

**Grupo de Trabajo de Europa Central
y Oriental sobre Gobernabilidad de
Organizaciones No Lucrativas**

Manual de gobernabilidad para ONGs

Por Marilyn Wyatt

THE WILLIAM AND FLORA
HEWLETT
FOUNDATION



FORDFOUNDATION

*Working with Visionaries on the
Frontlines of Social Change Worldwide*

MacArthur
Foundation

©Marilyn Wyatt 2004. Todos los derechos reservados.

**Publicado por el Centro Europeo de Derecho sobre Entidades Sin Fines de Lucro, Apáczai
Csere János u. 17, Budapest 1052, Hungría**

**Diseño: Grzegorz Laszuk Książki i Strony
Diseño versión en Español: Edgar Sáenz Lara**

**Traducción al español de la Fundación William and Flora Hewlett. La impresión en español
contó con el apoyo de la Fundación Ford y la Fundación John D. and Catherine D. MacArthur**

ISBN 963–216–963–8

El Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas es un grupo de líderes, expertos y profesionales sin fines de lucro dedicados a explorar cuestiones de gobernabilidad en organizaciones de dicha región.

Fue fundado en 2001 por participantes del Programa Internacional de BoardSource sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas y se dedica a promover la buena gobernabilidad y a desarrollar recursos para los miembros del consejo de organizaciones no lucrativas y no Gubernamentales (ONG) de la región.

Miembros del Grupo de Trabajo:

Nilda Bullain, Centro Europeo de Derecho en Materia de ONG, Budapest

Natalia Cebotarenco, Asociación “Drugs” (Medicamentos), Chisinau

Vasylyna Dybaylo, Centro de Recursos GURT para ONG, Kiev

Darina Kadunkova, Instituto Europeo, Sofia

Vladimir Korzh, Contraparte Internacional, Minsk

Bohdan Maslych, Red de Acción Ciudadana de Ucrania, Kiev

Zoran Puljic, Fundación para e Desarrollo de la Sociedad Civil (Hungria), Budapest

Emils Stalis, Consultor, Riga

Raymond Stephens, Consultor, Riga

Yulia Tykhomyrova, Centro Creativo I Desarrollo de ONG, Sarajevo

Balazs Sator, Fundación para el para Contrapartes, Kiev

Marilyn Wyatt, Consultora, Varsovia

Kelmend Zajazi, Proyecto de Reforma del Gobierno Local de Macedonia, Skopje

Para obtener más información sobre el Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad

de Organizaciones No Lucrativas visite www.ngogovernance.org

Índice

* □	Agradecimientos	7
* * □	Introducción	8
* □	Cómo utilizar este manual.	10
1 □	Las ONG son responsables ante sus comunidades	16
1 1 □	Las ONG tienen el compromiso de una máxima rendición de cuentas	16
	¿Qué es rendición de cuentas?	16
2 □	La buena gobernabilidad es una forma básica de rendición de cuentas	17
2 1 □	Una organización que rinde cuentas tiene un sistema efectivo de gobernabilidad interna	17
2 1 □	¿En qué consiste la buena gobernabilidad?	17
2 1 □	Traducción de la palabra “gobernabilidad” a los idiomas de ECO	18
3 □	La buena gobernabilidad consta de una estructura formal	19
3 1 □	En los documentos básicos de una ONG se establece formalmente su estructura de gobernabilidad	19
	Tipos básicos de ONG en ECO	19

3 1	¿Qué se debería establecer en los documentos básicos en lo tocante a gobernabilidad?	21
3 2	El consejo es el principal órgano de gobierno	22
3 2	¿Más de un órgano de gobierno? ¿Cómo pueden operar conjuntamente?	22
3 3	El consejo toma decisiones de forma colectiva	23
3 3	Ejemplo de política: Decisiones del consejo tomadas fuera de las reuniones periódicas.	24
3 4	Los miembros del consejo tienen responsabilidades específicas	25
3 4	Perfil de puesto de los miembros del consejo	25
3 4	El papel especial de los miembros fundadores	26
3 5	El consejo tiene un presidente	27
3 5	Las obligaciones del presidente	27
4	La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad	28
4 1	El consejo y el personal son entidades diferentes	28
4 1	Por qué el voto de personal que forma parte del consejo representa un conflicto de interés	28
4 1	Resultados de investigación: Miembros del personal dentro del consejo	30
4 1	El lamento del director ejecutivo: “¿Para qué necesito al consejo?” [parte 1]	31
4 2	El consejo gobierna y el personal administra	32

4.2	Responsabilidades básicas del consejo	32
4.2	¿El director ejecutivo debe ser miembro del consejo con derecho a voto?	33
4.3	El consejo delega responsabilidad al director ejecutivo	34
4.3	Perfil de puesto del director ejecutivo	34
4.3	Relaciones típicas entre el consejo y el personal	35
4.4	El consejo y el director ejecutivo colaboran entre sí	36
4.4	Una relación crucial: el director ejecutivo y el presidente del consejo	36
4.5	El consejo evalúa periódicamente al director ejecutivo	37
4.6	El consejo se encarga de planificar la sucesión del director ejecutivo	38
4.6	Cuando el director ejecutivo se va	38
5	Las ONG se basan en una misión	40
5.1	El consejo salvaguarda la misión de la organización	40
5.1	¿No ha redactado su misión? Por aquí puede empezar	40
5.2	El consejo apoya la misión con planificación efectiva	42
5.2	Cómo involucrar al consejo en la planificación	42
5.3	El consejo apoya la misión al realizar evaluaciones periódicas	43
5.3	El papel del consejo en la evaluación	43
6	Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales	44
6.1	El consejo articula los estándares profesionales y éticos de la organización ..	44
6.1	Ejemplo de política: Código de conducta	44

6.1	El lamento del director ejecutivo: “¿Para qué necesito al consejo?” [parte 2]	45
6.2	Los miembros del consejo no reciben remuneración por sus servicios	46
6.2	¿Qué motiva a los miembros del consejo a trabajar en él?	47
6.2	Ejemplo de política: Reembolso de gastos de miembros del consejo	47
6.3	El consejo debe establecer una política sobre conflictos de interés.	48
6.3	¿Qué es un conflicto de interés?	48
6.3	Ejemplo de política: Conflictos de interés	49
6.4	El consejo establece el estándar de conducta profesional	50
6.4	Ejemplo de contenidos del manual de políticas	50
6.4	Ejemplo de “menú” de información para el consejo	51
6.4	Ejemplo de agenda de reunión	52
6.4	Actividades del consejo que se deben programar anualmente.	53
6.5	El consejo cuida su propio desarrollo	54
6.5	Recomendaciones para reclutar a los miembros del consejo	54
6.5	Ejemplo de mandato para el comité de desarrollo del consejo	56
7	Las ONG administran y movilizan responsablemente sus recursos	57
7.1	El consejo supervisa los asuntos financieros de la organización.	57
7.1	Indicadores financieros clave que debe vigilar el consejo	57
7.1	Ejemplo de mandato para el comité financiero.	58
7.2	El consejo establece controles internos	59
7.2	La importancia de las auditorías	59

7 3	El consejo participa en el desarrollo de recursos	60
7 3	Cómo lograr que el consejo se involucre en el desarrollo de recursos.	61
8 1	Las ONG son sensibles a las comunidades que sirven	62
8 1	El consejo integra los intereses de la organización con los de la comunidad	62
8 1	El lamento del director ejecutivo: “¿Para qué necesito al consejo?” [parte 3]	62
8 1	Ejemplo de política: Comunicación	63
8 2	El consejo promueve la transparencia en la comunicación	63
8 3	El consejo supervisa la publicación del informe anual	64
8 3	Resultados de investigación: Informes anuales	64
8 3	Empezar con el pie derecho: Programa de orientación para los miembros del consejo	65
8 4	El consejo sirve de vínculo para los grupos de apoyo de la organización	65
	Conclusión: El comienzo de la buena gobernabilidad	66
* 1	Lista de control de implementación	72
* 1	Recursos	76



Agradecimientos

La presente publicación fue elaborada por Marilyn Wyatt con base en las perspectivas regionales, las experiencias y el enfoque conceptual global de los miembros del Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas.

