

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 9

MECANISMOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS EN LA TOMA DE DECISIONES DE CONSEJOS DIRECTIVOS.

OBJETIVOS

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

- ☐ Conozca el papel de las organizaciones sin fines de lucro como formadoras en el ejercicio de prácticas de participación democrática para sus miembros.
- ☐ Reconozca la relación entre el grado de comunicación existente en la organización y el nivel de compromiso de sus miembros.
- ☐ Comprenda la vinculación entre la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones y la obtención de legitimidad.
- ☐ Identifique algunos de los mecanismos que pueden facilitar la participación de los miembros en una organización en la toma de decisiones.

CAPÍTULO 9

MECANISMOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS EN LA TOMA DE DECISIONES DE CONSEJOS DIRECTIVOS.INTRODUCCIÓN

Este capítulo aborda uno de los temas más importantes para la construcción de legitimidad de las organizaciones sin fines de lucro: cómo facilitar la participación de los miembros de estas organizaciones en la toma de decisiones. El capítulo comienza con una discusión sobre la función social que cumplen las organizaciones sin fines de lucro en tanto ámbitos de aprendizaje para la participación democrática. Luego, explora cuál es el papel que desempeña la participación de los miembros en la toma de decisiones como proceso para la consolidación interna de las organizaciones. Finalmente, se presentan diversos mecanismos que podrían ser utilizados por los Consejos Directivos de organizaciones sin fines de lucro para instrumentar y canalizar la participación de sus miembros en la toma de decisiones de relevancia para su futuro.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO COMO ESCUELAS DE DEMOCRACIA

Una de las funciones sociales que le han sido atribuidas a las organizaciones sin fines de lucro de base voluntaria se vincula con el papel formador en el ejercicio de prácticas de participación democrática. En estas organizaciones los miembros aprenden a participar en procesos de resolución de problemas, influencia, persuasión, búsqueda de consenso, formación de coaliciones, etc. vinculados a la definición de objetivos y toma de decisiones para la acción colectiva. Los espacios locales de participación como las organizaciones sin fines de lucro de distinto tipo, ofrecen a las personas experiencias prácticas para el desarrollo de capacidades para operar en sistemas democráticos (Knoke, 1990). Al mismo tiempo, en la opinión pública existe la expectativa de que dado que la misión de las organizaciones sin fines de lucro está íntimamente ligada a la satisfacción de intereses públicos o colectivos, y que la participación de los miembros es voluntaria, estas organizaciones deben manejarse con criterios inherentemente democráticos brindando igualdad “política” a todos sus miembros.

El Tercer Sector -como conjunto de organizaciones sin fines de lucro- es, en muchos casos, promotor activo de la necesidad de una “democracia participativa” en los espacios públicos, superando y complementando la tradicional democracia representativa, la cual sostiene que el gobierno requiere de una ciudadanía activa, y comprometida en los esfuerzos por moldear las políticas públicas. En particular, la participación ciudadana canalizada a través de las organizaciones sin fines de lucro que actúan en los procesos de incidencia, formulación y control de las políticas públicas desempeña una función crítica en la consolidación y fortalecimiento de la democracia.

Sin embargo, observadores como Alter (1998) señalan que, a pesar de la expectativa de funcionamiento democrático al interior de las organizaciones sin



finés de lucro, el grado de existencia de prácticas de participación dentro de estas organizaciones ha sido escasamente estudiado:

“...aunque la democracia en los sistemas políticos ha sido vastamente estudiada, éste no ha sido el caso en aquéllos interesados en el desarrollo de organizaciones voluntarias. (...) el pensamiento clásico siempre ha asumido la presencia de la democracia en las organizaciones voluntarias”. (Alter, p. 258).

La capacidad real y el desempeño efectivo de las organizaciones sin fines de lucro para establecerse y mantenerse a través de formas democráticas de gobierno y organización debe ser tema de reflexión en todo Consejo Directivo de organizaciones sin fines de lucro. Un aspecto a considerar en esta reflexión es el grado de influencia del contexto político general sobre el funcionamiento interno de las propias entidades, ya que sus estructuras de gobierno están condicionadas por las limitaciones y oportunidades que ofrece el ambiente externo dentro del cual las organizaciones actúan. Los ambientes externos a las organizaciones contienen sistemas de creencias preestablecidas acerca de las reglas de conductas esperadas y sobre las prácticas de gobierno, consulta y participación aceptables que las organizaciones suelen adoptar. Con suma frecuencia estas organizaciones adoptan estilos y formas de trabajo que restringen o manipulan la participación real de sus miembros reflejando prácticas que pueden estar vigentes en el sistema político, en lugar de promover mecanismos de participación alternativos más abiertos, transparentes e inclusivos.

Si bien existen ciertos requisitos que son exigidos por el Estado en relación a las organizaciones sin fines de lucro, particularmente en el caso de las asociaciones civiles, en torno a mecanismos que permiten la protección de los derechos “políticos” de sus miembros (elecciones, asambleas ordinarias y extraordinarias, por ejemplo), los mecanismos y procedimientos formales no aseguran por sí mismos la existencia de democracia interna o de niveles de participación significativos de los miembros en las decisiones de trascendencia para la organización.

A partir de estas observaciones corresponde preguntarse cuáles serían los elementos esenciales a tener en cuenta al analizar los fundamentos y el rol de la democracia interna en las organizaciones sin fines de lucro. En primer lugar, es necesario reconocer que, salvo en las organizaciones pequeñas, el gobierno directo por parte de todos los integrantes es impracticable, por lo cual se requieren mecanismos de representación y delegación de autoridad.

