

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



FORO DEL SECTOR SOCIAL

Federación de Asociaciones Civiles y Fundaciones

ENTIDADES MIEMBRO EN COMISIÓN DIRECTIVA

- Aces
- Aleluya
- Amia
- Asociación Civil Navidad
- Asociación Conciencia Nacional
- Caritas Buenos Aires
- Cedes
- Cels
- Cemic
- Cesni
- Civha
- Coas
- Confederación Evangélica Bautista Argentina
- Covera
- Cruz Roja Argentina
- Esclerosis Múltiple Argentina
- Farn
- Fuca
- Fundación Compromiso
- Fundación de Asistencia Social del Hospital de Clínicas José de San Martín
- Fundación del Viso
- Fundación Emprender
- Fundación Junior Achievement de Argentina
- Fundación Nuestra Familia
- Fundación Poder Ciudadano
- Fundación por la Calidad y la Participación
- Fundaleu
- Fund TV

PRESENTACIÓN

El Foro del Sector Social es una Federación de Asociaciones Civiles y Fundaciones que tiene como propósito promover la práctica de la solidaridad, la ética, la participación y el compromiso ciudadano para lograr el fortalecimiento de la sociedad civil y del bien común.

Desde este marco estamos implementando el programa "Comisiones Directivas Efectivas para Organizaciones Eficaces", gracias a personas e instituciones como Avina, que apoyan las innovaciones creativas en el campo social. Con el objetivo de mejorar el funcionamiento de los cuerpos directivos de las entidades sin fines de lucro, comenzamos la tarea en las ciudades de Mendoza, Córdoba, La Plata y Buenos Aires.


Luego de un año y medio de intenso trabajo, en el cual nos unimos a las fuerzas constructivas de nuestras organizaciones, hemos logrado concluir una etapa ardua que incluyó Jornadas de Sensibilización, Talleres y reuniones de Reflexión, con la presencia de especialistas nacionales y extranjeros, culminando con la redacción de este manual, y con las actividades preliminares de capacitación en su uso.

El propósito del mismo es hacer un aporte a las entidades voluntarias en este proceso de gran importancia que es el compromiso con la formación de sus equipos directivos como paso necesario para la mejora integral de sus instituciones. Es un camino dinámico efectuado por los propios protagonistas que se sienten convocados a participar en él al reconocer la necesidad de diseños institucionales adecuados a las demandas de nuestro tiempo, de liderazgos amplios con profunda responsabilidad, junto con una alta cuota de participación y transparencia. En definitiva, a partir de estos ejes, comenzar una transformación de la cultura organizacional.

En el Sector Social es necesaria la gestación de una gama más amplia de personas, vinculadas entre sí por esta cultura, provistas de una sólida formación, que no sólo les permita mejorar su eficacia y formular iniciativas nuevas sino construirlas con una base de valores de equidad, solidaridad y democracia. En este sentido, es necesario producir el despliegue de nuestras potencialidades en un proyecto de transformación común sostenido por la participación activa y legitimado por una ética profundamente comprometida con el bien de la sociedad.

Es evidente que estamos embarcados en un camino de construcción conjunta de la cooperación que podría permitirnos ir más allá de la mutua tolerancia pasiva para trabajar activa y complementariamente unos con otros. En estos momentos críticos hay una obligación moral y práctica para cada organización de progresar en las mejoras internas, y al mismo tiempo, mirar más allá de sí misma, más allá de la superficie de los eventos, más allá de la acción fragmentada de lo cotidiano y avanzar hacia estrategias más amplias, influyentes e integradoras.

Tenemos la potencialidad de adquirir un gran valor y un sentido profundo de compromiso con la mejora de nuestra comunidad. Esperamos que herramientas como este Manual, que hoy les brindamos, colaboren en alguna medida con la sustentabilidad de la transformación que invitamos a extender y profundizar.


Mercedes Jones
Coordinadora del Programa


María Rosa Martini
Presidenta

INTRODUCCIÓN

El propósito del Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro es servir de material de reflexión, discusión y formación, a partir de la presentación de conceptos, herramientas e instrumentos de trabajo vinculados con el ejercicio de la función de gobierno en estas organizaciones. Está destinado a quienes se desempeñan en roles de conducción y liderazgo en entidades que reciben diversas denominaciones -organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales, organizaciones del Tercer Sector- a las que aludimos con el término genérico de organizaciones sin fines de lucro. El Manual ha sido preparado como parte de un proyecto de sensibilización y capacitación de integrantes de cuerpos directivos de estas organizaciones implementado por el Foro del Sector Social con el apoyo de AVINA Inc.