El Grupo de Trabajo agradece a quienes leyeron las primeras versiones del presente manual, pero en especial a: Laurie Ball, Elitza Barakova, Jiří Bárta, Anna Belia, Nathalie Bolgert, Adám Cziboly, Katalin Erstey, Rayna Gavrilova, Dragan Golubovic, Jenny Hyatt, Serhiy Ivanyuk, Birutė Jatautaitė, Lidiā Kołucka-Żuk, Medina Korda, Bohdan Krawchenko, John Kubiniec, Irīna Kulitāne, Nóra Kuntz, Annette Laborey, Kristina Mänd, Miklós Marschall, Matúš Minárik, David Moore, Ieva Morica, Barbara Mozdzierz, Maria Prohaska, Anna Rozicka, Lyudmyla, Rudenko-Kardash, Niraj Saraf, Raisa Sinelnikova, Cathy Shea, Marina Starodubska, Rebecca Tolson, Marianna Török, András F. Tóth, Zoltán Valcsicsák y Jacek Wojnarowski.

Este manual se desarrolló a iniciativa del Fideicomiso para la Sociedad Civil de Europa Central y Oriental, con el generoso patrocinio de la Fundación Charles Stewart Mott y de Freedom House.



Agradecimientos de la versión en español

La traducción al español de este manual fue una iniciativa de la oficina para México del Programa de Desarrollo Global de la Fundación William y Flora Hewlett. La impresión de ejemplares en español contó con el entusiasta apoyo del Grupo de Donantes para la Filantropía en México conformado por las Fundaciones estadounidenses Ford, MacArthur y Hewlett.

Agradecemos a Marilyn Wyatt por la generosidad de autorizar la traducción y el uso del diseño de este manual para extender su impacto al mundo de habla hispana.



Prólogo a la versión en español

El desarrollo de la sociedad civil en México, Centroamérica y América del Sur ha sido simultáneo al surgimiento de movimientos políticos y sociales caracterizados por fuertes liderazgos cívicos que han buscado abrir nuevos espacios para la participación de la ciudadanía en la arena pública. Dichos liderazgos han buscado institucionalizar su acción a partir de la creación de organizaciones que aspiran a la permanencia y que atienden una amplia gama de problemáticas, desde las relacionadas con su entorno inmediato hasta la búsqueda de incidencia en decisiones públicas que afectan a la comunidad en su conjunto.

Una de las dimensiones clave de fortaleza institucional en organizaciones de la sociedad civil es su gobernabilidad interna. ¿Qué actores, estructuras y procesos definen el mandato institucional?, ¿cómo se toman las decisiones estratégicas sobre el futuro institucional? y ¿cómo aseguran una adecuada rendición de cuentas hacia el interior y el exterior de la organización?

Dado que el entorno en donde las organizaciones operan es cambiante, éstas deben enfrentar continuamente nuevos desafíos y oportunidades. El reto de la gobernabilidad organizativa consiste en lograr un equilibrio entre institucionalización (procesos y rutinas administrativos, predictibilidad, confiabilidad, etc.) y flexibilidad para ajustar la organización interna a un entorno dinámico. Por ello, resulta indispensable que quienes estamos comprometidos con el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil reflexionemos sobre cómo garantizar la profesionalización de su funcionamiento interno y el desarrollo de la capacidad necesaria para implementar sus estrategias y actividades con el fin de asegurar su sustentabilidad en el largo plazo.

La gobernabilidad interna es un requisito para mantener la confianza de los miembros de la organización respecto al rumbo que se ha decidido seguir con las actividades que se realizan día

con día, para asegurar la relevancia social de su Misión, y para preservar una buena imagen frente a sus aliados, contrapartes, financiadores y ante la sociedad en general. Incluso es importante también para tener un posicionamiento sólido frente a quienes pueden cuestionar el quehacer de la sociedad civil.

En este manual, que se hizo originalmente para atender la problemática específica de organizaciones de la sociedad civil que surgieron en países de Europa Central y Oriental como resultado de la transición democrática, encontramos una relevancia innegable para las organizaciones civiles en América Latina. Los ejemplos y referencias de organizaciones y países de Europa Central y Oriental, países lejanos en el mapa pero cercanos en cuanto a su momento en el desarrollo de una sociedad civil participativa y constructiva, conllevan una semejanza de situaciones, retos y disyuntivas que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil, sus directivos, sus consejos y sus donantes.

Las Fundaciones Hewlett, Ford y MacArthur, reconocen no sólo la importancia que tiene la gobernabilidad institucional para el futuro y la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil, sino la escasez de recursos y herramientas que permitan, por lo menos, poner estos temas en la mesa de forma constructiva a nivel institucional. Este manual ofrece a las organizaciones latinoamericanas una referencia útil desde una región que está enfrentando retos similares en cuanto al fortalecimiento de las organizaciones civiles y su participación en la construcción democrática. Con el interés en que sea una contribución hacia este fin para México y América Latina, se tradujo al español y se hizo disponible en versiones impresas y electrónicas. Estamos seguros que el trabajo de Marilyn Wyatt, cuya traducción se presenta a continuación, ofrecerá insumos útiles para mejorar las formas de gobierno de las organizaciones preocupadas por su fortalecimiento.

Si usted desea enviar comentarios o solicitar ejemplares de la versión en español del manual, por favor envíe un correo electrónico a handbook.governance@gmail.com



Introducción

Desde su fundación en 2001, el Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas ha explorado los desafíos que enfrentan los órganos de gobierno de dichas organizaciones. Por contar entre sus integrantes con expertos y profesionales de nueve países, el Grupo de Trabajo se encuentra en posición de investigar el tema de gobernabilidad desde la perspectiva única de las organizaciones no lucrativas y no gubernamentales (ONG) de Europa Central y Oriental (ECO).

Gracias al estudio que realizamos sobre los consejos de organizaciones no lucrativas en los Estados Unidos, aprendimos que los modelos de gobernabilidad del occidente frecuentemente se encuentran alejados de la realidad de nuestros países. Las ONG de países de ECO trabajan en un ambiente atípico, conformado por el pasado comunista y las difíciles transiciones políticas, sociales y económicas de años recientes. Sin embargo, las necesidades y circunstancias de cada organización difieren marcadamente de acuerdo a actitudes, experiencias y objetivos locales. Aunque encontrar un terreno en común no siempre resulta sencillo, creemos que es importante fortalecer el sector de las ONG en esa región del planeta mediante un marco de gobernabilidad consistente y sensible al contexto local. Consideramos que dicho marco representa una necesidad práctica y estratégica que ayudará a nuestras ONG a operar con mayor eficiencia al tiempo de contribuir al amplio objetivo de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en todo el sector.

Por tanto, nos abocamos a redactar una serie de lineamientos que pudieran promover un entendimiento regional compartido de la buena gobernabilidad a la vez de demostrar de qué manera



se puede convertir la teoría abstracta en práctica utilizable. El presente manual es producto de tales esfuerzos y se fundamenta en ocho principios básicos que consideramos esenciales para la gobernabilidad de ONGs en todo el mundo. Esos principios básicos, destacados en los ocho encabezados principales del manual, constituyen el fundamento de los lineamientos de gobernabilidad enunciados en los subtítulos y explicados de manera más detallada en los textos que los acompañan. Los lineamientos y en particular los recuadros complementarios reflejan nuestra convicción de que las acciones dirigidas a aplicar principios de buena gobernabilidad enfrentan distintos desafíos en ECO que en Estados Unidos u otros países. A lo largo de este documento, analizaremos el ambiente específico de esta región y propondremos soluciones a los retos especiales que deben superar nuestras ONG.



Introducción

Creemos que este manual puede orientar la implantación de buenas prácticas de gobernabilidad en toda la región de ECO, sin importar el nivel de madurez de las organizaciones o del sector mismo. Sabemos que los lineamientos podrían parecer adecuados solamente para ONG que trabajan en un ambiente de solidaridad, capaces de incorporar un enfoque operativo bastante complejo. Asimismo, estamos de acuerdo en que las recomendaciones presentadas en estas páginas podrían parecer difíciles de implantar en escenarios de leyes imperfectas y donde a escala local se observen actitudes variables hacia los gobiernos. Entendemos también que las ONG pequeñas o de creación reciente, de personal integrado por voluntarios, presupuestos diminutos y órganos de gobierno informales constituidos tan sólo de dos o tres amigos, se sentirán tentadas a descartar los lineamientos por considerarlos demasiado ambiciosos o muy complicados para aplicarlos a sus sencillas operaciones.

Sin embargo, creemos que toda ONG tiene la responsabilidad de pensar cuidadosamente y desde un principio en sus prácticas de gobernabilidad. Implantar buenas prácticas desde las primeras etapas de operación establece un rumbo positivo para el desarrollo futuro de una ONG al promover la estabilidad organizacional y un proceso equilibrado de toma de decisiones. La integridad del sector de ONG de un país se refleja en sus prácticas de gobernabilidad. Los órganos de gobierno responsables e involucrados en la labor de las organizaciones establecen el estándar de liderazgo y, en su propio comportamiento, expresan los valores fundamentales en que se basan nuestras ONG. En ese sentido, dichos órganos son tan importantes para las ONG como para entidades de los sectores público y privado.