De acuerdo a Knoke, existen ciertas condiciones que contribuyen a sostener la democracia interna en una organización:

- ❑ Garantías institucionales que promuevan alternancia en el liderazgo y la participación de los miembros en la toma de decisiones, tales como elecciones con varios candidatos, plazos limitados de ejercicio de cargos, trabajo extensivo de comités o comisiones y utilización de políticas explícitas como referencia para la toma de decisiones.

- ❑ Participantes comprometidos y conocedores de la causa de la organización, que no delegan sus derechos pasivamente en un líder sobre la base de su experiencia, capacidad y prestigio, sino que exigen la rendición de cuentas de su accionar.
- ❑ Ausencia de desacuerdos fundamentales entre los líderes y los integrantes de la organización acerca de las metas colectivas básicas. De esta manera, la unidad de propósito dentro de la organización permite tomar decisiones y emprender acciones colectivas efectivas con el objeto de cumplir con su misión, incluso en la ausencia de consultas frecuentes con los miembros.

Más allá de la importancia de comprender que es necesario sostener un marco de funcionamiento democrático en las organizaciones sin fines de lucro para que éstas cumplan con una de sus funciones sociales, los Consejos Directivos deben reflexionar y tomar conciencia de que los procesos y las prácticas de participación y consulta -dando voz a sus miembros en todas las decisiones fundamentales que afectan a la organización, brindando oportunidades para ejercer influencia, etc.- son los que definen el carácter democrático de una organización. En consecuencia, el logro de una democracia interna exige reglas adicionales más allá del cumplimiento de requisitos legales y estatutarios que reflejen y potencien la función social de las organizaciones sin fines de lucro.

COMUNICACIÓN, COMPROMISO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS EN LA ORGANIZACIÓN

La naturaleza voluntaria de la participación en las organizaciones sin fines de lucro obliga a que los líderes presten atención a los intereses de sus participantes y de sus beneficiarios en la comunidad. En forma similar a lo que sería deseable de los funcionarios públicos electos, los líderes de estas organizaciones deberían cultivar el apoyo de los miembros de la organización y de sus actores críticos a través de un gobierno efectivo que incluya prácticas participativas y democráticas. El compromiso voluntario de los miembros de una organización puede darse de diferentes maneras en una organización sin fines de lucro: desde las contribuciones monetarias personales hasta la participación en proyectos

“Al poner a disposición de la organización sus esfuerzos y compromiso personal, los miembros proveen un sostén invaluable a las organizaciones, permitiéndoles trabajar para el cumplimiento de sus metas”. (Knoke & Wood, 1981).

El compromiso de los miembros está, por un lado, ligado a características individuales y al grado de motivación en relación a los temas abordados por la organización, y, por el otro, a las condiciones creadas por la organización para incentivar a sus miembros y movilizarlos. Una de las condiciones fundamentales está dada por la estructura de comunicación formal e informal que desarrolla la organización.

El grado de comunicación existente dentro de la organización se convierte en un factor clave para comprender el nivel de compromiso de sus miembros. Por

un lado, cuanto mayor es el interés de éstos en los asuntos de la organización, más intensa será la utilización de la estructura de comunicación como canal para la interacción entre los miembros en torno a los asuntos institucionales. La comunicación es el proceso por el cual la información, opiniones y actitudes vinculadas a una decisión se transmiten de un miembro a otro dentro de la organización. Este intercambio puede asumir distintas formas: encuentros formales, convenciones, asambleas, discusiones informales, memorándum, boletines y anuncios públicos, entre otras.

La estructura de comunicación se convierte en el instrumento principal por el cual una organización se relaciona con el ambiente externo e interno. Las organizaciones con culturas democráticas fuertes promueven una comunicación más extensa y amplia entre sus miembros y, también, con otros actores críticos externos, a través de distintos mecanismos, sistemas y asignación de responsabilidades (es decir, por medio de su estructura de comunicación). Otros factores tales como el tamaño de la organización (en general será menor la intensidad cuanto mayor sea el tamaño de la misma), la estructura formal de roles y de autoridad (en general será mayor la intensidad cuanto más horizontal sea la estructura de autoridad), la complejidad del ambiente externo y el interés de los miembros, entre otros, también tienen un impacto en la intensidad de comunicación dentro de una organización.

El compromiso de los miembros en las acciones colectivas de la organización se ve reforzado cuando existen redes de comunicación extensas que conectan a los miembros entre sí con las discusiones acerca de políticas de la organización. Por otra parte, la comunicación fluida entre los líderes y los miembros de una organización y de estos entre sí, refuerza el sistema de creencias comunes y la cohesión interna de la organización. Cuando los procedimientos para la toma de decisiones incluyen procesos de comunicación fluidos, el compromiso de los miembros con una organización aumenta, lo cual a su vez fortalece la habilidad de la organización para obtener recursos útiles en la búsqueda de decisiones colectivas. La comunicación permite no sólo transmitir información significativa sino, también, generar confianza, consenso y cohesión, elementos esenciales para que las organizaciones de naturaleza voluntaria logren ser efectivas.

Otra de las hipótesis de Knoke es que cuanto mayores son las oportunidades para la participación en la toma de decisiones más fuerte será el compromiso de los miembros de una organización. Cuando los miembros sienten que pueden afectar las decisiones acerca de las políticas de la organización, es más probable que muestren un compromiso positivo hacia la organización. La existencia de un conjunto de miembros que participan y se involucran constituye el eje que sostiene un proceso democrático viable de toma de decisiones. En una organización democrática, los miembros que no están satisfechos con decisiones colectivas particulares pueden permanecer leales porque han podido presentar su opinión y ser escuchados.

Por ende, un proceso democrático de toma de decisiones promueve el compromiso de los miembros con la organización, incluso cuando las posiciones sostenidas por ciertos miembros "pierden" en una decisión específica; mientras que, cuando los miembros no están satisfechos con las decisiones que se producen en una organización con escasas oportunidades de participación o dominada por un número reducido de personas, caerán en la apatía y seguramente dejarán de apoyarla.