Un punto de partida ineludible en el proceso de reflexión al que este manual pretende contribuir es el análisis de la influencia que nuestra tradición democrática, por una parte, y nuestra cultura política, por la otra, han tenido en el desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Las fortalezas y debilidades que se hacen presentes en ambos casos se ven reflejadas en la forma de gobierno, en la capacidad de gestión y en los mecanismos de participación reales existentes en estas organizaciones tan centrales a la constitución del tejido institucional de nuestro país.

En este sentido, la escasa importancia que se le ha otorgado en la Argentina al respeto y cumplimiento de reglas, normas y procedimientos, tiene un impacto significativo en el modo en que funcionan sus instituciones, sean éstas públicas o privadas. El fortalecimiento del funcionamiento de los Consejos Directivos de las entidades privadas con fines públicos constituidas jurídicamente como organizaciones sin fines de lucro puede constituir un paso importante en un proceso más amplio, orientado a la consolidación de la democracia participativa, la transformación del sistema político en dirección a una mayor transparencia, rendición de cuentas y compromiso de servicio a la comunidad, y a la mejora continua de las organizaciones hacia niveles más altos de calidad, efectividad y eficiencia.

La complejidad de la realidad socio-económica y política en nuestro país y en América Latina ha obligado con frecuencia a priorizar cuestiones de mayor urgencia, que en la práctica cotidiana de las organizaciones sin fines de lucro se ha reflejado en la escasa reflexión sobre qué es lo que ocurre hacia adentro de ellas mismas. En la medida en que estas entidades continúen trabajando denodadamente -como lo viene haciendo la gran mayoría de ellas- para mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad y atender las necesidades de los sectores más vulnerables de nuestra población pero, por otro lado, hacia adentro minimicen la importancia de trabajar activamente en fortalecer su conducción, desarrollar mecanismos de transparencia en la toma de decisiones y de rendición de cuentas, y buscar la excelencia en la ejecución de los programas y servicios que operan, las consecuencias a mediano plazo en términos de legitimidad política y social, y credibilidad de la población en su desempeño pueden comenzar a ser negativas. Esto obliga a quienes conducen las organizaciones del Tercer Sector a tomar responsabilidad por su propio

desarrollo y a repensar las formas de trabajo que utilizan en el seno de los Consejos Directivos.

Con el objeto de preparar esta publicación, hemos relevado la bibliografía disponible sobre el tema, encontrando una notoria ausencia de materiales disponibles en español. Por eso, uno de los objetivos de este Manual es poner a disposición de quienes integran Consejos Directivos un material de consulta en nuestro idioma que, tomando y adaptando el conocimiento acumulado sobre esta temática, permita orientar su trabajo al frente de las organizaciones sin fines de lucro.

El capítulo 1 comienza con el análisis de la función de gobierno y el papel del Consejo Directivo en relación a esta función. Luego, en el capítulo 2, se discute el significado de la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos y se describen las responsabilidades colectivas de los integrantes del órgano de gobierno que se desprenden de esta responsabilidad central, así como los distintos roles que pueden cumplir distintos actores institucionales involucrados en la estructura de gobierno (Consejo Directivo, Comisiones, Comités, directivos en forma individual, personal ejecutivo) en relación a estas responsabilidades. El capítulo 3 se centra en cómo organizar el funcionamiento de la estructura de gobierno en sus distintos ámbitos de trabajo: reuniones plenarias, Comisiones y Comités y Consejo Asesor. Los mecanismos de reclutamiento y selección de nuevos miembros de Consejos Directivos y el rol que pueden cumplir Comités de Nominaciones o Comisiones de Desarrollo Directivo para facilitar transiciones ordenadas son abordados en el capítulo 4. La capacitación y desarrollo de Consejos Directivos como estrategia para el fortalecimiento permanente de su funcionamiento es el tema central del capítulo 5. Ligado a este tema se encuentra el de la evaluación del desempeño de la Comisión Directiva en su conjunto y de sus integrantes en forma individual, los cuales son tratados en el capítulo 6. El capítulo 7 explora el vínculo entre el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo, poniendo especial énfasis en el papel que juega este último en el desarrollo del grupo directivo. Este capítulo también discute las ventajas y desventajas de aquellos arreglos organizacionales en los que la responsabilidad por la gestión recae en integrantes del mismo Consejo Directivo y en los que no se ha profesionalizado la función ejecutiva. Finalmente, se abordan dos temas de creciente relevancia en nuestro país para el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro. Por un lado, los dilemas y desafíos éticos que enfrentan estas organizaciones obligan a los Consejos Directivos a encararlos de manera proactiva. Íntimamente ligadas a la cuestión de la ética organizacional se encuentra la creciente demanda por mecanismos de rendición de cuentas y de explicitación y resolución de los conflictos de interés que suelen presentarse en quienes participan de los órganos de gobierno. Estos temas son desarrollados en el capítulo 8. Por último, el capítulo final analiza la importancia y el sentido de la participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones críticas para las organizaciones y presenta distintos métodos que pueden ser utilizados para estimular la participación.