Por ello, invitamos tanto a las nuevas ONG como a aquellas que han alcanzado la madurez a utilizar este manual al menos como guía para su desarrollo futuro. Aplaudimos su compromiso hacia el fortalecimiento de la gobernabilidad del sector en ECO y les deseamos el mayor de los éxitos en el logro de ese objetivo.

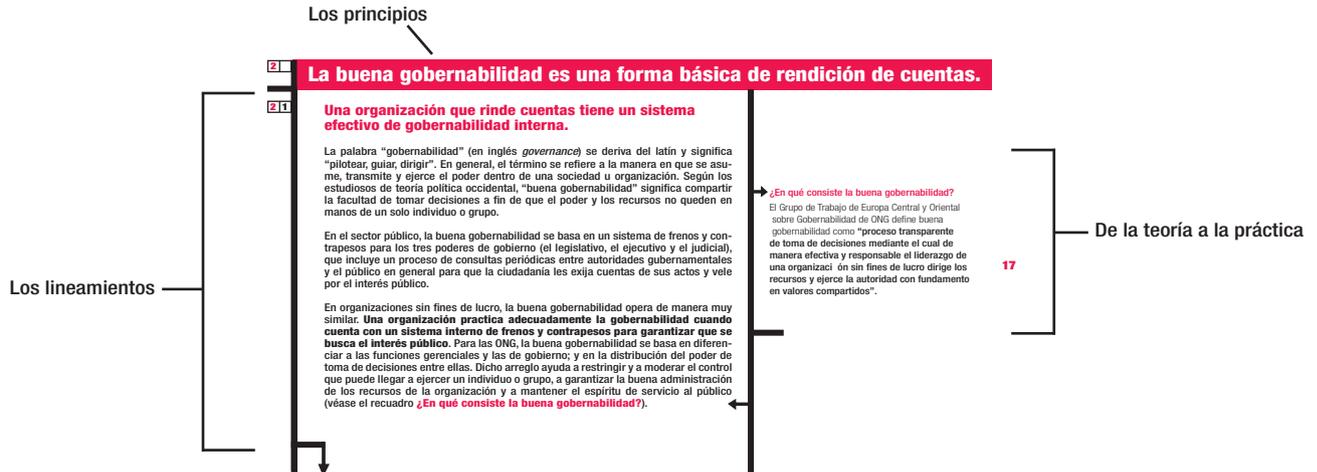
**—El Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental
sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas**



Cómo utilizar este manual

En este manual se presentan distintos tipos de información. En los encabezados principales, se enuncian los **principios** más aceptados de gobernabilidad del sector de entidades no lucrativas, mismos que sirven de referencia para los **lineamientos** de buena gobernabilidad expresados en los subtítulos y explicados de manera más detallada en los textos que los acompañan. En los recuadros complementarios, se plantean procesos para pasar **de la teoría a la práctica** en lo tocante a la implantación de los lineamientos, las más de las veces en un contexto regional. Asimismo, se incluyeron secciones donde el lector podrá escribir notas, comentarios e ideas sobre la aplicación de los lineamientos en su propia ONG.

Quizás las organizaciones que buscan fortalecer sus prácticas de gobernabilidad se preguntarán dónde empezar a aplicar las recomendaciones de este manual. Un primer paso puede consistir en utilizar la **lista de control de implementación** que se encuentra casi al final de este manual, para evaluar la capacidad de gobernabilidad de su organización. Posteriormente, la medida más sensata puede ser el empleo de un enfoque gradual, mediante el cual se establezcan prioridades y se introduzcan cambios uno a uno, conforme a las necesidades organizacionales. Véase la sección **Cómo encaminarse hacia una buena gobernabilidad**, donde encontrará más sugerencias para fortalecer a su ONG en ese aspecto. Los **recursos** listados al final de este documento le brindan mayor información sobre aspectos de gobernabilidad de ONG en los países de ECO.



Las ONG son responsables ante sus comunidades.

Las ONG tienen el compromiso de una máxima rendición de cuentas.

Las ONG se fundamentan en el principio de que los ciudadanos tienen derecho de libre asociación, mismo que se reconoce en la constitución y legislación de la mayoría de los países de ECO. Incluso, en ocasiones pueden afirmar ese derecho al proporcionar apoyo directo o indirecto a las ONG en forma de exenciones fiscales parciales o totales, a cambio del cual dichas organizaciones se comprometen a realizar actividades para satisfacer una necesidad pública o comunitaria en vez de perseguir los intereses de lucro de los dueños o accionistas de un negocio.

Mientras que las ONG se beneficien directa o indirectamente del patrocinio del sector público, la comunidad circundante esperará de ellas un elevado nivel de rendición de cuentas. Por comunidad se entiende a los miembros de la organización, la población beneficiaria, los donantes, el gobierno y demás partes interesadas o grupos de apoyo. Incluso, las organizaciones de membresía tienen la responsabilidad de rendir cuentas a la comunidad en la medida en que dependan directa o indirectamente de su apoyo.

Se recomienda que las ONG rindan cuentas incluso en países donde el público no lo espera o el ambiente político no apoye al sector. En la región de ECO, en particular, existe un problema llamado “brecha en la rendición de cuentas”; las partes interesadas ejercen poca presión en las ONG para que se responsabilicen de sus acciones, los donantes no averiguan cómo se gasta el dinero o los beneficiarios no se interesan en saber quién patrocina a la organización ni con qué fin. Sin embargo, para las mejores ONG la existencia de esa brecha constituye mayor razón todavía para demostrar que merecen los privilegios especiales de que gozan. Al comportarse con responsabilidad y sensibilidad, una ONG puede expresar su compromiso hacia el interés público (véase el recuadro **¿Qué es rendición de cuentas?**).

¿Qué es rendición de cuentas?

Un conocido diccionario define “rendición de cuentas” (*accountability*) como “obligación o disposición a aceptar la responsabilidad o a dar cuenta de las propias acciones”. Según algunos registros, la palabra en inglés se empleó por primera vez con ese sentido en 1794, era del nuevo pensamiento en torno al interés público, la sociedad civil y la naturaleza de la buena gobernabilidad.

Para una ONG, rendir cuentas significa demostrar periódicamente que utiliza sabiamente sus recursos y que no abusa de sus privilegios especiales para realizar actividades contrarias a sus fines no lucrativos. Una ONG que rinde cuentas es transparente; somete de buena gana sus cuentas y registros al escrutinio público de donantes, beneficiarios y demás grupos o individuos.

Mediante tales acciones de rendición de cuentas, una ONG manifiesta su compromiso hacia los valores democráticos y a largo plazo contribuye a la creación de la sociedad civil en ECO.

La buena gobernabilidad es una forma básica de rendición de cuentas.

Una organización que rinde cuentas tiene un sistema efectivo de gobernabilidad interna.

La palabra “gobernabilidad” (en inglés *governance*) se deriva del latín y significa “pilotear, guiar, dirigir”. En general, el término se refiere a la manera en que se asume, transmite y ejerce el poder dentro de una sociedad u organización. Según los estudiosos de teoría política occidental, “buena gobernabilidad” significa compartir la facultad de tomar decisiones a fin de que el poder y los recursos no queden en manos de un solo individuo o grupo.

En el sector público, la buena gobernabilidad se basa en un sistema de frenos y contrapesos para los tres poderes de gobierno (el legislativo, el ejecutivo y el judicial), que incluye un proceso de consultas periódicas entre autoridades gubernamentales y el público en general para que la ciudadanía les exija cuentas de sus actos y vele por el interés público.

En organizaciones sin fines de lucro, la buena gobernabilidad opera de manera muy similar. **Una organización practica adecuadamente la gobernabilidad cuando cuenta con un sistema interno de frenos y contrapesos para garantizar que se busca el interés público.** Para las ONG, la buena gobernabilidad se basa en diferenciar a las funciones gerenciales y las de gobierno; y en la distribución del poder de toma de decisiones entre ellas. Dicho arreglo ayuda a restringir y a moderar el control que puede llegar a ejercer un individuo o grupo, a garantizar la buena administración de los recursos de la organización y a mantener el espíritu de servicio al público (véase el recuadro **¿En qué consiste la buena gobernabilidad?**).

¿En qué consiste la buena gobernabilidad?

El Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de ONG define buena gobernabilidad como “**proceso transparente de toma de decisiones mediante el cual de manera efectiva y responsable el liderazgo de una organización sin fines de lucro dirige los recursos y ejerce la autoridad con fundamento en valores compartidos**”.

