

# 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 5

## EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y DE CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

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

- ☐ Se familiarice con el concepto de desarrollo directivo y comprenda su importancia
- ☐ Conozca el conjunto de actividades diseñadas para el mejoramiento de los Consejos Directivos y analice las características que presentan estas actividades.
- ☐ Pueda anticipar los obstáculos más frecuentes para la realización de estas actividades.
- ☐ Reflexione acerca de la relación existente entre las actividades de desarrollo y el fortalecimiento de la organización.
- ☐ Conozca las diferentes propuestas que pueden ser incluidas en los planes de desarrollo de Consejos Directivos.
- ☐ Adquiera herramientas para planificar estrategias de capacitación de Consejos Directivos.

## CAPÍTULO 5

## EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y DE CONSEJOS DIRECTIVOS.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo explora cómo pueden los Consejos Directivos mejorar su desempeño implementando un conjunto de actividades, llamadas de desarrollo directivo, diseñadas para modificar la forma en que éstos realizan su trabajo. En primer lugar se analiza porqué es importante dedicar tiempo e invertir recursos en el fortalecimiento del funcionamiento del Consejo Directivo. Se describen luego distintos tipos de actividades de capacitación, en particular cómo planificar jornadas intensivas de trabajo -retiros- para el desarrollo directivo.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DEDICAR TIEMPO AL DESARROLLO DIRECTIVO?

¿Pueden los Consejos Directivos aprender a mejorar su desempeño y ser más competentes? Al respecto, Holland, Chait y Taylor (1996) señalan que luego de analizar el desempeño de cientos de Consejos Directivos han arribado a una conclusión contundente: el gobierno efectivo por parte de un Consejo Directivo es un acto relativamente raro y poco natural. Con suma frecuencia, la “vorágine” institucional suele conducir a los cuerpos de gobierno en la dirección errónea: desde la estrategia hacia la gestión cotidiana, desde los desafíos de largo plazo hacia las preocupaciones inmediatas y desde la acción colectiva hacia las iniciativas individuales. Como resultado, los miembros de Consejos Directivos suelen ser personas con gran energía y buenas intenciones que terminan involucradas en actividades con un bajo nivel de importancia para el logro de la misión y el fortalecimiento de la organización (Chait et al., 1996, p. 1).

Como señala Greenleaf (1997), el significado de la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos debe ser explícitamente conceptualizado en cada organización, ya que no es suficiente con conocer en qué consisten las responsabilidades generales de los Consejos Directivos, ni el significado puede provenir de la experiencia. Por el contrario, comprender auténticamente el rol de directivo y sus responsabilidades requiere de actividades específicamente compartidas por los integrantes de cada Consejo Directivo.

Por desarrollo directivo se entiende al conjunto de actividades dirigidas a los integrantes del Consejo Directivo o al grupo en su conjunto, diseñadas para mejorar la forma en que éstos realizan su trabajo. Para que se dé el desarrollo de un Consejo Directivo es necesario, antes que nada, tener en claro que no podrá ser impuesto a sus miembros. Todos los integrantes del Consejo Directivo deben ser participantes comprometidos si lo que se desea es introducir mejoras, deben reconocer la importancia de un gobierno efectivo, saber que un Consejo Directivo puede estar más capacitado, y comprometerse a tal fin. En otras palabras, es necesario que el propio Consejo Directivo

esté interesado en invertir en su propio desarrollo. Para que esto sea así es fundamental que el presidente de la organización y el ejecutivo principal se encuentren comprometidos con el proceso de desarrollo directivo.

