

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 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 LUCRO

INTRODUCCIÓN

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.

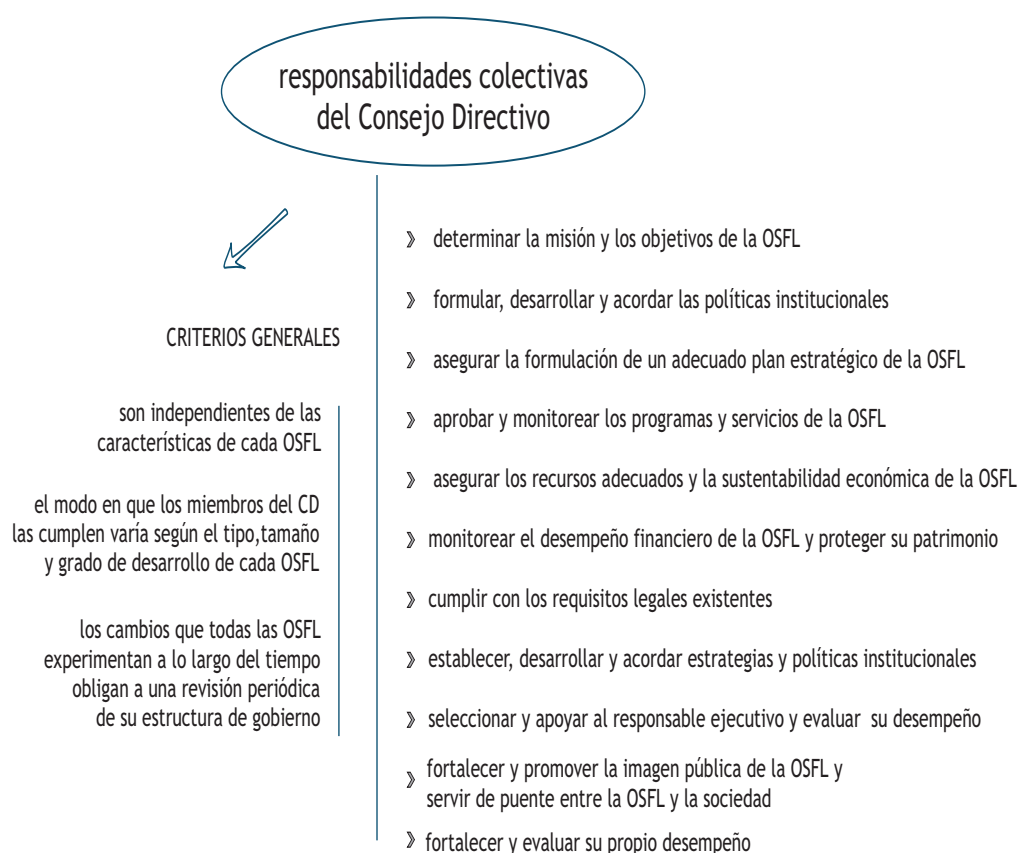
PRIORIDADES DEL TRABAJO DEL CONSEJO DIRECTIVO

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

