

Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones Sin Fines de Lucro

Gabriel Berger
María Poli

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 4

MECANISMOS DE SELECCIÓN Y TRANSICIÓN EN CONSEJOS DIRECTIVOS

OBJETIVOS

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

- ☐ Comprenda que la calidad del Consejo Directivo depende del plan que desarrolle para seleccionar e incorporar nuevos miembros.
- ☐ Diseñe un plan de acción que contribuya a la selección de nuevos miembros.
- ☐ Adquiera herramientas para la incorporación de nuevos miembros.
- ☐ Conozca las distintas transiciones que atraviesan los Consejos Directivos e identifique los riesgos y las dificultades que producen en las organizaciones.
- ☐ Desarrolle habilidad para planificar y diseñar transiciones ordenadas.

CAPÍTULO 4

MECANISMOS DE SELECCIÓN Y TRANSICIÓN EN CONSEJOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN

La calidad del Consejo Directivo depende en gran medida del plan que éste desarrolle para seleccionar e involucrar a nuevos miembros. Este capítulo analiza los distintos mecanismos que se utilizan para la selección y la designación de los integrantes de los cuerpos directivos de las asociaciones civiles y de las fundaciones. Además, el capítulo explora qué son y qué funciones cumplen los comités de nominaciones y las comisiones de desarrollo directivo o de recursos humanos y analiza las transiciones que se producen en las organizaciones, ya sea cuando se transfiere responsabilidades desde el grupo original de fundadores a una segunda generación de líderes o cuando se produce el pasaje desde un Consejo Directivo involucrado en el trabajo cotidiano de una organización pequeña hacia un Consejo Directivo con un perfil orientado a temas de gobierno, delegando las responsabilidades de gestión a personal ejecutivo rentado.

MECANISMOS DE SELECCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS

Existen aspectos formales para la designación de los integrantes de los cuerpos directivos definidos por los estatutos de las mismas organizaciones. En el caso de las asociaciones civiles, se suele requerir un mecanismo de votación entre los asociados para elegir a los integrantes de los cuerpos directivos, y la designación de las personas para cubrir los cargos que quedan vacantes se realiza en una asamblea ordinaria de asociados, o a través de elecciones cuando la cantidad de socios así lo hiciera necesario.

Es frecuente que los estatutos de asociaciones civiles establezcan la renovación parcial de cargos (por mitades o por tercios) de manera tal de asegurar cierta continuidad en el trabajo realizado por el Consejo Directivo como cuerpo, evitando así cambios totales en su composición.

En el caso de fundaciones, la designación de los integrantes del primer Consejo de Administración es realizada por los fundadores, y posteriormente los reemplazos de consejeros (por finalización del mandato o por remoción) se realizan en base a alguno de los siguientes mecanismos: 1) designación a cargo de los miembros permanentes del Consejo de Administración, quienes habitualmente son los fundadores (estableciéndose las condiciones para una acefalía futura frente a la desaparición física de los mismos, a menos que se establezcan provisiones para el caso de su ausencia); 2) designación por los integrantes actuales del mismo Consejo; 3) designación por entidades representadas en el Consejo de Administración, aunque una vez designadas estas personas ejercen el cargo en forma personal e indelegable.

Los estatutos establecen los mecanismos que regulan el funcionamiento de cada entidad, en particular lo referente a sus órganos de gobierno. En el caso

de las asociaciones civiles, los estatutos estipulan el marco de derechos y obligaciones de los asociados, constituyendo una suerte de contrato entre éstos y la entidad. Entre otros aspectos relacionados, los estatutos de asociaciones civiles y de fundaciones establecen las normas vinculadas con la selección de integrantes de los órganos de gobierno, la duración de los mandatos para cada cargo, los requisitos para integrarlos, y el mecanismo de reemplazo por vacante transitoria o permanente.

Más allá de los aspectos formales establecidos en los estatutos, algunas organizaciones cuentan con un equipo de trabajo cuya responsabilidad principal es ayudarlas a identificar y seleccionar a los candidatos que mejor puedan aportar a la organización como miembros del Consejo Directivo. Sea que el Consejo Directivo tenga un comité de nominación o selección, o que éste en su conjunto lleve a cabo la tarea de identificación de candidatos, en ambos casos el proceso de selección de nuevos directivos debe ser organizado y planificado adecuadamente. La planificación de la selección incluye diseñar y especificar las acciones que serán realizadas para:

1. Establecer criterios para la selección de nuevos miembros y definir perfiles buscados.
2. Identificar candidatos que reúnan los perfiles definidos.
3. Despertar el interés ("cultivar") de los potenciales candidatos en la organización.
4. Proponer los candidatos seleccionados a quien corresponda (asamblea, Consejo Directivo, Consejo de Administración según la forma jurídica, etc.).
5. Introducir y orientar a los nuevos miembros en sus responsabilidades como integrantes del órgano de gobierno.

