

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 1

EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

OBJETIVOS

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

- ☐ Comprenda por qué es necesario mantener el gobierno de una organización sin fines de lucro en manos de voluntarios.
- ☐ Diferencie entre tareas de gobierno y tareas de gestión.
- ☐ Pueda definir el concepto de responsabilidad fiduciaria.
- ☐ Identifique los deberes que implica la responsabilidad fiduciaria de los Consejos Directivos.

CAPÍTULO 1

EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

INTRODUCCIÓN

Para desempeñar eficazmente las tareas que sus cargos implican es importante que los miembros de los Consejos Directivos comprendan claramente el significado de determinados aspectos relacionados con el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro.

Para ello, este capítulo aborda conceptos tales como: importancia del gobierno de las organizaciones sin fines de lucro a cargo de voluntarios, la naturaleza del gobierno y la gestión organizacional, el diseño de estructuras apropiadas de gobierno y gestión, y el sentido de la responsabilidad fiduciaria como aspecto fundamental del accionar de los Consejos Directivos.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y EL GOBIERNO VOLUNTARIO

Una característica distintiva de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) -también denominadas organizaciones voluntarias, organizaciones del Tercer Sector, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, etc.- radica en que el gobierno de estas entidades es ejercido por voluntarios, es decir, por personas que no reciben remuneración alguna por ocupar el cargo de integrantes de un Consejo Directivo.¹

¿Por qué las personas deciden trabajar de manera voluntaria en Consejos Directivos de entidades sin fines de lucro? Las motivaciones que las llevan a elegir donar su tiempo voluntario son diversas. Muchas personas lo hacen porque comparten las ideas y los valores representados por la organización. De este modo, ven a la organización como una vía a través de la cual llevar a la práctica los valores sociales que cada persona sostiene (NCNB, mayo 1999).

Las personas necesitan encontrar sentido a sus vidas. Quieren estar satisfechas al ver que algo mejora y crece, y que ellas están contribuyendo a lograrlo. Es útil que los Consejos Directivos se pregunten cada tanto qué sucedería si la organización desapareciera, es decir, qué dejaría de existir si la organización no existiera. Esto puede servir para trabajar sobre los cambios que el grupo piensa que está logrando en la sociedad y para vigorizar el sentido social de la misión emprendida por la organización.

Existen también otros motivos que suelen acompañar la decisión de las personas de servir en un Consejo Directivo determinado. Algunas pueden estar interesadas en saber quiénes más están en el Consejo Directivo, o qué es lo que obtendrán a cambio de estar en ese lugar -tal vez aprender sobre un tema que les interesa o ampliar su red de relaciones sociales.

¹ Se utilizará el término Consejo Directivo para referirse tanto a Comisiones Directivas de asociaciones civiles como a Consejos de Administración de fundaciones.

A diferencia de los directorios en las empresas, los Consejos Directivos de las organizaciones sin fines de lucro no basan la participación de sus miembros en incentivos utilitarios y motivos pecuniarios, sino en otro tipo de incentivos que se relacionan con la satisfacción intrínseca de asociarse con otras personas, el interés en las actividades que el grupo lleva a cabo, y la identificación con las metas que busca cumplir la organización. Como señalan Knoke and Wood (1981), las organizaciones voluntarias apelan a distintos incentivos para atraer a sus miembros y a quienes se desempeñarán en roles directivos:

“Ninguna organización se basa exclusivamente en un solo tipo de incentivo para atraer y mantener a sus participantes, aunque puede que predomine sólo un incentivo. De la misma manera, los participantes en una organización rara vez se unen y participan por un sólo motivo. Los miembros de los Consejos Directivos, por su parte, deben decidir cómo y cuánto se comprometerán con la organización, lo cual estará relacionado con una combinación de objetivos personales y colectivos que desean obtener”. (Knoke and Wood, 1981, p. 55).

¿Cómo promover el compromiso voluntario de los miembros de un Consejo Directivo? Existen tres claves importantes para mantener un compromiso activo con el gobierno voluntario:

1. La misión y la visión de la organización deben permanecer claras a lo largo del tiempo, y ser inspiradoras e interesantes.
2. Es importante que el Consejo Directivo se involucre activamente en el trabajo de la organización. La participación en lo que la organización hace compromete fuertemente a los miembros del Consejo Directivo.
3. Los miembros del Consejo Directivo deben poner los temas difíciles sobre la mesa, es decir, los problemas reales que la organización enfrenta. Los directivos suelen comprometerse en mayor medida cuando los temas abordados son cruciales para el éxito de la organización. Esto es fundamental para asegurar que el trabajo voluntario en un Consejo Directivo no gire alrededor de cuestiones triviales ni constituya una pérdida de tiempo.