Este es, precisamente, el beneficio secundario de la participación: brindar legitimación a la decisión tomada. El proceso de legitimación se manifiesta con claridad en la búsqueda de consenso. Ésta no es equivalente a asegurarse que todos se han informado sobre una decisión antes que ésta sea tomada y tampoco es sinónimo de unanimidad de opiniones y posiciones. Cuando se construye consenso, se intenta encontrar una solución alrededor de la cual todos acuerden buscando el apoyo de todos los involucrados. Muchas personas enfrentan las cuestiones críticas como si éstas fueran una competencia, con ganadores y perdedores. Como resultado, esto genera un clima de enfrentamiento y polarización que hace imposible lograr decisiones que cuenten con el apoyo de todos los miembros. Por el contrario, cuando se ha buscado genuinamente consenso, se intenta tomar en cuenta los intereses de los distintos actores involucrados, de manera que la decisión permita atender a las necesidades de cada uno y satisfacerlas. Muchas veces las decisiones obtenidas por consenso implican concesiones de todas las partes, pero el proceso de participación brinda legitimación a la decisión tomada.

En los últimos años se ha desarrollado el enfoque denominado “resolución colaborativa de problemas”, en donde se construye consenso antes de la toma de una decisión formal por parte de un cuerpo de gobierno. Las premisas detrás de la resolución colaborativa de problemas son:

- ☐ Existe una solución que puede integrar las necesidades de todos los participantes.
- ☐ Existen intereses compartidos por distintos actores a partir de los cuales es posible construir un proceso de búsqueda de solución.
- ☐ Aunque pueden existir diferencias, las personas que desacuerdan no son consideradas adversarias.
- ☐ Todos los participantes se beneficiarán más con la decisión final si trabajan juntos en la búsqueda de una decisión que tome en cuenta las necesidades de cada uno.

La resolución colaborativa de problemas comienza trabajando con todos los participantes en la definición de cuáles son sus intereses o propósitos fundamentales. Por lo general, las personas o grupos encontrarán que algunos de sus intereses son compartidos, mientras que otros no lo son. En este contexto, la presunción será que para encontrar una solución aceptable para todos, será necesario identificar una, entre varias opciones, que atienda a los intereses y necesidades de los participantes.



PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Existen también otros beneficios que se desprenden de procesos de participación en la toma de decisiones dentro de una organización, complementando los mencionados previamente.

En primer lugar, los procesos de consulta a los miembros o actores críticos de la organización permiten clarificar el contenido de la política, el proyecto

o la iniciativa en discusión. En este sentido, la consulta puede contribuir a identificar diferentes opciones o sugerir modificaciones y a generar un mayor volumen de información con relación a las alternativas en discusión, lográndose una mejor calidad de las decisiones tomadas.

En segundo lugar, la participación contribuye a fortalecer acuerdos y compromisos entre los miembros de la organización, en especial entre grupos con intereses divergentes. Cuando los procesos de consulta se orientan hacia la construcción de consenso entre los participantes, además de lograr que las decisiones que se alcanzan tengan una mayor legitimidad, también se logrará reducir los niveles de conflicto y controversia posteriores. Los mecanismos participativos dentro de la organización proveen la oportunidad para que los miembros expresen sus necesidades y opiniones ayudando a procesar divergencias o controversias sin que lleguen a convertirse en antagonismos. La participación temprana ayuda a reducir la probabilidad de que las confrontaciones sean agudas o se conviertan en crisis, aunque esto no quiere decir que implica la eliminación o reducción de los conflictos.

En tercer lugar, la participación en una decisión dada brinda a los miembros un sentido de propiedad sobre dicha decisión, de modo tal que, una vez que ha sido tomada, querrán ver que ésta se implementa y, probablemente, estarán dispuestos a colaborar en este proceso.

En cuarto lugar, los procesos participativos con los miembros, actores críticos y beneficiarios de la organización sensibilizan al Consejo Directivo y al personal ejecutivo acerca de las opiniones y visiones del público, ampliando las perspectivas que intervienen en una decisión determinada. Por último, uno de los mayores beneficios de la participación en los procesos de toma de decisiones es educar tanto a los miembros de la organización como a los actores críticos, beneficiarios e, incluso, a la comunidad acerca de las necesidades y desafíos que enfrenta la organización.

En síntesis, la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones en torno a las cuestiones estratégicas de la misma constituye un mecanismo básico de gobierno que otorga legitimidad a las políticas institucionales y crea compromiso de los miembros. La acción colectiva de las organizaciones sin fines de lucro debe estar fundada en la premisa del control democrático por parte de sus integrantes, permitiéndoles legitimar y limitar las acciones de sus autoridades, que ejercen sus cargos como “agentes” de los miembros.

Esto supone la necesidad de desarrollar reglas y prácticas dentro de una organización sin fines de lucro para promover un mayor grado de democracia en la toma de decisiones y en la gestión de la organización. En principio, un conjunto de reglas establecidas en los estatutos puede prevenir la apropiación de la organización por un grupo reducido de personas, por ejemplo, fijando la duración de los mandatos en el Consejo Directivo, estableciendo la cantidad máxima de mandatos en los que un miembro puede integrar el Consejo Directivo, definiendo procedimientos de elecciones con votación de todos los miembros para la selección de autoridades o de los integrantes del comité de nominaciones, o requiriendo al menos dos candidatos para que una elección sea válida. Estas reglas, como señala Alter, permiten maximizar la igualdad



de oportunidades “políticas” de los miembros de la organización y evitar la dominación de la misma por parte de grupos reducidos de personas.