Hemos seleccionado un conjunto de contenidos que consideramos centrales para el desempeño efectivo de Consejos Directivos y, por lo tanto, limitado la cantidad de temas incluidos en este manual a aquellos que son fundamentales para mejorar su funcionamiento. Si bien temas como planeamiento estratégico, principios para la recaudación de fondos, o análisis de informes financieros y



contables son relevantes para los miembros de la gran mayoría de Consejos Directivos, su tratamiento en profundidad excede el objeto específico de este manual. Existe una gran cantidad de temáticas que deben ser conocidas por quienes se desempeñan en Consejos Directivos. En este manual hemos priorizado aquellas que son centrales para comprender la función de gobierno, la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos, y las estrategias para organizar la tarea directiva que permitan una mayor eficacia en la conducción institucional.

Cada uno de los capítulos que componen este manual se encuentra dividido en tres bloques. El primero presenta un tratamiento conceptual de los contenidos principales de cada capítulo. El segundo bloque incluye la síntesis de los principales conceptos presentados con un diseño que permite la comprensión de la relación lógica entre ellos. Finalmente, el tercero brinda instrumentos de trabajo orientados a facilitar la reflexión, discusión y aprendizaje grupal en torno a los distintos temas presentados. Hemos incluido instrumentos y guías de trabajo con distintos niveles de complejidad, con la intención de permitir su aplicación en organizaciones de diversa naturaleza. Estas herramientas podrán ser modificadas y adaptadas a las necesidades y características propias de cada organización.

Esta organización de contenidos y bloques permite vías de entrada alternativas a los temas tratados para los diferentes destinatarios que deseen utilizar este manual. Por otra parte, cada uno de sus distintos capítulos puede ser utilizado con cierta autonomía del resto, partiendo del tema más relevante para cada organización. Si bien la lectura completa del manual es necesaria para obtener una comprensión más abarcadora sobre cómo fortalecer el desempeño de Consejos Directivos, puede resultar útil trabajar en ciertas actividades de capacitación y desarrollo con determinados capítulos por separado.

No es la intención de esta publicación presentar prácticas ilustrativas y ejemplares utilizadas por Consejos Directivos de las organizaciones sin fines de lucro de nuestro país. Por el contrario, su propósito principal está orientado a estimular la identificación y experimentación de prácticas eficaces en el ejercicio de las responsabilidades de gobierno dentro de las organizaciones del Tercer Sector, con la expectativa de poder en un futuro no muy lejano recoger estas experiencias de manera ordenada. En las actividades de sensibilización y en las jornadas de capacitación con especialistas del exterior, que fueron realizadas como parte del proyecto más amplio del cual este manual forma parte, muchos integrantes de Consejos Directivos de diversas entidades mencionaron la existencia de políticas y la utilización de mecanismos de gobierno innovadores y efectivos en sus organizaciones, aunque en su mayoría de manera aislada y con baja articulación en un sistema integrado. Esperamos que esta publicación permita allanar el camino hacia un mejor aprovechamiento de la experiencia acumulada en las organizaciones de nuestro país.

Dada la escasa información disponible entre quienes se desempeñan en roles directivos acerca de la responsabilidad legal que éstos asumen, hemos incluido también como anexo una breve nota que sirve de introducción a esta cuestión. Finalmente, en la bibliografía de este manual se presentan todas las fuentes utilizadas y referencias para ampliar y profundizar en los temas tratados.



