

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

ÍNDICE

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 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).

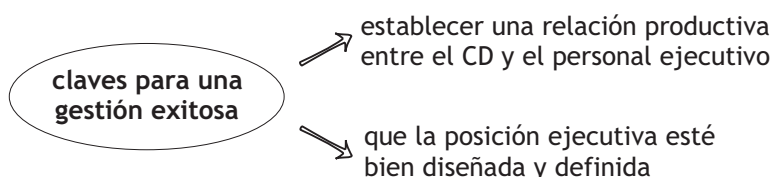
El Director Ejecutivo -junto con el resto del equipo de gestión- debería revisar anualmente los mayores desafíos estratégicos de la organización junto al Consejo Directivo. Conjuntamente, el Director Ejecutivo y el Consejo Directivo deben acordar las prioridades estratégicas y la dirección de la organización. 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):

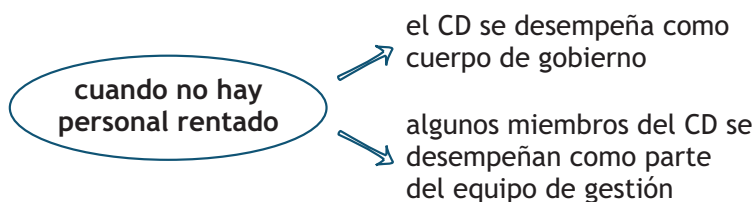
- ☐ Profundizar en la temática del gobierno efectivo de las organizaciones sin fines de lucro junto con los integrantes del Consejo Directivo.
- ☐ Capacitar al Consejo Directivo para el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno.
- ☐ Ayudar a definir y redactar políticas institucionales.
- ☐ Identificar 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

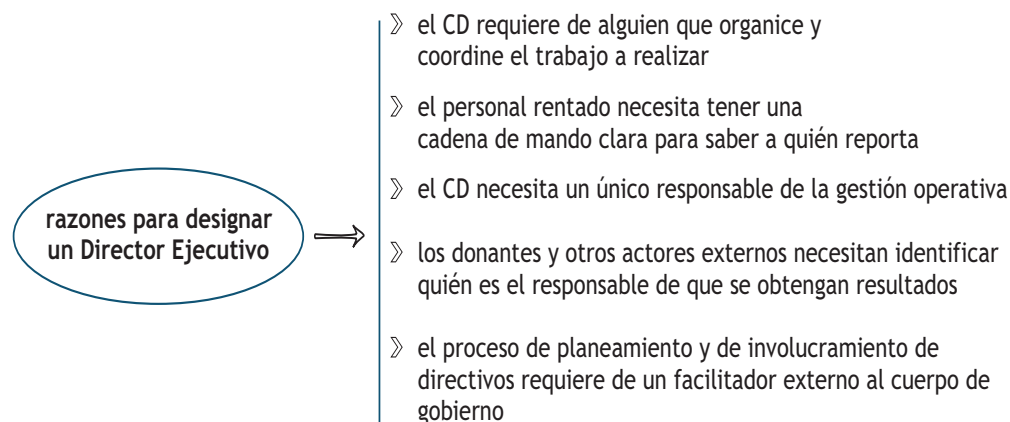
El rol del Consejo Directivo como grupo es gobernar la organización, mientras que la gestión es delegada en personal rentado o en integrantes voluntarios de la misma.