Tan importante como lo anterior es que las actividades de desarrollo directivo estén integradas dentro de las actividades regulares del Consejo Directivo (Holland et al. 1996; Murray, 1996). No se puede pedir a sus miembros o esperar de ellos que se ocupen de los asuntos de la organización, y que adicionalmente se ocupen de su propio desarrollo exigiéndoles una dedicación de tiempo aún mayor, aunque puede ocurrir que ciertas actividades de este tipo requieran alguna dedicación extra. Por otra parte, para ser exitoso, el desarrollo del Consejo Directivo debe satisfacer las expectativas instrumentales de sus miembros. En otras palabras, el proceso debe brindar herramientas concretas y crear ventajas reales que permitan al Consejo Directivo trabajar mejor y producir resultados que redunden en beneficio de la organización.

La introducción gradual de nuevas rutinas, estructuras o procedimientos en el funcionamiento del Consejo Directivo puede conducir paulatinamente hacia nuevas formas de comprender el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro. La generación de cambios en las estructuras de gobierno y gestión, los sistemas de información para la toma de decisiones, los canales de comunicación, o los programas de estímulo y orientación de nuevos integrantes, por ejemplo, a partir de un trabajo de desarrollo del órgano de gobierno, posibilitarán que los miembros del Consejo Directivo actúen de modo diferente, y, por lo tanto, piensen diferente acerca de sus responsabilidades como tales.

Un impacto significativo y positivo sobre la conducta del Consejo Directivo puede resultar de cambios simples y pequeños en la estructura y el proceso de gobierno. Por ejemplo, cuando el Consejo Directivo establece metas o define un conjunto de indicadores críticos de desempeño, el proceso utilizado durante su elaboración contribuye a generar mayor cohesión grupal, al mismo tiempo que crea un producto o un instrumento importante y sustancial para el trabajo directivo. De esta forma, debe pensarse que cualquier actividad de desarrollo directivo puede contribuir también a fortalecer al Consejo Directivo como grupo de trabajo.

El desarrollo directivo debe ser entendido como un proceso continuo, en lugar de un evento o actividad puntual. De la misma manera que el desarrollo profesional o institucional, el desarrollo del Consejo Directivo debe ser enfocado como un proceso a largo plazo, y no como una acción aislada. Para sostenerlo deben existir miembros promotores del desarrollo dentro del Consejo Directivo, tan fervientes como, por ejemplo, los defensores del equilibrio financiero de la organización.

Suele suceder que los miembros interesados en promover el desarrollo de su Consejo Directivo no estén seguros de cómo presentar el tema al resto de los integrantes. En parte, esto se debe a que para muchos miembros de Consejos Directivos, la realización de actividades de desarrollo posee en apariencia muy poca utilidad, y éstas son percibidas como una distracción de su tarea primordial. Según sugieren Chait, Holland & Taylor (1996), esa evaluación se desprende de dos suposiciones básicas que la mayoría de las personas vinculadas a organizaciones sin fines de lucro sostiene, acerca del vínculo entre lo que el Consejo Directivo hace y el desempeño de la organización:



1. El éxito de una organización es la evidencia del desempeño efectivo del Consejo Directivo; por lo tanto, si los resultados de la organización son positivos, sus gobernantes deben estar funcionando en forma efectiva. Como consecuencia:
2. El éxito de una organización hace innecesario mejorar el desempeño del Consejo Directivo.

De manera similar, el Consejo Directivo de una institución en dificultades a menudo asigna la culpa a los responsables de la gestión, a las vicisitudes de la economía y el mercado, al desinterés o apatía de la comunidad o simplemente a la mala suerte por los problemas que enfrenta. En raras ocasiones los miembros de los Consejos Directivos consideran seriamente que ellos mismos pueden haber contribuido al fracaso de la organización o que el Consejo Directivo puede poseer una capacidad desaprovechada de mejorar la situación (Chait et al., 1996).

En síntesis, es conveniente tener en cuenta algunos de los obstáculos más frecuentes a la hora de decidirse a emprender un proceso de desarrollo del Consejo Directivo (Board Member, January - February 1994).