Una vez que las distintas acciones previstas han sido diseñadas, entonces el Consejo Directivo o el comité de selección deberá elaborar un calendario para cumplir con cada etapa -por ejemplo, fecha de inicio del proceso de identificación y reclutamiento de nuevos miembros- con suficiente anticipación al término del mandato de los miembros que deberán ser reemplazados.

COMITÉ DE NOMINACIONES Y COMISIÓN DE DESARROLLO DIRECTIVO

La tarea de selección de nuevos integrantes puede ser asignada a un comité de nominaciones o de selección de naturaleza ad-hoc, con una duración a término. En otras organizaciones, ésta tarea es realizada por una comisión de carácter permanente, responsable por el desarrollo de los directivos de la organización, en particular cuando se busca promover el liderazgo interno entre los miembros de la misma, para que puedan ir asumiendo cargos de mayor responsabilidad en la entidad. En otros casos, la tarea de selección es llevada a cabo por la comisión de recursos humanos, la cual puede estar a cargo del seguimiento no sólo de los integrantes de los cuerpos directivos, sino, también, de los integrantes de las distintas comisiones y comités que integran la estructura de gestión, de los voluntarios que participan en la prestación de servicios directos o de servicios de apoyo, y hasta del personal rentado de la organización.

En cualquier caso, ya sea que se trate de un comité temporal o una comisión de carácter permanente, el equipo de trabajo deberá ser responsable de identificar, investigar, cultivar, seleccionar, orientar, involucrar, capacitar y reconocer a cada nuevo integrante del Consejo Directivo. El funcionamiento adecuado de este proceso es central para la efectividad a largo plazo del gobierno de la organización.

Una de las responsabilidades del Comité de Nominaciones o de la Comisión de Desarrollo Directivo es asegurar que cada nuevo integrante del Consejo Directivo -y de las comisiones y comités que conforman su estructura de trabajo- cuente con una descripción del cargo que va a desempeñar y de las contribuciones que se esperan de él. Entre otros aspectos, esta descripción debe incluir: a) obligaciones y responsabilidades; b) duración del mandato; c) requerimientos de tiempo; y d) conocimientos, habilidades y experiencia requerida (perfil buscado), además de hacerle entrega de los documentos que explican el funcionamiento del Consejo Directivo (mecanismos de toma de decisiones, estructura de comisiones y comités, mandatos de cada uno de ellos).

Otra responsabilidad que puede ser asumida por una Comisión de Desarrollo Directivo o de Recursos Humanos -y, eventualmente por un Comité de Nominaciones- es evaluar el desempeño de cada integrante del Consejo Directivo luego de un período, por ejemplo, al finalizar cada año. La evaluación del desempeño individual permitirá identificar a los integrantes que requieren una atención y apoyo adicional para que puedan responder a las necesidades de gobierno de la organización.

COMITÉ DE NOMINACIONES

EJEMPLO DE MANDATO APROBADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO

RESPONSABILIDAD: identificar, investigar, cultivar, reclutar, orientar, involucrar y reconocer a los miembros del CD.

TAREAS A REALIZAR:

- ☐ Analizar el mandato del Comité de Nominaciones aprobado por el Consejo Directivo.
- ☐ Revisar las responsabilidades de los integrantes del Comité de Nominaciones.
- ☐ Formular un plan de trabajo y un calendario anual para las siguientes actividades:
 1. Involucrar a personas clave en el análisis de la composición del Consejo Directivo y en la identificación de nuevos miembros.
 2. Actualizar la descripción de cargos a ocupar por directivos.
 3. Elaborar un listado de candidatos potenciales.
 4. Presentar nominaciones al Consejo Directivo o a la Asamblea para su aprobación.
 5. Cultivar y reclutar nuevos miembros.
 6. Orientar a los nuevos miembros.
 7. Acompañar y reconocer a los nuevos miembros.
 8. Evaluar el desempeño de los integrantes del Consejo Directivo.
 9. Evaluar la tarea realizada por el Comité de Nominaciones.



SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE NUEVOS MIEMBROS

Una consideración fundamental en la selección de nuevos miembros del Consejo Directivo se refiere a la adecuación del perfil de los integrantes del órgano de gobierno a las necesidades de la organización. A medida que la organización va evolucionando, será necesario incorporar y comprometer a miembros con capacidades, experiencias y contactos diferentes respecto a los miembros de períodos anteriores. Por lo tanto, la revisión de la composición del Consejo Directivo debe contemplar que la organización puede estar requiriendo diferentes perfiles de miembros para diferentes etapas del ciclo de vida de la organización.

Un plan de trabajo para la selección e incorporación de nuevos integrantes del Consejo Directivo debe incluir un conjunto de actividades básicas. Estas actividades pueden ser asignadas a un Comité de Nominaciones o Comisión de Desarrollo Directivo, pueden ser delegadas en un integrante del equipo profesional, o realizadas informalmente por los líderes de la organización. Las principales actividades de un plan de trabajo son: 1) identificación de miembros potenciales; 2) estímulo y reclutamiento de nuevos miembros; 3) incorporación y orientación de nuevos miembros y 4) apoyo y reconocimiento de nuevos miembros.

1. IDENTIFICACIÓN DE MIEMBROS POTENCIALES

El Consejo Directivo o el Comité de Nominaciones debería elaborar periódicamente una lista de candidatos que puedan ser considerados en la selección de futuros nuevos integrantes del órgano de gobierno de la organización. Dicha lista se completará con el perfil personal de cada uno de los potenciales nuevos miembros que han sido identificados. La lista será comparada con una descripción de las características, capacidades, experiencia y antecedentes que deben estar representadas en el Consejo Directivo. Esto ayuda a identificar, en primer lugar, en qué medida los miembros actuales del Consejo Directivo cumplen con estos criterios y, en segundo lugar, qué perfiles faltan incluir en el Consejo Directivo.

En este proceso es importante considerar a sus miembros tanto a nivel individual como en función del Consejo Directivo como grupo (considerando los estilos de participación e intervención en reuniones de trabajo). Algunas de las preguntas útiles para orientar este análisis son: ¿Cuáles son los miembros con una fuerte presencia en el Consejo Directivo cuya contribución es positiva?, ¿Quiénes tienden a dominar la participación?, ¿Qué cualidades, capacidades, fortalezas y antecedentes adicionales serían útiles en el Consejo Directivo para llevar a cabo la misión de la organización en esta etapa? También puede ser de ayuda incluir a otros actores críticos, al personal ejecutivo, o a los voluntarios, relevando qué cualidades cada uno de estos grupos espera que estén representadas en el Consejo Directivo.

Todos los miembros del Consejo Directivo deben jugar un rol importante en sugerir posibles nuevos miembros. Posibles fuentes para detectar candidatos son los integrantes voluntarios de comisiones y comités que conforman la estructura de gestión de la organización, integrantes del Consejo Asesor si lo hubiera, voluntarios que colaboran en la organización en tareas específicas, o



personas que se desempeñaron en cargos ejecutivos en la organización o en otras organizaciones similares en el pasado.

En algunos casos, puede llevar un largo tiempo cultivar o despertar el interés de algunos candidatos e involucrarlos en la organización. Una vez que se ha completado la lista de potenciales nuevos miembros, entonces el Consejo Directivo, el Comité de Nominaciones o la Comisión de Desarrollo Directivo puede fijar una reunión para evaluar y asignar prioridad a los candidatos que serán contactados. Es importante tener en cuenta que es preferible tomar el tiempo que sea necesario para reclutar y seleccionar a un candidato que la organización considera valioso, que sumar nuevos miembros rápidamente recurriendo a la selección de personas amigas con la esperanza de que alguno pueda resultar de utilidad para la organización.

2. ESTÍMULO Y RECLUTAMIENTO DE NUEVOS MIEMBROS

El contacto que se establece con los candidatos debe estar acompañado por un "cultivo" de la relación, de manera tal de interesar a la persona en la organización. El tipo de trabajo que se realiza es diferente en cada caso. Interesar a personas que no conocen a la organización a pesar de estar interesadas en la "causa" abordada, requiere de un proceso diferente al de convocar a candidatos que ya han trabajado o conocen bien a la organización. Algunas organizaciones prefieren invitar a estas personas a colaborar en un comité específico por un período determinado de manera de ir conociéndolas y acercándolas a la organización y al mismo tiempo evaluar la conveniencia de ofrecerles un rol de mayor responsabilidad.

