

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

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 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

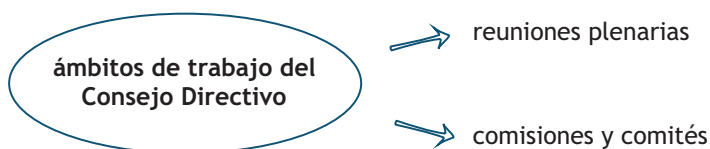
Es fundamental tener claro que el gobierno de una organización corresponde al cuerpo directivo en su conjunto y que no corresponde a ningún miembro en forma independiente.



**sugerencias para estructurar
Consejos Directivos**

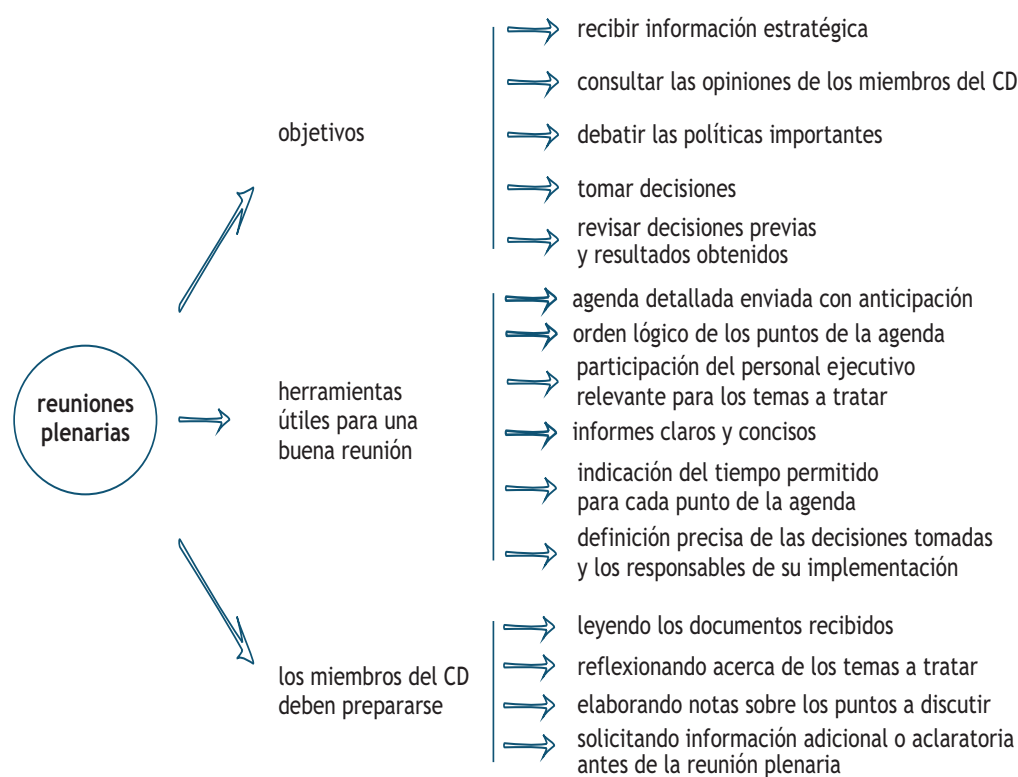
- ajustar el tamaño a la cantidad de personas necesarias
- limitar la autoridad de un eventual comité ejecutivo
- reducir la cantidad de comisiones o comités
- utilizar comités temporarios o por proyectos
- recurrir a un Consejo Asesor
- contar con un reglamento interno o reglas explícitas de funcionamiento



