señalan que, a pesar de la expectativa de funcionamiento democrático al interior de las organizaciones sin



finés de lucro, el grado de existencia de prácticas de participación dentro de estas organizaciones ha sido escasamente estudiado:

“...aunque la democracia en los sistemas políticos ha sido vastamente estudiada, éste no ha sido el caso en aquéllos interesados en el desarrollo de organizaciones voluntarias. (...) el pensamiento clásico siempre ha asumido la presencia de la democracia en las organizaciones voluntarias”. (Alter, p. 258).

La capacidad real y el desempeño efectivo de las organizaciones sin fines de lucro para establecerse y mantenerse a través de formas democráticas de gobierno y organización debe ser tema de reflexión en todo Consejo Directivo de organizaciones sin fines de lucro. Un aspecto a considerar en esta reflexión es el grado de influencia del contexto político general sobre el funcionamiento interno de las propias entidades, ya que sus estructuras de gobierno están condicionadas por las limitaciones y oportunidades que ofrece el ambiente externo dentro del cual las organizaciones actúan. Los ambientes externos a las organizaciones contienen sistemas de creencias preestablecidas acerca de las reglas de conductas esperadas y sobre las prácticas de gobierno, consulta y participación aceptables que las organizaciones suelen adoptar. Con suma frecuencia estas organizaciones adoptan estilos y formas de trabajo que restringen o manipulan la participación real de sus miembros reflejando prácticas que pueden estar vigentes en el sistema político, en lugar de promover mecanismos de participación alternativos más abiertos, transparentes e inclusivos.

Si bien existen ciertos requisitos que son exigidos por el Estado en relación a las organizaciones sin fines de lucro, particularmente en el caso de las asociaciones civiles, en torno a mecanismos que permiten la protección de los derechos “políticos” de sus miembros (elecciones, asambleas ordinarias y extraordinarias, por ejemplo), los mecanismos y procedimientos formales no aseguran por sí mismos la existencia de democracia interna o de niveles de participación significativos de los miembros en las decisiones de trascendencia para la organización.

A partir de estas observaciones corresponde preguntarse cuáles serían los elementos esenciales a tener en cuenta al analizar los fundamentos y el rol de la democracia interna en las organizaciones sin fines de lucro. En primer lugar, es necesario reconocer que, salvo en las organizaciones pequeñas, el gobierno directo por parte de todos los integrantes es impracticable, por lo cual se requieren mecanismos de representación y delegación de autoridad.

De acuerdo a Knoke, existen ciertas condiciones que contribuyen a sostener la democracia interna en una organización:

- ❑ Garantías institucionales que promuevan alternancia en el liderazgo y la participación de los miembros en la toma de decisiones, tales como elecciones con varios candidatos, plazos limitados de ejercicio de cargos, trabajo extensivo de comités o comisiones y utilización de políticas explícitas como referencia para la toma de decisiones.



- ❑ Participantes comprometidos y conocedores de la causa de la organización, que no delegan sus derechos pasivamente en un líder sobre la base de su experiencia, capacidad y prestigio, sino que exigen la rendición de cuentas de su accionar.
- ❑ Ausencia de desacuerdos fundamentales entre los líderes y los integrantes de la organización acerca de las metas colectivas básicas. De esta manera, la unidad de propósito dentro de la organización permite tomar decisiones y emprender acciones colectivas efectivas con el objeto de cumplir con su misión, incluso en la ausencia de consultas frecuentes con los miembros.

Más allá de la importancia de comprender que es necesario sostener un marco de funcionamiento democrático en las organizaciones sin fines de lucro para que éstas cumplan con una de sus funciones sociales, los Consejos Directivos deben reflexionar y tomar conciencia de que los procesos y las prácticas de participación y consulta -dando voz a sus miembros en todas las decisiones fundamentales que afectan a la organización, brindando oportunidades para ejercer influencia, etc.- son los que definen el carácter democrático de una organización. En consecuencia, el logro de una democracia interna exige reglas adicionales más allá del cumplimiento de requisitos legales y estatutarios que reflejen y potencien la función social de las organizaciones sin fines de lucro.

COMUNICACIÓN, COMPROMISO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS EN LA ORGANIZACIÓN

La naturaleza voluntaria de la participación en las organizaciones sin fines de lucro obliga a que los líderes presten atención a los intereses de sus participantes y de sus beneficiarios en la comunidad. En forma similar a lo que sería deseable de los funcionarios públicos electos, los líderes de estas organizaciones deberían cultivar el apoyo de los miembros de la organización y de sus actores críticos a través de un gobierno efectivo que incluya prácticas participativas y democráticas. El compromiso voluntario de los miembros de una organización puede darse de diferentes maneras en una organización sin fines de lucro: desde las contribuciones monetarias personales hasta la participación en proyectos

“Al poner a disposición de la organización sus esfuerzos y compromiso personal, los miembros proveen un sostén invaluable a las organizaciones, permitiéndoles trabajar para el cumplimiento de sus metas”. (Knoke & Wood, 1981).

El compromiso de los miembros está, por un lado, ligado a características individuales y al grado de motivación en relación a los temas abordados por la organización, y, por el otro, a las condiciones creadas por la organización para incentivar a sus miembros y movilizarlos. Una de las condiciones fundamentales está dada por la estructura de comunicación formal e informal que desarrolla la organización.

El grado de comunicación existente dentro de la organización se convierte en un factor clave para comprender el nivel de compromiso de sus miembros. Por

un lado, cuanto mayor es el interés de éstos en los asuntos de la organización, más intensa será la utilización de la estructura de comunicación como canal para la interacción entre los miembros en torno a los asuntos institucionales. La comunicación es el proceso por el cual la información, opiniones y actitudes vinculadas a una decisión se transmiten de un miembro a otro dentro de la organización. Este intercambio puede asumir distintas formas: encuentros formales, convenciones, asambleas, discusiones informales, memorándum, boletines y anuncios públicos, entre otras.

La estructura de comunicación se convierte en el instrumento principal por el cual una organización se relaciona con el ambiente externo e interno. Las organizaciones con culturas democráticas fuertes promueven una comunicación más extensa y amplia entre sus miembros y, también, con otros actores críticos externos, a través de distintos mecanismos, sistemas y asignación de responsabilidades (es decir, por medio de su estructura de comunicación). Otros factores tales como el tamaño de la organización (en general será menor la intensidad cuanto mayor sea el tamaño de la misma), la estructura formal de roles y de autoridad (en general será mayor la intensidad cuanto más horizontal sea la estructura de autoridad), la complejidad del ambiente externo y el interés de los miembros, entre otros, también tienen un impacto en la intensidad de comunicación dentro de una organización.

El compromiso de los miembros en las acciones colectivas de la organización se ve reforzado cuando existen redes de comunicación extensas que conectan a los miembros entre sí con las discusiones acerca de políticas de la organización. Por otra parte, la comunicación fluida entre los líderes y los miembros de una organización y de estos entre sí, refuerza el sistema de creencias comunes y la cohesión interna de la organización. Cuando los procedimientos para la toma de decisiones incluyen procesos de comunicación fluidos, el compromiso de los miembros con una organización aumenta, lo cual a su vez fortalece la habilidad de la organización para obtener recursos útiles en la búsqueda de decisiones colectivas. La comunicación permite no sólo transmitir información significativa sino, también, generar confianza, consenso y cohesión, elementos esenciales para que las organizaciones de naturaleza voluntaria logren ser efectivas.

Otra de las hipótesis de Knoke es que cuanto mayores son las oportunidades para la participación en la toma de decisiones más fuerte será el compromiso de los miembros de una organización. Cuando los miembros sienten que pueden afectar las decisiones acerca de las políticas de la organización, es más probable que muestren un compromiso positivo hacia la organización. La existencia de un conjunto de miembros que participan y se involucran constituye el eje que sostiene un proceso democrático viable de toma de decisiones. En una organización democrática, los miembros que no están satisfechos con decisiones colectivas particulares pueden permanecer leales porque han podido presentar su opinión y ser escuchados.