Los miembros del Consejo Directivo que contactan al candidato deberían evitar comprometer a la organización antes de tiempo, invitando al candidato a unirse al Consejo Directivo. Esta decisión debe tomarse en consulta con todos sus miembros, con el comité correspondiente asignado a esta tarea, si este existiera (Grummon Nelson, 1991), o en el caso de las asociaciones civiles, siguiendo los mecanismos de elección que pudieran existir (aprobación por la asamblea ordinaria por ejemplo).

En el proceso de estímulo y reclutamiento es importante clarificarle a un candidato los siguientes aspectos: 1) misión de la organización, estrategias centrales y programas; 2) situación financiera; 3) responsabilidades de los directivos; 4) cantidad de tiempo que demandará el cargo; 5) cantidad de reuniones a las que deberá asistir; 6) contribuciones que se esperan de él (participación en otros comités o comisiones, donación de dinero, contactos, servicios gratuitos, etc.).

Si bien el proceso de estimulación puede ser gradual, la organización debe ser clara en cuanto a las expectativas que se tienen de los integrantes de su Consejo Directivo, evitando ocultar estos aspectos con la "excusa" de querer atraer personas consideradas importantes o visibles en la comunidad. Contar con integrantes "nominales" que no realizan un aporte efectivo al gobierno de la entidad, suele generar resultados contraproducentes en el mediano plazo.

Cuando el candidato ha sido aprobado por el Consejo Directivo es conveniente realizar una reunión en la que se lo invita a unirse al mismo (o a aceptar ser presentado como candidato en la asamblea ordinaria si correspondiera en una

asociación civil). Aunque no todos los miembros deben estar presentes en dicha reunión, es importante que quienes lo hagan describan en detalle el rol y la estructura del Consejo Directivo en la organización, y cuál será el papel que se espera del nuevo integrante. También es conveniente acordar explícitamente cuál será el cargo (secretario, vocal, etc.) que ocupará en el Consejo Directivo, cuál es la descripción de dicha posición, y qué otras comisiones o comités integrará.

3. INCORPORACIÓN Y ORIENTACIÓN DE LOS NUEVOS MIEMBROS

Una vez que el candidato ha aceptado la invitación de unirse al Consejo Directivo o ha sido elegido por la asamblea ordinaria en las asociaciones civiles, el presidente de la organización debería enviar una carta de bienvenida en nombre de todo el Consejo Directivo, en la cual deja formalmente establecidas las responsabilidades que se asumen y la contribución que se espera del nuevo integrante. Por supuesto que dicha carta debería reconocer y agradecer el compromiso asumido por el nuevo miembro, y la importancia que dicho compromiso tiene para el cumplimiento de la misión de la organización.

Incluso las personas que forman parte al mismo tiempo de otros Consejos Directivos, o lo han hecho en el pasado, necesitan una orientación hacia la organización. El objetivo de la orientación es integrar a los nuevos miembros lo antes posible, para que puedan convertirse en participantes activos y efectivos del Consejo Directivo. Para esto, necesitan conocer cuál es la estrategia y las prioridades actuales de la organización, cuáles son las principales fortalezas y debilidades de ésta, como está organizada la estructura de gobierno y la estructura de gestión de la entidad, cuáles son las principales políticas y reglas de funcionamiento, y cómo pueden ellos contribuir y trabajar para el beneficio de la entidad.

Las sesiones de orientación pueden realizarse en la misma organización, o en la oficina del nuevo miembro o en la de algún otro miembro del Consejo Directivo. También deben contar con la participación de personas que ocupan puestos clave en la estructura directiva y en la estructura de gestión, que puedan brindar una descripción del funcionamiento de la entidad y responder a las preguntas del nuevo miembro. La orientación también debe incluir una introducción explícita a los valores, las normas y las tradiciones de la organización.

Para facilitar el proceso de orientación e incorporación a la organización, el nuevo miembro debería recibir una carpeta (en algunas organizaciones denominada Manual de Consejo Directivo) con contenidos tales como:

- ☐ Una breve historia de la organización.
- ☐ Los estatutos de la organización.
- ☐ El documento de gobierno con la estructura del Consejo Directivo, descripción de roles y responsabilidades, y las principales políticas vigentes.
- ☐ Aspectos operativos del trabajo del Consejo Directivo: lugar y frecuencia de las reuniones, cantidad de reuniones, calendario de actividades.
- ☐ Memoria y balance del último ejercicio.
- ☐ Una descripción de la estructura de gestión y organigrama funcional de la organización.
- ☐ Plan estratégico y plan anual de actividades de la organización.

