

DIPLOMADO **2018**
INNOVACIÓN & GESTIÓN SOCIAL
PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Módulo 2
Gobierno e Institucionalidad
Instructor: Alejandro Martínez Reyes

En alianza con:

Agenda

Día 1

-  Presentación de asistentes
-  Expectativas
-  I. Gobierno
-  II. Responsabilidades y Roles
-  III. Estructura

Ejercicio

Nombre de la Organización	
Denominación del órgano de gobierno	
Número de integrantes del órgano de gobierno	
Años en el cargo del máximo representante	
Genero del máximo representante (Femenino / Masculino)	

Presentación de asistentes

 Nombre

– Organización

– Cargo

Orientaciones del módulo

- Efectividad del órgano de gobierno
- Trascendencia e institucionalidad
- Generación de valor
- Herramientas para mejorar la función de gobierno
- **Gobernar MÁS y Administrar MENOS**

Gobierno

Los miembros de una organización deben comprender claramente el significado de determinados aspectos relacionados con el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro.

- Concepto
- Gobierno ejercido por voluntarios
- Gobierno **VS** Gestión
- Responsabilidad fiduciaria y de gobierno



Gobierno

I. Concepto de Gobierno

Es la función de **toma de decisiones colegiadas y fundamentales** que permiten direccionar los recursos humanos, financieros y materiales para lograr los fines y objetivos fijados por la organización.

La **función** de gobierno es **desempeñada por cuerpos directivos**, denominados en nuestro país por las leyes en la materia y/o de diversas formas por su conformación jurídica (costumbres).

Decisiones y acciones

- 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. Establecer mecanismos y procedimientos para desarrollar acciones específicas.

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).

Gobierno ejercido por voluntarios

Una característica distintiva de las organizaciones no lucrativas radica en que el gobierno es ejercido por voluntarios, es decir, por personas que no reciben remuneración alguna por ocupar el cargo de integrantes de un Consejo Directivo.

Los Consejos Directivos de las organizaciones no lucrativas no basan la participación de sus miembros en incentivos utilitarios o remunerativos, sino en otro tipo de incentivos que se relacionan como la satisfacción personal, el interés por las actividades realizadas y la identificación con la misión que tiene la organización.

Reflexión

¿Cómo promover el compromiso voluntario de los miembros de un Consejo Directivo?

Existen tres claves importantes

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.

Reflexión

¿Por qué conservar el Consejo Directivo en manos voluntarias?

- 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.

Gobierno VS Gestión

Gobierno es la toma de **decisiones colegiadas** y la **distribución de autoridad formal** entre los participantes de la organización en relación a sus decisiones fundamentales.

Gestión es la **responsabilidad para operar e instrumentar** las políticas, estrategias, decisiones tomadas por la estructura de gobierno y mantener a la organización en funcionamiento.

Reflexión

Las organizaciones requieren estructuras de gobierno claras por que:

- Necesitan una misión clara que se traduzca en objetivos operativos y que proporcione una guía para la acción.
- Requieren una definición precisa de los resultados que buscan obtener, pues tener buenas intenciones no es suficiente.
- Deben garantizar hasta el final el uso de los recursos recibidos de terceros, por lo tanto deben rendir cuentas de su buena utilización. (Drucker, 1992)

Reflexión

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

La diferencia de las funciones de gobierno y de gestión es difícil en los primeros años de existencia de una organización o en organizaciones pequeñas.

Responsabilidad fiduciaria

Responsabilidad fiduciaria es la situación en la que personas son responsables de cuidar los recursos y patrimonio de la organización y el cumplimiento de obligaciones que conllevan los deberes de lealtad, honestidad y de actuar de buena fe en el mejor interés de la organización.

Los miembros del Consejo Directivo acuerdan actuar en representación del interés de otros, además se obligan legal y moralmente a NO 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.