Este tipo de reglas, por su misma naturaleza, no garantiza el funcionamiento democrático de una organización. En consecuencia, resulta necesario detenerse en cómo las reglas vinculadas a la comunicación, consulta, o rendición de cuentas son aplicadas por las personas que integran una organización. Muchas organizaciones sin fines de lucro son democráticas en su infancia, pero tienden a transformarse en oligárquicas y burocráticas conforme se desarrollan, lo cual implica concentrar las decisiones importantes en un pequeño grupo en la cúspide de la estructura jerárquica. En este sentido, existe un balance difícil de mantener entre maximizar la eficiencia técnica, lo cual requiere aumento de la especialización, cierta diferenciación vertical de la autoridad y cierta concentración de la toma de decisiones, y lograr una amplia participación de las “bases” en las decisiones importantes.

“El conjunto de estas reglas y disposiciones, orientadas a promover la participación de los miembros en las decisiones importantes de la organización constituye su estructura de procesos democráticos, lo cual permite que los miembros ejerzan un poder legítimo sobre las acciones colectivas. En este sentido, el conjunto de reglas y procedimientos genera oportunidades para que los miembros puedan expresar sus preferencias acerca de políticas organizacionales, seleccionar entre alternativas, revisar las decisiones de los líderes o elegir a los candidatos para cubrir posiciones dentro del Consejo Directivo. Esta estructura de procesos democráticos limita la discrecionalidad y autonomía de los líderes, al asegurar a los miembros de la organización oportunidades frecuentes de interactuar con el liderazgo y transmitir sus inquietudes sobre las cuestiones de gobierno”. (Knoke, 1990).

Las organizaciones sin fines de lucro se involucran continuamente en actividades de toma de decisiones: revisan su misión, formulan estrategias, definen objetivos y establecen metas importantes, eligen entre prioridades alternativas, distribuyen los recursos entre varios propósitos o movilizan la participación de los miembros en acciones tácticas. El modo en que toman estas decisiones, quiénes están involucrados en ellas y como éstas son informadas a los miembros revela aspectos significativos del mundo interno de las organizaciones sin fines de lucro.

En principio, podrían identificarse algunos indicadores de la presencia de estructuras democráticas, es decir, que permiten a los miembros tener una mayor influencia en la toma de decisiones colectivas, como por ejemplo:

1. Reuniones anuales generales de todos los miembros, en donde algunas o todas las decisiones más importantes son tomadas.
2. Elecciones de autoridades con varios candidatos para cubrir cada cargo.
3. Utilización de consultas o referéndum para que los miembros voten acerca de políticas importantes.
4. Toma de las decisiones importantes por los líderes luego de consultar con autoridades de menor rango y con grupos de miembros de la organización.



Es importante reconocer que la existencia de este tipo de reglas y disposiciones orientadas a estimular y proteger el acceso de los miembros a los procesos de toma de decisión funciona como salvaguarda institucional de procesos democráticos, aunque no garantiza el carácter efectivamente democrático de las organizaciones. En definitiva, el factor más importante que determinará el grado de funcionamiento democrático estará dado por el esfuerzo que realice el Consejo Directivo en generar oportunidades de participación e influencia efectiva en las decisiones importantes, por la centralidad que tengan los valores de la democracia participativa en la cultura de la organización, y por el interés que manifiesten los miembros de la organización en estos valores.

MECANISMOS DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

¿Cómo desarrollar una estructura participativa dentro de las organizaciones? Pese a todas sus virtudes puede ser imposible desde el punto de vista de la gestión abrir la participación de los miembros a todas las cuestiones importantes. Por ende, es necesario que el Consejo Directivo se pregunte cuáles son las cuestiones que justifican la consulta y participación en el proceso de toma de decisiones. Es bastante obvio pensar que la participación es necesaria en aquellas cuestiones que son claramente significativas o controvertidas. Sin embargo, puede resultar más complejo identificar y anticipar las cuestiones que probablemente serán vistas como significativas o potencialmente controvertidas a los ojos de los miembros, actores críticos o beneficiarios de la organización. En consecuencia, el Consejo Directivo debe considerar utilizar prácticas participativas cuando la decisión a tomar:

- ❑ **Tiene un impacto significativo:** resulta difícil definir “significativo”, excepto en términos de la percepción pública. Cuando el público considera que hay mucho que ganar o perder frente a una decisión, ésta le es significativa, y probablemente lo sea también para toda la comunidad.
- ❑ **Afecta más a ciertas personas que a otras:** esto se refiere a la cuestión de la equidad, ya que los costos y beneficios de una decisión se distribuyen de manera desigual entre los miembros de la organización, los actores críticos, o los beneficiarios.
- ❑ **Genera un impacto sobre intereses establecidos:** cuando la decisión implica eliminar o alterar algún tipo de beneficio económico o ventaja que han obtenido hasta el momento ciertos grupos dentro de la organización.
- ❑ **Involucra un tema que ya es controvertido:** la decisión se verá afectada por toda la controversia que rodea al tema en cuestión.
- ❑ **Necesita un apoyo activo para ser implementada:** puede suceder que la decisión no sea controvertida pero que la participación sea necesaria como mecanismo para lograr que los miembros se comprometan en su implementación.