Por ende, un proceso democrático de toma de decisiones promueve el compromiso de los miembros con la organización, incluso cuando las posiciones sostenidas por ciertos miembros "pierden" en una decisión específica; mientras que, cuando los miembros no están satisfechos con las decisiones que se producen en una organización con escasas oportunidades de participación o dominada por un número reducido de personas, caerán en la apatía y seguramente dejarán de apoyarla.



Este es, precisamente, el beneficio secundario de la participación: brindar legitimación a la decisión tomada. El proceso de legitimación se manifiesta con claridad en la búsqueda de consenso. Ésta no es equivalente a asegurarse que todos se han informado sobre una decisión antes que ésta sea tomada y tampoco es sinónimo de unanimidad de opiniones y posiciones. Cuando se construye consenso, se intenta encontrar una solución alrededor de la cual todos acuerden buscando el apoyo de todos los involucrados. Muchas personas enfrentan las cuestiones críticas como si éstas fueran una competencia, con ganadores y perdedores. Como resultado, esto genera un clima de enfrentamiento y polarización que hace imposible lograr decisiones que cuenten con el apoyo de todos los miembros. Por el contrario, cuando se ha buscado genuinamente consenso, se intenta tomar en cuenta los intereses de los distintos actores involucrados, de manera que la decisión permita atender a las necesidades de cada uno y satisfacerlas. Muchas veces las decisiones obtenidas por consenso implican concesiones de todas las partes, pero el proceso de participación brinda legitimación a la decisión tomada.

En los últimos años se ha desarrollado el enfoque denominado “resolución colaborativa de problemas”, en donde se construye consenso antes de la toma de una decisión formal por parte de un cuerpo de gobierno. Las premisas detrás de la resolución colaborativa de problemas son:

- ☐ Existe una solución que puede integrar las necesidades de todos los participantes.
- ☐ Existen intereses compartidos por distintos actores a partir de los cuales es posible construir un proceso de búsqueda de solución.
- ☐ Aunque pueden existir diferencias, las personas que desacuerdan no son consideradas adversarias.
- ☐ Todos los participantes se beneficiarán más con la decisión final si trabajan juntos en la búsqueda de una decisión que tome en cuenta las necesidades de cada uno.

La resolución colaborativa de problemas comienza trabajando con todos los participantes en la definición de cuáles son sus intereses o propósitos fundamentales. Por lo general, las personas o grupos encontrarán que algunos de sus intereses son compartidos, mientras que otros no lo son. En este contexto, la presunción será que para encontrar una solución aceptable para todos, será necesario identificar una, entre varias opciones, que atienda a los intereses y necesidades de los participantes.



PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Existen también otros beneficios que se desprenden de procesos de participación en la toma de decisiones dentro de una organización, complementando los mencionados previamente.

En primer lugar, los procesos de consulta a los miembros o actores críticos de la organización permiten clarificar el contenido de la política, el proyecto

o la iniciativa en discusión. En este sentido, la consulta puede contribuir a identificar diferentes opciones o sugerir modificaciones y a generar un mayor volumen de información con relación a las alternativas en discusión, lográndose una mejor calidad de las decisiones tomadas.

En segundo lugar, la participación contribuye a fortalecer acuerdos y compromisos entre los miembros de la organización, en especial entre grupos con intereses divergentes. Cuando los procesos de consulta se orientan hacia la construcción de consenso entre los participantes, además de lograr que las decisiones que se alcanzan tengan una mayor legitimidad, también se logrará reducir los niveles de conflicto y controversia posteriores. Los mecanismos participativos dentro de la organización proveen la oportunidad para que los miembros expresen sus necesidades y opiniones ayudando a procesar divergencias o controversias sin que lleguen a convertirse en antagonismos. La participación temprana ayuda a reducir la probabilidad de que las confrontaciones sean agudas o se conviertan en crisis, aunque esto no quiere decir que implica la eliminación o reducción de los conflictos.

En tercer lugar, la participación en una decisión dada brinda a los miembros un sentido de propiedad sobre dicha decisión, de modo tal que, una vez que ha sido tomada, querrán ver que ésta se implementa y, probablemente, estarán dispuestos a colaborar en este proceso.

En cuarto lugar, los procesos participativos con los miembros, actores críticos y beneficiarios de la organización sensibilizan al Consejo Directivo y al personal ejecutivo acerca de las opiniones y visiones del público, ampliando las perspectivas que intervienen en una decisión determinada. Por último, uno de los mayores beneficios de la participación en los procesos de toma de decisiones es educar tanto a los miembros de la organización como a los actores críticos, beneficiarios e, incluso, a la comunidad acerca de las necesidades y desafíos que enfrenta la organización.

En síntesis, la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones en torno a las cuestiones estratégicas de la misma constituye un mecanismo básico de gobierno que otorga legitimidad a las políticas institucionales y crea compromiso de los miembros. La acción colectiva de las organizaciones sin fines de lucro debe estar fundada en la premisa del control democrático por parte de sus integrantes, permitiéndoles legitimar y limitar las acciones de sus autoridades, que ejercen sus cargos como “agentes” de los miembros.

Esto supone la necesidad de desarrollar reglas y prácticas dentro de una organización sin fines de lucro para promover un mayor grado de democracia en la toma de decisiones y en la gestión de la organización. En principio, un conjunto de reglas establecidas en los estatutos puede prevenir la apropiación de la organización por un grupo reducido de personas, por ejemplo, fijando la duración de los mandatos en el Consejo Directivo, estableciendo la cantidad máxima de mandatos en los que un miembro puede integrar el Consejo Directivo, definiendo procedimientos de elecciones con votación de todos los miembros para la selección de autoridades o de los integrantes del comité de nominaciones, o requiriendo al menos dos candidatos para que una elección sea válida. Estas reglas, como señala Alter, permiten maximizar la igualdad



de oportunidades “políticas” de los miembros de la organización y evitar la dominación de la misma por parte de grupos reducidos de personas.

Este tipo de reglas, por su misma naturaleza, no garantiza el funcionamiento democrático de una organización. En consecuencia, resulta necesario detenerse en cómo las reglas vinculadas a la comunicación, consulta, o rendición de cuentas son aplicadas por las personas que integran una organización. Muchas organizaciones sin fines de lucro son democráticas en su infancia, pero tienden a transformarse en oligárquicas y burocráticas conforme se desarrollan, lo cual implica concentrar las decisiones importantes en un pequeño grupo en la cúspide de la estructura jerárquica. En este sentido, existe un balance difícil de mantener entre maximizar la eficiencia técnica, lo cual requiere aumento de la especialización, cierta diferenciación vertical de la autoridad y cierta concentración de la toma de decisiones, y lograr una amplia participación de las “bases” en las decisiones importantes.

“El conjunto de estas reglas y disposiciones, orientadas a promover la participación de los miembros en las decisiones importantes de la organización constituye su estructura de procesos democráticos, lo cual permite que los miembros ejerzan un poder legítimo sobre las acciones colectivas. En este sentido, el conjunto de reglas y procedimientos genera oportunidades para que los miembros puedan expresar sus preferencias acerca de políticas organizacionales, seleccionar entre alternativas, revisar las decisiones de los líderes o elegir a los candidatos para cubrir posiciones dentro del Consejo Directivo. Esta estructura de procesos democráticos limita la discrecionalidad y autonomía de los líderes, al asegurar a los miembros de la organización oportunidades frecuentes de interactuar con el liderazgo y transmitir sus inquietudes sobre las cuestiones de gobierno”. (Knoke, 1990).