Las estrategias que se utilizan para promover el compromiso voluntario afectan la manera en que la sociedad visualiza el rol de los Consejos Directivos en las organizaciones sin fines de lucro, y contribuyen a legitimar y fortalecer la relevancia de participar en ellos. La importancia de ser un voluntario en un Consejo Directivo necesita ser más clara a los ojos de la opinión pública. Es posible que más ciudadanos se mostrarían dispuestos a ofrecer su tiempo de manera voluntaria si supieran el impacto que pueden ejercer como miembros de un Consejo Directivo (NCNB, mayo 1999).

Asimismo, es esencial que al interior de cada organización se trabaje alrededor de la naturaleza “voluntaria” de la misma, en tanto organización sin fines de lucro. En este sentido, sus integrantes deben poder identificar cuál es el sentido del “contrato” entre la organización y sus miembros -qué es lo que cada uno brinda y sus expectativas a cambio de ello, comprender las motivaciones humanas y su relación con las metas de la organización e identificar las características únicas de ser voluntario dentro de la misma.

Cabe preguntarse también porqué es importante mantener el gobierno de estas organizaciones en manos de voluntarios y evitar que los miembros de



Consejos Directivos sean remunerados por cumplir funciones de gobierno y otras funciones en la organización. Desde el punto de vista legal, los miembros de Consejos de Administración de fundaciones no pueden recibir retribución por el ejercicio de sus cargos (art. 20, Ley 19836/1972). Este aspecto se considera extensible a las asociaciones civiles.

Sin embargo, esta disposición no alcanza a las remuneraciones que compensen otras actividades distintas a la de ser integrante de los referidos órganos², por ejemplo, cuando en una fundación dedicada a la asistencia médica, un integrante del Consejo Directivo se desempeña también como médico en la misma entidad. Por lo cual, legalmente, termina siendo aceptable retribuir de algún modo a los integrantes de cuerpos directivos (salvo cuando se lo prohíba expresamente en los estatutos de la entidad). Pese a lo anterior, desde la perspectiva misma de la existencia de estas entidades, mantener el gobierno en manos de voluntarios es necesario por distintos motivos:

- a. Mantener una restricción estructural al peligro potencial que supondría la distribución entre los integrantes de Consejos Directivos de los fondos generados u obtenidos con el objeto de producir beneficios colectivos y/o a terceros.
- b. Minimizar eventuales percepciones externas de conflictos de intereses en cuanto a decisiones ligadas al uso de fondos.
- c. Evitar que sean los mismos directivos quienes se asignen una retribución por el desempeño de dicha o de otra función en la organización.
- d. Generar una salvaguarda para preservar la misión de la organización frente a intereses profesionales o laborales de directivos que se desempeñaran en roles rentados en la misma organización.

En base a lo expuesto, el marco legal en el que operan las organizaciones sin fines de lucro, aunque orientado a la preservación del principio de gobierno voluntario de estas entidades y del principio de responsabilidad fiduciaria implícita en él, se presta a interpretaciones confusas que pueden llevar a menoscabar la legitimidad del apoyo público y comunitario a este tipo de entidades.

El Consejo Directivo no sólo es el responsable legal último de la organización, sino que también es el responsable moral de la organización. La legitimidad pública de estas organizaciones, que lleva a que el Estado les brinde autorización y ciertos beneficios de orden impositivo, depende de que estas entidades mantengan ciertos principios en su funcionamiento, tales como contribución al bien común, resguardo moral, transparencia y rendición de cuentas a quienes aportan recursos, a sus beneficiarios potenciales, y a la comunidad en general. El carácter voluntario de los Consejos Directivos se convierte en una condición necesaria -aunque no suficiente- para mantener dicha legitimidad.

Las entidades sin fines de lucro son organizadas y operadas para promover alguna causa que genera un beneficio social o público. Incluso, en aquellos casos dónde los beneficios directos sólo alcanzan a sus miembros, socios, o

² No obstante, la ley del impuesto a las ganancias limita (quitándole la exención a dicho impuesto en caso de resultar violada esta disposición) los pagos por todo concepto (incluido los gastos de representación y similares) a los integrantes de los órganos de dirección, contralor y ejecutivo de estas entidades utilizando como tope un 150 % del promedio anual de las tres mejores remuneraciones al personal administrativo de la misma (art. 20 Ley 20.628/1997), aunque el decreto reglamentario 1344/1998 en su art. 44 establece que la limitación mencionada no será aplicable respecto a aquellas remuneraciones que retribuyan "una función de naturaleza distinta efectivamente ejecutada por los mismos".



incluso “clientes” que abonan servicios, estos servicios contribuyen a generar un bien público (en el sentido que los economistas le asignan): por ejemplo, una sociedad con mejor nivel de educación, si nos refiriéramos a una escuela arancelada, o una población más sana, si nos refiriéramos a un club deportivo donde debe abonarse una cuota para acceder a sus servicios. Estas entidades reciben beneficios impositivos, y en muchos países las donaciones otorgadas a éstas son deducibles de impuestos a las ganancias por parte de quienes las efectúan, con el argumento de que sirven al interés público. Como contrapartida a este tipo de beneficio y para asegurar que las organizaciones defiendan el interés público, deben ser gobernadas por miembros de la comunidad que se “voluntarizan” para actuar por el bien común.