4. INVOLUCRAMIENTO Y RECONOCIMIENTO DE NUEVOS MIEMBROS

Luego de la orientación, es importante involucrar a los nuevos miembros en actividades de las que ellos puedan participar activamente, y reconocer su ayuda. De lo contrario, los nuevos miembros sólo tomarán parte de las reuniones del Consejo Directivo sin lograr una auténtica participación. En tal sentido, es importante que los nuevos miembros se incorporen a alguno de los Comités o Comisiones del Consejo Directivo en áreas de su interés o conocimiento para lograr un mayor contacto personal en grupos de trabajo más reducidos. Si el personal ejecutivo lo solicita, también puede ser provechoso obtener la contribución de los nuevos miembros del Consejo en roles de asesoramiento o de trabajo voluntario en aquellas áreas en las que posean experiencia (Grummon Nelson, 1991).

En el período inicial de involucramiento es esencial efectuar un seguimiento cercano de los nuevos integrantes. Transcurrido un plazo prudencial (dos o tres meses), puede resultar útil una reunión individual entre los nuevos integrantes y el Comité de Nominaciones o las principales autoridades de la organización, con el objeto de evaluar el proceso de incorporación y reconocer el aporte por ellos realizado hasta el momento.

Brindar reconocimiento periódico a los nuevos miembros es fundamental para reforzar su compromiso y entusiasmo con las nuevas responsabilidades asumidas. El reconocimiento puede darse de distintas formas: mencionar la contribución realizada por el nuevo miembro durante una reunión plenaria, asignarle una tarea de importancia que sea valorada por los integrantes del Consejo Directivo (por ejemplo, representar a la organización en algún evento comunitario, o asumir el liderazgo de un evento o actividad especial que brinde visibilidad), o comunicar a los miembros de la organización algún logro generado por los nuevos integrantes del Consejo Directivo.

MECANISMOS DE TRANSICIÓN

Una fase particularmente crítica en la vida de las organizaciones sin fines de lucro suele ser la transferencia de responsabilidad desde el grupo original de fundadores a una segunda generación de líderes. Otra fase importante puede ser el pasaje desde un Consejo Directivo involucrado en el trabajo cotidiano de una organización pequeña, hacia un Consejo Directivo con un perfil orientado al gobierno, transfiriendo las responsabilidades de gestión a personal ejecutivo rentado. La forma en que estos desafíos evolutivos sean encarados y resueltos determinará en gran medida la sustentabilidad de las organizaciones, ya que sin una adecuada transición entre los grupos directivos iniciales y los continuadores, las organizaciones sin fines de lucro debilitan su cohesión interna y su conducción estratégica.

Este mismo riesgo también se manifiesta en cada cambio de integrantes de Consejos Directivos. Por este motivo, es indispensable desarrollar un sistema de rotación o transición para el Consejo Directivo, que puede incluir algunos de los siguientes elementos:



1. **Duración de los mandatos de los integrantes del Consejo Directivo:** una forma de facilitar la renovación de los miembros del cuerpo de gobierno que no realizan un aporte significativo es establecer un período de permanencia breve -por ejemplo de uno o dos años- con una evaluación de desempeño, permitiendo así el alejamiento de aquellos miembros que no han cumplido con las responsabilidades acordadas.
2. **Renovación por partes de los integrantes del Consejo Directivo:** la renovación por mitades o tercios del Consejo Directivo permite asegurar cierta continuidad en el gobierno y conducción estratégica de la organización.
3. **Cantidad de mandatos consecutivos o totales permitidos:** ciertas organizaciones limitan la cantidad de veces que una persona puede integrar el Consejo Directivo, estableciendo, por ejemplo, la obligación de alejarse del mismo por uno o más períodos antes de poder volver a integrarlo nuevamente (alejamiento temporal forzoso). También puede fijarse la cantidad total de mandatos que alguien puede cumplir en el Consejo Directivo, facilitando así la incorporación de otras personas.
4. **Duración del mandato en un cargo específico:** ciertas organizaciones establecen mandatos por períodos más breves para ocupar un cargo, por ejemplo, cuando un presidente dura en su cargo dos años, pero su mandato en el Consejo Directivo dura tres. Esto permite contar con la colaboración de dicho miembro por un plazo más amplio y evita transiciones radicales.
5. **Cantidad de mandatos que se permite ocupar un mismo cargo:** una forma de evitar la “perpetuación” de personas en puestos de máxima autoridad (por ejemplo, presidente) es limitar la cantidad de veces que se puede ocupar un mismo cargo.
6. **Edad mínima y/o máxima para ocupar ciertos cargos o integrar el Consejo Directivo:** por ejemplo, cuando se establece la obligación de dejar el cargo a una cierta edad obligando así la incorporación de nuevos miembros.
7. **Atributos vinculados a la representatividad:** algunas organizaciones exigen disponer de ciertos atributos o cumplir con ciertos requisitos para poder integrar el órgano de gobierno de la entidad, debiendo cesar en el cargo cuando se deja de cumplir con ellos. Por ejemplo, escuelas estructuradas como asociaciones civiles requieren que los integrantes del Consejo Directivo sean padres de alumnos, debiendo renunciar a los cargos cuando los hijos se gradúan o abandonan la escuela.
8. **Incompatibilidades:** en ciertos casos resulta conveniente establecer en qué circunstancias un miembro debe dejar el Consejo Directivo. Por ejemplo, ciertas organizaciones establecen que sus integrantes dejan automáticamente el Consejo Directivo cuando asumen un cargo público, se postulan a un cargo electivo, o inician alguna actividad laboral que pueda generar un conflicto de interés permanente.