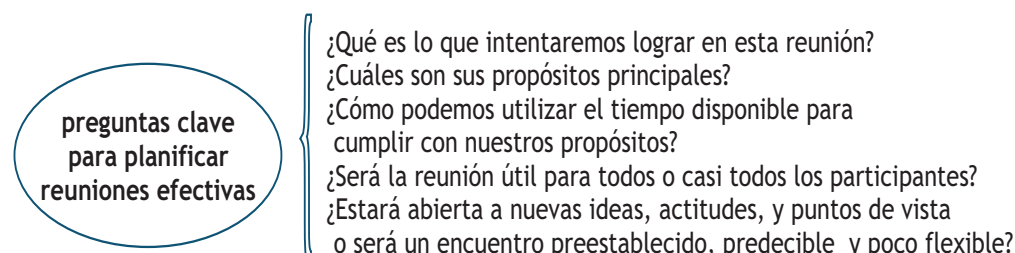


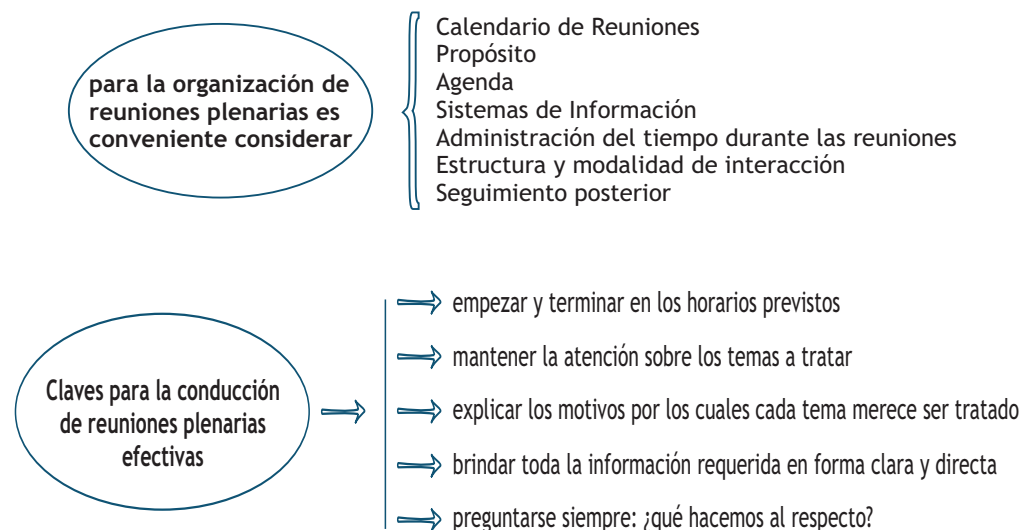
REUNIONES PLENARIAS

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



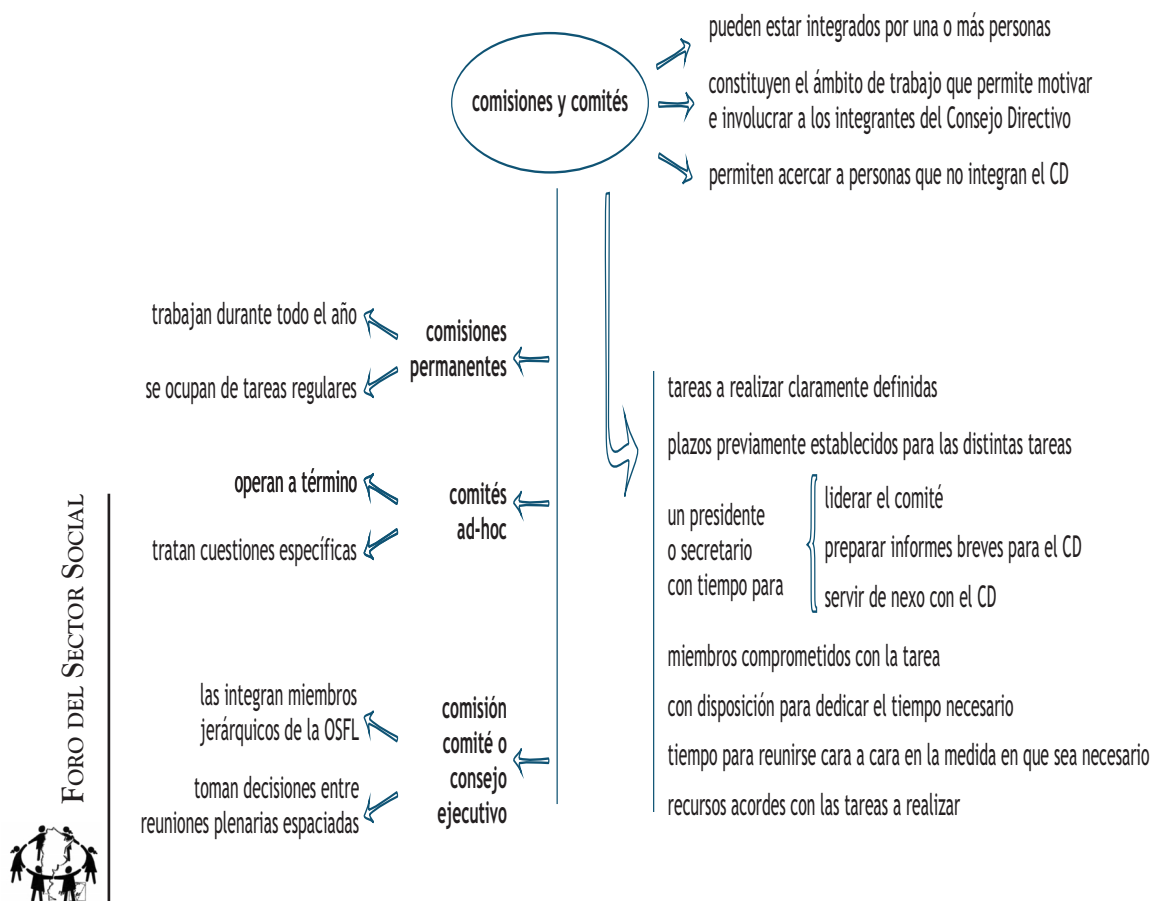
Quien conduce la reunión debe concentrar la deliberación en cuestiones significativas y limitar las intervenciones que no surgen de la agenda de la reunión.





