

# 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 8

## DILEMAS ÉTICOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

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

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

## CAPÍTULO 8

## DILEMAS ÉTICOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN CONSEJOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN

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

LA ÉTICA Y LOS CONFLICTOS DE INTERÉS EN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA ÉTICA ORGANIZACIONAL

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

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

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



## EL ABORDAJE DE DILEMAS ÉTICOS

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

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

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

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

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

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





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

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

## EL DESARROLLO DE CÓDIGOS DE ÉTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## EL ENFOQUE CENTRADO EN DECLARACIÓN DE VALORES

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



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

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

## COMPORTAMIENTO ÉTICO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

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

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



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

## CONFLICTOS DE INTERÉS

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

**DILEMAS ÉTICOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS EN CONSEJOS DIRECTIVOS**

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

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

son aspectos  
que generan  
responsabilidades  
y desafíos  
éticos

atributos de las  
OSFL que  
contribuyen a  
generar  
confianza pública

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

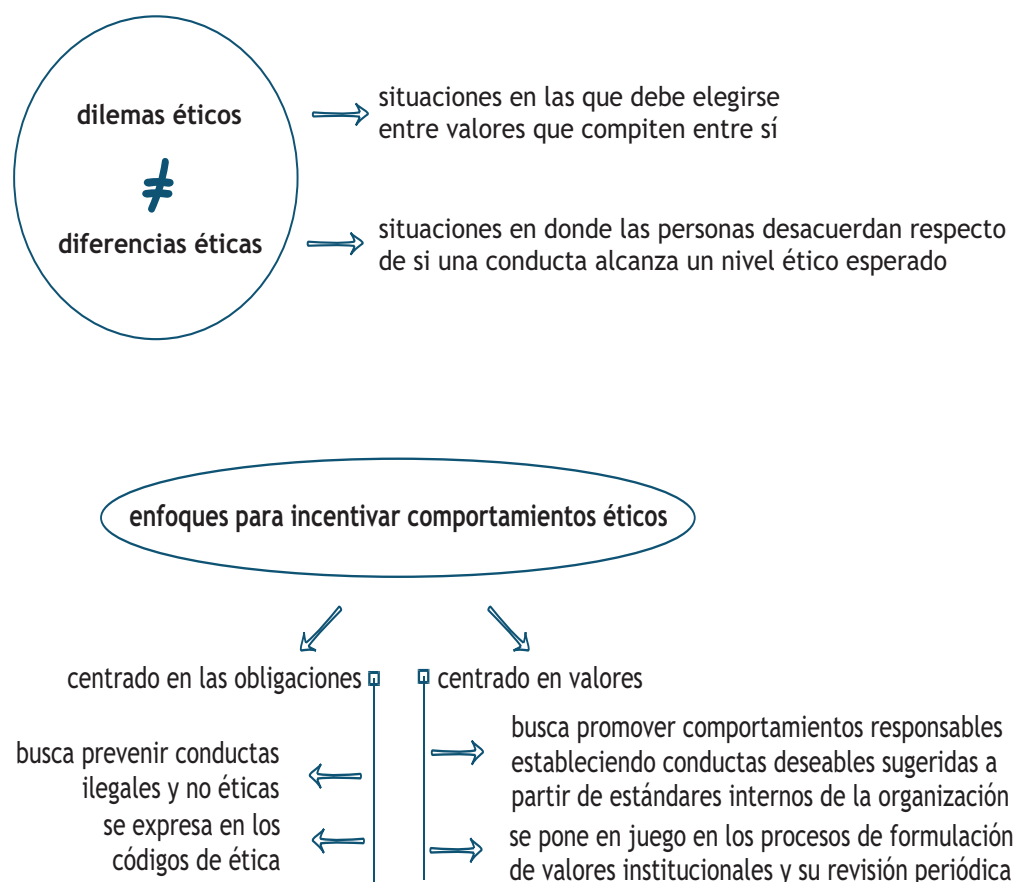




## EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA ÉTICA ORGANIZACIONAL

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