El Consejo Directivo puede utilizar diversos mecanismos de consulta y participación. Algunos de éstos son:



1. ENCUESTAS DE OPINIÓN:

Las encuestas son una herramienta que permite relevar en forma cuantitativa los intereses, actitudes y opiniones en un momento determinado en torno a ciertas decisiones, estableciendo cuál es el grado de apoyo con el que cuentan distintas alternativas en consideración. Por ejemplo, las encuestas de opinión podrían ser utilizadas para conocer el grado de interés de los miembros en relación a distintos programas o servicios considerados por la organización. Factores clave en su utilización son la validez de las preguntas que se utilicen, la confiabilidad de los resultados (lo cual depende entre otras cosas de la información sobre la decisión a tomar con la que cuenten los entrevistados), el margen de error de los datos que se obtengan (vinculados al tamaño y diseño de la muestra) y la representatividad de la muestra final (también vinculado con el porcentaje de cuestionarios completos que se obtengan). Las encuestas no proveen un seguimiento de la evolución de la opinión -a menos que sean encaradas como estudios longitudinales o se realicen encuestas periódicas con las mismas preguntas, y sus resultados deben ser considerados en relación al momento en el que la encuesta fue realizada, ya que las opiniones, en una circunstancia determinada, no reflejan necesariamente las opiniones en otra situación. Cuando un Consejo Directivo decide realizar encuestas de opinión debe asumir el compromiso de comunicar los resultados obtenidos a los miembros de la organización.

2. UTILIZACIÓN DE GRUPOS FOCALES:

En muchos casos, los grupos focales se utilizan como alternativa a las encuestas, en particular cuando no resulta necesario contar con datos cuantitativos precisos, o cuando se desea explorar aspectos cualitativos relacionados con un tema concreto. Los grupos focales son pequeños grupos de discusión semi-estructurados conducidos por un moderador entrenado, quien recoge las reacciones de los participantes alrededor de ciertos ejes temáticos. Pueden ayudar a identificar el clima emocional, las necesidades de información adicional, las preocupaciones alrededor de ciertas decisiones, y otros factores que deberán ser tenidos en cuenta en el proceso de decisión. Los grupos focales podrían ser utilizados para explorar actitudes, opiniones y reacciones posibles en relación a un cambio de estrategia organizacional (por ejemplo, pasar de un enfoque asistencial hacia otro promocional en el trabajo con familias con escasos recursos). Los factores a considerar en su utilización como método de consulta para la toma de decisiones y en la interpretación de los resultados se refieren principalmente a la representatividad de los grupos focales utilizados en relación a los distintos grupos de miembros de la organización y a la influencia de los procesos grupales que se dan en la situación de entrevista a grupos "artificiales" (constituidos para la indagación), donde ciertos participantes logran influir sobre el resto.

3. REUNIONES REGULARES CON ACTORES CRÍTICOS (DISTINTOS GRUPOS DE MIEMBROS, PERSONAL, BENEFICIARIOS, ETC.):

Pueden resultar útiles en el proceso de toma de decisiones las entrevistas a grupos integrados por distintos perfiles de miembros que comparten cierta afinidad (integrantes de redes sociales comunes, grupos con intereses compartidos, etc.) para conocer sus posiciones, opiniones y puntos de vista



en relación a decisiones que deben ser tomadas por la organización. Otros grupos de actores críticos con los que puede resultar relevante mantener reuniones periódicas que permitan “tomarles el pulso” a sus posiciones son los voluntarios, el personal rentado, los beneficiarios o los principales donantes de la organización. Este tipo de reuniones se realizan en base a una agenda semi-estructurada en la cual integrantes del Consejo Directivo presentan las principales decisiones a tomar, con sus distintas alternativas y la justificación de cada una de ellas, con el objeto de escuchar las reacciones de los grupos entrevistados y ampliar la perspectiva de ventajas y desventajas asociadas a las distintas alternativas. Estas reuniones pueden servir, también, para recibir inquietudes de los participantes en relación a la marcha de la organización y al impacto de distintas decisiones tomadas previamente. Es importante, cuando se realizan este tipo de reuniones, asumir el compromiso de seguimiento y devolución a los participantes de las inquietudes manifestadas. De la misma forma, debe brindarse reconocimiento público a quienes hubieran brindado ideas o propuesto iniciativas que resultaron implementadas por la organización.

4. GRUPOS O CONSEJOS CONSULTIVOS:

Los consejos consultivos son útiles en tanto permiten incorporar las perspectivas de miembros de la comunidad, beneficiarios y otros actores críticos en el proceso de toma de decisiones de la organización. En este sentido, pueden servir a diversos propósitos:

- ☐ Revisar los procesos de toma de decisiones.
- ☐ Anticipar la reacción de distintos actores frente a decisiones propuestas.
- ☐ Facilitar la comunicación entre actores críticos.
- ☐ Educar al Consejo Directivo sobre las preocupaciones de los distintos grupos de interés.
- ☐ Informar a los grupos de interés acerca de los temas y las consecuencias de acciones alternativas consideradas.
- ☐ Crear un ámbito para la negociación y búsqueda de consenso.

Cuando se decide conformar un grupo o consejo consultivo con alguno de los propósitos mencionados previamente, es importante tener en cuenta que debe ser visto como verdaderamente representativo. Esto puede requerir que se realice una consulta amplia antes de establecer dicho grupo, para asegurarse de que todos los intereses necesarios han sido incluidos y lograr que el grupo sea creíble.

5. CONVOCATORIAS O REUNIONES ABIERTAS:

Las convocatorias abiertas a los miembros de la organización -al estilo de las “audiencias públicas” o “foros comunitarios”- para escuchar opiniones, preocupaciones y preguntas en torno a las alternativas consideradas en una decisión, son útiles para abrir y transparentar el proceso de toma de decisiones. Para que estas convocatorias abiertas cumplan con su propósito, es necesario distribuir previamente información acerca del problema que se enfrenta, la decisión a tomar y las opciones en discusión, asegurando el libre acceso a la información existente en la organización en relación al tema de la convocatoria y la equidad en su distribución a todos los miembros de la organización. El hecho de que algunos participantes tengan acceso a más información que otros en relación al tema considerado, le resta credibilidad al proceso de

participación. Por otra parte, es fundamental estimular la participación en este tipo de reuniones abiertas de todos aquellos que se pueden ver afectados por la decisión tomada, para que tengan la posibilidad de expresar sus opiniones. Es importante, también, asegurarse de que la mecánica de la reunión abierta contenga reglas que limiten las intervenciones extensas y brinden oportunidades para que todas las opiniones puedan ser escuchadas.