Por último, quisiera reconocer a quienes de una u otra forma han contribuido al desarrollo de este manual. Por un lado, quienes han participado en seminarios, cursos y jornadas en las que se han presentado gran parte de los conceptos aquí incluidos han contribuido de múltiples maneras con sus preguntas, sugerencias y críticas, tanto los asistentes a las actividades de sensibilización de este programa, como mis alumnos del Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro (CEDES-UdeSA-UTDT) o los participantes de los seminarios que tuve el placer de dictar en la Fundación Compromiso entre 1995 y 1999. Los aportes de los especialistas Robert Herman, James Cooney, y Thomas Holland, quienes han dictado recientemente seminarios sobre estos temas en nuestro país, han sido también de singular importancia para la elaboración de este manual con sus publicaciones, consejos y apoyo.

Por otra parte, también merecen un reconocimiento particular quienes han participado en reuniones de devolución en base a la lectura del borrador de este documento: Mariana Aita, Héctor Beccar Varela, Araceli Bechara, Diana Bencich, Rosario Bergada, María Cristina Blanco, Blas Carchio, Mercedes Caride, Antonio Consoli, Guillermo Del Cioppo, Graciela Di Maio, Silvana Elorga, Mario Francini, Graciela García, Osvaldo Gentile, Silvia Guarda, Clide La Torre, María Teresa López Aufranc, Carlos March, Fabián Martinenco, Ana Ortiz, Silvia Ramirez, Mónica Roque, María Elena Sarriegui, Norma Tombesi y Susana Torrealba. Sus observaciones y recomendaciones han sido invalorable para mejorar esta versión final. Por último, una mención especial merecen María Rosa Martini, Mercedes Jones y Verónica Staniscia (responsable, coordinadora, y asistente respectivamente del proyecto del Foro del Sector Social) por su constante acompañamiento, estímulo y colaboración para lograr este producto.

Dr. Gabriel Berger

Noviembre de 2000

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
--------------------	-----

RESPONSABILIDAD LEGAL DE LOS INTEGRANTES DE CONSEJOS DIRECTIVOSALEJANDRA GILS CARBO¹**1. ACTUACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO**

La noción de responsabilidad en el plano del derecho tiene por consecuencia generar una situación especial, que se manifiesta en una sanción al sujeto infractor de un deber jurídico. En este capítulo, examinaremos cuáles son las circunstancias que pueden comprometer la responsabilidad de quienes tienen asignada la tarea de administrar una entidad sin fines de lucro y, en qué medida, las características del ente administrado inciden en ese régimen especial.

La regla general es que los miembros del Consejo Directivo de una asociación civil o fundación, debidamente inscriptas, no se obligan personalmente por los actos que realicen en ejercicio de sus cargos, sino que aquéllos se atribuyen a la entidad. Esa modalidad de imputar su actuación a la persona jurídica halla sustento en el concepto de "órgano", según el cual las personas físicas designadas al efecto están autorizadas para manifestar la voluntad del ente y desarrollar toda la actividad que sea necesaria para la consecución de sus fines. De modo que, siempre que los directivos obren a nombre de la entidad y que el acto no sea notoriamente extraño a su objeto social, ha de entenderse que aquéllos declaran directamente la voluntad de la persona jurídica. Por otro lado, la distinta personalidad jurídica que reviste la entidad y sus miembros, los torna ajenos a los compromisos que aquélla contraiga. Salvo que se trate de simples asociaciones no reconocidas o irregulares o de fundaciones en formación -es decir, que no han realizado o completado el trámite de inscripción ante el registro público que las dota de personalidad jurídica- los socios, directivos y administradores no responden con su patrimonio por las deudas sociales.

Sin embargo, el incumplimiento o mal desempeño de sus funciones puede dar lugar a la responsabilización del sujeto en forma personal. Las consecuencias serán más o menos graves de acuerdo a la importancia de la falta, los intereses en juego y el bien jurídico que se ha perjudicado. En un primer nivel, el incumplimiento en la gestión directiva puede dar lugar a un reproche en el ámbito interno que se manifestará en la remoción del cargo, lo que quizá le cause al afectado sólo un desprestigio moral o profesional. Pero, además, puede quedar comprometida su responsabilidad en el ámbito civil, concursal, penal, tributario, administrativo o disciplinario, según cuál sea el área de actuación en el que haya tenido lugar el obrar antijurídico y siempre que se den los presupuestos que la ley establece, en forma específica, para generar la reacción punitiva o reparadora del ordenamiento legal. Es que en cada rama del derecho existe un tipo de responsabilidad con elementos comunes y rasgos distintivos de acuerdo a las particularidades de cada una. Todas ellas conforman la teoría general de la responsabilidad.