Reflexión

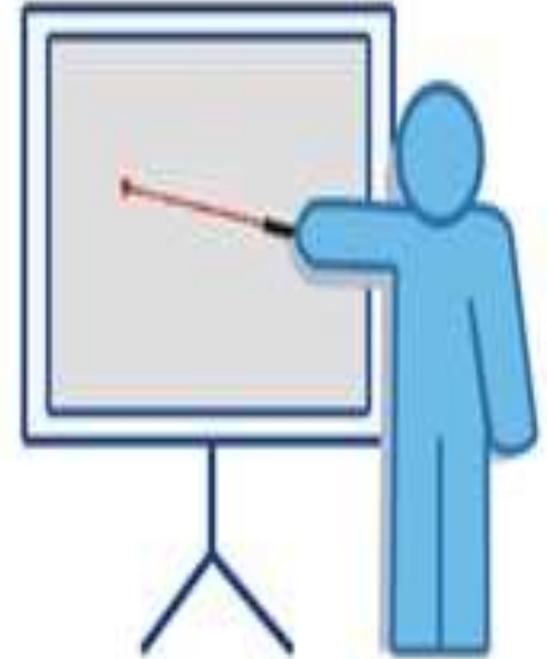
¿De qué es responsable el Consejo Directivo?

- 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.

Reflexión

¿De qué es responsable el Consejo Directivo?

- 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.



Responsabilidades y Roles

II. Responsabilidades y Roles

Los miembros de una organización deben conocer las responsabilidades colectivas y los roles que tienen de forma individual.

- Responsabilidades colectivas
- Roles de los integrantes
- Tareas tradicionales y tareas estratégicas
- Prioridades

Responsabilidades colectivas

..... La función de gobierno en las entidades sin fines de lucro -*definir la misión, políticas y estrategias de largo plazo, monitorear y evaluar el desempeño y el avance en cumplir la misión, etc.*- no cambia a medida que la organización se desarrolla, aunque los roles y responsabilidades de quienes desempeñan esta función pueden tornarse más exigentes si los recursos, las actividades y el número de integrantes de la organización se incrementan.

Responsabilidades colectivas

1. Determinar la misión y los objetivos.
2. Formular, desarrollar y acordar las políticas institucionales.
3. Asegurar la formulación del plan estratégico.
4. Aprobar y monitorear los programas y servicios de la organización.
5. Asegurar los recursos y la sostenibilidad de la organización.
6. Monitorear el desempeño financiero y proteger el patrimonio.
7. Cumplir con los requisitos legales existentes.
8. Seleccionar a la persona que tendrá la responsabilidad ejecutiva de la gestión, apoyarla y evaluar su desempeño.
9. Fortalecer y promover la imagen pública de la organización y servir de puente entre ésta y la sociedad.
10. Fortalecer y evaluar el desempeño del consejo directivo.

Roles

Gobierno

de
Representatividad

de
Implementación

Las responsabilidades de los miembros de Consejos Directivos hace que desempeñen distintos roles:

- **Representatividad**, canalizando necesidades de grupos o sectores
- **Incidencia** (*Advocacy*), participando en la definición de políticas en las reuniones plenarias
- **Patrocinador o financiador**, aportando recursos económicos
- **Vocero o Embajador**, promoviendo la organización en distintos ámbitos
- **Asesoría**, brindando conocimiento experto a la organización
- **Mentorazgo**, colaborando en actividades organizativas y de servicio directo.

Tareas tradicionales

Se limitan al cumplimiento de tareas como la recepción y aprobación de informes, la supervisión de la gestión, y la observación de alguna actividad de interés de cada miembro del Consejo Directivo.

El rol que desempeñan hoy en día las organizaciones hace necesario que, para gobernar efectivamente, los Consejos Directivos se involucren en **tareas estratégicas**, las cuales requieren nuevas reglas de compromiso y características para el cumplimiento de sus responsabilidades.

- 1ª Temas cruciales para la organización
- 2ª Resultados concretos ligados a tiempo
- 3ª Indicadores de éxito
- 4ª Involucramiento de la organización y partes interesadas

Nuevas Tareas

Centrarse en lo estratégico:

1. Fortalecer el rol de consejo
2. Definir las tareas fundamentales o estratégicas
3. Conocer a los integrantes de la organización
4. Incorporar a expertos en consultas críticas
5. Definir lo que debe ser medido y evaluado
6. Centrar la acción en lo fundamental

Prioridades

La organización del trabajo del Consejo Directivo debe comenzar por la definición de prioridades que contenga una lista de las cuestiones estratégicas de mayor importancia para el éxito de la organización.