Las organizaciones sin fines de lucro se involucran continuamente en actividades de toma de decisiones: revisan su misión, formulan estrategias, definen objetivos y establecen metas importantes, eligen entre prioridades alternativas, distribuyen los recursos entre varios propósitos o movilizan la participación de los miembros en acciones tácticas. El modo en que toman estas decisiones, quiénes están involucrados en ellas y como éstas son informadas a los miembros revela aspectos significativos del mundo interno de las organizaciones sin fines de lucro.

En principio, podrían identificarse algunos indicadores de la presencia de estructuras democráticas, es decir, que permiten a los miembros tener una mayor influencia en la toma de decisiones colectivas, como por ejemplo:

1. Reuniones anuales generales de todos los miembros, en donde algunas o todas las decisiones más importantes son tomadas.
2. Elecciones de autoridades con varios candidatos para cubrir cada cargo.
3. Utilización de consultas o referéndum para que los miembros voten acerca de políticas importantes.
4. Toma de las decisiones importantes por los líderes luego de consultar con autoridades de menor rango y con grupos de miembros de la organización.

Es importante reconocer que la existencia de este tipo de reglas y disposiciones orientadas a estimular y proteger el acceso de los miembros a los procesos de toma de decisión funciona como salvaguarda institucional de procesos democráticos, aunque no garantiza el carácter efectivamente democrático de las organizaciones. En definitiva, el factor más importante que determinará el grado de funcionamiento democrático estará dado por el esfuerzo que realice el Consejo Directivo en generar oportunidades de participación e influencia efectiva en las decisiones importantes, por la centralidad que tengan los valores de la democracia participativa en la cultura de la organización, y por el interés que manifiesten los miembros de la organización en estos valores.

MECANISMOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

¿Cómo desarrollar una estructura participativa dentro de las organizaciones? Pese a todas sus virtudes puede ser imposible desde el punto de vista de la gestión abrir la participación de los miembros a todas las cuestiones importantes. Por ende, es necesario que el Consejo Directivo se pregunte cuáles son las cuestiones que justifican la consulta y participación en el proceso de toma de decisiones. Es bastante obvio pensar que la participación es necesaria en aquellas cuestiones que son claramente significativas o controvertidas. Sin embargo, puede resultar más complejo identificar y anticipar las cuestiones que probablemente serán vistas como significativas o potencialmente controvertidas a los ojos de los miembros, actores críticos o beneficiarios de la organización. En consecuencia, el Consejo Directivo debe considerar utilizar prácticas participativas cuando la decisión a tomar:

- ❑ **Tiene un impacto significativo:** resulta difícil definir “significativo”, excepto en términos de la percepción pública. Cuando el público considera que hay mucho que ganar o perder frente a una decisión, ésta le es significativa, y probablemente lo sea también para toda la comunidad.
- ❑ **Afecta más a ciertas personas que a otras:** esto se refiere a la cuestión de la equidad, ya que los costos y beneficios de una decisión se distribuyen de manera desigual entre los miembros de la organización, los actores críticos, o los beneficiarios.
- ❑ **Genera un impacto sobre intereses establecidos:** cuando la decisión implica eliminar o alterar algún tipo de beneficio económico o ventaja que han obtenido hasta el momento ciertos grupos dentro de la organización.
- ❑ **Involucra un tema que ya es controvertido:** la decisión se verá afectada por toda la controversia que rodea al tema en cuestión.
- ❑ **Necesita un apoyo activo para ser implementada:** puede suceder que la decisión no sea controvertida pero que la participación sea necesaria como mecanismo para lograr que los miembros se comprometan en su implementación.

El Consejo Directivo puede utilizar diversos mecanismos de consulta y participación. Algunos de éstos son:



1. ENCUESTAS DE OPINIÓN:

Las encuestas son una herramienta que permite relevar en forma cuantitativa los intereses, actitudes y opiniones en un momento determinado en torno a ciertas decisiones, estableciendo cuál es el grado de apoyo con el que cuentan distintas alternativas en consideración. Por ejemplo, las encuestas de opinión podrían ser utilizadas para conocer el grado de interés de los miembros en relación a distintos programas o servicios considerados por la organización. Factores clave en su utilización son la validez de las preguntas que se utilicen, la confiabilidad de los resultados (lo cual depende entre otras cosas de la información sobre la decisión a tomar con la que cuenten los entrevistados), el margen de error de los datos que se obtengan (vinculados al tamaño y diseño de la muestra) y la representatividad de la muestra final (también vinculado con el porcentaje de cuestionarios completos que se obtengan). Las encuestas no proveen un seguimiento de la evolución de la opinión -a menos que sean encaradas como estudios longitudinales o se realicen encuestas periódicas con las mismas preguntas, y sus resultados deben ser considerados en relación al momento en el que la encuesta fue realizada, ya que las opiniones, en una circunstancia determinada, no reflejan necesariamente las opiniones en otra situación. Cuando un Consejo Directivo decide realizar encuestas de opinión debe asumir el compromiso de comunicar los resultados obtenidos a los miembros de la organización.

2. UTILIZACIÓN DE GRUPOS FOCALES:

En muchos casos, los grupos focales se utilizan como alternativa a las encuestas, en particular cuando no resulta necesario contar con datos cuantitativos precisos, o cuando se desea explorar aspectos cualitativos relacionados con un tema concreto. Los grupos focales son pequeños grupos de discusión semi-estructurados conducidos por un moderador entrenado, quien recoge las reacciones de los participantes alrededor de ciertos ejes temáticos. Pueden ayudar a identificar el clima emocional, las necesidades de información adicional, las preocupaciones alrededor de ciertas decisiones, y otros factores que deberán ser tenidos en cuenta en el proceso de decisión. Los grupos focales podrían ser utilizados para explorar actitudes, opiniones y reacciones posibles en relación a un cambio de estrategia organizacional (por ejemplo, pasar de un enfoque asistencial hacia otro promocional en el trabajo con familias con escasos recursos). Los factores a considerar en su utilización como método de consulta para la toma de decisiones y en la interpretación de los resultados se refieren principalmente a la representatividad de los grupos focales utilizados en relación a los distintos grupos de miembros de la organización y a la influencia de los procesos grupales que se dan en la situación de entrevista a grupos "artificiales" (constituidos para la indagación), donde ciertos participantes logran influir sobre el resto.

3. REUNIONES REGULARES CON ACTORES CRÍTICOS (DISTINTOS GRUPOS DE MIEMBROS, PERSONAL, BENEFICIARIOS, ETC.):

Pueden resultar útiles en el proceso de toma de decisiones las entrevistas a grupos integrados por distintos perfiles de miembros que comparten cierta afinidad (integrantes de redes sociales comunes, grupos con intereses compartidos, etc.) para conocer sus posiciones, opiniones y puntos de vista



en relación a decisiones que deben ser tomadas por la organización. Otros grupos de actores críticos con los que puede resultar relevante mantener reuniones periódicas que permitan “tomarles el pulso” a sus posiciones son los voluntarios, el personal rentado, los beneficiarios o los principales donantes de la organización. Este tipo de reuniones se realizan en base a una agenda semi-estructurada en la cual integrantes del Consejo Directivo presentan las principales decisiones a tomar, con sus distintas alternativas y la justificación de cada una de ellas, con el objeto de escuchar las reacciones de los grupos entrevistados y ampliar la perspectiva de ventajas y desventajas asociadas a las distintas alternativas. Estas reuniones pueden servir, también, para recibir inquietudes de los participantes en relación a la marcha de la organización y al impacto de distintas decisiones tomadas previamente. Es importante, cuando se realizan este tipo de reuniones, asumir el compromiso de seguimiento y devolución a los participantes de las inquietudes manifestadas. De la misma forma, debe brindarse reconocimiento público a quienes hubieran brindado ideas o propuesto iniciativas que resultaron implementadas por la organización.