6. CARTELERAS Y PIZARRAS PÚBLICAS, BUZONES DE IDEAS Y SUGERENCIAS Y LÍNEAS TELEFÓNICAS ABIERTAS:

Estos mecanismos pueden ser útiles para recoger opiniones en relación a alternativas frente a las cuales deben tomarse decisiones importantes para la organización. Las carteleras y pizarras públicas permiten que los miembros de la organización puedan registrar en forma pública sus comentarios en relación a propuestas que serán consideradas por el Consejo Directivo. Los buzones de ideas y sugerencias funcionan de manera similar, con la diferencia que los comentarios no son públicos, al mantenerse cierta reserva sobre quiénes se han expresado, evitando, al mismo tiempo, convertir diferencias de opinión en debates colectivos. Las líneas telefónicas abiertas permiten recoger las opiniones de los miembros de la organización, brindando la posibilidad de un intercambio con quienes atienden llamados y la posibilidad de dar información aclaratoria o respuestas inmediatas. Las preocupaciones expresadas y las sugerencias dadas por los miembros de la organización a través de estos mecanismos de comunicación permiten a las Comisiones Directivas recibir feedback sobre alternativas en discusión, anticipar reacciones frente a decisiones consideradas, y enriquecer la calidad de la toma de decisiones. Por otra parte, para mantener la credibilidad en la participación utilizando estos mecanismos, es necesario reconocer a quienes expresan su voz, comunicar que las opiniones recibidas han sido consideradas, brindar respuestas a quienes han efectuado reclamos e información aclaratoria a quienes la requieran, e informar cuál ha sido la decisión tomada finalmente.

7. CONSULTAS, REFERENDOS Y PLEBISCITOS:

La consulta y participación de los miembros en la toma de decisiones puede poseer un grado de formalización mayor a los planteados previamente, otorgando también distintos grados de autoridad a los resultados obtenidos en estos procesos. En el caso de los plebiscitos, los resultados de las votaciones en torno a distintas alternativas tienen poder resolutorio, mientras que en las consultas los resultados sirven para enriquecer la toma de decisiones del Consejo Directivo, el cual mantiene la autoridad final. En el caso de los referendos, los Consejos Directivos someten a votación ciertas resoluciones para obtener su ratificación o rechazo por parte de los miembros de la organización, en circunstancias en las cuales la consulta previa o la realización de un plebiscito o votación de los miembros no fue posible. Estos mecanismos pueden resultar más relevantes en organizaciones con un número significativo de miembros o con miembros que se encuentran dispersos geográficamente.

8. FOROS DE DISCUSIÓN ELECTRÓNICOS:

El uso de grupos de discusión abiertos a todos aquellos que quieran participar utilizando el correo electrónico, servicios de chat on line u otras herramientas disponibles a través de internet permiten generar ámbitos de consulta, opinión y debate público en torno a decisiones que deben ser adoptadas por Consejos

Directivos. Si bien el uso de estos mecanismos e instrumentos se encuentra todavía restringido a quienes tienen acceso y están habituados a las nuevas tecnologías, generando un sesgo importante en cuanto a la representatividad de los resultados, su utilización permite ampliar las perspectivas disponibles para quienes deben tomar decisiones en organizaciones.

OPORTUNIDADES CREADAS POR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS:

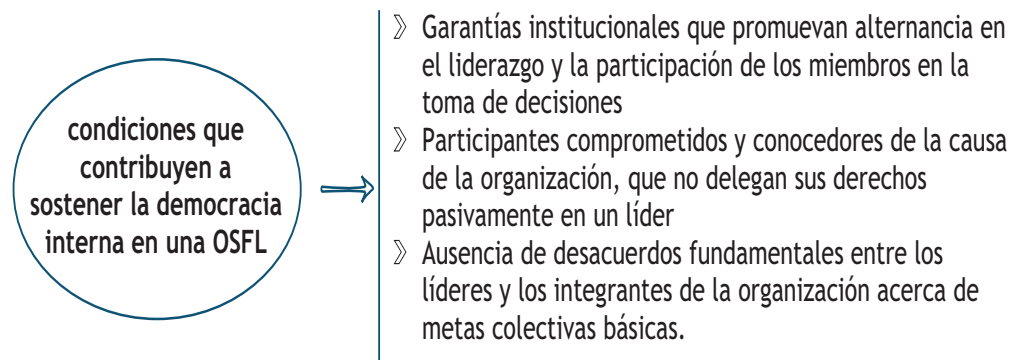
La disponibilidad de nuevas herramientas y mecanismos para la participación de los miembros de las organizaciones en la toma de decisiones que han hecho posible los avances en las telecomunicaciones, merece un comentario adicional. Herramientas como las listas de distribución electrónicas, el televoto, las encuestas telefónicas automatizadas, los alertas electrónicos de temas que serán debatidos en reuniones de Consejos Directivos o de nueva información disponible en el sitio en Internet de la propia organización sobre los temas a decidir, las votaciones a través de Internet, entre otras, crean oportunidades inmensas para informar y abrir la participación de una mayor cantidad de miembros en los procesos de toma de decisiones institucionales.

Este tipo de participación se encuentra mediatizada por la tecnología y, por lo tanto, deben reconocerse los riesgos que presenta: reducir las posibilidades de interacción, la comunicación personal y la influencia directa que han caracterizado a estas organizaciones.