Las prioridades pueden surgir también del proceso de planeamiento estratégico de la organización, en el cual se determina el conjunto de temas y desafíos estratégicos que deben ser enfrentados.

Un comité del Consejo Directivo o el personal ejecutivo puede ser el responsable de elaborar este documento de prioridades, partiendo de una descripción de las oportunidades y desafíos más significativos para la organización, y las metas y estrategias más apropiadas para encararlos.



Estructura

28

III. Estructura

Los miembros de una organización deben conocer cómo conformar la estructura y cómo optimizar la función de gobierno para mejorar su desempeño.

- Estructura
 - Comisiones y comités
 - Consejo asesor
 - Revisión actual
 - Reuniones plenarios

Con base en la experiencia

1. El tamaño de un Consejo Directivo debe depender de cuántas personas son necesarias para cumplir las responsabilidades de gobierno de la organización.
2. Un Consejo Directivo numeroso, puede optar por un un Comité Ejecutivo que facilite las tareas de gobierno, siempre es conveniente definir y limitar los alcances de uno y otro.
3. El Comité Ejecutivo supone responsabilidades de carácter permanente por lo estas deben ser puntuales para evitar superponer funciones que le competen a todo el Consejo Directivo. Asimismo, deben contribuir a que el Consejo Directivo en su conjunto cumpla con sus responsabilidades, pero no reemplazarlo.

Comité Ejecutivo

Es indispensable que el comité ejecutivo cuente con:

1. Un mandato que delimite sus responsabilidades y objetivos (asesoramiento, delegación de autoridad y decisión, implementación, etc.).
2. Tareas a realizar claramente definidas.
3. Plazos previamente establecidos para las distintas tareas.
4. Un presidente o secretario con tiempo para liderar el comité, preparar informes breves para el Consejo Directivo.
5. Miembros comprometidos con la tarea y con disposición para dedicar el tiempo necesario.
6. Tiempo para reunirse cara a cara en la medida en que sea necesario.
7. Recursos acordes con las tareas a realizar.

Con base en la experiencia

4. El Consejo Directivo puede utilizar comités temporales que permitan atender a necesidades especiales de gobierno. Estos comités temporarios o por proyectos pueden incluir a personas que no integran el Consejo Directivo.
5. La estructura del Consejo Directivo y sus principios de funcionamiento deben estar formalizados en sus aspectos básicos en un reglamento interno.
6. La estructura de gobierno -compuesta por el Consejo Directivo y en su caso un comité ejecutivo- debería ser evaluada periódicamente y modificada si fuera necesario.
7. De acuerdo a las necesidades de cada organización su puede valorar formar un Consejo Asesor que brinde acceso a conocimientos, visibilidad y credibilidad a las decisiones que pueda adoptar el Consejo Directivo.

Comisiones y comités

Los Consejos Directivos suelen organizarse utilizando dos tipos de ámbitos de trabajo:

Comisiones Permanentes

Trabajan durante todo el año y se ocupan de tareas regulares, tales como el monitoreo financiero, la supervisión del cumplimiento de obligaciones legales y regulatorias, desarrollo del Consejo Directivo o relaciones con la comunidad.

Comités Ad-hoc o Temporales

Tratan cuestiones específicas y operan a término, es decir que cuando concluyen la tarea para la cual han sido creados, dejan de existir. Los comités ad-hoc pueden crearse, por ejemplo, para organizar la planificación estratégica, para estudiar una propuesta de alianza con otra entidad, o para liderar una campaña de recaudación de fondos. Tienen un límite de tiempo para concluir su mandato, y éste es específico y coyuntural.

Comisiones y comités

Es indispensable que toda comisión o comité cuente con:

1. Un mandato que delimite sus responsabilidades y objetivos (asesoramiento, delegación de autoridad y decisión, implementación, etc.).
2. Tareas a realizar claramente definidas.
3. Plazos previamente establecidos para las distintas tareas.
4. Un presidente o secretario con tiempo para liderar el comité, preparar informes breves para el Consejo Directivo y servir de nexo con el Consejo Directivo.
5. Miembros comprometidos con la tarea y con disposición para dedicar el tiempo necesario.
6. Tiempo para reunirse cara a cara en la medida en que sea necesario.
7. Recursos acordes con las tareas a realizar.