4. GRUPOS O CONSEJOS CONSULTIVOS:

Los consejos consultivos son útiles en tanto permiten incorporar las perspectivas de miembros de la comunidad, beneficiarios y otros actores críticos en el proceso de toma de decisiones de la organización. En este sentido, pueden servir a diversos propósitos:

- ☐ Revisar los procesos de toma de decisiones.
- ☐ Anticipar la reacción de distintos actores frente a decisiones propuestas.
- ☐ Facilitar la comunicación entre actores críticos.
- ☐ Educar al Consejo Directivo sobre las preocupaciones de los distintos grupos de interés.
- ☐ Informar a los grupos de interés acerca de los temas y las consecuencias de acciones alternativas consideradas.
- ☐ Crear un ámbito para la negociación y búsqueda de consenso.

Cuando se decide conformar un grupo o consejo consultivo con alguno de los propósitos mencionados previamente, es importante tener en cuenta que debe ser visto como verdaderamente representativo. Esto puede requerir que se realice una consulta amplia antes de establecer dicho grupo, para asegurarse de que todos los intereses necesarios han sido incluidos y lograr que el grupo sea creíble.

5. CONVOCATORIAS O REUNIONES ABIERTAS:

Las convocatorias abiertas a los miembros de la organización -al estilo de las “audiencias públicas” o “foros comunitarios”- para escuchar opiniones, preocupaciones y preguntas en torno a las alternativas consideradas en una decisión, son útiles para abrir y transparentar el proceso de toma de decisiones. Para que estas convocatorias abiertas cumplan con su propósito, es necesario distribuir previamente información acerca del problema que se enfrenta, la decisión a tomar y las opciones en discusión, asegurando el libre acceso a la información existente en la organización en relación al tema de la convocatoria y la equidad en su distribución a todos los miembros de la organización. El hecho de que algunos participantes tengan acceso a más información que otros en relación al tema considerado, le resta credibilidad al proceso de

participación. Por otra parte, es fundamental estimular la participación en este tipo de reuniones abiertas de todos aquellos que se pueden ver afectados por la decisión tomada, para que tengan la posibilidad de expresar sus opiniones. Es importante, también, asegurarse de que la mecánica de la reunión abierta contenga reglas que limiten las intervenciones extensas y brinden oportunidades para que todas las opiniones puedan ser escuchadas.

6. CARTELERAS Y PIZARRAS PÚBLICAS, BUZONES DE IDEAS Y SUGERENCIAS Y LÍNEAS TELEFÓNICAS ABIERTAS:

Estos mecanismos pueden ser útiles para recoger opiniones en relación a alternativas frente a las cuales deben tomarse decisiones importantes para la organización. Las carteleras y pizarras públicas permiten que los miembros de la organización puedan registrar en forma pública sus comentarios en relación a propuestas que serán consideradas por el Consejo Directivo. Los buzones de ideas y sugerencias funcionan de manera similar, con la diferencia que los comentarios no son públicos, al mantenerse cierta reserva sobre quiénes se han expresado, evitando, al mismo tiempo, convertir diferencias de opinión en debates colectivos. Las líneas telefónicas abiertas permiten recoger las opiniones de los miembros de la organización, brindando la posibilidad de un intercambio con quienes atienden llamados y la posibilidad de dar información aclaratoria o respuestas inmediatas. Las preocupaciones expresadas y las sugerencias dadas por los miembros de la organización a través de estos mecanismos de comunicación permiten a las Comisiones Directivas recibir feedback sobre alternativas en discusión, anticipar reacciones frente a decisiones consideradas, y enriquecer la calidad de la toma de decisiones. Por otra parte, para mantener la credibilidad en la participación utilizando estos mecanismos, es necesario reconocer a quienes expresan su voz, comunicar que las opiniones recibidas han sido consideradas, brindar respuestas a quienes han efectuado reclamos e información aclaratoria a quienes la requieran, e informar cuál ha sido la decisión tomada finalmente.

7. CONSULTAS, REFERENDOS Y PLEBISCITOS:

La consulta y participación de los miembros en la toma de decisiones puede poseer un grado de formalización mayor a los planteados previamente, otorgando también distintos grados de autoridad a los resultados obtenidos en estos procesos. En el caso de los plebiscitos, los resultados de las votaciones en torno a distintas alternativas tienen poder resolutorio, mientras que en las consultas los resultados sirven para enriquecer la toma de decisiones del Consejo Directivo, el cual mantiene la autoridad final. En el caso de los referendos, los Consejos Directivos someten a votación ciertas resoluciones para obtener su ratificación o rechazo por parte de los miembros de la organización, en circunstancias en las cuales la consulta previa o la realización de un plebiscito o votación de los miembros no fue posible. Estos mecanismos pueden resultar más relevantes en organizaciones con un número significativo de miembros o con miembros que se encuentran dispersos geográficamente.

8. FOROS DE DISCUSIÓN ELECTRÓNICOS:

El uso de grupos de discusión abiertos a todos aquellos que quieran participar utilizando el correo electrónico, servicios de chat on line u otras herramientas disponibles a través de internet permiten generar ámbitos de consulta, opinión y debate público en torno a decisiones que deben ser adoptadas por Consejos

Directivos. Si bien el uso de estos mecanismos e instrumentos se encuentra todavía restringido a quienes tienen acceso y están habituados a las nuevas tecnologías, generando un sesgo importante en cuanto a la representatividad de los resultados, su utilización permite ampliar las perspectivas disponibles para quienes deben tomar decisiones en organizaciones.

OPORTUNIDADES CREADAS POR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS:

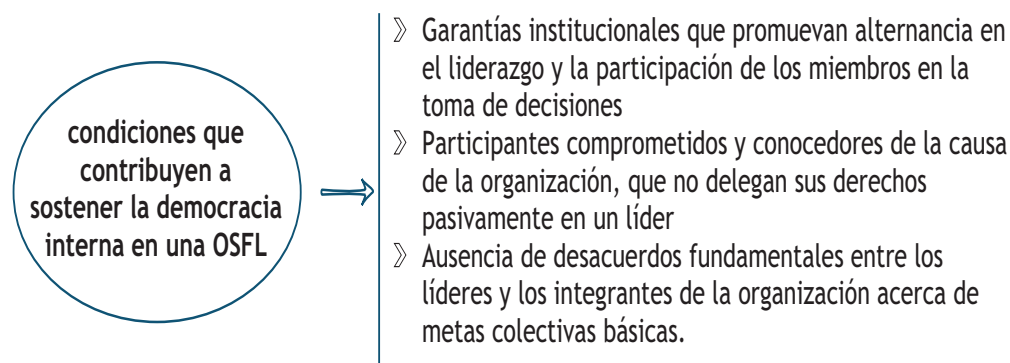
La disponibilidad de nuevas herramientas y mecanismos para la participación de los miembros de las organizaciones en la toma de decisiones que han hecho posible los avances en las telecomunicaciones, merece un comentario adicional. Herramientas como las listas de distribución electrónicas, el televoto, las encuestas telefónicas automatizadas, los alertas electrónicos de temas que serán debatidos en reuniones de Consejos Directivos o de nueva información disponible en el sitio en Internet de la propia organización sobre los temas a decidir, las votaciones a través de Internet, entre otras, crean oportunidades inmensas para informar y abrir la participación de una mayor cantidad de miembros en los procesos de toma de decisiones institucionales.

Este tipo de participación se encuentra mediatizada por la tecnología y, por lo tanto, deben reconocerse los riesgos que presenta: reducir las posibilidades de interacción, la comunicación personal y la influencia directa que han caracterizado a estas organizaciones.