La buena gobernabilidad es una forma básica de rendición de cuentas.

En Europa Central y Oriental, la palabra “gobernabilidad” resulta casi imposible de traducir (véase el recuadro **Traducción de la palabra “gobernabilidad” a los idiomas de ECO**). Las connotaciones de los términos locales pueden diferir en mucho del significado de la palabra en inglés y de su uso tradicional específico. La confusión aumenta debido a que frecuentemente se usan indistintamente las mismas palabras para describir las funciones del personal y las del órgano de gobierno. Por tanto, las ONG pueden empezar a fortalecer su gobernabilidad al analizar las palabras que utilizan para describir la labor de los distintos actores que las integran a fin de asegurarse de que los significados se distinguan claramente.

Traducción de la palabra “gobernabilidad” a los idiomas de ECO

La palabra “gobernabilidad” (*governance*), en particular, es difícil de traducir a los idiomas de ECO, principalmente porque la nabilidad” también se utilizan frecuentemente para traducir la palabra inglesa “*management*” (gerencia) y por tanto no queda clara la distinción entre los dos conceptos.

Más aun, aunque hace más de 300 años el filósofo inglés John Locke introdujo la noción de buena gobernabilidad como “separación de poderes”, esa manera de entender el término se (re)introdujo en ECO hace sólo poco más de 10 años. Por tanto, las palabras que se emplean localmente para significar “gober empleamos para traducir “*governance*” (en búlgaro “*upravlenie*” y sus variantes en ruso y otras lenguas eslavas) provienen de una tradición política muy diferente y no transmiten adecuadamente el significado asignado por Locke.

Tal confusión puede dificultar la conceptualización de gobernabilidad y complicar los esfuerzos encaminados a separar las funciones del consejo y del personal.

Notas:

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

En los documentos básicos de una ONG se establece formalmente su estructura de gobernabilidad.

El fundamento de gobernabilidad de las ONG lo constituye generalmente el marco legal del país en que se encuentran y que asigna la estructura de gobernabilidad interna de acuerdo al tipo de organización (véase el recuadro **Tipos básicos de ONG en ECO**). En términos más específicos, el órgano u órganos de gobierno de una organización se deben identificar por ley en sus “documentos básicos”; es decir, en el acta constitutiva, los estatutos, su constitución y demás documentos oficiales. Es importante designar explícitamente y por nombre al órgano de gobierno, porque establece claramente dónde residen las responsabilidades fundamentales de vigilancia y toma de decisiones de la organización. **Establecer explícitamente una estructura de gobernabilidad constituye el primer paso para la creación de un marco estable y predecible de rendición de cuentas en la ONG.**

En los países de ECO, existen varios factores que pueden complicar la estructura de gobernabilidad de una ONG. Las leyes en la materia, que se encuentran todavía en proceso de depuración, resultan en ocasiones vagas o contradictorias o no contemplan cuestiones de gobernabilidad ni las responsabilidades de un consejo. En otros casos, pueden llegar a mencionar los distintos tipos de órganos de gobierno pero no explican su propósito ni definen su autoridad. Por consiguiente, existen problemas al asignar la responsabilidad legal, y la única responsabilidad discernible de un consejo puede ser la de existir al momento de registrar a la ONG.

Tipos básicos de ONG en ECO

Existen en general dos modalidades legales de ONG en ECO: las asociaciones y las fundaciones.

Las **asociaciones** son organizaciones de membresía, donde los integrantes constituyen el máximo órgano de gobierno. Se crean para el beneficio público o para satisfacer los intereses de sus miembros. Las reglamentaciones varían en cuanto a quiénes y cuántas personas pueden fundar una asociación; en Rumania y Latvia, las personas morales pueden fundar una asociación, no así en Macedonia. En Hungría, se requieren 10 fundadores mientras que en Estonia se necesitan sólo dos.

Tradicionalmente, las **fundaciones** deben poseer propiedades dedicadas a un propósito específico. No tienen membresía; el órgano de gobierno es una junta de directores, usualmente vitalicios, nombrados por los fundadores. En algunos países, las fundaciones persiguen fines privados, aunque en muchos otros se les exige que únicamente operen para el beneficio público. Algunos gobiernos especifican el capital mínimo requerido para registrar una fundación.

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

Una segunda complicación es la estructura de las asociaciones y de las fundaciones. Gran número de asociaciones de ECO no funcionan como verdaderas organizaciones de membresía por haber adoptado dicha modalidad de operación meramente para fines de registro. Aunque en los documentos básicos se establezca que la asamblea general es el máximo órgano de gobierno, en realidad rara vez se reúne y lleva a cabo pocas funciones de gobernabilidad. Entre una reunión anual y otra, puede suceder que un órgano independiente, a veces conocido como la junta directiva, asuma un papel de gobernabilidad más activo, aunque también sin que se hayan definido claramente sus responsabilidades. Tanto la asamblea general como la junta directiva se componen usualmente de personal *senior* de la misma asociación y por consiguiente, difieren poco del equipo de alta gerencia. De igual manera, en las fundaciones, puede haber confusión respecto a quién gobierna en realidad; los fundadores mismos llegan a retener ciertos derechos y privilegios que, estrictamente hablando, pertenecen al ámbito de la gobernabilidad. Todo ello, puede ocasionar que la función de gobernabilidad pase de un grupo a otro sin que ninguno la desempeñe adecuadamente.

Finalmente, muchas ONG de la región han optado por la estructura de gobernabilidad dual, que se observa comúnmente en corporaciones europeas. En ese modelo, existen realmente dos órganos de gobierno: un consejo de supervisión, que principalmente vigila los asuntos financieros de la organización, y un órgano independiente, conocido frecuentemente como el consejo de administración. Dicha estructura dual tiene la gran ventaja de integrar la gobernabilidad a la vida diaria de la organización, pero puede ocasionar problemas si el consejo de administración se compone principalmente de miembros del personal, como generalmente sucede. Aunque entiendan bien a la organización, la presencia de miembros del personal en un órgano de gobierno empaña la diferencia que existe entre gobernabilidad y administración y crea rápidamente conflictos de interés (véase la sección 4.1). La situación se complica todavía más cuando el consejo de supervisión se reúne sólo una o dos veces al año. Con la falta de actividad, el consejo fácilmente entra en letargo y desatiende sus tareas y con ello priva a la ONG de una auténtica función de vigilancia interna.

Se observa también que el tiempo de vida de una fundación varía de un país a otro: en Eslovenia y Hungría, las fundaciones son permanentes, pero en Estonia sólo pueden existir por cierto tiempo.

Otros tipos de organización.

En alrededor de la mitad de los países de ECO existe por lo menos otro tipo de ONG. A diferencia de las fundaciones, definidas primordialmente como organizaciones donantes, algunos países reconocen también a ONG proveedoras de servicios. Estas últimas son una modalidad independiente de organizaciones sin membresía, donatarias o generadoras de ingresos (frecuentemente hospitales, institutos y centros de capacitación, entre otros, del sector privado). Reciben distintos nombres, desde “compañías de beneficio público” en la República Checa hasta “centros” en Albania.

Toda ONG se encuentra limitada implícita o explícitamente por la “restricción de no distribución”; en otras palabras, no pueden distribuir sus ganancias o ingresos netos como tales a ningún individuo.

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

En presencia de tales complicaciones, las ONG deben fortalecer su gobernabilidad al aclarar y simplificar las relaciones entre sus entidades de liderazgo. Aunque las leyes sean vagas, no desalientan ni prohíben las buenas prácticas de gobernabilidad, y una organización dispone de muchas maneras de fortalecer su estructura de gobernabilidad, incluso la redacción misma de sus documentos básicos (véase el recuadro **¿Qué se debería establecer en los documentos básicos en lo tocante a gobernabilidad?**). Una estructura de gobernabilidad ambigua que no reciba la atención debida puede ocasionar conflictos internos e incluso una crisis de liderazgo. Por el contrario, una estructura de gobernabilidad bien diseñada fortalece la rendición de cuentas y establece las bases para el funcionamiento adecuado y eficiente de una organización.

Notas:

¿Qué se debería establecer en los documentos básicos en lo tocante a gobernabilidad?