Consejo asesor

Está integrados por individuos que se desempeñan en forma voluntaria como parte de un cuerpo permanente que tiene por objeto brindar consejo y apoyo.

Debe haber un mandato, incluyendo :

1. Un enunciado del motivo por el cual ha sido creado.
2. Un listado de sus responsabilidades.
3. Composición y proceso de selección de sus miembros.
4. Duración de los mandatos en el Consejo Asesor.
5. Frecuencia de sus reuniones.
6. Estructura y expectativas en relación a sus integrantes.
7. Mecanismos de comunicación con el Consejo Directivo.
8. Recursos disponibles para su funcionamiento (quién le brindará apoyo logístico, con qué fondos contará).

Ejercicio

La organización debe revisar su estructura actual

- ¿La estructura actual del Consejo Directivo sirve a las necesidades de gobierno de la organización?
- ¿Todos los miembros del Consejo Directivo tienen una clara comprensión de su estructura y cuál es su papel de cada integrante?
- ¿Existen términos de referencia escritos que definen el mandato, los roles y las responsabilidades del Consejo Directivo ?
- ¿Cuenta el Consejo Directivo con personas con los perfiles adecuados o se requiere convocar a personas con conocimientos o capacidades adicionales?

Reuniones plenarias

- Calendario
- Propósito
- Agenda
- Sistemas de información
- Tiempo de la reuniones
- Encuadre y modalidad de interacción
- Conducción de las reuniones
- Seguimiento a acuerdos

Ejercicio

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

Agenda

Día 2

- Resumen día anterior
 - IV. Selección y Transición
 - V. Desarrollo y Capacitación
 - VI. Evaluación
 - VII. Relación con el personal ejecutivo
- } Partes interesadas