En síntesis, una de las principales características del sector sin fines de lucro es la forma en que éste es gobernado. La responsabilidad por el gobierno de las entidades sin fines de lucro no está depositada en dueños de acciones, ni en funcionarios gubernamentales, ni en gerentes profesionales, sino en líderes voluntarios de distintos orígenes y experiencias, que sirven como miembros de Consejos Directivos (Axelrod, 1994). Seguramente existen situaciones especiales que deban ser analizadas en relación a este criterio normativo, pero el principio general referido al gobierno voluntario de entidades sin fines de lucro como resguardo de legitimidad, credibilidad y garantía de restricción frente al desvío de recursos colectivos para uso privado, debe ser entendido y protegido por quienes se desempeñan como integrantes de Consejos Directivos.

EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

A menudo se tiende a confundir el concepto de gobierno de una organización sin fines de lucro con el de gestión o administración de una organización. Existe sin embargo una diferencia entre ambos.

Gobierno es un concepto que abarca las decisiones y acciones del Consejo Directivo vinculadas a (Wood, 1996, p. 3):

- a. Definir la misión de la organización.
- b. Establecer sus políticas y estrategias centrales.
- c. Asignar los recursos institucionales.
- d. Determinar los mecanismos que se utilizarán para distribuir autoridad.
- e. Establecer procesos de toma de decisiones.
- f. fFjar mecanismos y procedimientos para desarrollar acciones específicas.

En otras palabras, la función de gobierno en las organizaciones es la que se vincula con tomar las decisiones fundamentales que permiten afectar recursos colectivos de la organización a los fines y objetivos fijados (Knoke, 1990).

El gobierno de una organización se refiere entonces a las políticas generales, amplias, fundamentales, en lugar de las decisiones operativas de menor relevancia para la organización en su conjunto.



Un gobierno efectivo constituye un esfuerzo colectivo orientado a establecer procesos adecuados que permitan realizar acciones que avancen en un propósito compartido consistente con la misión de la organización (Chait et al. 1996).

El gobierno también se refiere a proporcionar liderazgo y direccionalidad a la organización. Es decir, a asegurar que la organización tenga una visión clara y compartida de su propósito, qué es lo que intenta lograr y cómo lo hará.

“Aunque el conjunto de temas vinculados al gobierno depende en gran medida del contexto y de la etapa dentro del ciclo de vida en el que se encuentra la organización, las cuestiones básicas reconocidas como parte de la función de gobierno incluyen la misión, la estrategia, el desempeño organizacional y la rendición de cuentas”. (Wood, 1996).

En las organizaciones sin fines de lucro, la función de gobierno es desempeñada por cuerpos directivos, generalmente denominados Consejos Directivos en el caso de asociaciones civiles, o Consejos de Administración en el caso de fundaciones, integrados por personas que se desempeñan voluntariamente en dichos cargos. Esto significa que la función de gobierno es ejercida por el Consejo Directivo en su conjunto como cuerpo, y no en forma individual por sus integrantes actuando de manera independiente (Andringa y Engstrom, 1997; Carver, 1997).

Gestión, por otra parte, consiste en las decisiones y acciones vinculadas a la implementación de las políticas y estrategias centrales, a la organización y ejecución de las actividades que se desprenden de éstas, y a la integración, coordinación y utilización de los recursos de la organización para el logro de los fines y objetivos propuestos.

Dado que las tareas operativas, técnicas y administrativas (vinculadas a la gestión) dentro de muchas organizaciones sin fines de lucro son gestionadas enteramente por los mismos miembros del Consejo Directivo, se produce una superposición de roles al tener que ejercer las mismas personas funciones tanto de gobierno como de gestión. Por ejemplo, cuando un grupo de personas resuelve crear una organización y constituir un Consejo Directivo, suelen ser las mismas personas quienes definen la misión, formulan las principales estrategias, organizan y coordinan los principales programas y actividades, y mantienen los registros administrativos y contables de su accionar.

A medida que algunas entidades crecen, los miembros del Consejo Directivo tienen la posibilidad de emplear personal rentado o de conformar un equipo de voluntarios para ayudarlos, lográndose así en algunos casos una mejor diferenciación de roles y funciones. Esto facilita la tarea de los miembros del Consejo Directivo, puesto que los libera de tener que ocuparse directamente de la gestión, para poder concentrarse en los temas de gobierno de estas entidades.