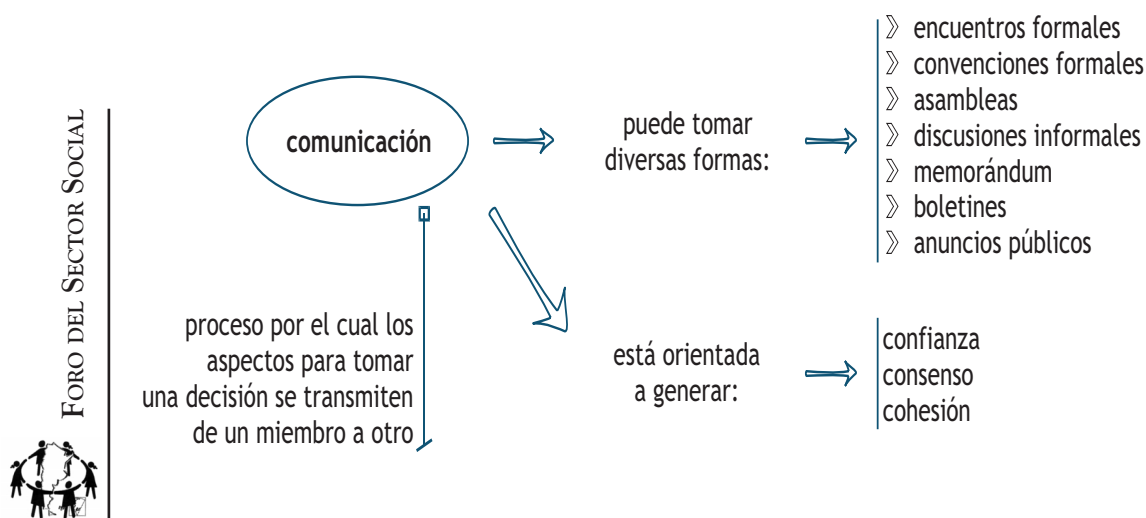
Finalmente, los diversos mecanismos presentados para instrumentar procesos de consulta y participación de los miembros de las organizaciones en la toma de decisiones institucionales -como toda herramienta de gestión institucional- no son intrínsecamente buenos ni malos. Todos pueden ser utilizados de manera más o menos efectiva, en función de la importancia que se le asigne a la búsqueda de consenso interno y del compromiso real que tengan los Consejos Directivos para adoptar formas más abiertas, inclusivas y transparentes en el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO COMO ESCUELAS DE DEMOCRACIA

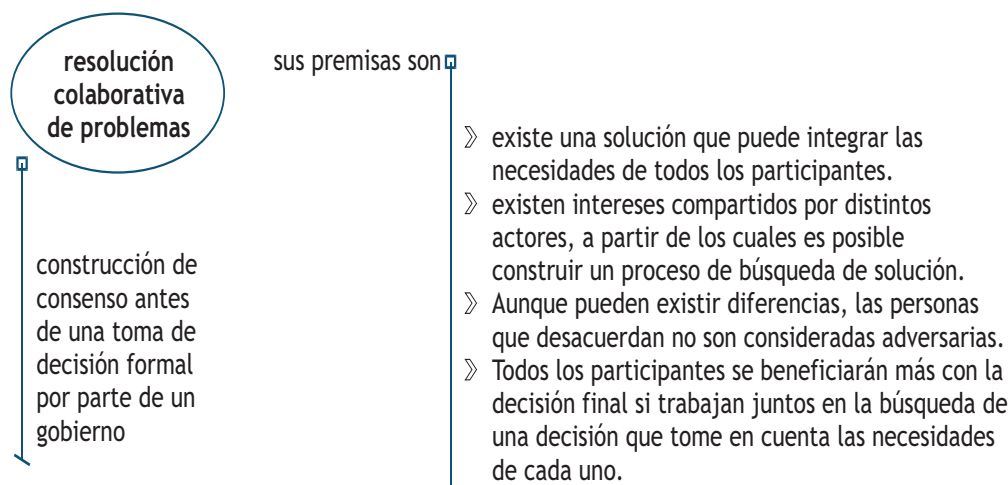
Una de las funciones sociales que le han sido atribuidas a las organizaciones sin fines de lucro de carácter voluntario se vincula con el papel formador en el ejercicio de prácticas de participación democrática para sus miembros.



Los Consejos Directivos deben reflexionar y tomar conciencia de que los procesos y las prácticas de participación y consulta de sus miembros son los que definen el carácter de una organización.

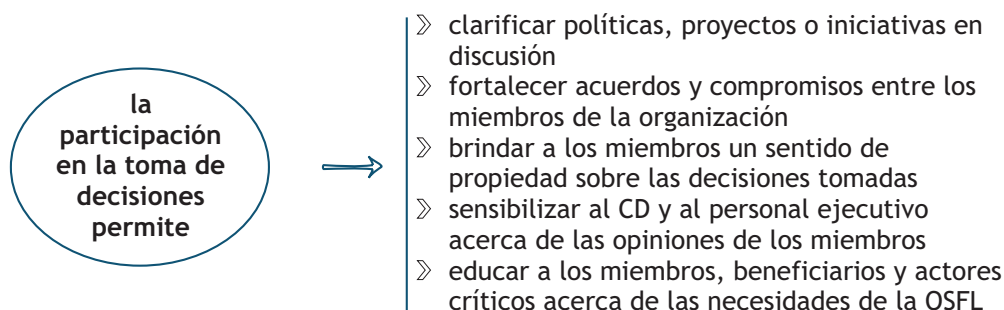
COMUNICACIÓN, COMPROMISO Y CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS EN LA ORGANIZACIÓN

El grado de comunicación existente dentro de la organización es un factor clave para comprender el nivel de compromiso de sus miembros.