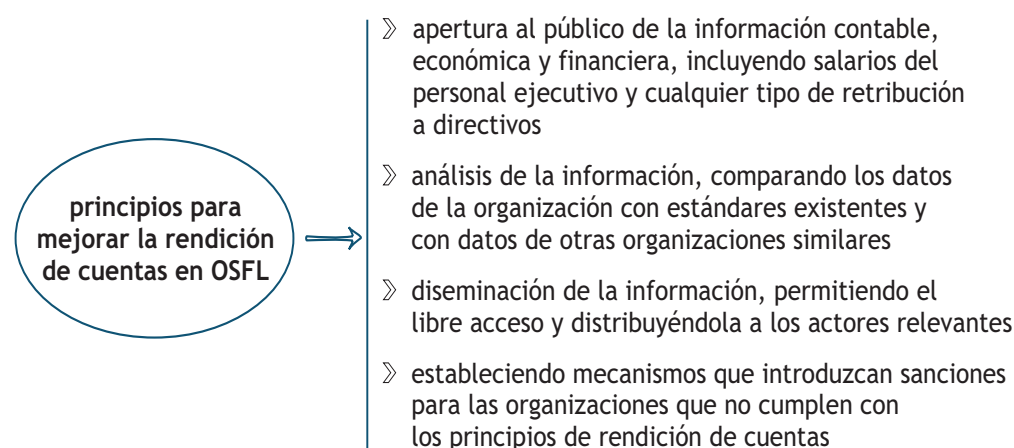
## EL ABORDAJE DE DILEMAS ÉTICOS





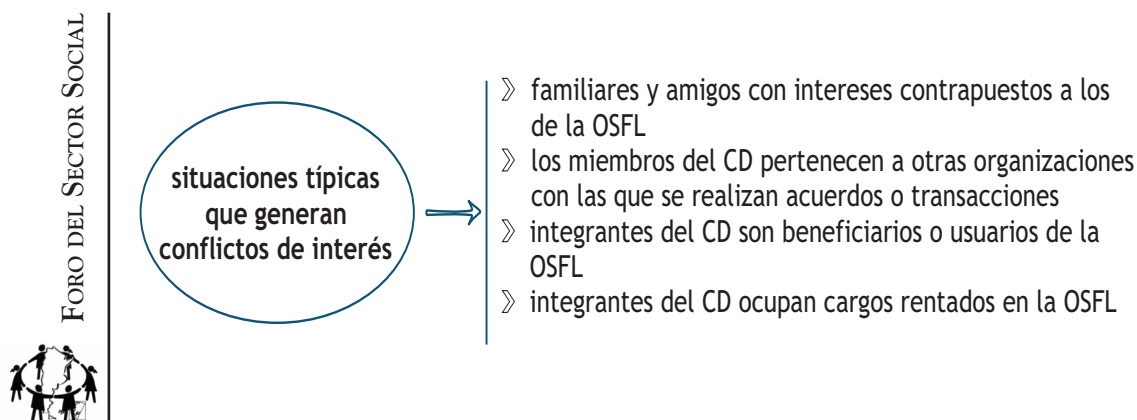
## COMPORTAMIENTO ÉTICO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

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



## CONFLICTOS DE INTERÉS

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



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

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



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

<b>TIPO DE FICHA:</b>	Guía / instrumento de trabajo
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y analizar los dilemas éticos y conflictos de interés en su organización y en el CD.</li> <li>Analizar alternativas.</li> <li>Extraer conclusiones.</li> </ul>
<b>INSTRUCCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responda el cuestionario en pequeños grupos en el seno del CD.</li> <li>Analice las respuestas con los demás miembros del CD.</li> <li>Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.</li> </ul>

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

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



<b>TIPO DE FICHA:</b>	Guía / instrumento de trabajo
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y analizar los dilemas éticos y conflictos de interés en su organización y en el CD.</li> <li>Analizar alternativas.</li> <li>Extraer conclusiones.</li> </ul>
<b>INSTRUCCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responda el cuestionario en pequeños grupos en el seno del CD.</li> <li>Analice las respuestas con los demás miembros del CD.</li> <li>Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.</li> </ul>

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

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



<b>TIPO DE FICHA:</b>	Guía / instrumento de trabajo
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer posibles bases para elaborar un programa de ética para la organización.</li> <li>Analizar alternativas.</li> <li>Extraer conclusiones.</li> </ul>
<b>INSTRUCCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responda el cuestionario en pequeños grupos en el seno del CD.</li> <li>Analice las respuestas con los demás miembros del CD.</li> <li>Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.</li> </ul>

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