1. **Lleva tiempo, y éste siempre es escaso:** los miembros del Consejo Directivo brindan su tiempo personal y voluntario para involucrarse en la organización. La decisión de mejorar la calidad de su trabajo no debe implicar redoblar la exigencia de tiempo disponible para la organización, sino que debe adaptarse y ajustarse dentro del marco de trabajo preestablecido del Consejo Directivo.
2. **Requiere iniciativa y liderazgo:** si los miembros del Consejo Directivo son indiferentes a la idea, entonces será difícil que se supere esa inercia. Si alguno de ellos o el personal ejecutivo no percibe los beneficios de un Consejo Directivo mejor informado, o no se preocupa por cómo un Consejo Directivo más efectivo mejoraría el estado actual de la organización, es probable que el desarrollo del Consejo Directivo se ubique al final de una larga lista de temas pendientes.
3. **Requiere modestia:** los miembros del Consejo Directivo deben admitir que hay espacio para mejorar. A menudo les resulta difícil aceptar que con su perfil personal (que los hizo atractivos como candidatos al Consejo Directivo) no es suficiente, sino que el trabajo en equipo, la construcción de consensos, el respeto de límites, y el poner a los intereses de la organización por encima de los intereses personales juegan una parte esencial en el éxito del Consejo Directivo.

El punto clave a tener en cuenta al iniciar actividades de desarrollo, es que éstas deben ser realmente útiles para mejorar la habilidad del Consejo Directivo de contribuir al fortalecimiento de la organización. Para que los integrantes de Consejos Directivos en dificultades acepten involucrarse en actividades de desarrollo, deben llegar a creer que el fracaso de no cambiar es más peligroso que la incomodidad de tener que aprender e incorporar nuevos comportamientos. En este contexto, el primer paso hacia el desarrollo de un

Consejo Directivo es la creación de un sentido de ansiedad y de urgencia por el cambio que atraiga la atención de sus miembros (Chait et al., 1996; Holland et al. 1996; Holland y Jackson, 1998).

La ansiedad, sin embargo, también puede crear miedo, parálisis e inacción. Para promover el cambio, entonces, sus promotores deben crear una atmósfera de confianza que asegure a los participantes que ese cambio es deseable y posible. Por ejemplo, un nuevo presidente puede explicar al Consejo Directivo que con el actual ritmo de expansión de actividades y beneficiarios será necesario duplicar el personal contratado por la organización en el término de un año. Es probable que esta noticia produzca un alto grado de ansiedad.

El presidente puede sugerir también los pasos que la organización deberá seguir para manejar este crecimiento en la estructura de gestión. Esta presentación podrá luego precipitar la decisión de realizar un retiro en dónde se discuta la estrategia institucional, se modifique el diseño de la estructura del Consejo Directivo, y se desarrollen los elementos de un programa para educar a sus miembros acerca de las cuestiones centrales vinculadas al futuro de la organización. El proceso descrito puede generar tanto la ansiedad necesaria como la urgencia por el cambio, de manera tal que el Consejo Directivo se decida a participar en actividades orientadas a su propio desarrollo.

## **ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CONSEJOS DIRECTIVOS**

Existen distintas formas de instrumentar actividades de desarrollo de Consejos Directivos. Estas pueden ser diseñadas con diferentes propósitos y metodologías, e integrarse en un plan de desarrollo que articule diversas acciones, transformando tareas habituales en oportunidades de aprendizaje, reflexión y consolidación del equipo directivo. Entre las tareas que pueden ser incorporadas en un plan integrado de desarrollo directivo caben mencionar:

### **ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA DEL MANUAL DEL CONSEJO DIRECTIVO:**

La revisión periódica de los documentos principales de gobierno -entre los que se incluyen las descripciones de trabajo de los distintos cargos y los mandatos de las comisiones y comités del Consejo Directivo- permite involucrar a los integrantes del Consejo Directivo en la discusión acerca de las expectativas en torno a su desempeño.