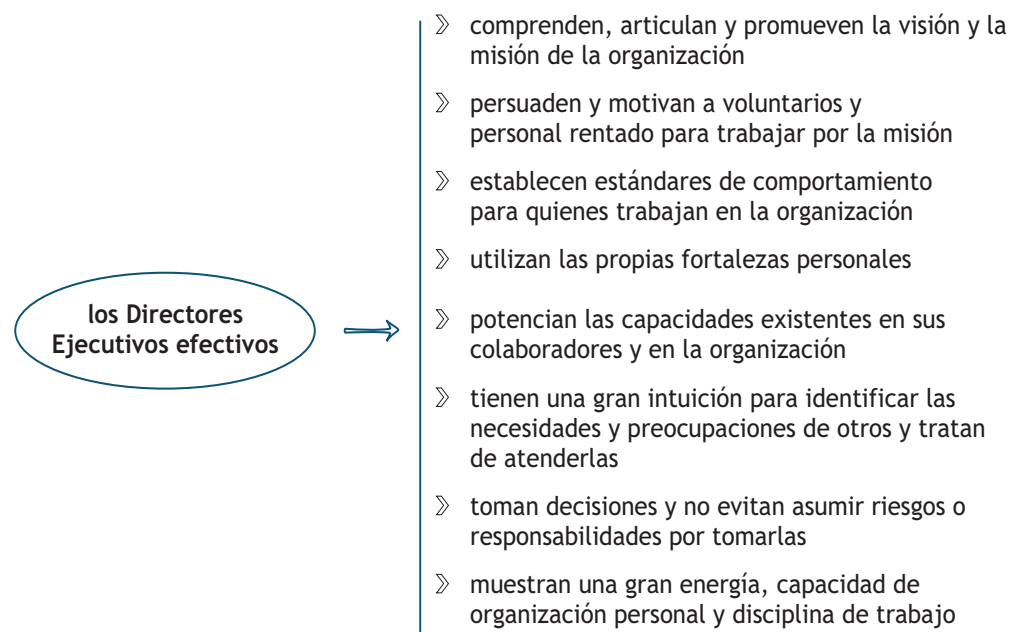
El Consejo Directivo no debe involucrarse en la gestión cotidiana o en tareas de implementación operativa (a menos que éstas tengan un sentido estratégico). El único miembro del personal que reporte directamente al Consejo Directivo debería ser el Director Ejecutivo.



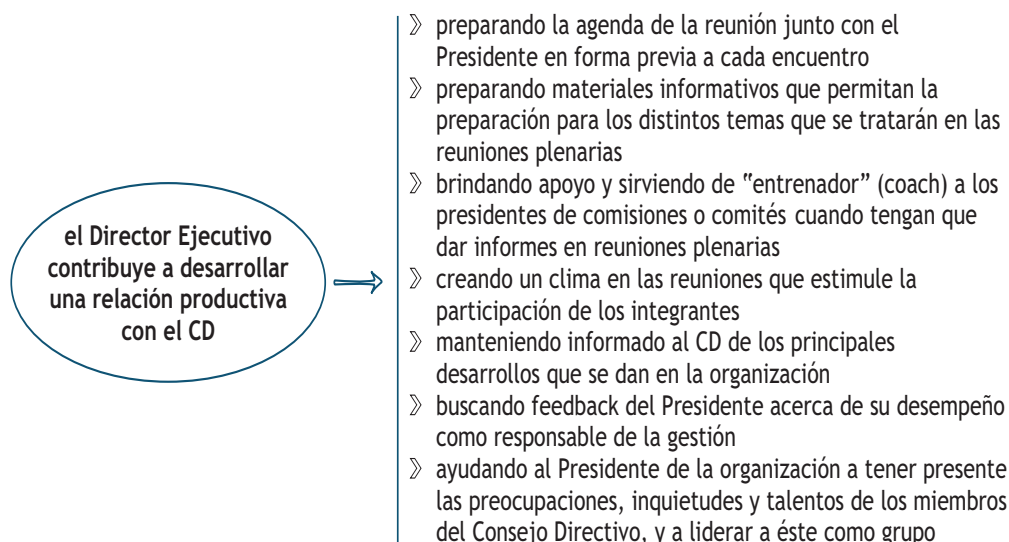
Los miembros del Consejo Directivo deben darse cuenta de que aunque algunos realicen tareas como integrantes del equipo de gestión, el ámbito de decisión para cuestiones vinculadas a fines, estrategias, políticas y nuevos programas debe limitarse a las reuniones plenarios.



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:	<ul style="list-style-type: none"> 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:	<ul style="list-style-type: none"> 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto la autoridad del Director Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clarifica sus expectativas y monitorea el desempeño del Director Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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
<input type="checkbox"/>	a) Designar un director ejecutivo / coordinador general rentado		
<input type="checkbox"/>	b) Designar a un miembro del Consejo Directivo		
<input type="checkbox"/>	c) Designar a un voluntario de la organización		
<input type="checkbox"/>	Otras		
<input type="checkbox"/>	d)		
<input type="checkbox"/>	e)		
<input type="checkbox"/>	f)		
<input type="checkbox"/>	g)		



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las responsabilidades del Director Ejecutivo de su organización. Promover la evaluación del desempeño del Director Ejecutivo.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> 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.		