

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

Gabriel Berger
María Poli

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 6

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

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

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

CAPÍTULO 6

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN

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

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

EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS Y SU EVALUACIÓN

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

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

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

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

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

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

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

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

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

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

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

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

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONSEJOS DIRECTIVOS

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO

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

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

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

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

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

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

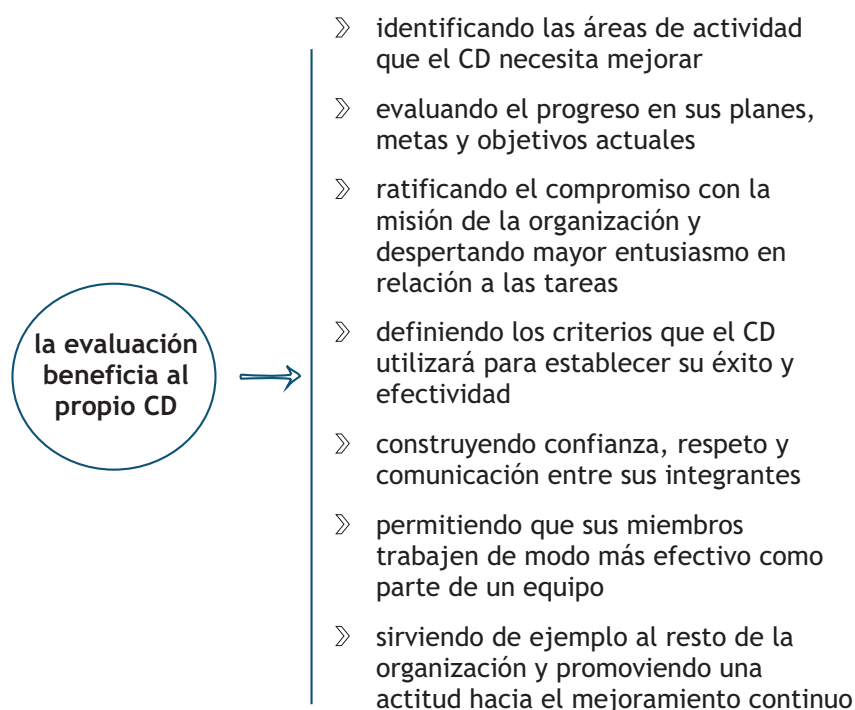
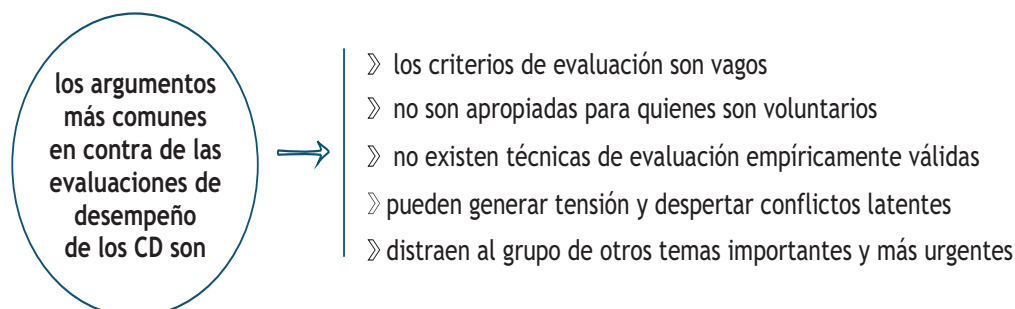
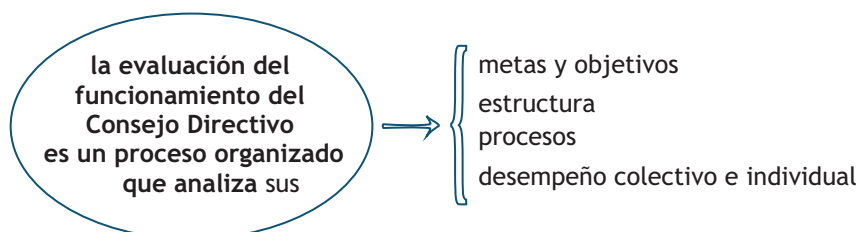
Una alternativa para el tratamiento de la información recogida es que los resultados sean procesados en forma reservada comparando la auto-evaluación con la evaluación efectuada por los pares. El cuadro comparativo puede ser entregado luego a cada integrante en una entrevista con integrantes de la Comisión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

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

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

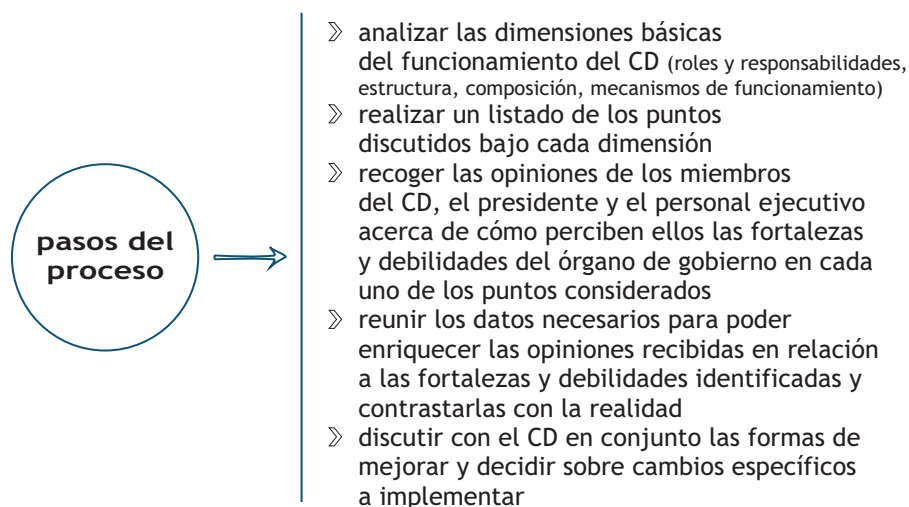
EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE CONSEJOS DIRECTIVOS