Antes de examinar cada una de esas hipótesis cabe preguntarse cuál es la conducta debida de un miembro de la comisión directiva o consejo de administración, para no

¹ La Dra. Alejandra Gils Carbo se desempeña como Fiscal General Adjunta de la Procuración General de la Nación, en el Área de derecho privado y ha sido docente en materias de derecho civil y comercial en las Universidades del Salvador, Notarial, Belgrano y Di Tella.



merecer reproches de ninguna clase. En un intento de simplificar el tema podemos clasificar los deberes del administrador en obligaciones legales, estatutarias y los que resulten de su carácter de órgano de ejecución.

2. DEBERES Y OBLIGACIONES DEL ADMINISTRADOR DE UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO

Los deberes legales surgen de pautas genéricas y otras específicas de la actuación como órgano:

a) Deber de lealtad y buena fe:

El ordenamiento jurídico impone a quienes se ha encomendado la gestión o administración de intereses ajenos, el deber de obrar con lealtad y buena fe, el cual surge por aplicación de las reglas del mandato (arts. 1904, 1907 y 1922 del Código Civil) a las que remiten las normas sobre asociaciones civiles y fundaciones (art. 37 Código Civil y art. 10 ley 16893); o por aplicación analógica de las reglas establecidas para los administradores de sociedades civiles o comerciales (art. 1725 del Código Civil y 59 ley 19.550), que no hay que descartar como fuente interpretativa.

A tenor de estas disposiciones, el directivo no debe actuar cuando mediere un interés contrario a la entidad o la ejecución de una decisión va a causarle perjuicio a ésta. La delegación de la tarea en un comité ejecutivo o en un subordinado no excusa la infracción porque en ese caso habría *culpa in eligendo* o *in vigilando*. La deslealtad puede resultar, incluso, de haber conocido la existencia del hecho abusivo o fraudulento, sin ser el autor, y no adoptar medidas para impedirlo, esto es, denunciarlo a la comisión fiscalizadora, entidad de control o a la justicia civil o penal.

La obligación de guardar lealtad a los intereses de la entidad, es una derivación del principio genérico de la buena fe que rige el cumplimiento de los contratos y que está establecido en el artículo 1198 del Código Civil. Como consecuencia, el directivo de una persona jurídica no puede aprovechar el obrar del ente para obtener beneficios personales, o realizar negocios ajenos a su objeto, celebrar contratos con la entidad, o utilizar los fondos en beneficio propio o contrario al interés social, máxime que estos hechos pueden derivar en el retiro de la personería jurídica si se ha apartado de los fines que justificaron la autorización para funcionar; debe abstenerse de actuar cuando tuviere intereses contrapuestos a los de la asociación o fundación que administra, etc.

b) Deber de obrar con diligencia:

La diligencia impuesta a todo administrador se graduará según la dimensión de la entidad, su objeto y las circunstancias en que debió actuar. Es decir, que la evaluación de la conducta del directivo dependerá de las circunstancias de cada caso, aunque como pauta general puede tenerse en cuenta que se le ha de exigir la conducta de un hombre medio e informado, que ha de custodiar los bienes de la asociación o fundación como si fueran propios, ejerciendo las atribuciones de la ley y el estatuto para la satisfacción de los fines de bien público que persigue la entidad. Conviene recordar, asimismo, que la regla general impuesta por la ley civil en materia de culpa, es que cuanto mayor sea el deber de obrar con prudencia y pleno conocimiento de las cosas, mayor será la responsabilidad que resulte de las consecuencias posibles de los actos (art. 902 Código Civil). Esto significa que no ha de ser igual el empeño que aplique el presidente de un club social de barrio que el de una fundación científica que perciba importantes donaciones, o el de una asociación civil deportiva que organiza espectáculos que puedan ser calificados como una actividad riesgosa. El cuidado en la adopción de decisiones, la prolijidad en el manejo de los fondos y la documentación respaldatoria que acredite el empleo que se le ha dado a aquéllos, la elección del personal, las medidas para la conservación de los bienes, adquieren otra



dimensión cuando los intereses en juego son de envergadura o relevancia económica. Por ende, en esos casos será mayor el deber de conducirse en forma activa y vigilante.

c) Deberes específicos del cargo:

Son todos aquellos que sean necesarios para llevar a cabo su tarea de dirección y administración de la asociación, es decir, ejecutar decisiones de la asamblea, interpretar el estatuto, admitir nuevos asociados, ejercer las facultades disciplinarias, convocar a asamblea, dirigir el personal, confeccionar la memoria, balance, inventario y cuenta de gastos, representar a la entidad, etc.