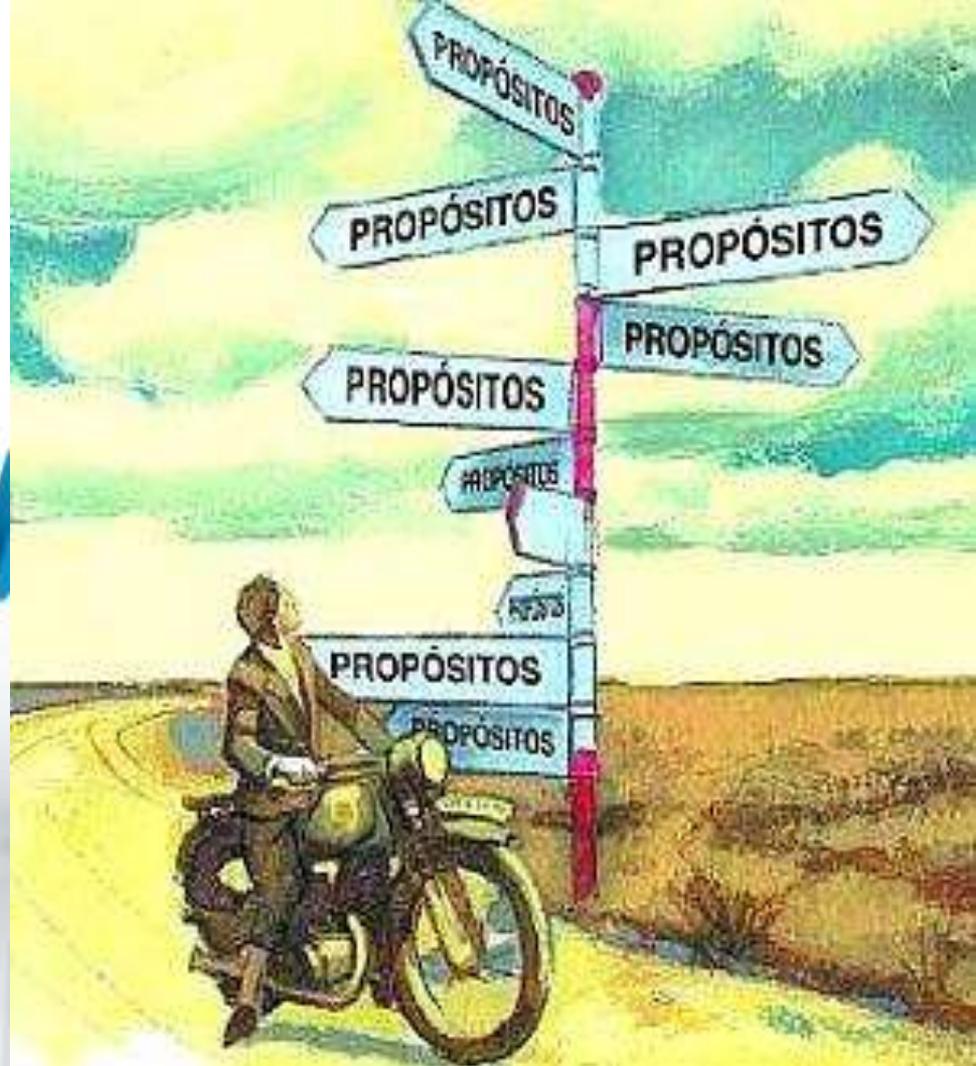
Ejercicio

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

IV. Selección y Transición

Los miembros de una organización deben conocer los mecanismos de selección de nuevos miembros y cómo identificar los momentos de transición del consejo.

- Selección de nuevos miembros
- Nominaciones y desarrollo
- Selección y Reclutamiento de nuevos miembros
- Mecanismos de transición



Selección y Transición⁴

Selección de nuevos miembros

Más allá de los aspectos formales establecidos en los estatutos, la organización debe seguir un proceso de selección organizado y planeado, que incluya acciones 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.

Pasos para identificar nuevos miembros

La tarea de selección de nuevos miembros debe ser asignada al presidente o al equipo de trabajo, pero siempre será responsable de identificar, investigar, cultivar, seleccionar, orientar, involucrar, capacitar y reconocer a cada nuevo integrante del Consejo Directivo.

Las responsabilidades de quien sea designado es asegurar que cada nuevo integrante del Consejo Directivo, conozca lo que se espera de él y que cuente con una descripción del cargo que va a desempeñar, la descripción debe incluir:

- a) obligaciones y responsabilidades;
- b) duración del mandato;
- c) requerimientos de tiempo,
- d) conocimientos, habilidades y experiencia requerida (perfil)

Selección y reclutamiento

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 períodos anteriores.

Un plan de trabajo para la selección e incorporación de nuevos integrantes del Consejo Directivo debe incluir un conjunto de actividades básicas:

1. Identificación de nuevos miembros
2. Estimulo y reclutamiento de nuevos miembros
3. Incorporación y orientación
4. Involucramiento y reconocimiento

Selección y reclutamiento

1. Identificación de nuevos miembros:

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.

Selección y reclutamiento

2. Estimulo 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.

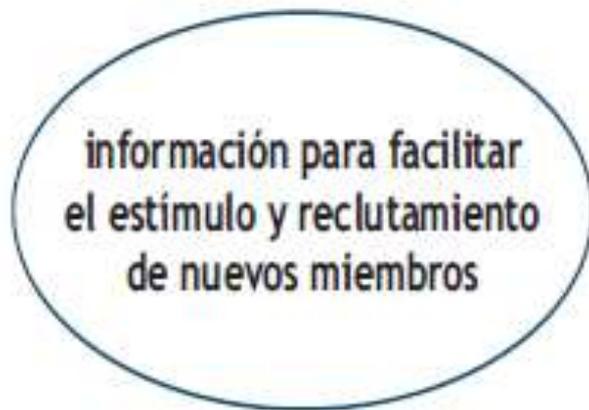
Selección y reclutamiento

2. Estimulo y reclutamiento de nuevos miembros

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.).