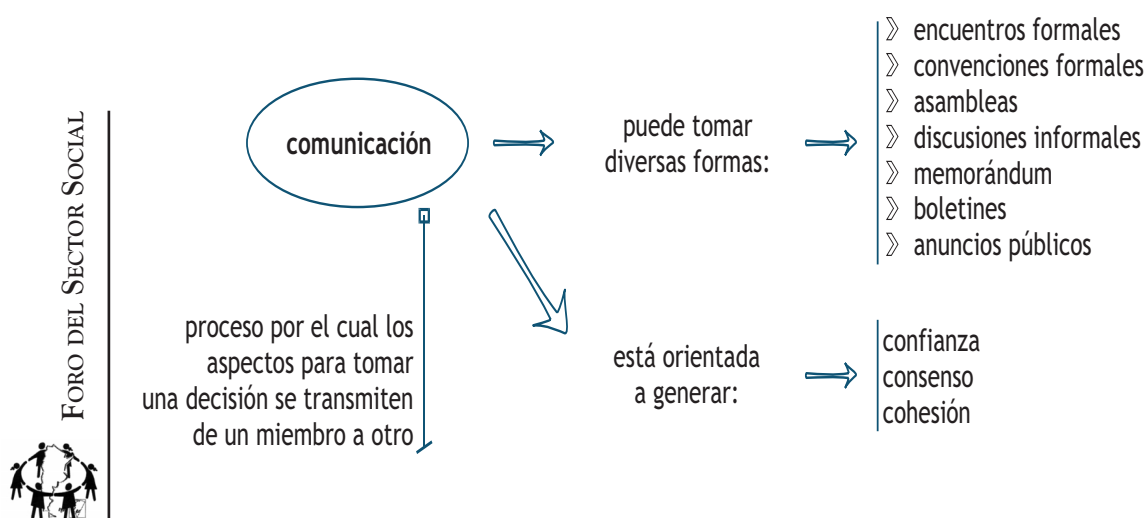
Finalmente, los diversos mecanismos presentados para instrumentar procesos de consulta y participación de los miembros de las organizaciones en la toma de decisiones institucionales -como toda herramienta de gestión institucional- no son intrínsecamente buenos ni malos. Todos pueden ser utilizados de manera más o menos efectiva, en función de la importancia que se le asigne a la búsqueda de consenso interno y del compromiso real que tengan los Consejos Directivos para adoptar formas más abiertas, inclusivas y transparentes en el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO COMO ESCUELAS DE DEMOCRACIA

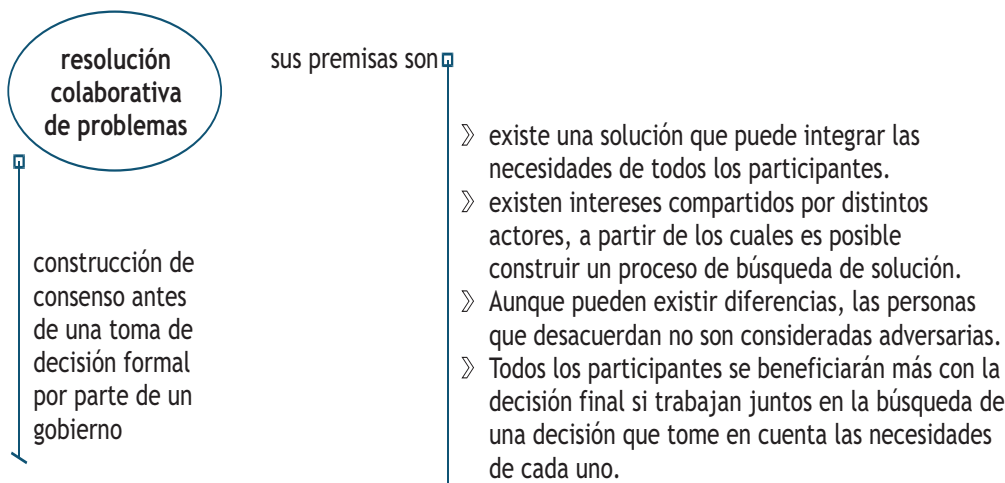
Una de las funciones sociales que le han sido atribuidas a las organizaciones sin fines de lucro de carácter voluntario se vincula con el papel formador en el ejercicio de prácticas de participación democrática para sus miembros.



Los Consejos Directivos deben reflexionar y tomar conciencia de que los procesos y las prácticas de participación y consulta de sus miembros son los que definen el carácter de una organización.

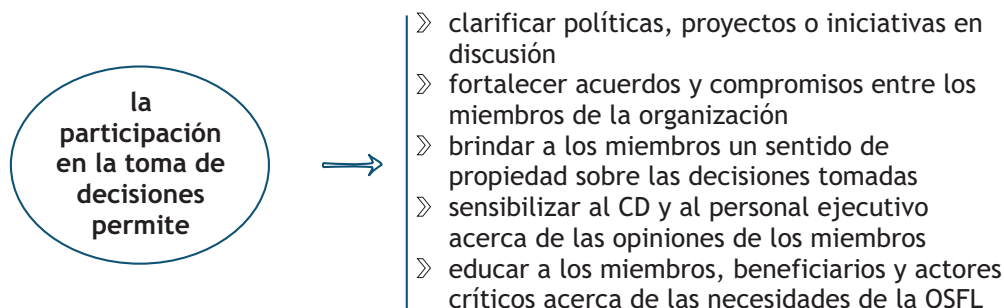
COMUNICACIÓN, COMPROMISO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS EN LA ORGANIZACIÓN

El grado de comunicación existente dentro de la organización es un factor clave para comprender el nivel de compromiso de sus miembros.



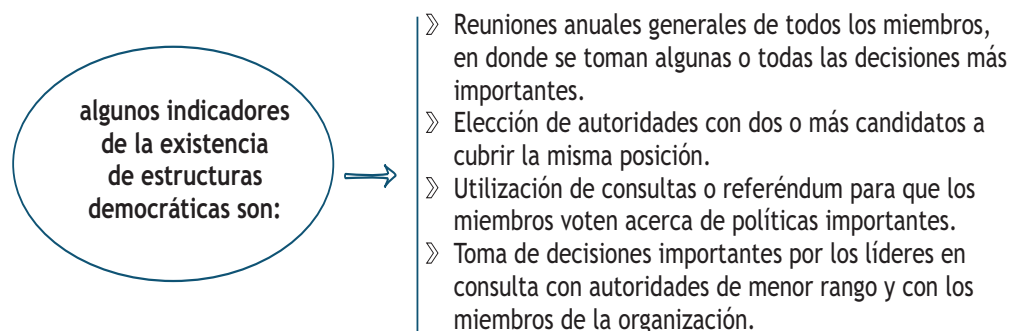
PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Una mayor participación de los miembros en la toma de decisiones de una organización conduce a un mayor apoyo a las mismas, y legitima las decisiones tomadas.

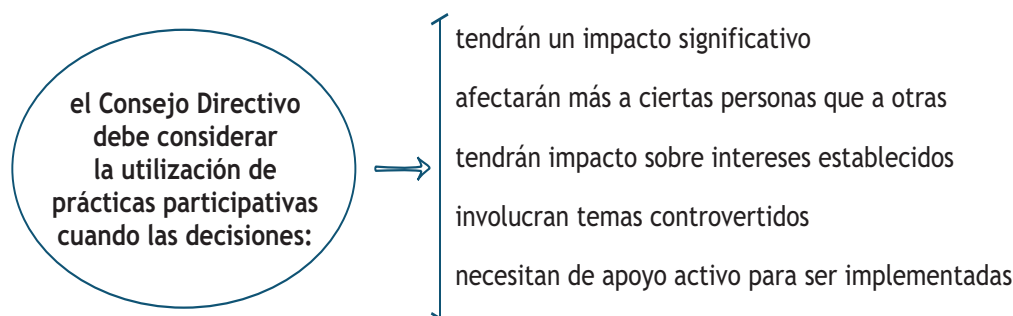


La participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones en torno a las cuestiones estratégicas de la misma constituye un mecanismo básico de gobierno que otorga legitimidad a las políticas institucionales y crea compromiso de los miembros.