Los elementos arriba señalados deben ser articulados dentro de un sistema que integre mecanismos de transición. Este sistema deberá adaptarse a la realidad de cada caso, tomando en cuenta cuáles son los riesgos que se quieren evitar y qué situaciones se quieren promover para potenciar la contribución del Consejo Directivo al funcionamiento de la organización.

La transición de integrantes de Consejos Directivos debe ser planificada en forma ordenada, de manera tal de permitir la preparación de los futuros responsables del gobierno de la organización. En este sentido es frecuente escuchar como argumento para no renovar el Consejo Directivo que no se encuentra nuevos integrantes para realizar los reemplazos. La falta de



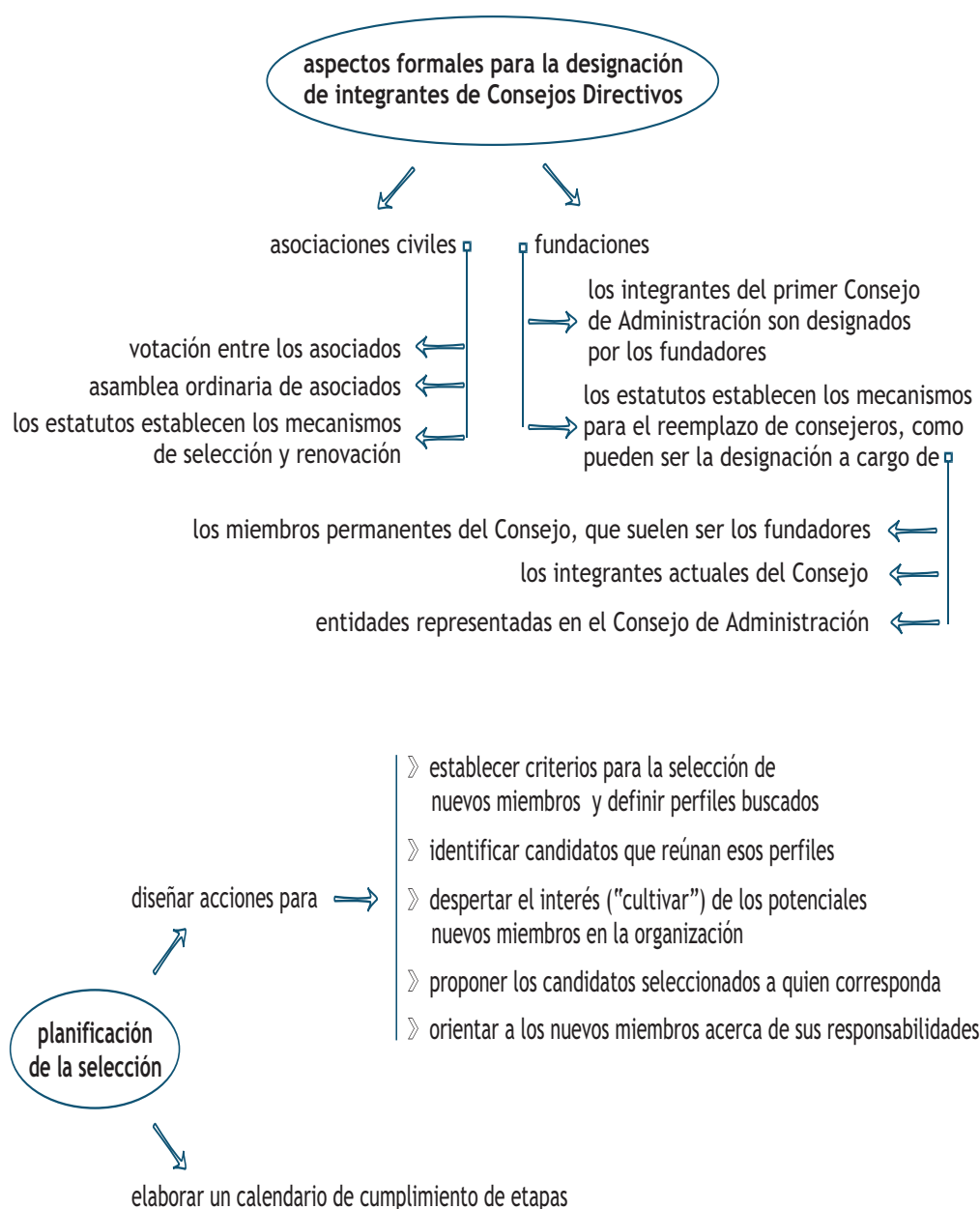
candidatos suele reflejar la ausencia de planificación de mecanismos de identificación, motivación, estímulo y capacitación de nuevos directivos. En otros casos, la ausencia de candidatos señala la existencia de problemas de visibilidad o hasta de credibilidad que puede experimentar la organización. Por lo tanto, el reconocimiento de la dificultad para incorporar nuevos miembros debe convertirse en una oportunidad para la reflexión estratégica de su Consejo Directivo que permita profundizar en las causas de esta situación y cuál es la contribución de la conducción actual a este problema.