Selección y reclutamiento

2. Estimulo 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.)

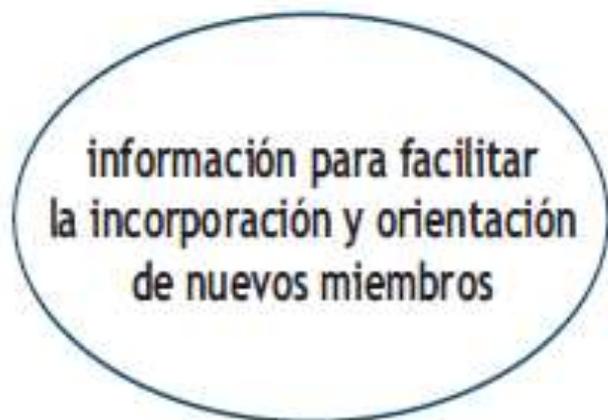
Selección y reclutamiento

3. Incorporación y orientación

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.

Selección y reclutamiento

3. Incorporación y orientación



- » 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

Selección y reclutamiento

3. Incorporación y orientación

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.

Selección y reclutamiento

4. Involucramiento y reconocimiento

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 aquéllas áreas en las que posean experiencia

Selección y reclutamiento

4. Involucramiento y reconocimiento

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.

Transición

La transición de responsabilidad del grupo fundador a otras generaciones, son momentos críticos en la vida de las organizaciones, de igual forma 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 debe incluir algunos de los siguientes elementos

1. Duración de los mandatos de los integrantes del Consejo Directivo.
2. Renovación por partes de los integrantes del Consejo Directivo.
3. Cantidad de mandatos consecutivos o totales permitidos.
4. Duración del mandato en un cargo específico.
5. Cantidad de mandatos que se permite ocupar un mismo cargo.
6. Edad mínima y/o máxima para integrar el Consejo Directivo.
7. Atributos vinculados a la representatividad.
8. Incompatibilidades.

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.

V. Desarrollo y Capacitación

Los miembros de una organización deben conocer como mejorar el desempeño con el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro.

- Importancia del desarrollo
- Actividades para el desarrollo
- Retiro de miembros



Desarrollo y

Capacitación

Importancia del desarrollo

Por desarrollo directivo se entiende al conjunto de actividades dirigidas a los integrantes del Consejo Directivo diseñadas para mejorar la forma en que éstos realizan su trabajo, sus integrantes deben estar comprometidos si lo que se desea es introducir mejoras y reconocer la importancia de un gobierno efectivo a partir de un proceso de capacitación.

El punto clave a tener en cuenta al iniciar actividades de desarrollo, es que éstas son realmente útiles para mejorar al Consejo directivo y con ello generar habilidades para contribuir al fortalecimiento de la organización.

Para que los integrantes de Consejos Directivos en dificultades acepten involucrarse en actividades de desarrollo, deben aceptar que el fracaso de NO cambiar es más peligroso es mayor que aprender e incorporar nuevos comportamientos.

Actividades para el desarrollo

Existen distintas actividades de desarrollo de Consejos Directivos, pueden ser diseñadas con diferentes propósitos y metodologías, e integrarse en un plan de desarrollo que articule diversas acciones, transformando tareas habituales en oportunidades de aprendizaje, reflexión y consolidación del equipo directivo.

Entre las tareas posibles:

1. Actualización de manuales
2. Orientación de nuevos miembros
3. Reuniones de visión
4. Talleres, seminarios, conferencias
5. Sistemas de información estratégica
6. Auto-evaluaciones
7. Observación y participación

Retiro de miembros

Tareas para planear un retiro exitoso

1. Asegurar el compromiso de los integrantes.
2. Establecer metas y objetivos claros.
3. Dedicar tiempo y recursos a la preparación del retiro.
4. Designar al facilitador del retiro.
5. Recolección de información.

VI. Evaluación

Los miembros y partes interesadas de una organización deben conocer el papel de las evaluaciones del funcionamiento del Consejo Directivo, así aspectos relacionados con la evaluación del desempeño individual de sus integrantes.

- Evaluación
 - Beneficios para la organización
 - Métodos y Técnicas
 - Evaluación de desempeño individual

Evaluación

La evaluación del Consejo Directivo es un proceso organizado, continuo y de cambios a través del cual se analizan sus metas y objetivos, estructura, procesos y desempeño colectivo e individual.

Como resultado de dicho proceso, el Consejo Directivo reafirma su compromiso como cuerpo de gobierno, ajustando su funcionamiento y adoptando nuevas metas y métodos de operación.