El factor más importante que determinará el grado de funcionamiento democrático estará dado por el esfuerzo que realice el Consejo Directivo en generar oportunidades de participación e influencia efectiva en las decisiones importantes.



encuestas de opinión de miembros o actores críticos de la OSFL
 utilización de grupos focales
 reuniones regulares con actores críticos
 entrevistas a grupos de miembros de perfiles diversos
 grupos o consejos consultivos
 carteleras o pizarras ubicadas en lugares de atención al público
 buzones de ideas o sugerencias
 líneas telefónicas abiertas
 reuniones abiertas, tales como audiencias públicas o foros comunitarios
 consultas y referendums
 foros de discusión por medios electrónicos
 nuevas tecnologías (televoto, encuestas, etc.)
 herramientas disponibles por Internet (listas de distribución, etc.)

son algunos de los mecanismos de participación que pueden utilizarse



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Identificar mecanismos de participación para la toma de decisiones utilizados en su organización. - Analizar alternativas. - Efectuar propuestas que promuevan la participación.
INSTRUCCIONES:	- Complete el cuadro en forma individual o en pequeños grupos en el seno del CD. - Analice las respuestas con los demás miembros del CD. - Extraiga conclusiones. Formulen sugerencias.

Indique con un tilde los mecanismos de participación de miembros de la organización en la toma de decisiones fundamentales listados en el siguiente cuadro, que fueron utilizados en su organización.

Analice cuáles fueron los resultados de dichas experiencias.

✓	Mecanismos de participación	Tipo de decisión	¿Cuáles fueron los resultados de dichas experiencias?
	Encuestas de opinión		
	Grupos focales		
	Reuniones regulares con actores críticos		
	Entrevistas a grupos de miembros de diversos perfiles		
	Grupos o consejos consultivos		
	Carteleros o pizarras		
	Buzones de ideas o sugerencias		
	Líneas telefónicas abiertas		
	Reuniones abiertas (audiencias públicas, foros comunitarios)		
	Consultas y referéndum		
	Foros de discusión por medios electrónicos		
	Nuevas tecnologías (televoto, tele encuestas)		
	Herramientas de Internet (listas de distribución, foros, alertas electrónicos de decisiones a tomar, etc.)		



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	- Identificar mecanismos de participación para la toma de decisiones utilizados en su organización. - Analizar alternativas. - Efectuar propuestas que promuevan la participación.
INSTRUCCIONES:	- Complete el cuadro en forma individual o en pequeños grupos en el seno del CD. - Analice las respuestas con los demás miembros del CD. - Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Sugiera en qué tipo de decisiones de la vida de su organización podrían aplicarse, a su criterio, los mecanismos detallados en el cuadro.

Mecanismos de participación	Tipo de decisión	¿Qué precauciones habría que tomar en cuenta para que resulten efectivos?
Encuestas de opinión		
Grupos focales		
Reuniones regulares con actores críticos		
Entrevistas a grupos de miembros de diversos perfiles		
Grupos o consejos consultivos		
Carteleras o pizarras		
Buzones de ideas o sugerencias		
Líneas telefónicas abiertas		
Reuniones abiertas (audiencias públicas, foros comunitarios)		
Consultas y referéndum		
Foros de discusión por medios electrónicos		
Nuevas tecnologías (televoto, tele encuestas)		
Herramientas de Internet (listas de distribución, foros, alertas electrónicos de decisiones a tomar, etc.)		



RESPONSABILIDAD LEGAL DE LOS INTEGRANTES DE CONSEJOS DIRECTIVOSALEJANDRA GILS CARBO¹**1. ACTUACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO**

La noción de responsabilidad en el plano del derecho tiene por consecuencia generar una situación especial, que se manifiesta en una sanción al sujeto infractor de un deber jurídico. En este capítulo, examinaremos cuáles son las circunstancias que pueden comprometer la responsabilidad de quienes tienen asignada la tarea de administrar una entidad sin fines de lucro y, en qué medida, las características del ente administrado inciden en ese régimen especial.

La regla general es que los miembros del Consejo Directivo de una asociación civil o fundación, debidamente inscriptas, no se obligan personalmente por los actos que realicen en ejercicio de sus cargos, sino que aquéllos se atribuyen a la entidad. Esa modalidad de imputar su actuación a la persona jurídica halla sustento en el concepto de "órgano", según el cual las personas físicas designadas al efecto están autorizadas para manifestar la voluntad del ente y desarrollar toda la actividad que sea necesaria para la consecución de sus fines. De modo que, siempre que los directivos obren a nombre de la entidad y que el acto no sea notoriamente extraño a su objeto social, ha de entenderse que aquéllos declaran directamente la voluntad de la persona jurídica. Por otro lado, la distinta personalidad jurídica que reviste la entidad y sus miembros, los torna ajenos a los compromisos que aquélla contraiga. Salvo que se trate de simples asociaciones no reconocidas o irregulares o de fundaciones en formación -es decir, que no han realizado o completado el trámite de inscripción ante el registro público que las dota de personalidad jurídica- los socios, directivos y administradores no responden con su patrimonio por las deudas sociales.

Sin embargo, el incumplimiento o mal desempeño de sus funciones puede dar lugar a la responsabilización del sujeto en forma personal. Las consecuencias serán más o menos graves de acuerdo a la importancia de la falta, los intereses en juego y el bien jurídico que se ha perjudicado. En un primer nivel, el incumplimiento en la gestión directiva puede dar lugar a un reproche en el ámbito interno que se manifestará en la remoción del cargo, lo que quizá le cause al afectado sólo un desprestigio moral o profesional. Pero, además, puede quedar comprometida su responsabilidad en el ámbito civil, concursal, penal, tributario, administrativo o disciplinario, según cuál sea el área de actuación en el que haya tenido lugar el obrar antijurídico y siempre que se den los presupuestos que la ley establece, en forma específica, para generar la reacción punitiva o reparadora del ordenamiento legal. Es que en cada rama del derecho existe un tipo de responsabilidad con elementos comunes y rasgos distintivos de acuerdo a las particularidades de cada una. Todas ellas conforman la teoría general de la responsabilidad.

Antes de examinar cada una de esas hipótesis cabe preguntarse cuál es la conducta debida de un miembro de la comisión directiva o consejo de administración, para no

¹ La Dra. Alejandra Gils Carbo se desempeña como Fiscal General Adjunta de la Procuración General de la Nación, en el Área de derecho privado y ha sido docente en materias de derecho civil y comercial en las Universidades del Salvador, Notarial, Belgrano y Di Tella.



merecer reproches de ninguna clase. En un intento de simplificar el tema podemos clasificar los deberes del administrador en obligaciones legales, estatutarias y los que resulten de su carácter de órgano de ejecución.

2. DEBERES Y OBLIGACIONES DEL ADMINISTRADOR DE UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO

Los deberes legales surgen de pautas genéricas y otras específicas de la actuación como órgano:

a) Deber de lealtad y buena fe:

El ordenamiento jurídico impone a quienes se ha encomendado la gestión o administración de intereses ajenos, el deber de obrar con lealtad y buena fe, el cual surge por aplicación de las reglas del mandato (arts. 1904, 1907 y 1922 del Código Civil) a las que remiten las normas sobre asociaciones civiles y fundaciones (art. 37 Código Civil y art. 10 ley 16893); o por aplicación analógica de las reglas establecidas para los administradores de sociedades civiles o comerciales (art. 1725 del Código Civil y 59 ley 19.550), que no hay que descartar como fuente interpretativa.