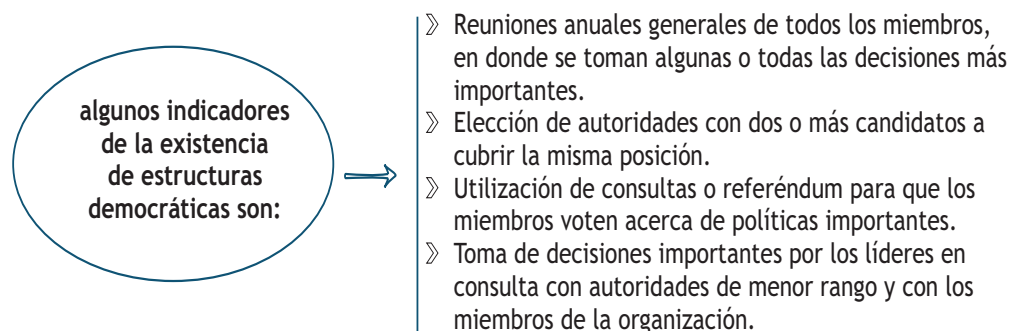
PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Una mayor participación de los miembros en la toma de decisiones de una organización conduce a un mayor apoyo a las mismas, y legitima las decisiones tomadas.

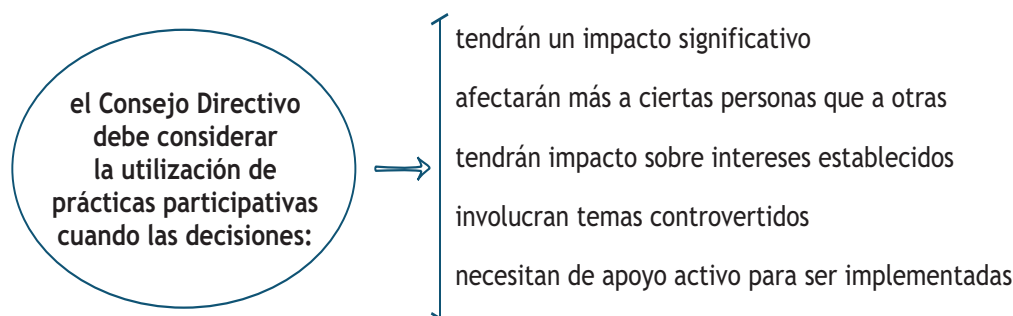


La participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones en torno a las cuestiones estratégicas de la misma constituye un mecanismo básico de gobierno que otorga legitimidad a las políticas institucionales y crea compromiso de los miembros.





El factor más importante que determinará el grado de funcionamiento democrático estará dado por el esfuerzo que realice el Consejo Directivo en generar oportunidades de participación e influencia efectiva en las decisiones importantes.



encuestas de opinión de miembros o actores críticos de la OSFL
 utilización de grupos focales
 reuniones regulares con actores críticos
 entrevistas a grupos de miembros de perfiles diversos
 grupos o consejos consultivos
 carteleras o pizarras ubicadas en lugares de atención al público
 buzones de ideas o sugerencias
 líneas telefónicas abiertas
 reuniones abiertas, tales como audiencias públicas o foros comunitarios
 consultas y referendums
 foros de discusión por medios electrónicos
 nuevas tecnologías (televoto, encuestas, etc.)
 herramientas disponibles por Internet (listas de distribución, etc.)

son algunos de los mecanismos de participación que pueden utilizarse



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar mecanismos de participación para la toma de decisiones utilizados en su organización. Analizar alternativas. Efectuar propuestas que promuevan la participación.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> Complete el cuadro en forma individual o en pequeños grupos en el seno del CD. Analice las respuestas con los demás miembros del CD. Extraiga conclusiones. Formulen sugerencias.

Indique con un tilde los mecanismos de participación de miembros de la organización en la toma de decisiones fundamentales listados en el siguiente cuadro, que fueron utilizados en su organización.

Analice cuáles fueron los resultados de dichas experiencias.

✓	Mecanismos de participación	Tipo de decisión	¿Cuáles fueron los resultados de dichas experiencias?
	Encuestas de opinión		
	Grupos focales		
	Reuniones regulares con actores críticos		
	Entrevistas a grupos de miembros de diversos perfiles		
	Grupos o consejos consultivos		
	Carteleras o pizarras		
	Buzones de ideas o sugerencias		
	Líneas telefónicas abiertas		
	Reuniones abiertas (audiencias públicas, foros comunitarios)		
	Consultas y referéndum		
	Foros de discusión por medios electrónicos		
	Nuevas tecnologías (televoto, tele encuestas)		
	Herramientas de Internet (listas de distribución, foros, alertas electrónicos de decisiones a tomar, etc.)		



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Identificar mecanismos de participación para la toma de decisiones utilizados en su organización. Analizar alternativas. Efectuar propuestas que promuevan la participación.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> Complete el cuadro en forma individual o en pequeños grupos en el seno del CD. Analice las respuestas con los demás miembros del CD. Extraigan conclusiones. Formulen sugerencias.

Sugiera en qué tipo de decisiones de la vida de su organización podrían aplicarse, a su criterio, los mecanismos detallados en el cuadro.

Mecanismos de participación	Tipo de decisión	¿Qué precauciones habría que tomar en cuenta para que resulten efectivos?
Encuestas de opinión		
Grupos focales		
Reuniones regulares con actores críticos		
Entrevistas a grupos de miembros de diversos perfiles		
Grupos o consejos consultivos		
Carteleras o pizarras		
Buzones de ideas o sugerencias		
Líneas telefónicas abiertas		
Reuniones abiertas (audiencias públicas, foros comunitarios)		
Consultas y referéndum		
Foros de discusión por medios electrónicos		
Nuevas tecnologías (televoto, tele encuestas)		
Herramientas de Internet (listas de distribución, foros, alertas electrónicos de decisiones a tomar, etc.)		