REC-tificación

RA-tificación

Beneficios

Al emprender un proceso de evaluación del Consejo Directivo es conveniente comprender cuáles son los beneficios que se obtendrán:

1. Identificar las áreas de actividad que el Consejo Directivo necesita mejorar.
2. Evaluar el progreso en los planes, metas y objetivos actuales del Consejo Directivo.
3. Ratificar el compromiso con la misión de la organización y despertar mayor entusiasmo en relación a las tareas que se realizan.
4. Definir los criterios que el Consejo Directivo utilizará para establecer su éxito y efectividad.
5. Construir confianza, respeto y comunicación entre los integrantes del propio Consejo.
6. Permitir que los miembros del Consejo Directivo trabajen de modo más efectivo como parte de un equipo.
7. Servir de ejemplo al resto de la organización y promover una actitud hacia el mejoramiento continuo.

Métodos y técnicas

Si la decisión ha sido iniciar un proceso de evaluación en la organización, un camino es iniciar una discusión acerca de cómo el Consejo Directivo está cumpliendo con la obligación de rendir cuentas de su desempeño como responsable de la organización.

Algunas preguntas útiles:

- ¿De qué forma el Consejo Directivo agrega valor a la organización?
- ¿Qué pasos debe tomar para mejorar su desempeño y aumentar el valor que agrega a la organización?
- ¿Qué criterios o indicadores serán los apropiados para monitorear y demostrar una mejora en el desempeño del Consejo Directivo?

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño de los miembros del Consejo Directivo es tan importante para la efectividad organizacional como la grupal en su conjunto. La evaluación individual requiere de una dosis de diplomacia, esta actividad debe ser considerada una oportunidad de aprendizaje y de mejora en el desempeño, más que un juicio sobre las personas involucradas.

Como cualquier proceso de evaluación, los miembros del consejo deben conocer previamente cuáles son los criterios para analizar su desempeño. Algunos criterios pueden ser:

- 1º. Asistencia a reuniones plenarios y de comités asignados.
- 2º. Preparación y aporte previo para las reuniones.
- 3º. Cumplimiento de las tareas asignadas y de los compromisos asumidos.
- 4º. Donación económica a la organización u otro tipo de apoyo (información estratégica, contactos).

VII. Relación con el personal

Los miembros y partes interesadas de una organización deben conocer la importancia de la relación con el personal ejecutivo de la organización.

- Consejo Directivo y Personal Ejecutivo
 - Rol del director ejecutivo / Coordinador
 - Construcción de una relación productiva
 - Director ejecutivo y el desarrollo del consejo

Rol del Director Ejecutivo / Coordinador

Para un ejercicio efectivo de la función de gobierno en las organizaciones, es necesario que el Consejo Directivo nombre un Director Ejecutivo, por que:

1. Sé requiere de alguien que organice el trabajo a realizar y coordine la implementación.
2. Sé necesita tener una cadena de mando clara con el equipo operativo y saber quién es la última autoridad en cuestiones operativas.
3. Sé necesita identificar quién es el líder y quién es el responsable de que se obtengan resultados y quien hace el seguimiento de los donantes y otros actores externos.
4. Sé requiere de un enlace y facilitador que ejecute las decisiones, su seguimiento y retroalimentación.

EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA DIRECTOR EJECUTIVO / COORDINADOR

**DIRECTOR EJECUTIVO:
/ COORDINADOR** Es el ejecutivo de mayor jerarquía en la estructura de gestión, reportando al Consejo Directivo en su conjunto, o al Comité Ejecutivo cuando existiera.

RESPONSABILIDADES:

1. Brinda liderazgo y orientación estratégica a la organización.
2. Gerencia y dirige todas las operaciones, programas y actividades de la organización.
3. Implementa las decisiones y directivas del Consejo Directivo.
4. Adhiere y hace respetar las políticas y estatutos de la organización.
5. Reporta regularmente al Consejo Directivo y asegura que sus miembros estén informados de las actividades de la organización.
6. Mantiene informada al Consejo Directivo de las novedades que pueden afectar el bienestar de la organización.
7. Aprueba todos los desembolsos monetarios y monitorea las actividades financieras y contables de la organización.
8. Prepara el presupuesto anual con la asistencia de la Comisión Económico-Financiera de la organización.
9. Contrata, supervisa y evalúa al resto del personal rentado.
10. Organiza la documentación y los archivos de la organización.