Sin embargo, diferenciar las funciones de gobierno y de gestión no resulta sencillo, en particular durante los primeros años de existencia de una organización o en las organizaciones pequeñas, por lo que resulta importante, durante el proceso de crecimiento y desarrollo de la organización, efectuar una revisión periódica del desempeño del Consejo Directivo, para evitar que las



tareas de gobierno sean dejadas de lado a favor de tareas operativas que tienen mayor urgencia e inmediatez.

En conclusión, las cuestiones de gobierno que competen al Consejo Directivo deben ser diferenciadas tanto de los aspectos de gestión cotidiana como de las cuestiones operativas.

El funcionamiento de los Consejos, en tanto equipos de trabajo, no debe ser distraído por asuntos que pueden ser resueltos por personal rentado, grupos de voluntarios a cargo de la gestión o por integrantes del Consejo Directivo que desempeñan roles específicos en otros ámbitos de la organización.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y ESTRUCTURA DE GESTIÓN

A través de las estructuras de gobierno, las organizaciones sin fines de lucro toman e implementan decisiones políticas referidas a fines, objetivos y asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. La estructura de gobierno se expresa en la distribución de autoridad formal e influencia real entre los participantes de la institución en relación a las decisiones fundamentales de la organización. (Knoke, 1990).

Las instituciones sin fines de lucro requieren estructuras de gobierno claras con un Consejo Directivo eficaz, al menos por tres motivos principales (Drucker, 1992):

1. Necesitan una misión clara que se traduzca en objetivos operativos y que proporcione una guía para la acción.
2. Requieren una definición precisa de los resultados que buscan obtener, ya que no es suficiente con tener buenas intenciones.
3. Son los responsables últimos del dinero ajeno, por lo tanto deben rendir cuentas de su buena utilización.

La estructura de gestión se refiere a la forma en que se distribuye entre las personas que integran la organización, la autoridad y la responsabilidad para la ejecución de tareas y actividades necesarias para operacionalizar e instrumentar las políticas, estrategias, y decisiones tomadas por la estructura de gobierno, o para mantener a la organización en funcionamiento (por ejemplo, tareas básicas de limpieza, cuidado edilicio, pago de servicios públicos, cumplimiento de normas legales, etc.).

El diseño de estructuras apropiadas de gobierno y de gestión es uno de los desafíos más importantes que enfrentan estas entidades (por tal motivo será abordado con mayor profundidad en los capítulos siguientes).



RESPONSABILIDAD FIDUCIARIA Y GOBIERNO

La relación entre un Consejo Directivo y la organización a la que sirve se suele caracterizar como una relación “fiduciaria”.³ El concepto básico de relación fiduciaria se refiere a la situación en la que ciertas personas son consideradas confiables como para asignarles la responsabilidad de cuidar los recursos o patrimonio transferidos a -o generados por- una entidad. Esto significa que los miembros de un Consejo Directivo acuerdan actuar en representación del interés de otros, frente a los cuales ese Consejo Directivo se obliga legal y moralmente. Las obligaciones fiduciarias conllevan los deberes de lealtad, de honestidad y de actuar de buena fe en el mejor interés de la organización. Los miembros del Consejo Directivo no pueden utilizar su posición para beneficio personal y, por ende, deben declarar cualquier interés privado que puedan tener en relación a cualquier cuestión que afecta a la organización. Por lo tanto, éstos son directamente responsables por el quiebre de la fiduciariedad de sus obligaciones.

El gobierno de una organización sin fines de lucro tiene entonces como punto de partida el reconocimiento de que el Consejo Directivo existe en representación de un grupo más amplio de personas a las que legal o moralmente les “pertenece” colectivamente la organización, y frente a quienes el Consejo Directivo debe rendir cuentas de su accionar (Carver, 1997). Debido a que las organizaciones sin fines de lucro no poseen accionistas, el concepto de “pertenencia colectiva” es el que mejor se ajusta a esta situación.

Este punto de partida lleva al Consejo Directivo a tener que considerar y responder a las siguientes preguntas:

- ☐ ¿Quiénes otorgan autoridad al Consejo Directivo?
- ☐ ¿A quiénes deben rendir cuentas los Consejos Directivos?

En un sentido filosófico, en la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro, la comunidad en su conjunto es la beneficiaria última y frente a quien la organización debe rendir cuentas, más allá de que legalmente los Consejos Directivos de asociaciones civiles deban rendir cuentas a la asamblea de socios, mientras que en el caso de las fundaciones, este aspecto permanece más difuso. En el caso de fundaciones, los miembros de Consejos de Administración son claramente “protectores” del cumplimiento del objeto para el cual el patrimonio fue asignado o la fundación fue establecida y, en cierto sentido, los consejeros deben representar los intereses de los beneficiarios potenciales del bien común o del beneficio colectivo en función del cual este tipo de entidades han sido creadas. Por ende, deben rendir cuentas a éstos, además de a sus fundadores, a quienes realizan aportes o donaciones para el cumplimiento de su objeto social, y a las autoridades administrativas de control establecidas por el Estado.