En síntesis, la forma en que estos desafíos de transición sean encarados y resueltos determinará en gran medida la sustentabilidad de las organizaciones, ya que sin un adecuado recambio de directivos, las organizaciones sociales debilitan su cohesión interna, su legitimidad externa y su capacidad de conducción estratégica.



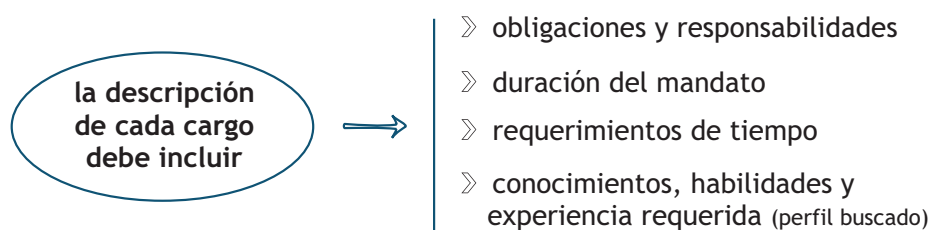
MECANISMOS DE SELECCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS

La calidad del Consejo Directivo depende en gran medida del plan que éste desarrolle para seleccionar e involucrar a nuevos miembros.



COMITÉ DE NOMINACIONES O COMISIÓN DE DESARROLLO DIRECTIVO

Ya sea que se trate de un comité temporal o una comisión de carácter permanente, es un equipo de trabajo que será responsable de identificar, investigar, cultivar, seleccionar, orientar, involucrar, capacitar y reconocer a cada nuevo integrante del Consejo Directivo.



El desempeño de cada integrante del Consejo Directivo puede ser evaluado por ese equipo de selección luego de un período dado. Antes, cada nuevo integrante debe contar con una descripción del cargo que va a desempeñar y de las contribuciones que se esperan de él.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE NUEVOS MIEMBROS

las principales actividades de un plan de trabajo para la selección e incorporación de nuevos miembros son:



- » identificación de miembros potenciales
- » estímulo y reclutamiento
- » incorporación y orientación
- » apoyo y reconocimiento

En la selección de miembros del Consejo Directivo es fundamental asegurar la adecuación del perfil de sus integrantes a las necesidades de la organización.

información para facilitar el estímulo y reclutamiento de nuevos miembros



- » misión de la organización, estrategias y programas
- » resultados obtenidos por la organización
- » situación financiera
- » responsabilidades del Consejo Directivo
- » descripción del cargo
- » contribuciones que se esperan de él
(donación de dinero, contactos, servicios gratuitos, etc.)

información para facilitar la incorporación y orientación de nuevos miembros



- » una breve historia de la organización
- » los estatutos de la organización
- » el documento de gobierno con la estructura del Consejo Directivo, descripción de roles y responsabilidades, y las principales políticas vigentes
- » aspectos operativos del trabajo del Consejo Directivo
- » memoria y balance del último ejercicio
- » una descripción de la estructura de la organización
- » plan estratégico y plan anual de actividades de la organización