Construcción de una relación productiva con el Director Ejecutivo / Coordinador

el Director Ejecutivo contribuye a desarrollar una relación productiva con el CD

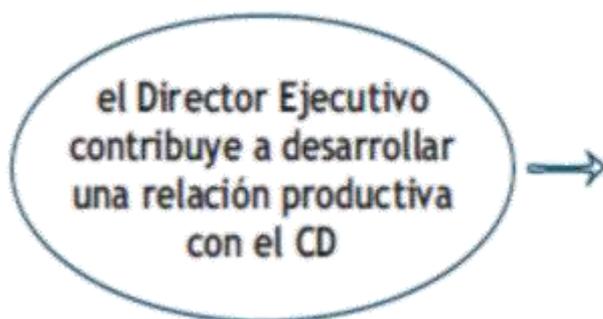
- › preparando la agenda de la reunión junto con el Presidente en forma previa a cada encuentro
- › preparando materiales informativos que permitan la preparación para los distintos temas que se tratarán en las reuniones plenarias
- › brindando apoyo y sirviendo de "entrenador" (coach) a los presidentes de comisiones o comités cuando tengan que dar informes en reuniones plenarias
- › creando un clima en las reuniones que estimule la participación de los integrantes
- › manteniendo informado al CD de los principales desarrollos que se dan en la organización
- › buscando feedback del Presidente acerca de su desempeño como responsable de la gestión
- › ayudando al Presidente de la organización a tener presente las preocupaciones, inquietudes y talentos de los miembros del Consejo Directivo, y a liderar a éste como grupo

Rol del Director Ejecutivo / Coordinador

Para un ejercicio efectivo de la función de gobierno en las organizaciones, es necesario que el Consejo Directivo nombre un Director Ejecutivo / Coordinador, por que:

1. Sé requiere de alguien que organice el trabajo a realizar y coordine la implementación.
2. Sé necesita tener una cadena de mando clara con el equipo operativo y saber quién es la última autoridad en cuestiones operativas.
3. Sé necesita identificar quién es el líder y quién es el responsable de que se obtengan resultados y quien hace el seguimiento de los donantes y otros actores externos.
4. Sé requiere de un enlace y facilitador que ejecute las decisiones, su seguimiento y retroalimentación.

Construcción de una relación productiva con el Director Ejecutivo / Coordinador



- › preparando la agenda de la reunión junto con el Presidente en forma previa a cada encuentro
- › preparando materiales informativos que permitan la preparación para los distintos temas que se tratarán en las reuniones plenarias
- › brindando apoyo y sirviendo de "entrenador" (coach) a los presidentes de comisiones o comités cuando tengan que dar informes en reuniones plenarias
- › creando un clima en las reuniones que estimule la participación de los integrantes
- › manteniendo informado al CD de los principales desarrollos que se dan en la organización
- › buscando feedback del Presidente acerca de su desempeño como responsable de la gestión
- › ayudando al Presidente de la organización a tener presente las preocupaciones, inquietudes y talentos de los miembros del Consejo Directivo, y a liderar a éste como grupo

Director Ejecutivo / Coordinador y el desarrollo del consejo

Habilidades del Director Ejecutivo para relacionarse con el consejo directivo y que impulsan la efectividad de la organización:

1. Comprenden, articulan y promueven la visión y la misión que guía e inspira a la organización.
2. Persuaden y motivan a voluntarios y personal rentado para trabajar por dicha misión.
3. Establecen estándares de comportamiento para quienes trabajan en la organización.
4. Utilizan las propias fortalezas personales y potencian las capacidades existentes en sus colaboradores y en la organización.
5. Tienen una gran intuición para identificar las necesidades y preocupaciones de otros y tratan de atenderlas.
6. Toman decisiones y no evitan asumir riesgos o responsabilidades por tomarlas.
7. Muestran una gran energía, capacidad de organización personal y disciplina de trabajo.