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

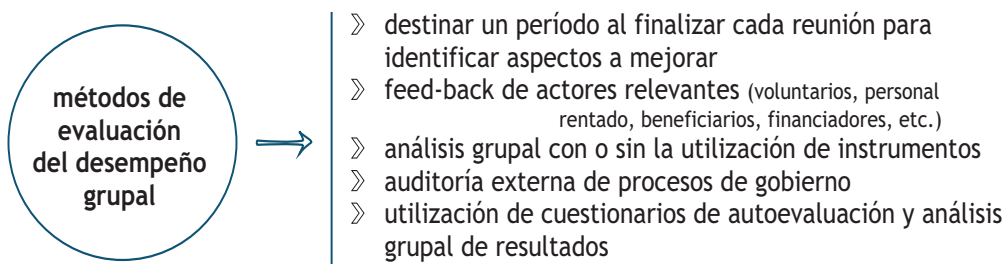


MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONSEJOS DIRECTIVOS

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

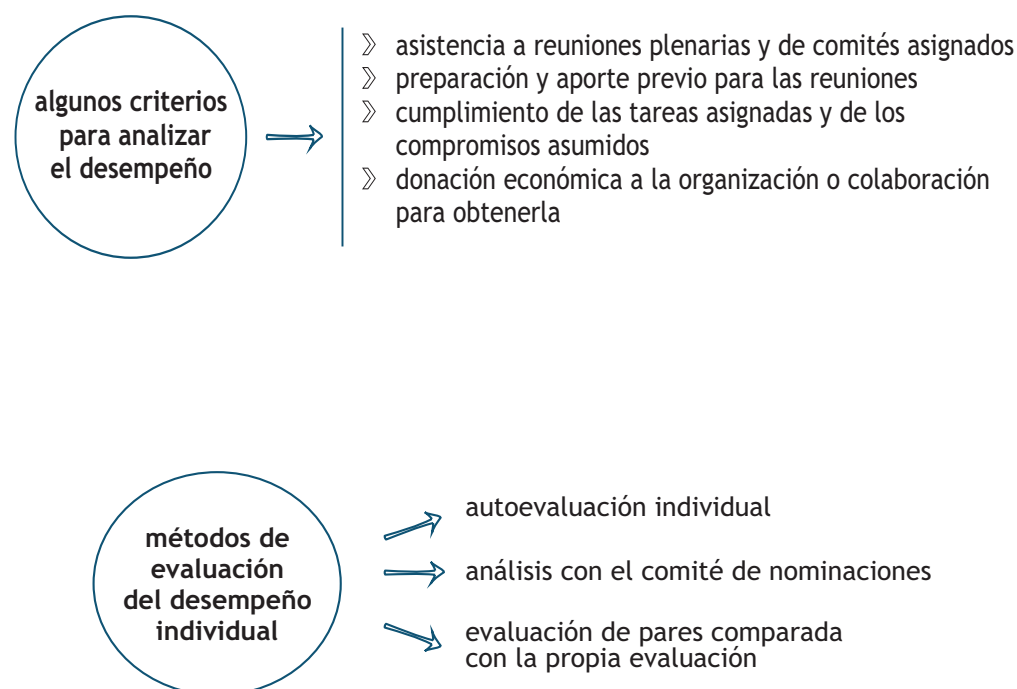


Si se carece de un plan de seguimiento, las evaluaciones pueden presentar dificultades para aplicar lo aprendido o acordado.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO

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



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar el funcionamiento general del Consejo Directivo de su organización.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responda el cuestionario en forma individual. ▪ Distribuya este cuestionario entre diferentes grupos de actores de la organización (CD, ejecutivos, administrativos) y procese las respuestas por grupo. ▪ Analice junto con los demás miembros del Consejo Directivo las respuestas obtenidas. ▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

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



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las áreas prioritarias que necesitan un mejoramiento en el desempeño del CD.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> Responda el cuestionario en forma individual. Analice junto con los demás miembros del CD. Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

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

TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el desempeño del CD de su organización en relación a las responsabilidades detalladas. Extraer conclusiones. Sugerir posibles mejoras.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> Responda el cuestionario en forma individual. Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo las respuestas obtenidas. Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

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

Adaptado de Slesinger, 1991



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



TIPO DE FICHA:	instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Analizar y evaluar el desempeño de los diferentes ámbitos de trabajo creados por el Consejo Directivo. Extraer conclusiones. Sugerir posibles mejoras.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> Responda el cuestionario en forma individual. Analice las respuestas junto con los demás miembros de su comité o comisión. Analice las respuestas junto con los demás miembros del CD. Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

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



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