MECANISMOS DE TRANSICIÓN

La transferencia de responsabilidad desde los fundadores a una segunda generación de líderes, el pasaje desde un Consejo Directivo involucrado en el trabajo cotidiano de una organización pequeña hacia un Consejo Directivo orientado a temas de gobierno, la transferencia de las responsabilidades de gestión a personal ejecutivo rentado, y cada cambio de integrantes en el Consejo Directivo son fases particularmente críticas en la vida de las OSFL.

un sistema de rotación o transición para el Consejo Directivo puede incluir elementos tales como:

- » límite de duración de los mandatos de los integrantes del CD
- » renovación por partes de los integrantes del CD
- » cantidad de mandatos consecutivos o totales permitidos
- » duración del mandato en un cargo específico
- » cantidad de mandatos en los que se permite ocupar un mismo cargo
- » edad mínima y/o máxima para ocupar ciertos cargos o integrar el CD
- » atributos vinculados a la representatividad
- » incompatibilidades

TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Considerar los perfiles de los integrantes del Consejo Directivo de su organización. Conocer el ajuste de esos perfiles a las necesidades de su organización. Analizar los mecanismos de selección de nuevos miembros del Consejo Directivo en su organización. Elaborar propuestas.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> Responda el cuestionario en forma individual en el seno del Consejo Directivo. Analice junto con los demás miembros del Consejo Directivo las respuestas obtenidas. Extraiga conclusiones y discutan propuestas.

	SI	NO
Incluye su Consejo Directivo miembros con suficiente:		
experiencia		
conocimiento		
compromiso con la misión de la organización		
¿Existe un interés en involucrar a nuevos miembros en el trabajo de la organización?		
Si esto es así, ¿posee el Consejo Directivo un plan para hacer esto? Por favor escriba al dorso brevemente el plan.	/	
¿Ha evaluado el Consejo Directivo las necesidades de la organización a fin de determinar los diversos perfiles de los nuevos miembros que deberían involucrarse?		
Al dorso, indique brevemente qué perfiles son necesarios.	/	
¿Ha elaborado el Consejo Directivo una descripción de puesto para los nuevos miembros?		
¿Posee el Consejo Directivo un procedimiento establecido para orientar a nuevos miembros dentro de la organización?		
¿Establece criterios para la selección de nuevos miembros en función de los perfiles buscados?		
¿Identifica candidatos que reúnan los perfiles definidos?		
¿Despierta el interés de los potenciales nuevos miembros en la organización?		
¿Propone los candidatos seleccionados a quien corresponda (asamblea, Consejo Directivo, etc.)?		
¿Orienta a los nuevos miembros acerca de sus responsabilidades?		
¿Involucra y reconoce a los nuevos miembros?		



Plan de involucramiento
1.
2.
3.
4.
5.
Perfiles necesarios
1.
2.
3.
4.
5.



TIPO DE FICHA:	Guía / instrumento de trabajo
OBJETIVOS:	<ul style="list-style-type: none"> Considerar los perfiles de los integrantes del Consejo Directivo de su organización. Conocer el ajuste de esos perfiles a las necesidades de su organización. Analizar los mecanismos de selección de nuevos miembros del Consejo Directivo en su organización. Elaborar propuestas.
INSTRUCCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> Responda el cuestionario en forma individual en el seno del Consejo Directivo. Analice junto con los demás miembros del Consejo Directivo las respuestas obtenidas. Extraigan conclusiones y discutan propuestas.

		SI	NO
¿Ha definido el Consejo Directivo un sistema que integra diversos mecanismos de recambio de miembros?			
¿Considera que el Consejo Directivo debería modificar sus políticas y reglas con respecto a: En todos los casos, si la respuesta es afirmativa, indicar cómo al dorso.	Tamaño del Consejo Directivo		
	Renovación de los integrantes del Consejo Directivo		
	Cantidad de mandatos permitidos en el CD		
	Duración del mandato en un cargo		
	Cantidad de mandatos permitidos en un mismo cargo		
	Edad mínima y/o máxima		
	Composición por edad		
	Composición por sexo		
	Representatividad en el Consejo Directivo		
Máximo de ausencias permitidas			

Tema	Propuesta de modificación de políticas y reglas:
Tamaño del Consejo Directivo	
Renovación de los integrantes del Consejo Directivo	
Cantidad de mandatos permitidos en el CD	
Duración del mandato en un cargo	
Cantidad de mandatos permitidos en un mismo cargo	
Edad mínima y/o máxima	
Composición por edad	
Composición por sexo	
Representatividad en el Consejo Directivo	
Máximo de ausencias permitidas	