### **ORIENTACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS:**

La realización de actividades de presentación y orientación para nuevos integrantes del Consejo Directivo o de nuevos miembros de sus comisiones y comités permite conocer a la organización (su misión, estructura, programas, resultados, prioridades), a la vez que clarifica de qué manera puede contribuir un nuevo miembro a su éxito. A dichas actividades pueden ser invitados otros miembros más antiguos, incluso dándoles responsabilidades como expositores. Al tener que asumir tareas concretas en la orientación de nuevos miembros, otros miembros vuelven a familiarizarse y actualizarse acerca de aspectos centrales de la organización.



**RETIROS:**

La organización de jornadas intensivas de trabajo fuera del entorno habitual permite profundizar en distintos temas críticos de la organización, al mismo tiempo que se fortalece el grupo directivo como tal a partir de una interacción prolongada y más distendida de las presiones de tiempo cotidianas.

**TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS INTERNAS:**

La propia organización puede desarrollar actividades sistemáticas de capacitación integradas en un programa que permita transmitir conocimientos o desarrollar habilidades sobre distintos temas de relevancia para el trabajo que realiza la organización (vinculados, por ejemplo, con tendencias en el campo de actuación de la entidad) o sobre temas de gobierno de organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo, sobre relaciones entre Consejo Directivo y personal ejecutivo). Muchas organizaciones incluyen dentro de sus reuniones plenarias un período de capacitación (por ejemplo, la primera hora de su reunión mensual puede ser destinada a una actividad de aprendizaje).

**TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS EXTERNAS:**

A menudo puede resultar conveniente estimular y planificar la participación de integrantes del Consejo Directivo en actividades de capacitación desarrolladas por otras organizaciones especializadas, de manera de fomentar el intercambio con directivos de otras organizaciones y facilitar el acceso a temas específicos que pueden ser requeridos por miembros de ciertas comisiones o comités, pero no por el conjunto del Consejo Directivo.

**ELABORACIÓN Y REVISIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICO:**

El proceso de definición de indicadores críticos de desempeño de la organización que serán utilizados por el Consejo Directivo para monitorear su funcionamiento resulta en sí mismo educativo para sus integrantes. Entre otros aspectos, el Consejo Directivo también deberá definir el tipo de información indispensable para realizar su trabajo así como la frecuencia y el formato con que desean recibirla. La evaluación periódica de la relevancia de la información para la supervisión institucional y para el trabajo de gobierno se convierte en un poderoso instrumento para el desarrollo del Consejo Directivo, ya que lo obliga a definir regularmente cuáles son los temas críticos y cuáles son las acciones que iniciará para encararlos.

**AUTO-EVALUACIONES PERIÓDICAS:**

La realización de auto-evaluaciones periódicas del propio desempeño como grupo, así como del desempeño individual como integrantes del Consejo Directivo permite identificar dificultades, áreas que deben ser atendidas y estrategias para su mejoramiento. La realización de auto-evaluaciones planificadas en forma adecuada también crea confianza interna, respeto y una mejor comunicación dentro del grupo directivo.

**OBSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN:**

Un aspecto que suele ser desatendido como actividad de desarrollo -en particular, cuando los directivos no son beneficiarios o usuarios de los servicios de la organización- es la oportunidad que brinda la observación directa de programas, servicios y eventos de la entidad. La experiencia personal, el diálogo con los participantes, y el intercambio informal que puede producirse

con los responsables de la gestión de estas actividades brindan una ocasión única para conocer la realidad institucional.