Además, el integrante del Consejo Directivo tiene los deberes que le impone el estatuto en especial, que dependerán de lo que éste determine en cada caso y el deber de ejecutar las decisiones adoptadas por la asamblea y de la propia comisión que integra. Para un correcto desempeño, estas tareas deben cumplirse en forma adecuada a la naturaleza de la obligación, velando por el interés de la entidad y desarrollando una conducta activa, que implique no sólo actuar, sino también impedir o evitar situaciones o actos que perjudiquen el interés social. No obstante, la doctrina y la jurisprudencia consideran que se trata de una obligación de medio y no de resultado, lo que significa que se tiene por cumplida si se han adoptado las medidas razonablemente exigibles según las circunstancias del caso, sin que sea determinante para evaluar la gestión que hayan conducido a un resultado exitoso o positivo. Ello es lógico, porque nadie aceptaría un cargo en la comisión directiva si cualquier frustración de la gestión pudiera recaer sobre su propio patrimonio. Basta, pues, que el director se comporte como un administrador honesto y cumplidor.

3. ÁMBITOS DE RESPONSABILIDAD

La inobservancia de estos deberes legales, estatutarios y contractuales dará lugar a responsabilidad civil si el administrador actuó con dolo, abuso de facultades o culpa grave y existe una relación de causalidad adecuada entre su conducta y el daño producido. Nace entonces la obligación de reparar en forma integral los perjuicios causados a la entidad o a terceros, que será cuantificada por el juez de acuerdo a la prueba del daño que se verifique en el proceso. Esta responsabilidad será agravada si la entidad cae en quiebra y se determina que el director realizó actos que produjeran, facilitaran o agravaran la cesación de pagos, si disminuyó el activo o exageró el pasivo (art. 166 ley 24.522).

Cuando el obrar antijurídico, además, reúne los requisitos previstos por el Código Penal para la tipificación de un delito (vgr. administración fraudulenta, balance falso, etc.) también le acarreará responsabilidad penal, en la cual entra a jugar el interés del Estado y la sociedad por reprimir el hecho ilícito. Por ejemplo, los tribunales han resuelto² que es suficiente para tener a la coimputada como responsable del delito de malversación de caudales, por su participación como miembro del Consejo de Administración de la fundación, en las reuniones de dicho consejo donde se produjo la aprobación del librado de cheques que importaron la sustracción de los fondos de la entidad y su conformidad con la memoria y balance de la institución, careciendo de relevancia la existencia de un comité ejecutivo para declinar su responsabilidad.

² CNFed Crim y Corr, Sala 2, sentencia del 2 de julio de 1981. ED 94:707.



Si la falta queda comprendida entre aquéllas que el estatuto ha querido evitar mediante el ejercicio de la potestad disciplinaria, con el propósito de coordinar la actividad de la asociación y defender sus intereses comunes, habrá lugar también a una sanción interna que puede graduarse desde un llamado de atención hasta la expulsión e inhabilitación. En el caso de que la conducta reprochable esté referida a las obligaciones que asume la entidad ante el órgano de control estatal, vinculadas a su tarea de fiscalización en resguardo del interés público, el incumplimiento puede dar lugar a la aplicación de sanciones por parte de la autoridad estatal-apercibimiento o multa- al director que no cumpliera con su obligación de proveer información, suministre datos falsos o infrinja de cualquier modo las obligaciones que le impone la ley, el estatuto o el reglamento (Art. 12 ley 22.315).

Podrá incurrir, asimismo, en responsabilidad tributaria si la entidad no paga sus impuestos, luego de que la comisión directiva sea intimada para que pague, salvo que demuestre que la entidad la puso en imposibilidad de cumplir los deberes fiscales.

Claro que existe un principio general del derecho que dice que nadie puede ser penado dos veces por el mismo hecho (*"non bis in idem"*). No obstante, se acumulará la responsabilidad en distintos órdenes del derecho siempre que atiendan a la satisfacción de un diverso interés jurídico. Por ejemplo, el propósito de reparar los daños que persigue el derecho civil es independiente del interés del Estado en castigar la comisión de un delito y, por eso, ambas sanciones no son excluyentes entre sí.

4. EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Por último, cabe señalar que el integrante de la comisión directiva puede excusar su responsabilidad si al conocer el hecho dañoso dejó constancia de su disconformidad y lo denunció ante los órganos de fiscalización interna o externa (síndico, comisión revisora de cuentas o autoridad estatal) o jurisdiccionales. La ley da por entendida la participación de los miembros de la comisión directiva si no consta su disconformidad y la renuncia no extingue la responsabilidad por actos anteriores a ella, sólo evitará que la remoción la decida la asamblea y obstará a la prosecución de los procedimientos disciplinarios internos. Si el director prueba que no intervino en la deliberación y votación, o que no conoció el acto perjudicial podrá eximirse de responsabilidad, salvo que ese desconocimiento le sea imputable por dolo o negligencia. Esta regla, que debe entenderse aplicable a las asociaciones civiles por analogía, está consagrada en los artículos 15 de la Ley de Asociaciones Mutuales (20.321), 274 de la Ley de Sociedades (19.550) y 74 de la Ley de Cooperativas (20.337).

De todos modos, hay que tener en cuenta que para juzgar la responsabilidad de los integrantes de la comisión directiva de una asociación civil, en principio, no se aplicará la misma vara que para medir la gestión de los administradores de una sociedad comercial, cuyo cometido específico es la obtención de un lucro y que, además, son remunerados a ese efecto. En cada situación particular, habrá de ponderarse la importancia de los intereses que se le habían confiado, su dimensión económica y las diligencias que razonablemente eran exigibles de acuerdo a las circunstancias del caso.



BIBLIOGRAFÍA:

Alter, Catherine. 1998. Bureaucracy and Democracy in Organizations: Revisiting Feminist Organizations. pp. 258-271. En Powell, Walter and Elisabeth Clemens. Private Action and the Public Good. New Haven: Yale University Press.

Andringa, Robert; Engstrom, Ted. 1997. Nonprofit Board Answer Book: Practical Guidelines for Board Members and Chief Executives. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Axelrod, Nancy. 1991. Creating and Renewing Advisory Boards: Strategies for Success. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Axelrod, Nancy. 1994. Board Leadership and Board Development. En Herman, Robert & Associates. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers pp. 119-136.

Bader, Barry. 1991. Planning Successful Board Retreats: A Guide for Board Members and Chief Executives. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Ben-Ner, Avner; van Hoomissen Theresa. 1994. The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy. Nonprofit Management and Leadership, vol. 4, no. 4, pp. 393-414.

Board Member. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Carver, John. 1990. Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Non-profit and Public Organizations. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Carver, John, and Carver, Miriam. 1997. Reinventing Your Board. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Chait, Richard; Holland, Thomas; and Taylor, Barbara. 1993. The Effective Board of Trustees. Phoenix, AZ: Oryx Press.

Chait, Richard. 1994. How to Help Your Board Govern More and Manage Less. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Chait, Richard; Holland, Thomas; and Taylor, Barbara. 1996. Improving the Performance of Governing Boards. Phoenix, AZ: Oryx Press.

de Michele, Roberto. 1998. Los Códigos de Ética en las Empresas. Ed. Granica, Bs. As., 1998.

Drucker, Peter. 1992. Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro. Buenos Aires: El Ateneo.

Fisher, John. 1986. Getting Started and The Board of Directors. Ottawa, Ontario: Voluntary Action Directorate.

Foro del Sector Social. 1998. II Encuesta Nacional sobre Trabajo Voluntario y Donaciones en la Argentina. Buenos Aires: Foro del Sector Social.

Golensky, Martha. 1993. The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle?, Nonprofit Management & Leadership, vol. 4, no. 2, pp. 177-192.

Green, Jack; Griesinger, Donald. 1996. Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations. Nonprofit Management & Leadership, vol. 6, no. 4, pp. 381-402.