Los documentos básicos de su ONG, acta constitutiva, estatutos, constitución y reglamento de operación pueden establecer una base de buena gobernabilidad si presentan la siguiente información sobre el órgano u órganos de gobierno, además de cualquier otro dato requerido por ley:

- Nombre del órgano u órganos de gobierno con las demás entidades de la organización
- Máximos órganos de gobierno y su relación con las demás entidades de la organización
- Responsabilidades y facultades básicas
- Obligaciones de los miembros del consejo, como por ejemplo lealtad y confidencialidad
- Número mínimo requerido de miembros del consejo
- Reglas de membresía (incluidos criterios de elegibilidad, suspensión y expulsión)
- Duración de la administración (duración de los periodos, límites para la reelección)
- Número mínimo de reuniones del consejo al año
- Método para convocar las reuniones (responsables de la convocatoria, cómo fijar las fechas, quién decide los puntos de la agenda, etc.)
- Procedimientos de toma de decisiones (número requerido para quórum, cómo votar y registrar las decisiones)
- Disposiciones relacionadas con conflictos de interés

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

El consejo es el principal órgano de gobierno.

Sin importar cuál es la estructura de gobernabilidad de la organización, debe existir un órgano de gobierno con la autoridad suficiente para supervisar y tomar decisiones de manera constante y consistente. Dicho órgano no siempre es el máximo órgano de gobierno; por ejemplo, en asociaciones de membresía el máximo órgano de gobierno siempre son los miembros de la misma y sus decisiones e instrucciones siempre conllevan mayor peso que las de cualquier otra parte de la organización. Pero si la membresía se reúne solamente unas cuantas horas al año, difícilmente se puede decir que ejerce autoridad de gobierno “constante y consistente”. Por lo general, se requiere un segundo órgano de gobierno principal para desempeñar las responsabilidades de gobernabilidad entre una reunión y otra de la membresía. A ese órgano de gobierno principal se le puede conocer como junta ejecutiva o consejo de directores; en este manual, le llamaremos simplemente “el consejo”.

La distinción entre el máximo órgano de gobierno y el principal órgano de gobierno es importante, porque quienes trabajan para una ONG en los países de ECO a veces suponen que si la organización consta de una membresía general, no requieren o no pueden contar con otro órgano de gobierno. Sin embargo, todas las ONG necesitan un órgano de gobierno de participación periódica que pueda dirigir a la organización entre una reunión y otra de la asamblea general; normalmente, no existen obstáculos legales para establecer dicha entidad. Los documentos básicos de una asociación deben establecer claramente en qué casos delegará la asamblea general las responsabilidades de gobernabilidad a un segundo órgano de gobierno principal (véase el recuadro **¿Más de un órgano de gobierno? ¿Cómo pueden operar conjuntamente?**). Otra herramienta que sirve para aclarar la estructura de esas relaciones es un organigrama que muestre el flujo de autoridad del órgano u órganos de gobierno hacia el personal, pasando por el director ejecutivo.

¿Más de un órgano de gobierno? ¿Cómo pueden operar conjuntamente?

Entre las ONG de la región de ECO se observa que comúnmente existe más de una entidad con responsabilidades de liderazgo, mismas que pueden trabajar conjuntamente de forma productiva si los documentos básicos y las políticas de la organización establecen con claridad el papel principal de cada una, quién delega y quién reporta. Si bien los nombres pueden variar, existen cuatro tipos de órganos básicos con funciones de liderazgo independientes:

- **Máximo órgano de gobierno: toma de decisiones definitivas.** En las asociaciones, las decisiones más importantes se toman frecuentemente en la asamblea de miembros; tales decisiones son cruciales para la vida de la ONG e involucran cuestiones como la misión o la disolución de la organización. Dicho órgano no puede delegar las decisiones cruciales al órgano principal, pero sí otras responsabilidades.
- **Principal órgano de gobierno: gobernabilidad.** Por lo general, existe un cuerpo independiente responsable de las funciones continuas de gobernabilidad, incluido el establecimiento de las políticas y estrategias de la organización. A ese órgano se le llama “consejo”, y ése a su vez frecuentemente delega la instrumentación de sus decisiones a personal

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

El consejo toma decisiones de forma colectiva.

El principal valor del consejo consiste en que es una entidad de liderazgo colectivo. **El consejo representa los intereses de las distintas partes interesadas de la ONG y su liderazgo colectivo ayuda a la organización a no desviarse de la misión y a oponerse a los intereses particulares de individuos o grupos.** En ese sentido, el consejo complementa el liderazgo del director ejecutivo, que beneficia a la organización con su talento individual, visión, carisma y control.

El liderazgo colectivo conlleva también beneficios prácticos. Al integrarse de muchas personas, el consejo posee una perspectiva amplia y profundas experiencias que sobrepasan las habilidades de un solo líder; al ser una unidad, el consejo puede sintetizar diferentes puntos de vista en visiones y metas compartidas y así fungir como fuerza integradora de la organización.

No es tarea fácil contar con liderazgo colectivo; los documentos básicos deben ayudar a que el consejo opere realmente como equipo al establecer parámetros para la toma de decisiones en grupo. Por ejemplo, deben estipular que el consejo tomará decisiones sólo en reuniones que se hayan constituido formalmente, en presencia de la mayoría de los miembros (término conocido como quórum). Asimismo, deben especificar cuántos miembros constituyen quórum, cómo convenir las reuniones y cómo tomar y registrar las decisiones. Tales lineamientos ayudarán al consejo a desempeñar sus tareas consistentemente y a evitar dudas sobre la validez de sus decisiones.

profesional (remunerado o no). Aunque debe rendir cuentas al máximo órgano de gobierno, está facultado para tomar muchas de las decisiones a nombre de la ONG.

- **Equipo gerencial o director ejecutivo: administración.** Frecuentemente una persona o entidad independiente ejecuta las decisiones del máximo órgano de gobierno y del consejo y dirige las actividades diarias de una ONG. Generalmente, en las asociaciones ese equipo se integra de mandos superiores, mientras que en las fundaciones, una persona (por ejemplo, el director ejecutivo) desempeña ese papel. En cualquiera de los dos casos, el individuo o el equipo rinde cuentas a los órganos de gobierno a quienes se encuentra subordinado.
- **Consejo de supervisión: control y auditoría.** En ocasiones las ONG cuentan con una entidad adicional que monitorea cómo se toman y ejecutan las decisiones, cómo se emplean los fondos y si se cumple con las leyes. Esa entidad de supervisión es por lo general independiente del consejo, como es el caso en Hungría y Polonia, y reporta directamente al máximo órgano de gobierno. Para tomar decisiones informadas, usualmente se encuentra autorizada para asistir a las reuniones del consejo, examinar documentos y observar las actividades de la ONG, pero carece de derecho a voto. La mayoría de las veces, el presidente del consejo es responsable

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

Más allá de esos estándares básicos, el estilo de toma de decisiones del consejo puede variar mucho de una organización a otra. Normalmente es producto de la cultura organizacional y de la química que existe entre los individuos. Algunos consejos operan mejor por consenso mientras que otros efectúan votaciones para cualquier tipo de decisión. Cualquiera de los dos métodos o una combinación de ambos es aceptable siempre y cuando permita la participación de todos los miembros por igual. Siempre se debe registrar en las minutas de las reuniones la forma en que se toma una decisión y sus resultados.

Sólo en raras ocasiones, en casos de emergencia, se deben tomar decisiones fuera de las reuniones. Las decisiones que se tomen por correo electrónico o por parte de algunos miembros del consejo, aunque resulte más conveniente, pueden violar lo establecido en los documentos básicos y dar cabida a cuestionamientos o descalificación. Cuando se requiera tomar decisiones fuera de una reunión, el consejo se deberá apegar a una política establecida de antemano y registrar las decisiones para que sean aprobadas formalmente en la siguiente reunión (véase el recuadro **Ejemplo de política: Decisiones del consejo tomadas fuera de las reuniones periódicas**).

de garantizar que el consejo de supervisión cuente con la información y capacidad requeridas para el desempeño de sus funciones.

← Ejemplo de política: Decisiones del consejo tomadas fuera de las reuniones periódicas.

En la mayoría de los documentos básicos se establece que el consejo puede operar exclusivamente mediante reuniones formales a las que asista un quórum establecido de miembros; pero ¿qué hacer si surge una emergencia? ¿Qué hacer cuando se requiera tomar acción inmediata, pero los miembros del consejo no tengan tiempo para reunirse personalmente o no asista el número suficiente a una reunión que se haya convenido con poca anticipación?

En casos extremos, por supuesto, el consejo debe estar facultado para tomar decisiones que protejan los intereses de la ONG o de sus empleados. Se debe establecer una política explícita sobre decisiones de emergencia que permita al consejo actuar responsablemente aun durante una contingencia y que le otorgue la capacidad de tomar medidas después de efectuar consultas por teléfono o correo electrónico o en una reunión a la que asista menos del quórum requerido.

Cuando el consejo deba actuar de esa manera, se deberán ratificar y anotar las decisiones en la minuta de la siguiente reunión.