A tenor de estas disposiciones, el directivo no debe actuar cuando mediere un interés contrario a la entidad o la ejecución de una decisión va a causarle perjuicio a ésta. La delegación de la tarea en un comité ejecutivo o en un subordinado no excusa la infracción porque en ese caso habría *culpa in eligendo* o *in vigilando*. La deslealtad puede resultar, incluso, de haber conocido la existencia del hecho abusivo o fraudulento, sin ser el autor, y no adoptar medidas para impedirlo, esto es, denunciarlo a la comisión fiscalizadora, entidad de control o a la justicia civil o penal.

La obligación de guardar lealtad a los intereses de la entidad, es una derivación del principio genérico de la buena fe que rige el cumplimiento de los contratos y que está establecido en el artículo 1198 del Código Civil. Como consecuencia, el directivo de una persona jurídica no puede aprovechar el obrar del ente para obtener beneficios personales, o realizar negocios ajenos a su objeto, celebrar contratos con la entidad, o utilizar los fondos en beneficio propio o contrario al interés social, máxime que estos hechos pueden derivar en el retiro de la personería jurídica si se ha apartado de los fines que justificaron la autorización para funcionar; debe abstenerse de actuar cuando tuviere intereses contrapuestos a los de la asociación o fundación que administra, etc.

b) Deber de obrar con diligencia:

La diligencia impuesta a todo administrador se graduará según la dimensión de la entidad, su objeto y las circunstancias en que debió actuar. Es decir, que la evaluación de la conducta del directivo dependerá de las circunstancias de cada caso, aunque como pauta general puede tenerse en cuenta que se le ha de exigir la conducta de un hombre medio e informado, que ha de custodiar los bienes de la asociación o fundación como si fueran propios, ejerciendo las atribuciones de la ley y el estatuto para la satisfacción de los fines de bien público que persigue la entidad. Conviene recordar, asimismo, que la regla general impuesta por la ley civil en materia de culpa, es que cuanto mayor sea el deber de obrar con prudencia y pleno conocimiento de las cosas, mayor será la responsabilidad que resulte de las consecuencias posibles de los actos (art. 902 Código Civil). Esto significa que no ha de ser igual el empeño que aplique el presidente de un club social de barrio que el de una fundación científica que perciba importantes donaciones, o el de una asociación civil deportiva que organiza espectáculos que puedan ser calificados como una actividad riesgosa. El cuidado en la adopción de decisiones, la prolijidad en el manejo de los fondos y la documentación respaldatoria que acredite el empleo que se le ha dado a aquéllos, la elección del personal, las medidas para la conservación de los bienes, adquieren otra



dimensión cuando los intereses en juego son de envergadura o relevancia económica. Por ende, en esos casos será mayor el deber de conducirse en forma activa y vigilante.

c) Deberes específicos del cargo:

Son todos aquellos que sean necesarios para llevar a cabo su tarea de dirección y administración de la asociación, es decir, ejecutar decisiones de la asamblea, interpretar el estatuto, admitir nuevos asociados, ejercer las facultades disciplinarias, convocar a asamblea, dirigir el personal, confeccionar la memoria, balance, inventario y cuenta de gastos, representar a la entidad, etc.

Además, el integrante del Consejo Directivo tiene los deberes que le impone el estatuto en especial, que dependerán de lo que éste determine en cada caso y el deber de ejecutar las decisiones adoptadas por la asamblea y de la propia comisión que integra. Para un correcto desempeño, estas tareas deben cumplirse en forma adecuada a la naturaleza de la obligación, velando por el interés de la entidad y desarrollando una conducta activa, que implique no sólo actuar, sino también impedir o evitar situaciones o actos que perjudiquen el interés social. No obstante, la doctrina y la jurisprudencia consideran que se trata de una obligación de medio y no de resultado, lo que significa que se tiene por cumplida si se han adoptado las medidas razonablemente exigibles según las circunstancias del caso, sin que sea determinante para evaluar la gestión que hayan conducido a un resultado exitoso o positivo. Ello es lógico, porque nadie aceptaría un cargo en la comisión directiva si cualquier frustración de la gestión pudiera recaer sobre su propio patrimonio. Basta, pues, que el director se comporte como un administrador honesto y cumplidor.

3. ÁMBITOS DE RESPONSABILIDAD

La inobservancia de estos deberes legales, estatutarios y contractuales dará lugar a responsabilidad civil si el administrador actuó con dolo, abuso de facultades o culpa grave y existe una relación de causalidad adecuada entre su conducta y el daño producido. Nace entonces la obligación de reparar en forma integral los perjuicios causados a la entidad o a terceros, que será cuantificada por el juez de acuerdo a la prueba del daño que se verifique en el proceso. Esta responsabilidad será agravada si la entidad cae en quiebra y se determina que el director realizó actos que produjeran, facilitaran o agravaran la cesación de pagos, si disminuyó el activo o exageró el pasivo (art. 166 ley 24.522).

Cuando el obrar antijurídico, además, reúne los requisitos previstos por el Código Penal para la tipificación de un delito (vgr. administración fraudulenta, balance falso, etc.) también le acarreará responsabilidad penal, en la cual entra a jugar el interés del Estado y la sociedad por reprimir el hecho ilícito. Por ejemplo, los tribunales han resuelto² que es suficiente para tener a la coimputada como responsable del delito de malversación de caudales, por su participación como miembro del Consejo de Administración de la fundación, en las reuniones de dicho consejo donde se produjo la aprobación del librado de cheques que importaron la sustracción de los fondos de la entidad y su conformidad con la memoria y balance de la institución, careciendo de relevancia la existencia de un comité ejecutivo para declinar su responsabilidad.

² CNFed Crim y Corr, Sala 2, sentencia del 2 de julio de 1981. ED 94:707.



Si la falta queda comprendida entre aquéllas que el estatuto ha querido evitar mediante el ejercicio de la potestad disciplinaria, con el propósito de coordinar la actividad de la asociación y defender sus intereses comunes, habrá lugar también a una sanción interna que puede graduarse desde un llamado de atención hasta la expulsión e inhabilitación. En el caso de que la conducta reprochable esté referida a las obligaciones que asume la entidad ante el órgano de control estatal, vinculadas a su tarea de fiscalización en resguardo del interés público, el incumplimiento puede dar lugar a la aplicación de sanciones por parte de la autoridad estatal-apercibimiento o multa- al director que no cumpliera con su obligación de proveer información, suministre datos falsos o infrinja de cualquier modo las obligaciones que le impone la ley, el estatuto o el reglamento (Art. 12 ley 22.315).

Podrá incurrir, asimismo, en responsabilidad tributaria si la entidad no paga sus impuestos, luego de que la comisión directiva sea intimada para que pague, salvo que demuestre que la entidad la puso en imposibilidad de cumplir los deberes fiscales.

Claro que existe un principio general del derecho que dice que nadie puede ser penado dos veces por el mismo hecho (*"non bis in idem"*). No obstante, se acumulará la responsabilidad en distintos órdenes del derecho siempre que atiendan a la satisfacción de un diverso interés jurídico. Por ejemplo, el propósito de reparar los daños que persigue el derecho civil es independiente del interés del Estado en castigar la comisión de un delito y, por eso, ambas sanciones no son excluyentes entre sí.

4. EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Por último, cabe señalar que el integrante de la comisión directiva puede excusar su responsabilidad si al conocer el hecho dañoso dejó constancia de su disconformidad y lo denunció ante los órganos de fiscalización interna o externa (síndico, comisión revisora de cuentas o autoridad estatal) o jurisdiccionales. La ley da por entendida la participación de los miembros de la comisión directiva si no consta su disconformidad y la renuncia no extingue la responsabilidad por actos anteriores a ella, sólo evitará que la remoción la decida la asamblea y obstará a la prosecución de los procedimientos disciplinarios internos. Si el director prueba que no intervino en la deliberación y votación, o que no conoció el acto perjudicial podrá eximirse de responsabilidad, salvo que ese desconocimiento le sea imputable por dolo o negligencia. Esta regla, que debe entenderse aplicable a las asociaciones civiles por analogía, está consagrada en los artículos 15 de la Ley de Asociaciones Mutuales (20.321), 274 de la Ley de Sociedades (19.550) y 74 de la Ley de Cooperativas (20.337).