- Greenleaf, Robert.** 1977. *Servant Leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Grummon Nelson, Judith.** 1995. *Six Keys to Recruiting, Orienting, and Involving Nonprofit Board Members*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Harris, Margaret.** 1992. *Clarifying the Board Role: A Total Activities Approach*. En Young, Dennis; Hollister, Robert; Hodgkinson, Virginia. *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Herman, Robert and Van Til, Jon.** 1989. *Nonprofit Boards of Directors: Analyses and Applications*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Herman, Robert.** 1996. *Habilidades de Liderazgo de Directores Ejecutivos Especialmente Efectivos de Organizaciones Sin Fines de Lucro*. THE NOT-FOR-PROFIT CEO Monthly Letter, George B. Wright Editor & Publisher, Vol. III - No. 7.
- Herman, Robert; Renz, David; Heimovics, Richard.** 1997. *Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations*. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 7, no. 4, pp. 373-385.
- Herzlinger, Regina.** 1994. *Effective Oversight: A Guide for Nonprofit Directors*. *Harvard Business Review*. July-August, pp. 4-12.
- Herzlinger, Regina.** 1996. *Can Public Trust in Nonprofit and Government Restored*. *Harvard Business Review*, March-April 1996. pp. 97-107.
- Hitz-Sanchez, Alex; Bath, Paquita; Devine, Richard; León, Patricia; Moffat, Bruce; Zegarra, Monique.** 1997. *Rumbo al Éxito: una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro*. Arlington, Virginia: The Nature Conservancy.
- Holland, Thomas.** 1991. *Self- Assessment by Nonprofit Boards*. *Nonprofit Management and Leadership*, 2 (1), 25-36.
- Holland, Thomas.** 1996. *How to Build a More Effective Board*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Holland, Thomas; Jackson, Douglas.** 1998. *Strengthening Board Performance: Findings and Lessons from Demonstration Projects*. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol 9, N. 2.
- Howe, Fisher.** 1997. *The Board Member's Guide to Strategic Planning*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Ingram, Richard.** 1988. *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- Jackson, Douglas and Thomas Holland.** 1998. *Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 27, n. 2, 159-182.
- Knauft, E.B., Renee A. Berger, and Sandra Gray.** 1991. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Knoke, David y James R. Wood.** 1981. *Organized for Action: Commitment in Voluntary Organizations*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Knoke, David.** 1990. *Organizing for Collective Action*. New York: Aldyne de Gruyter.
- Koteen, Jack.** 1991. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York, NY: Praeger Publishers.



Letts, Christine, Ryan, William, and Grossman, Alan. 1999. High Performance Nonprofit Organizations. New York, NY: John Wiley & Sons.

Middleton, Melissa. 1987. Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function. En Powell, Walter. 1987. The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven: Yale University Press. pp. 141-153.

Mueller, Robert K. 1992. Smarter board meetings: for effective non profit governance. Washington DC. National Center for Nonprofit Boards

Murray, Vic. 1996. Mejorando el Desempeño de Comisiones Directivas. The Philanthropist, Vol.13, No. 4, 1996.

NCVO, 1997. The Good Trustee Guide: A Resource Organiser for Members of Governing Bodies of Unincorporated Charities and Charitable Companies. London: National Council of Voluntary Organizations.

O' Connell, Brian. 1985. The Board Member's Book. New York, NY: The Foundation Center.

O'Neill, Michael. 1992. Ethical Dimensions of Nonprofit Administration. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 3, N. 2, pp. 199-214.

Saidel, Judith and D'Aquanni, Alissandra. 1999. Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups. Washington, DC: The Aspen Institute.

Slesinger, Larry. 1991. Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

Smith, David Horton; Shen, Ce. 1996. Factors Characterizing the Most Effective Nonprofits Managed by Volunteers. Nonprofit Management & Leadership, vol. 6, no. 3, pp. 271-289.

Taylor, Barbara; Chait, Richard; Holland, Thomas. 1996. The New Work of the Nonprofit Board. Harvard Business Review, September-October 1996, pp. 36-46.

Umbdenstock, Richard J., Winifred M. Hageman, and Barry S. Bader. 1986. Improving and Evaluating Board Performance. Rockville, MD: Bader & Associate, Inc.,

Universidad de San Andrés y Gallup Argentina. 1998. Estudio de Filantropía Empresaria.

Wood, Miriam. 1996. Nonprofit Boards and Leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Young, Dennis. 1987. Executive Leadership in Nonprofit Organizations. En Powell, Walter. The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven: Yale University Press. pp. 167-179.



**IMPRESO EN: TALLERES GRÁFICOS MANCHITA
DE FUNDACIÓN MARCO M. AVELLANEDA
URUGUAY 212 - AVELLANEDA (CP 1870)
EDICIÓN EN ESPAÑOL: 1000 EJEMPLARES
BUENOS AIRES, NOVIEMBRE 2000**