Notas:

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

Los miembros del consejo tienen responsabilidades específicas.

Aunque los miembros del consejo gobiernan como parte de un cuerpo de liderazgo colectivo, tienen también obligaciones individuales. El Centro Internacional de Derecho en Materia de Entidades Sin Fines de Lucro, en su artículo “Integridad, buena gobernabilidad y transparencia”, señala que los miembros del consejo “tienen la obligación de demostrar lealtad a la organización, ejecutar sus responsabilidades para con la organización con cuidado y diligencia y mantener la confidencialidad de información de la organización que no sea del dominio público” (véase www.icnl.org). Entre las obligaciones de los miembros del consejo se encuentran asistir a las reuniones periódicamente, contribuir activamente a la deliberación y poner los intereses de la ONG por encima de intereses personales, profesionales u organizacionales. Se puede elaborar una serie detallada de expectativas por escrito para ayudar a los miembros del consejo a entender su papel y la mejor manera de desempeñarlo (véase el recuadro **Perfil de puesto de los miembros del consejo**).

Más allá de esas obligaciones básicas, el consejo puede delegar responsabilidades específicas y adicionales a los miembros que lo integran. Por ejemplo, el miembro del consejo que es experto en finanzas puede ser facultado para supervisar la preparación del presupuesto anual o el que sea abogado puede recibir mayor autoridad para vigilar los asuntos legales de la organización. La delegación de responsabilidades debe quedar clara y no se deberá asumir automáticamente por las credenciales profesionales de los miembros del consejo. Tampoco basta que los integrantes del consejo se limiten a ofrecer sus servicios profesionales especializados; su primera obligación y la más importante es contribuir a la deliberación colectiva del consejo como un todo.

Perfil de puesto de los miembros del consejo

Aunque no se debería remunerar la labor de los miembros del consejo, conviene contar con un “perfil de puesto” por escrito, porque puede ayudarles a entender cómo comportarse dentro del consejo y a priorizar sus actividades. Es también una buena herramienta para que sepan qué se espera de ellos. En la descripción se puede incluir lo siguiente:

1. Conocer y apoyar la misión de la organización
2. Asistir periódicamente a las reuniones del consejo
3. Prepararse para las reuniones con anticipación
4. Velar por la confidencialidad
5. Ofrecer orientación informada e imparcial
6. Evitar perseguir sus propios fines y conflictos de interés
7. Participar en los comités y en eventos especiales
8. Apoyar al director ejecutivo
9. Participar en la obtención de recursos
10. Promover a la organización dentro de la comunidad

25

El papel especial de los miembros fundadores.

Tratar con los miembros fundadores es un tema delicado, porque muchas de las ONG de los países de ECO dependen todavía de quienes las crearon, debido a que poseen derechos legales especiales, como en Hungría, o por ocupar puestos de liderazgo dentro de la organización, como la dirección ejecutiva o presidencia.

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

A pesar de sus buenas intenciones, a veces a los miembros del consejo que participan intensamente en la organización se les dificulta recordar que carecen de autoridad personal fuera de la que conlleva pertenecer al consejo. Un miembro del consejo que trabaja de forma voluntaria en los programas de la ONG, por ejemplo, no tiene derecho a indicarle al personal qué debe hacer simplemente por pertenecer a dicho órgano de gobierno. Los fundadores de ONG de países de ECO frecuentemente constituyen un desafío especial, pues su autoridad puede sobrepasar en mucho a la de los otros integrantes del consejo (véase el recuadro **El papel especial de los miembros fundadores**).

Se recomienda que el director ejecutivo, conjuntamente con el presidente, se asegure de que los integrantes del consejo entiendan la naturaleza de la autoridad que poseen y no sobrepasen sus límites al intentar manejar directamente a la ONG. Un buen punto de partida podría ser una autoevaluación (véase la sección 6.5).

En este último caso la autoridad personal del miembro fundador frecuentemente va más allá de los derechos y obligaciones específicos del puesto; su opinión sencillamente es de mayor peso quizás porque existe un sentimiento natural de gratitud u obediencia hacia el "padre o madre" de la ONG o por su inusual influencia profesional. Por su parte, los fundadores suelen atesorar su labor con la organización que crearon y se encuentran dispuestos a quedarse en ella indefinidamente, mientras que el resto del consejo lógicamente se rehúsa a señalarles en qué momento deben cambiar de rol en la organización.

Sin embargo, las ONG de perspectiva estratégica saben que gradualmente deben abolir los privilegios especiales de los fundadores, a menos que se encuentren establecidos en la ley o en los estatutos. Sin importar cuán valioso sea, un fundador que actúa y decide fuera de las reglas que se aplican a los demás puede evitar involuntariamente el desarrollo saludable de las operaciones de la organización e inhibir su crecimiento.

Una manera de evitar que uno de los miembros fundadores integrantes del consejo entorpezca el desarrollo de su ONG es invitarle a trabajar de igual a igual dentro de dicho órgano. Por ejemplo, el consejo puede establecer que las decisiones sólo se tomarán en reuniones donde haya quórum y fijar la duración de los puestos. Tales cambios se deben mencionar diplomáticamente, para que los fundadores no se sientan atacados o crean que la organización es desagradecida. Resulta necesario explicar que los cambios tienen como objetivo fortalecer a la ONG y que aplicarán de igual manera para todos. Algunas ONG encuentran útil crear un nuevo rol para los fundadores, de alto perfil pero sin autoridad en la toma de decisiones; por ejemplo, como jefe de una junta consultiva.

Notas:

La buena gobernabilidad consta de una estructura formal.

El consejo tiene un presidente.

Como cualquier otro grupo, el consejo no puede funcionar eficazmente sin nombrar a un líder. En este caso, el presidente es responsable primordialmente de coordinar el trabajo del consejo y servir de enlace con el personal, en particular con el director ejecutivo. Las obligaciones del presidente incluyen por lo general convocar y dirigir las reuniones y nombrar a los miembros de los comités (véase el recuadro **Las obligaciones del presidente**); carece de facultades especiales para la toma de decisiones a menos que se las delegue explícitamente el pleno del consejo.

Se pueden emplear diversos métodos para nombrar al presidente del consejo: por elección de la membresía de la organización o del consejo mismo, por ejemplo. Entre las cualidades de un presidente se encuentran la habilidad de dirigir un debate con justicia pero con autoridad y apegarse a los procedimientos y a la agenda previamente acordados. Otras cualidades esenciales consisten en la buena administración del tiempo y una visión estratégica. Para evitar malentendidos y conflictos, el método para nombrar al presidente y sus responsabilidades principales deben quedar descritas en los documentos básicos.

Notas:

Las obligaciones del presidente

El papel del presidente no siempre resulta obvio, aunque generalmente lo último que dicho funcionario desea admitir es su incertidumbre respecto al trabajo que desempeñará. Por tanto, contar con una serie de expectativas básicas por escrito puede ayudarle mucho. Sus responsabilidades pueden incluir:

1. Programar las reuniones del consejo
2. Decidir los puntos de las agendas de las reuniones (conjuntamente con el director ejecutivo)
3. Dirigir las deliberaciones en las reuniones y en especial apegarse a la agenda y a las reglas de orden
4. Coordinar cualquier actividad que realice el consejo fuera de las reuniones
5. Nombrar presidentes de comité y, si el tiempo se lo permite, integrarse ex officio a todos los comités
6. Supervisar la contratación y la evaluación de desempeño del director ejecutivo
7. Asegurarse que el consejo desempeñe su labor adecuadamente y evalúe su propio desempeño
8. Representar a la organización ante el público

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

El consejo y el personal son entidades diferentes.

Un principio de buena gobernabilidad radica en considerar que las funciones gerenciales son distintas a las prácticas de gobernabilidad. El supuesto subyacente a dicho principio es que tal separación permite implantar frenos y contrapesos que garanticen la adecuada dirección de la organización y que se considere el interés público en la toma de decisiones importantes.

Para entender la lógica de dicho supuesto, conviene examinar el caso contrario. Cuando el consejo de una organización no se encuentra separado de la gerencia, es decir, cuando los miembros del consejo son miembros del personal o se encuentran íntimamente vinculados o bajo el dominio de este último, se enfrentan dificultades reales o potenciales para representar de manera justa los intereses de las partes involucradas. Tales dificultades surgen porque las personas que toman las decisiones y evalúan su idoneidad son o tienen una relación cercana con las personas afectadas o con las responsables de llevar a cabo las decisiones. Por ejemplo, existe la posibilidad de que un miembro del personal que pertenezca al consejo participe en una decisión sobre su propio salario, ¡basada en la evaluación de su desempeño! La posibilidad de abusos en la situación antes descrita sugiere que **cuando el consejo no se encuentra separado de la dirección funciona en un estado perpetuo de conflictos de interés, reales o percibidos, debido a la superposición de roles ejecutivos y de supervisión** (véase el recuadro **Por qué el voto de personal que forma parte del consejo representa un conflicto de interés**).