## RETIROS AL SERVICIO DEL DESARROLLO DEL CONSEJO DIRECTIVO

La realización de una o varias jornadas intensivas fuera del ámbito de trabajo habitual del Consejo Directivo, también denominadas retiros, ofrece la oportunidad de focalizar la tarea en cuestiones fundamentales para el futuro de la organización, tales como la planificación a largo plazo, la reflexión acerca de la misión, la visión y las metas estratégicas, o el análisis de alternativas frente a decisiones fundamentales que deben ser tomadas. Los retiros también fortalecen la confianza y las relaciones entre los miembros del Consejo Directivo y entre éstos y el personal ejecutivo. Los retiros cuidadosamente planificados, organizados al menos una vez al año, pueden constituir un componente central en el proceso continuo de desarrollo de un Consejo Directivo efectivo (Bader, 1991).

Muchos miembros de Consejos Directivos suelen ser escépticos acerca de la efectividad de los retiros, ya que temen que éstos se limiten a charlas demasiado prolongadas y pocas acciones. Ciertos factores pueden contribuir a convertir los retiros en actividades efectivas de desarrollo directivo: 1) contar con un propósito claro para el retiro; 2) permitir el debate libre de ideas sin la presión de una agenda abultada y 3) la posibilidad de pensar sin el imperativo inmediato de tener que tomar una decisión o actuar. Otros factores adicionales que deben tenerse presentes para aprovechar estas ocasiones son: 4) preparar una agenda limitada a un pequeño número de cuestiones importantes; 5) diseñar un formato orientado hacia el intercambio y la interacción intensiva; 6) utilizar pequeños grupos de trabajo y distintos métodos de trabajo grupal y 7) generar un clima distendido y hasta informal.

El punto clave, sin embargo, está dado por el compromiso de los miembros del Consejo Directivo en lograr un retiro exitoso. Para esto, es necesario desarrollar un propósito compartido. Algún miembro del Consejo Directivo debe fomentar el compromiso de los demás integrantes ante la sugerencia de realizar un retiro, y liderar un debate previo acerca de cuáles serán sus propósitos generales en el marco de una reunión plenaria.

## TAREAS PARA PLANIFICAR UN RETIRO EXITOSO

### **1. ASEGURAR EL COMPROMISO DE LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO:**

El compromiso se basa en la creencia de que el retiro servirá para mejorar la efectividad del Consejo Directivo y de la organización. Algunas acciones que evidencian dicho compromiso son: 1) el presidente se involucra en el proceso de planificación; 2) se asigna la responsabilidad de planificar el retiro a un comité especial; 3) el retiro se planifica con anticipación para que todos los



miembros del Consejo Directivo puedan asistir; 4) el personal ejecutivo también se involucra en la planificación del retiro; 5) el comité de planificación del retiro recoge información a través de entrevistas y cuestionarios; 6) los miembros del Consejo Directivo se preparan para el retiro y reconocen que el mismo es tan importante como su participación en otras tareas dentro de la entidad.

## 2. ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS CLAROS:

Por lo general, el retiro se concentra en una o dos metas principales y en unos pocos objetivos para cumplir con dichas metas. Es probable que si se intenta abarcar demasiados temas se desilusione a los participantes. Aunque los retiros pueden servir para varios propósitos, aquellos que los Consejos Directivos suelen priorizar son los siguientes: 1) fortalecer el desempeño del Consejo Directivo a través de la revisión de los procesos de gobierno y su rol como cuerpo; 2) evaluar las contribuciones del Consejo Directivo a la organización e identificar formas en que éste podría agregar un mayor valor a la entidad; 3) establecer prioridades para el Consejo Directivo y desarrollar un plan de acción para cumplir con esas metas; 4) promover las relaciones de trabajo entre los miembros del Consejo Directivo, y entre éste y el personal ejecutivo de la organización; 5) determinar los próximos pasos en el desarrollo del Consejo Directivo y la implementación de planes de acción; 6) revisar y reformular la misión de la organización; y 7) evaluar el funcionamiento de la organización.