Definir con claridad a quién pertenece la organización, y quién le ha delegado al Consejo Directivo su autoridad, permite establecer frente a quién debe

³ En la literatura anglosajona se utiliza el término trusteeship para referirse a esta relación.

mantener su responsabilidad fiduciaria y a quién debe rendir cuentas de su accionar desde un punto de vista moral y ético.

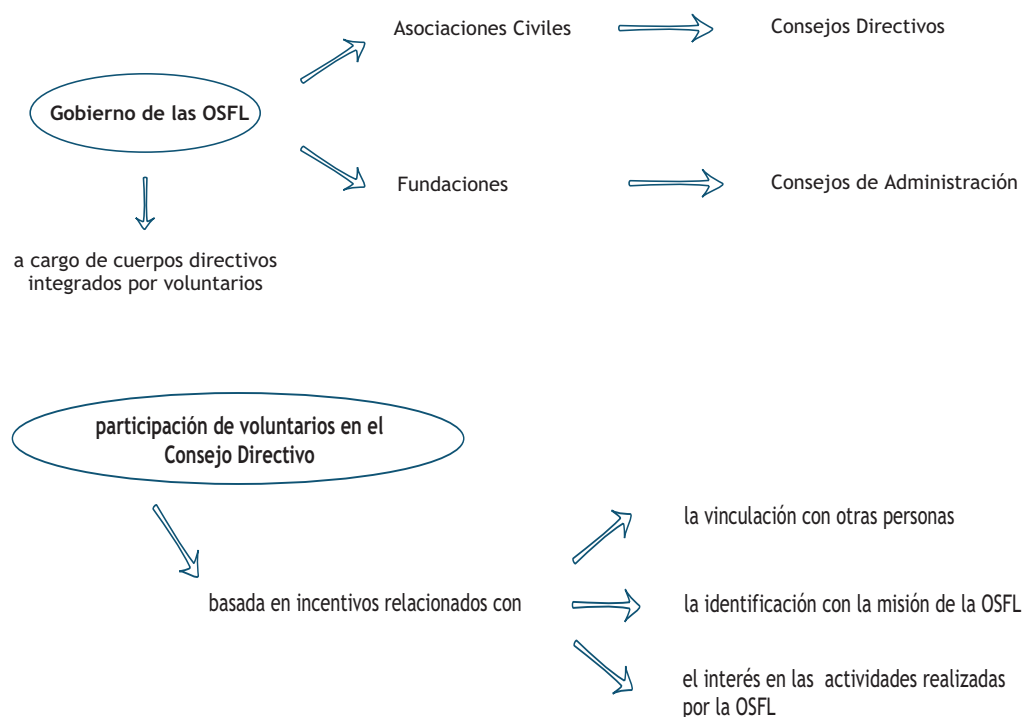
Más allá de que el Consejo Directivo conozca frente a quién es responsable, debe también preguntarse, ¿De qué es responsable como cuerpo directivo? Mientras que los estatutos pueden a veces ayudar a responder a esta pregunta, es conveniente que el Consejo Directivo sea consciente de que su responsabilidad primaria es actuar en representación de quienes le han otorgado la autoridad para gobernar (los miembros de la organización o quienes la han establecido), y al servicio de un conjunto de beneficiarios que deben ser identificables, aunque se refiera a la comunidad en su conjunto (Fisher, 1986; Carver, 1997).

Esta premisa sugiere algunas implicaciones prácticas para el trabajo de los Consejos Directivos:

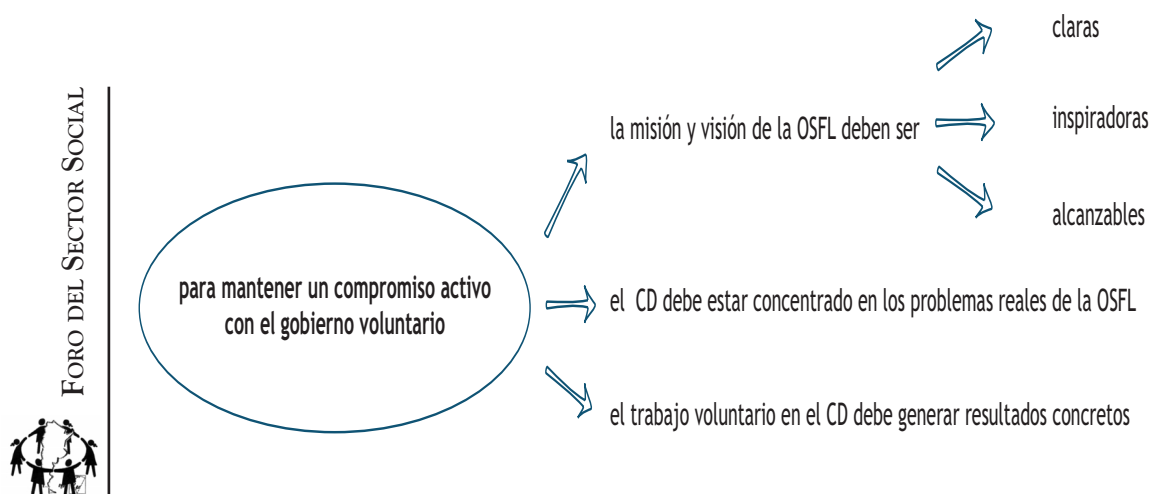
- ❑ Siendo que el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro implica una obligación de “custodia”, puesto que utiliza fondos de otras personas u organizaciones, el Consejo Directivo no sólo debe asegurar la eliminación del interés personal o privado, sino que esto debe ser percibido por los actores críticos de la organización y por la comunidad en general.
- ❑ Para poder responder a quienes le han delegado autoridad, los Consejos Directivos deben establecer expectativas explícitas de desempeño, asignar dichas expectativas (a sí mismo, al personal rentado, a sus integrantes en forma individual, a comités y comisiones), y asegurarse periódicamente de que dichas expectativas sean cubiertas.
- ❑ La estructura de gobierno debe permitir un proceso explícito de rendición de cuentas para asegurar que la responsabilidad fiduciaria sea efectivamente ejercida.

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y GOBIERNO VOLUNTARIO

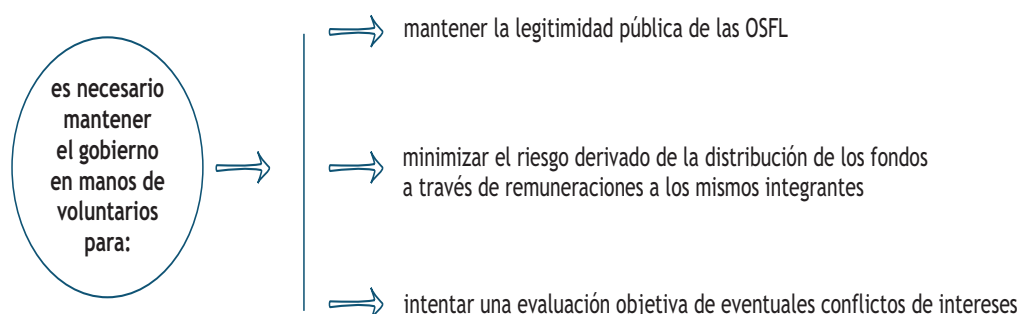
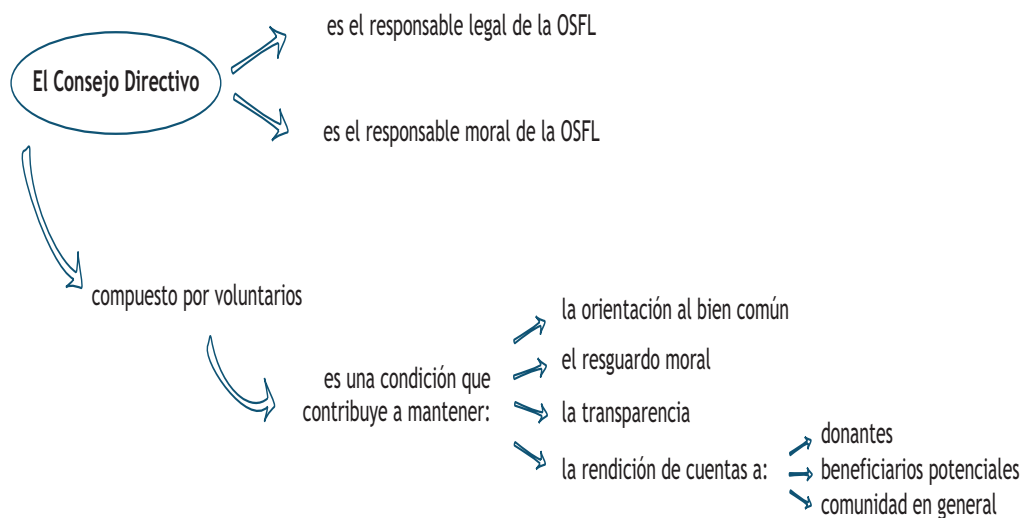
Una característica de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) es que su gobierno es ejercido por voluntarios.



Los miembros de los Consejos Directivos deben decidir cómo y cuánto se comprometerán con la organización.