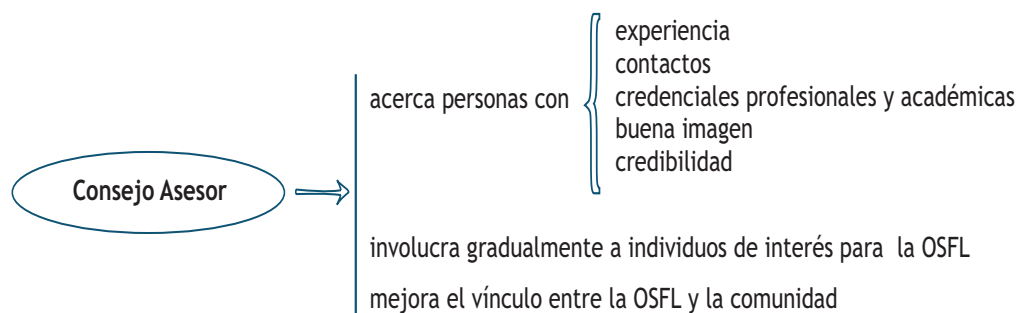
COMISIONES Y COMITÉS

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.



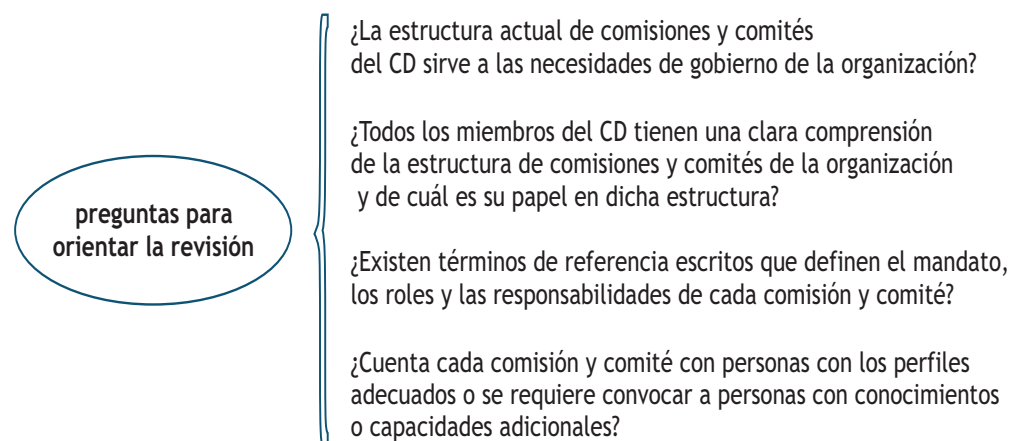
CONSEJOS ASESORES

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:	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la organización del trabajo del Consejo Directivo de su organización. Poder proponer mejoras a esa organización del trabajo.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> 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				Indicar al dorso
1. ¿Ha elaborado el Consejo Directivo un documento que contenga los temas y desafíos estratégicos más significativos para la organización?				
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:	<ul style="list-style-type: none"> 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:	<ul style="list-style-type: none"> 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.

FORO DEL SECTOR SOCIAL