Por qué el voto de personal que forma parte del consejo representa un conflicto de interés.

Imagine el caso de una ONG que debe decidir si participa en la licitación de un proyecto importante que no se encuentra del todo alineado a la labor que ha realizado hasta ese momento. Sin embargo, de ganar la licitación los salarios del personal quedarían cubiertos por varios años. El asunto se somete a consideración del consejo porque el proyecto aborda cuestiones relacionadas con la misión de la organización. Si el consejo se integra con miembros del personal con derecho a voto y decide participar en la licitación, habrá quienes supongan, con razón o sin ella, que la decisión se basó solamente en el deseo del personal de garantizar sus propios ingresos y no en buscar la consecución de la misión.

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

Por otra parte, cuando el consejo es independiente de la gerencia se evita automáticamente la sospecha de que sus acciones no obedecen al bien público. Así, el consejo funge como freno al control gerencial sin dirigir a la organización ni disponer directamente de los fondos, separación que adquiere mayor importancia al aumentar los recursos y la complejidad operativa: la existencia de un consejo activo e independiente confirma a los donantes, a la población beneficiaria y a otras partes interesadas que la dirección de la ONG se realiza de manera profesional y que no reinan conflictos de interés dentro de la organización. Asimismo, desde un punto de vista práctico, un consejo comprometido se encarga de responsabilidades de liderazgo de importancia clave que la dirección ejecutiva no puede llevar a cabo por sí misma. Por tanto, los frenos y contrapesos implícitos en funciones separadas de tipo gerencial y de gobernabilidad no obedecen solamente a cuestiones filosóficas, sino que también producen beneficios prácticos.

Analicemos otro ejemplo. En una ONG con problemas en los servicios que ofrece, el personal responsable de coordinar los programas, incluida la dirección ejecutiva, no puede ver que las dificultades se derivan de su propio desempeño, no de alguna causa externa. Los miembros independientes del consejo además de entender con mayor claridad la causa del problema, tienen mayor capacidad de tomar decisiones difíciles relacionadas con el despido de algunos empleados o empleadas.

Dichos ejemplos y situaciones similares muestran por qué un consejo integrado incluso parcialmente con miembros del personal con derecho a voto no puede actuar convincentemente como freno y contrapeso de los intereses gerenciales. (Si desea obtener más información sobre otros conflictos de interés que enfrentan los consejos, consulte la Sección 6.3.)

Resultados de investigación: Miembros del personal dentro del consejo.

Quizás por el proceso de registro, frecuentemente se observa que las ONG de Europa Central y Oriental inician labores con individuos que ocupan tanto puestos de personal como del consejo.

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

Desafortunadamente, en Europa Central y Oriental, donde muchas ONG todavía no alcanzan plena madurez, quienes las apoyan no han prestado hasta ahora gran atención a cuestiones de gobernabilidad. Por consiguiente, existe poca presión para que separen sus funciones gerenciales de las responsabilidades de gobernabilidad y con demasiada frecuencia se observa que los consejos se componen principalmente o casi por completo de miembros del personal (véase el recuadro **Resultados de investigación: Miembros del personal dentro del consejo**). Más aún, en las organizaciones pequeñas o de reciente creación, poner en práctica la separación de funciones gerenciales y de gobernabilidad puede resultar muy difícil. En los casos en que se cuenta con limitados recursos humanos y financieros, frecuentemente los miembros del consejo se ofrecen para llevar a cabo las responsabilidades del personal y por tanto se confunden sus roles. Separar los puestos de trabajo y encontrar suficientes personas calificadas que los ocupen puede parecer una tarea imposible: la cantidad de talento disponible en la mayoría de los países de Europa Central y Oriental simplemente parece insuficiente para encontrar individuos que se integren al consejo y otros más que formen parte del personal.

A ese respecto, la situación de Ucrania se puede considerar típica. Una encuesta reciente* reveló que los directores ejecutivos de más de 90% de las ONG eran miembros del órgano de gobierno y que más de tres cuartas partes fungían también como presidentes del consejo. Más de dos terceras partes de los consejos de dichas organizaciones se componen también de miembros del personal que casi siempre gozan de derecho a voto.

Con todo, debido a los escándalos corporativos, cada vez más donantes y agencias de financiamiento de Ucrania y de otras partes del mundo se preocupan por la calidad de la gobernabilidad de las ONG. Quienes ofrecen recursos buscan garantías de que su "inversión" estará protegida y se utilizará para el fin deseado. Al igual que en el mundo corporativo, dichas agencias consideran que los miembros independientes de un consejo son la mejor garantía de operaciones sólidas y protección contra malversación de fondos y conflictos de interés.

La lección consiste en que las buenas prácticas de gobernabilidad mejoran las operaciones al tiempo de ayudar a la ONG a captar nuevos recursos.

**Nonprofit Governance Practices in Ukraine* (Prácticas de gobernabilidad de organizaciones no lucrativas en Ucrania) (véase la sección de Recursos).

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

Otro desafío a la gobernabilidad en Europa Central y Oriental es que muchas ONG que iniciaron operaciones entrelazando aspectos gerenciales y de gobernabilidad no encuentran razones para cambiar ese esquema, especialmente cuando las cosas marchan bien en la organización. Activar al consejo de una organización en crecimiento pero de razonable eficiencia puede parecer innecesario e incluso temerario. Ciertamente, los directores ejecutivos de esa región, que han hecho un gran trabajo al instituir sus ONG, frecuentemente preguntan por qué preocuparse por constituir un consejo (véase el recuadro **El lamento del director ejecutivo [parte 1]**). Para la organización que se ha desempeñado adecuadamente con una mínima participación del consejo, invitarlo a intervenir más activamente cuando se está a punto de lograr el éxito constituye una amenaza de caos. Por ello, usualmente se observa que los directores ejecutivos de más éxito se caracterizan por descartar la necesidad de contar con un consejo.

Sin embargo, no activar al consejo a medida que madure la organización representa un riesgo mucho mayor. Al paso del tiempo, incluso un director ejecutivo dominante encontrará que al aumentar el presupuesto aumentan también las expectativas de las partes interesadas de que los recursos se administren por expertos y utilicen adecuadamente, hecho que se observa en especial cuando las organizaciones deben pasar de depender exclusivamente de donantes extranjeros a recibir financiamiento local de diversas fuentes. Existen pocas probabilidades de promover con éxito el patrocinio local si las partes interesadas no se han convencido esencialmente de que la organización opera adecuadamente y que su labor se orienta al servicio público. Por consiguiente, las organizaciones que desean crecer reconocen que la sostenibilidad de largo plazo exige la implantación de prácticas de gobernabilidad adecuadas, de las cuales la más importante es la separación del consejo y el personal.

El lamento del director ejecutivo: “¿Para qué necesito al consejo?” [parte 1]

A continuación se presentan los comentarios del director ejecutivo de una pequeña ONG de Polonia.

“Nunca sentí la necesidad de formar un consejo. Desde luego, teníamos un consejo que se reunía semestralmente pero no hacía nada. ¿Y por qué iba a hacerlo? Nuestros programas marchaban bien y nunca tuvimos problemas para obtener fondos”.

“Pero cuando Polonia se integró a la Unión Europea (UE), el flujo de fondos que recibíamos empezó a cambiar. Tuvimos que redirigir nuestra misión y salir en busca de nuevo patrocinio para evitar el colapso. De repente, los donantes empezaron a pedir que les mostráramos nuestro plan estratégico, marcos lógicos y criterios de evaluación”.

“Nunca antes le había dedicado tiempo a pensar en ello y entré en pánico, pero por fortuna me enteré que dos miembros del consejo se encontraban dispuestos a ayudarme al ser dueños de pequeños negocios y contar con experiencia en la elaboración de propuestas para la UE”.

“Juntos concebimos una nueva estructura organizacional, un plan de proyectos adecuado a los requerimientos de la UE y un sistema de evaluación de nuestros programas. No sé qué hubiera hecho sin ellos.”

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

El consejo gobierna y el personal administra.