## 3. DEDICAR TIEMPO Y RECURSOS A LA PREPARACIÓN DEL RETIRO:

Ya sea que la organización del retiro esté a cargo de un comité, de un miembro del Consejo Directivo, o del personal ejecutivo, las actividades de preparación deben incluir: 1) desarrollo y aprobación de las metas y objetivos del retiro; 2) promoción de la asistencia al retiro; 3) aprobación del lugar y duración del retiro; 4) convocatoria de un facilitador externo, en caso que esto sea posible; 5) preparación de las herramientas de trabajo (cuestionarios, agendas) y de los materiales de lectura previa y 6) planificación de las tareas de coordinación y seguimiento del retiro.

Aunque los retiros son una responsabilidad del Consejo Directivo, el personal ejecutivo puede colaborar en diversos aspectos, desde proponer posibles metas y objetivos del retiro, hasta elaborar la agenda, además de instrumentar los distintos aspectos vinculados a la preparación operativa del mismo.

## 4. DESIGNAR AL FACILITADOR DEL RETIRO:

Los facilitadores son un recurso indispensable para proveer objetividad a la discusión, liberando a los miembros del Consejo Directivo de conducir la reunión. También pueden formular preguntas y encuadrar el debate de manera tal de evitar estancamientos y estimular la participación de todos, en especial de aquéllos con menos voz. A menudo, los facilitadores expertos utilizan diversas técnicas de dinámica de grupos y de construcción de consensos, y ayudan a que el Consejo Directivo pueda debatir temas difíciles de gran importancia. El rol de facilitación del retiro puede ser desempeñado por algún integrante del Consejo Directivo que posea buenas aptitudes de coordinación grupal y experiencia en tareas similares, y, por ende, pueda actuar como facilitador. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que esto lo ubicará como

observador y lo excluirá de una participación activa durante el retiro. Otra alternativa es que el Consejo Directivo convoque a un facilitador externo (algunos profesionales pueden estar dispuestos a colaborar de manera voluntaria para esta tarea).

El facilitador externo suele ser muy útil para aquéllos Consejos Directivos que realizan su primer retiro, y para aquéllos grupos que necesitan fortalecer su comunicación, relaciones y confianza mutua. También resulta útil convocar a un facilitador externo al propio grupo para los retiros focalizados en la planificación estratégica o en la auto-evaluación del Consejo Directivo. Los facilitadores pueden colaborar también en la etapa de preparación del retiro, en especial en el diseño de cuestionarios, en la elaboración de la agenda, y en la elaboración de los materiales de lectura previa. Luego del retiro, pueden preparar un informe, brindar asistencia al Consejo Directivo en la implementación de las recomendaciones y planes de acción elaborados, así como en la planificación de futuros retiros.

## 5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

La recolección anticipada de información es uno de los elementos clave para un retiro exitoso. Existen diversos tipos de información que puede resultar útil reunir en forma previa al retiro: 1) contexto en el que opera la organización y nuevos datos que podrían afectar o que afectan su futuro; 2) indicadores clave de desempeño, tales como finanzas, volumen de servicios, crecimiento de los programas, de recursos humanos; y 3) percepciones, en base a encuestas realizadas al Consejo Directivo, al personal ejecutivo o a la comunidad en general.

EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y DE CONSEJOS DIRECTIVOS.

Por desarrollo directivo se entiende al conjunto de actividades dirigidas a los integrantes del Consejo Directivo en forma individual o al grupo en su conjunto, diseñadas para mejorar la forma en que éstos realizan su trabajo.

**el desarrollo directivo**

- » no puede ser impuesto a los miembros del CD
  - » los miembros deben ser participantes comprometidos
  - » debe ser entendido como un proceso continuo
  - » las actividades deben ser regulares, no esporádicas
  - » debe satisfacer las expectativas instrumentales de los participantes
  - » debe posibilitar mejoras reales en el trabajo con resultados visibles
- reconociendo la importancia de un gobierno efectivo
- sabiendo que un CD puede estar más capacitado