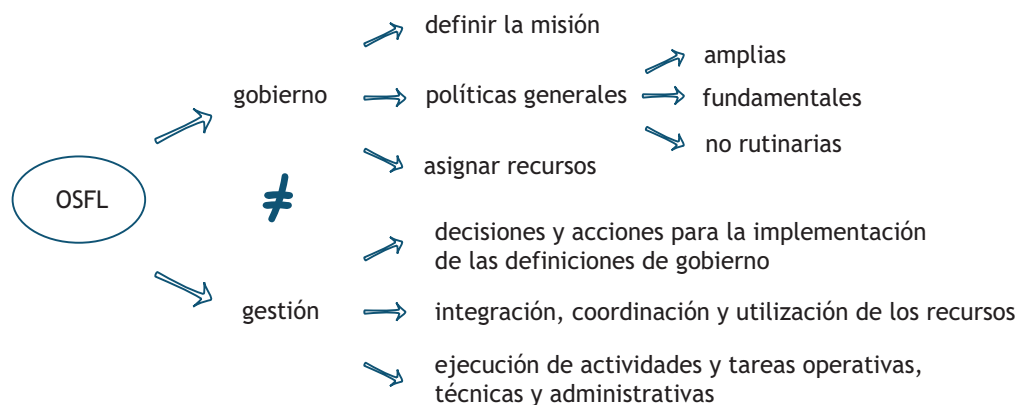


La legitimidad pública de las OSFL depende de que mantengan ciertos principios en su funcionamiento. El carácter voluntario de los Consejos Directivos es una condición necesaria -aunque no suficiente- para esa legitimidad.



GOBIERNO Y GESTIÓN

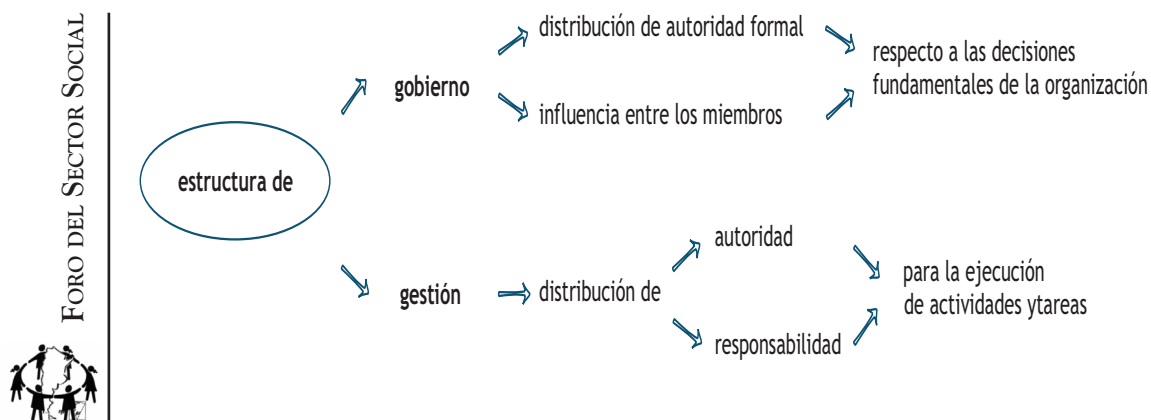
Dado que el trabajo que realizan muchas organizaciones sin fines de lucro es gestionado enteramente por los miembros de su Consejo Directivo, se produce una superposición de roles al tener que ejercer las mismas personas funciones tanto de gobierno como de gestión.



Es importante diferenciar las cuestiones de gobierno de los aspectos de gestión cotidiana y de las cuestiones operativas.

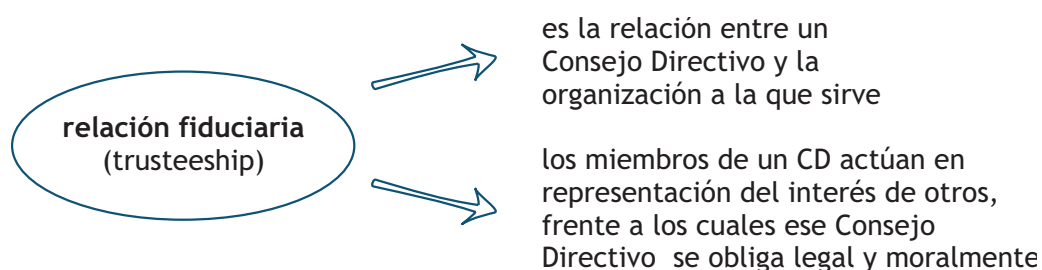
ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN

El diseño de estructuras apropiadas de gobierno y gestión es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las OSFL.