De todos modos, hay que tener en cuenta que para juzgar la responsabilidad de los integrantes de la comisión directiva de una asociación civil, en principio, no se aplicará la misma vara que para medir la gestión de los administradores de una sociedad comercial, cuyo cometido específico es la obtención de un lucro y que, además, son remunerados a ese efecto. En cada situación particular, habrá de ponderarse la importancia de los intereses que se le habían confiado, su dimensión económica y las diligencias que razonablemente eran exigibles de acuerdo a las circunstancias del caso.



BIBLIOGRAFÍA:

- Alter, Catherine.** 1998. Bureaucracy and Democracy in Organizations: Revisiting Feminist Organizations. pp. 258-271. En Powell, Walter and Elisabeth Clemens. Private Action and the Public Good. New Haven: Yale University Press.
- Andringa, Robert; Engstrom, Ted.** 1997. Nonprofit Board Answer Book: Practical Guidelines for Board Members and Chief Executives. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Axelrod, Nancy.** 1991. Creating and Renewing Advisory Boards: Strategies for Success. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Axelrod, Nancy.** 1994. Board Leadership and Board Development. En Herman, Robert & Associates. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers pp. 119-136.
- Bader, Barry.** 1991. Planning Successful Board Retreats: A Guide for Board Members and Chief Executives. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Ben-Ner, Avner; van Hoomissen Theresa.** 1994. The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy. Nonprofit Management and Leadership, vol. 4, no. 4, pp. 393-414.
- Board Member.** Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Carver, John.** 1990. Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Non-profit and Public Organizations. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Carver, John, and Carver, Miriam.** 1997. Reinventing Your Board. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Chait, Richard; Holland, Thomas; and Taylor, Barbara.** 1993. The Effective Board of Trustees. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Chait, Richard.** 1994. How to Help Your Board Govern More and Manage Less. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Chait, Richard; Holland, Thomas; and Taylor, Barbara.** 1996. Improving the Performance of Governing Boards. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- de Michele, Roberto.** 1998. Los Códigos de Ética en las Empresas. Ed. Granica, Bs. As., 1998.
- Drucker, Peter.** 1992. Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fisher, John.** 1986. Getting Started and The Board of Directors. Ottawa, Ontario: Voluntary Action Directorate.
- Foro del Sector Social.** 1998. II Encuesta Nacional sobre Trabajo Voluntario y Donaciones en la Argentina. Buenos Aires: Foro del Sector Social.
- Golensky, Martha.** 1993. The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle?, Nonprofit Management & Leadership, vol. 4, no. 2, pp. 177-192.
- Green, Jack; Griesinger, Donald.** 1996. Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations. Nonprofit Management & Leadership, vol. 6, no. 4, pp. 381-402.



- Greenleaf, Robert.** 1977. *Servant Leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Grummon Nelson, Judith.** 1995. *Six Keys to Recruiting, Orienting, and Involving Nonprofit Board Members*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Harris, Margaret.** 1992. *Clarifying the Board Role: A Total Activities Approach*. En Young, Dennis; Hollister, Robert; Hodgkinson, Virginia. *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Herman, Robert and Van Til, Jon.** 1989. *Nonprofit Boards of Directors: Analyses and Applications*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Herman, Robert.** 1996. *Habilidades de Liderazgo de Directores Ejecutivos Especialmente Efectivos de Organizaciones Sin Fines de Lucro*. THE NOT-FOR-PROFIT CEO Monthly Letter, George B. Wright Editor & Publisher, Vol. III - No. 7.
- Herman, Robert; Renz, David; Heimovics, Richard.** 1997. Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no. 4, pp. 373-385.
- Herzlinger, Regina.** 1994. Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors. *Harvard Business Review*. July-August, pp. 4-12.
- Herzlinger, Regina.** 1996. Can Public Trust in Nonprofit and Government Restored. *Harvard Business Review*, March-April 1996. pp. 97-107.
- Hitz-Sanchez, Alex; Bath, Paquita; Devine, Richard; León, Patricia; Moffat, Bruce; Zegarra, Monique.** 1997. *Rumbo al Éxito: una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro*. Arlington, Virginia: The Nature Conservancy.
- Holland, Thomas.** 1991. Self- Assessment by Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 2 (1), 25-36.
- Holland, Thomas.** 1996. *How to Build a More Effective Board*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Holland, Thomas; Jackson, Douglas.** 1998. Strengthening Board Performance: Findings and Lessons from Demonstration Projects. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 9, N. 2.
- Howe, Fisher.** 1997. *The Board Member's Guide to Strategic Planning*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Ingram, Richard.** 1988. *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Jackson, Douglas and Thomas Holland.** 1998. Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 27, n. 2, 159-182.
- Knauft, E.B., Renee A. Berger, and Sandra Gray.** 1991. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Knoke, David y James R. Wood.** 1981. *Organized for Action: Commitment in Voluntary Organizations*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Knoke, David.** 1990. *Organizing for Collective Action*. New York: Aldyne de Gruyter.
- Koteen, Jack.** 1991. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York, NY: Praeger Publishers.



Letts, Christine, Ryan, William, and Grossman, Alan. 1999. High Performance Nonprofit Organizations. New York, NY: John Wiley & Sons.

Middleton, Melissa. 1987. Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function. En Powell, Walter. 1987. The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven: Yale University Press. pp. 141-153.

Mueller, Robert K. 1992. Smarter board meetings: for effective non profit governance. Washington DC. National Center for Nonprofit Boards

Murray, Vic. 1996. Mejorando el Desempeño de Comisiones Directivas. The Philanthropist, Vol.13, No. 4, 1996.

NCVO, 1997. The Good Trustee Guide: A Resource Organiser for Members of Governing Bodies of Unincorporated Charities and Charitable Companies. London: National Council of Voluntary Organizations.

O' Connell, Brian. 1985. The Board Member's Book. New York, NY: The Foundation Center.

O'Neill, Michael. 1992. Ethical Dimensions of Nonprofit Administration. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 3, N. 2, pp. 199-214.

Saidel, Judith and D'Aquanni, Alissandra. 1999. Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups. Washington, DC: The Aspen Institute.

Slesinger, Larry. 1991. Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Smith, David Horton; Shen, Ce. 1996. Factors Characterizing the Most Effective Nonprofits Managed by Volunteers. Nonprofit Management & Leadership, vol. 6, no. 3, pp. 271-289.

Taylor, Barbara; Chait, Richard; Holland, Thomas. 1996. The New Work of the Nonprofit Board. Harvard Business Review, September-October 1996, pp. 36-46.

Umbdenstock, Richard J., Winifred M. Hageman, and Barry S. Bader. 1986. Improving and Evaluating Board Performance. Rockville, MD: Bader & Associate, Inc.,

Universidad de San Andrés y Gallup Argentina. 1998. Estudio de Filantropía Empresaria.

Wood, Miriam. 1996. Nonprofit Boards and Leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Young, Dennis. 1987. Executive Leadership in Nonprofit Organizations. En Powell, Walter. The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven: Yale University Press. pp. 167-179.

**IMPRESO EN: TALLERES GRÁFICOS MANCHITA
DE FUNDACIÓN MARCO M. AVELLANEDA
URUGUAY 212 - AVELLANEDA (CP 1870)
EDICIÓN EN ESPAÑOL: 1000 EJEMPLARES
BUENOS AIRES, NOVIEMBRE 2000**