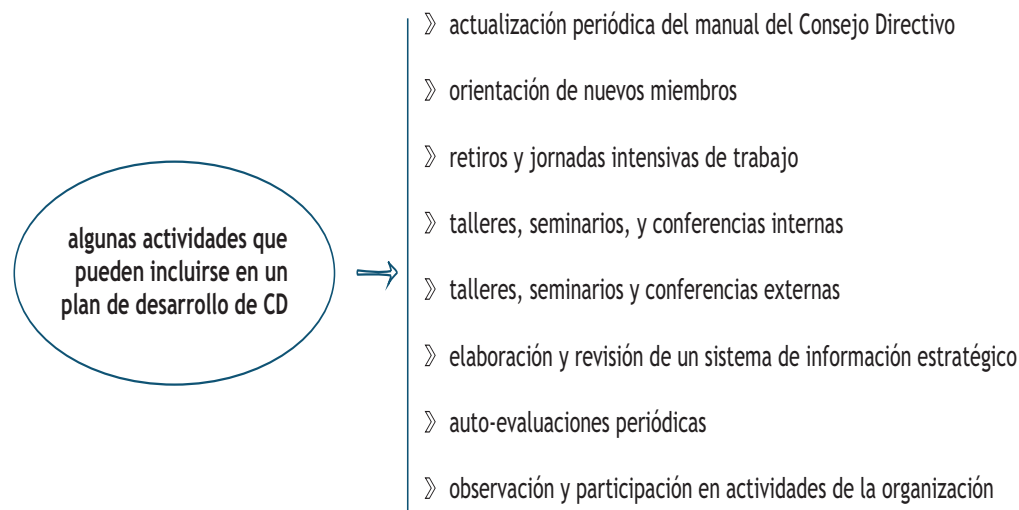
**la decisión de comenzar un proceso de desarrollo del CD puede trabarse porque:**

- lleva tiempo y éste siempre es escaso
- requiere iniciativa e interés en generar mayor participación
- los miembros del CD se resisten a admitir que hay espacio para mejorar

Para que los integrantes de Consejos Directivos en dificultades acepten involucrarse en actividades de desarrollo, deben llegar a creer que el fracaso de no cambiar es más peligroso que la incomodidad de tener que aprender e incorporar nuevos comportamientos.

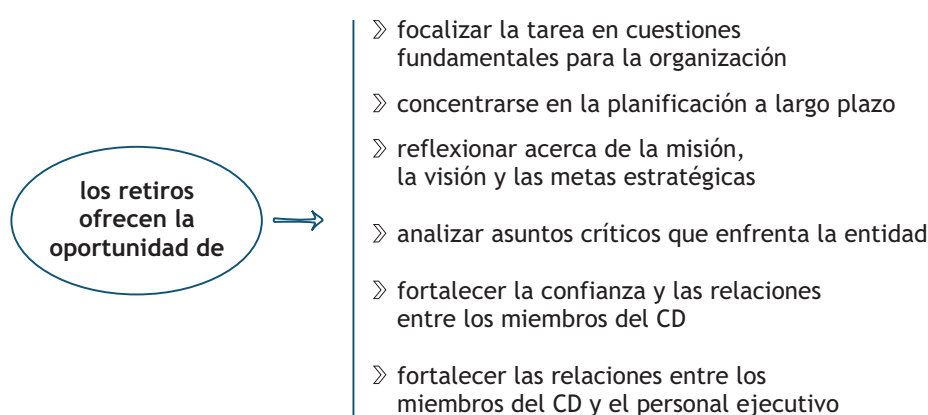


## ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CONSEJOS DIRECTIVOS



## RETIROS AL SERVICIO DEL DESARROLLO DEL CONSEJO DIRECTIVO

Son jornadas que se realizan fuera del ámbito de trabajo habitual del Consejo Directivo.



los retiros pueden convertirse en actividades efectivas de desarrollo directivo si:

- » cuentan con un propósito claro
- » permiten el debate libre de ideas sin la presión de una agenda abultada
- » posibilitan pensar sin el imperativo inmediato de tener que decidir o actuar
- » cuentan con una agenda limitada a un pequeño número de cuestiones importantes
- » tienen un formato orientado hacia el intercambio y la interacción intensiva
- » utilizan pequeños grupos de trabajo y distintos métodos de trabajo grupal
- » se hacen en un clima distendido y hasta informal

para planificar un retiro es conveniente

- » asegurar el compromiso de los miembros
- » establecer metas y objetivos claros
- » dedicar tiempo y recursos a prepararlo
- » designar al facilitador del retiro
- » reunir anticipadamente información necesaria, por ejemplo sobre

datos sobre el contexto externo  
indicadores financieros  
volumen de servicios  
crecimiento de los programas  
otros indicadores claves del desempeño



<b>TIPO DE FICHA:</b>	Instrumento de trabajo
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer si es necesario el diseño de actividades de desarrollo y/o capacitación.</li> <li>▪ Analizar las actividades de desarrollo y/o capacitación organizadas por el CD de su organización.</li> <li>▪ Sugerir los temas más necesarios.</li> </ul>
<b>INSTRUCCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responda el cuestionario en forma individual.</li> <li>▪ Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo si lo hubiese las respuestas obtenidas.</li> <li>▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.</li> </ul>

Indique si el CD de su organización ha organizado actividades de desarrollo y/o capacitación en los últimos tres años. Detalle a continuación cuáles:		SI		NO	
<b>Tipo de actividad</b>	<b>Tema</b>				
¿Considera que el CD necesita diseñar un conjunto de actividades dirigidas a mejorar la forma en que realiza su trabajo? Detalle a continuación cuáles:		SI		NO	
<b>Tipo de actividad</b>	<b>Tema</b>				
Indique quién debería ser responsable de organizar y planificar el desarrollo del CD		Miembro/s del CD			
		Comisión/Comité			
		Director Ejecutivo			





<b>TIPO DE FICHA:</b>	Instrumento de trabajo
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar posibles obstáculos para la realización de actividades de desarrollo y/o capacitación.</li> <li>▪ Sugerir formas para superarlos.</li> </ul>
<b>INSTRUCCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responda el cuestionario en forma individual.</li> <li>▪ Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo si lo hubiese las respuestas obtenidas.</li> <li>▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.</li> </ul>

[illegible]

<b>TIPO DE FICHA:</b>	Instrumento de trabajo
<b>OBJETIVOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer si es necesario el diseño de actividades de desarrollo y/o capacitación.</li> <li>▪ Analizar las actividades de desarrollo y/o capacitación organizadas por el CD de su organización.</li> <li>▪ Sugerir el área más adecuada para llevarlas a cabo.</li> </ul>
<b>INSTRUCCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responda el cuestionario en forma individual.</li> <li>▪ Analice junto con los demás miembros del CD y el Director Ejecutivo si lo hubiese las respuestas obtenidas.</li> <li>▪ Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.</li> </ul>

<b>Marque las actividades prioritarias que el Consejo Directivo debería encarar para su desarrollo y/o capacitación:</b>	
Redacción y actualización de los documentos principales de gobierno	<input type="checkbox"/>
Orientación de nuevos miembros	<input type="checkbox"/>
Organización de retiros para profundizar temas críticos y estratégicos	<input type="checkbox"/>
Capacitación interna (talleres, seminarios, conferencias)	<input type="checkbox"/>
Capacitación externa	<input type="checkbox"/>
Elaboración de un sistema de información para utilizar en decisiones de gobierno	Definición de indicadores de desempeño de la organización
	Definición del tipo de información indispensable para que el Consejo Directivo realice su trabajo
Auto-evaluación periódica del Consejo Directivo	<input type="checkbox"/>
Observación y participación en actividades de la organización	<input type="checkbox"/>
<b>Otras:</b>	
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