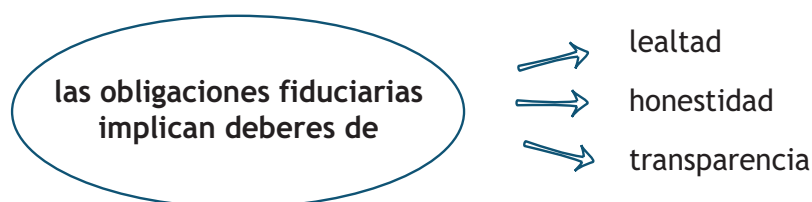


LA RESPONSABILIDAD FIDUCIARIA EN EL GOBIERNO DE LAS OSFL

El concepto básico de responsabilidad fiduciaria se refiere a una situación en la que ciertas personas son consideradas confiables como para asignarles la responsabilidad de cuidar los recursos o patrimonio transferidos a -o generados por- una entidad.

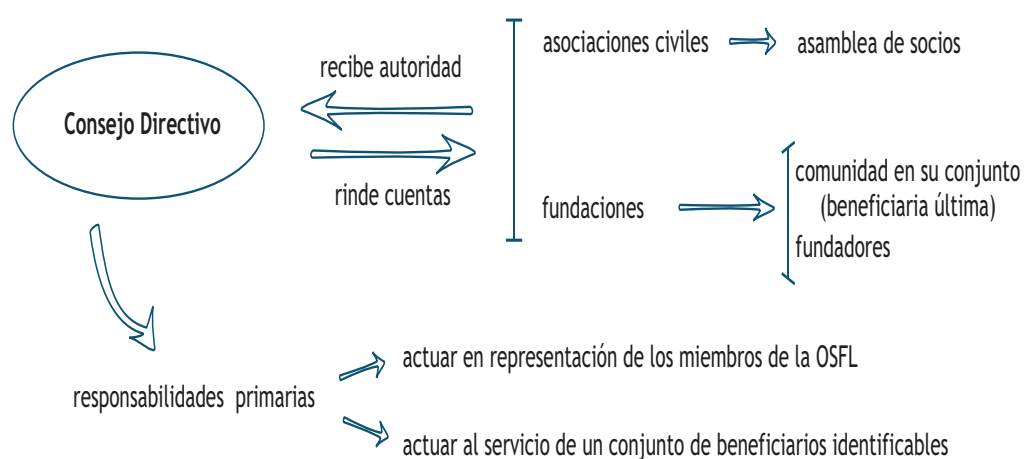


El Consejo Directivo -que existe en representación de un grupo más grande de personas a quienes -desde el punto de vista moral les pertenece la organización- es el responsable final por la organización a la que gobierna.



Los miembros del Consejo Directivo no pueden utilizar su posición para beneficio personal y, por ende, deben declarar cualquier interés personal que puedan tener en relación a cualquier cuestión que afecta a la organización.

Es conveniente que el Consejo Directivo sea consciente de que su responsabilidad primaria es actuar en representación de quienes son los miembros de la organización o la han establecido, y al servicio de un conjunto de beneficiarios que deben ser identificables, aunque se refiera a la comunidad en su conjunto.



TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender la diferencia entre función de gobierno y función de gestión.
INSTRUCCIONES:	En el ámbito del Consejo Directivo de su organización, lleve a cabo los pasos según se detallan.

1. Con los miembros del Consejo Directivo reunidos, pídeles que digan palabras asociadas con los términos: “gobierno” y “gestión”. Registre las ideas que surjan.
2. Construyan entre todos una definición para “función de gobierno” y otra para “función de gestión”. Compárenlas con las definiciones propuestas en el manual.
3. Registren en el siguiente cuadro, trabajando en grupos, distintas tareas que se lleven a cabo en su organización.
Indiquen cuáles de las tareas registradas consideran que corresponden a tareas de gobierno y cuáles a tareas de gestión.

[illegible]

TIPO DE FICHA:	Instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender la diferencia entre función de gobierno y función de gestión. ▪ Ver si en el Consejo Directivo de su organización están correctamente diferenciadas las tareas de gobierno de las tareas de gestión.
INSTRUCCIONES:	En el ámbito del Consejo Directivo de su organización, lleve a cabo los pasos según se detallan.

1. Haga una lista de los principales temas tratados por el CD de su organización **durante** sus últimas cuatro reuniones. (Puede extraerlos de la agenda de reuniones, por ejemplo).
2. Busque definiciones de “gobierno” y “gestión” en el bloque de síntesis, clasifique los temas que figuran en la lista que realizó y anótelos en la columna del siguiente cuadro, señalando los que le parezca que corresponden a la función de gobierno o a la de gestión.
3. En las columnas grisadas indique si el respectivo tema es de gobierno o de gestión, y quién -o qué ambito- en su organización trata ese tema y quién debería -a su juicio- tratarlo.

[illegible]