Separar la gobernabilidad de las funciones gerenciales implica dividir obligaciones y personal. Por lo general, la regla es que **la gerencia se encarga de la organización día con día, mientras que el consejo establece políticas y supervisa y determina la orientación estratégica**. La mayoría de los modelos de gobernabilidad subrayan que las principales áreas de responsabilidad del consejo son: (1) salvaguardar la misión, (2) establecer valores y estándares, (3) asegurar los recursos y (4) ampliar redes (véase el recuadro **Responsabilidades básicas del consejo**). Por supuesto, eso no significa que el personal se puede desentender de la estrategia ni que el consejo se abstenga de contribuir a los esfuerzos diarios; significa que existe una delgada pero importante línea entre las dos áreas y que ambas deben cuidar celosamente.

Una forma de mantener la distinción entre gobernabilidad y administración es evitar que la misma persona desempeñe ambas labores. Tal expectativa podría parecer contraria al sentido común, porque el personal generalmente sabe más acerca de la ONG que el consejo y por tanto, puede encontrarse en mejor posición de establecer la dirección estratégica o evaluar el desempeño y necesidades de la ONG. Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, surgen complicados conflictos de interés cuando miembros del personal que forman parte del consejo aprueban sus propios presupuestos, establecen sus propios salarios, evalúan sus propios programas e intentan monitorear y supervisar sus propias actividades. Por esa razón, los miembros del personal nunca, jamás deben ser miembros del consejo con derecho a voto.

Responsabilidades básicas del consejo

Sin importar el tamaño, la misión, la antigüedad o el presupuesto de una ONG, las obligaciones básicas del consejo consisten en establecer políticas y supervisar y determinar la dirección estratégica en las siguientes áreas:

Misión: El consejo salvaguarda la misión de la ONG al asegurarse de que exista un claro sentido de misión compartido a todo nivel organizacional, un buen enunciado de misión y programas y servicios planificados y evaluados de manera apropiada.

Valores: El consejo define los valores organizacionales y el estándar de conducta profesional mediante el ejemplo de su propio comportamiento y en las políticas que establece para los demás.

Recursos: El consejo garantiza que la ONG cuente con recursos adecuados (humanos, materiales y financieros) al contratar al director ejecutivo, monitorear la salud de las finanzas, asegurar la obtención de recursos suficientes y ayudar a la movilización de los mismos.

Ampliar redes: El consejo promueve a la ONG en la comunidad y la vincula con los miembros, donantes, beneficiarios y otras partes interesadas.

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

En caso de que el director ejecutivo abandone la organización repentinamente, no es recomendable que el presidente del consejo asuma el puesto para evitar conflictos de interés. Tampoco se recomienda que el director ejecutivo renuncie para incorporarse al consejo. Muchos nuevos directores ejecutivos consideran que la presencia de sus predecesores en el consejo puede inhibirlos y hasta frustrarlos por la posibilidad de que esas personas cuestionen sus decisiones u olviden que ya no se encuentran a cargo. Por lo general resulta mejor encontrar otras responsabilidades para el director ejecutivo saliente, como puede ser un puesto de consultor honorario.

Notas:

El personal le había recordado que era momento de pagar los salarios y la renta, pero no podía iniciar el proceso de pago. Descubrió también una carta de otro donante pidiendo una explicación sobre cómo se había gastado un donativo, pero no había información sobre el mismo en los archivos y no sabía cómo responder.

En ese momento, el consejo se dio cuenta de que la ex directora ejecutiva no había sido tan perfecta como aparentaba; el manejo descuidado de las finanzas y de los donativos había puesto a la ONG al borde del escándalo o algo peor. Se requería tomar medidas rápidamente para proteger las relaciones de la organización con los donantes y cumplir con las obligaciones que se tenían con el personal y otras entidades.

Afortunadamente, esta historia tiene un final feliz. En cuestión de semanas el director de programas reunió la información financiera requerida, el presidente convenció al banco para que le otorgara a él y al director de programas control conjunto de las cuentas, se entregaron los informes pendientes y el personal y el arrendador recibieron sus pagos. El consejo decidió que el director de programas fuera el nuevo director ejecutivo.

Una de sus primeras acciones como director de la ONG fue redactar un perfil de puesto para sí mismo y explicar claramente los nuevos procedimientos financieros. Se había hecho el propósito de no volver a poner a la organización en la misma situación cuando él decidiera salir de la misma.

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

Muchas ONG entienden la sabiduría de este último punto excepto cuando se trata del director ejecutivo. El consejo puede llegar a depender tanto del director que ofrecerle un lugar en la mesa del consejo les parece lo más natural. Hay muchos argumentos a favor y en contra de que el director ejecutivo pertenezca al consejo (véase el recuadro **¿El director ejecutivo debe ser miembro del consejo con derecho a voto?**). La solución que utilizan muchas ONG es la de incluir al director en el consejo como miembro sin derecho a voto. Por supuesto, en ese caso, el director deberá retirarse de las sesiones en que se discutan temas que le conciernen directamente, como su salario o la evaluación de su desempeño y, bajo ninguna circunstancia, se le deberá permitir que funja también como presidente del consejo: concentrar el poder en las manos de un solo individuo menoscaba severamente la rendición de cuentas a todo nivel de la organización.

¿El director ejecutivo debe ser miembro del consejo con derecho a voto?

Existen muchas razones a favor y en contra de ello. A continuación se presentan unas cuantas.

Pros:

1. Logra que el consejo se involucre en el trabajo "real" de la ONG
2. Establece un puente sobre la brecha que existe entre estrategia y su ejecución.
3. Promueve una verdadera asociación entre gobernabilidad y administración
4. Eleva la responsabilidad del director ejecutivo y le fuerza a pensar estratégicamente

Contras:

1. Crea conflictos de interés cuando el director ejecutivo vota sobre cuestiones en las que tiene intereses directos
2. Crea tensiones en las relaciones del director ejecutivo con los demás miembros del consejo cuando vota contra ellos respecto a un tema en particular
3. Confunde la distinción que existe entre las obligaciones del consejo y las del director ejecutivo
4. Ocasiona que los donantes y otras personas o grupos consideren que la ONG es menos responsable de lo que podría ser

Comúnmente, una manera de resolver el problema es que el director ejecutivo funja como miembro del consejo sin derecho a voto, sin participar en decisiones relacionadas con cualquier cuestión en la que tenga intereses directos, como su salario u otras prestaciones.

Notas:

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

El consejo delega responsabilidad al director ejecutivo.

El consejo se encuentra facultado para dirigir y monitorear a la organización, pero sólo se reúne ocasionalmente y sus integrantes son personas muy ocupadas con poco tiempo disponible. Debido a esas limitaciones prácticas, una de las formas más importantes en que el consejo descarga sus obligaciones consiste en delegar autoridad al director ejecutivo.

Con ello, el consejo no renuncia a ninguna de sus responsabilidades de establecer políticas, definir la dirección estratégica o supervisar a la organización. Sigue siendo la principal autoridad en toma de decisiones y el director ejecutivo responde al consejo por sus acciones. Sin embargo, a pesar de los límites a la autoridad del director ejecutivo establecidos por el consejo, el director ejecutivo se encuentra en libertad de dirigir a la organización de la manera que considere más conveniente y por ello toma casi todas las decisiones del día a día.

El consejo preserva su propia autoridad y protege al director ejecutivo al garantizar que en los documentos básicos se refleje claramente que le delega poderes a este último. La delegación explícita se puede reiterar al elaborar por escrito la descripción de puesto del director ejecutivo (véase el recuadro **Perfil de puesto del director ejecutivo**). Aclarar la relación jerárquica que existe entre el consejo y el director ejecutivo facilita la cooperación entre ellos y alivia las inevitables tensiones que surgen incluso en la mejor de las relaciones. Asimismo, evita que el consejo delegue demasiadas responsabilidades al director ejecutivo o que por el contrario intente controlar hasta el mínimo detalle.

Perfil de puesto del director ejecutivo.

Siempre resulta buena idea detallar claramente y por escrito lo que espera el consejo del director ejecutivo. Entre las obligaciones incluidas en la mayoría de las descripciones de puesto de un director ejecutivo se encuentran:

1. Contratar, despedir y supervisar al personal
2. Dirigir y evaluar programas y operaciones
3. Identificar, obtener y administrar recursos
4. Elaborar el presupuesto anual
5. Proponer políticas e iniciativas estratégicas al consejo
6. Comunicarse con las partes interesadas
7. Promover a la organización en la comunidad
8. Apoyar la labor del consejo

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

Poner en práctica esa forma de delegar responsabilidades resulta muy difícil para las ONG de los países de ECO, donde por lo general de manera informal el director ejecutivo ejerce todo el poder en la toma de decisiones. Aunque el organigrama indique lo contrario, en la práctica el director ejecutivo pareciera delegar responsabilidades al consejo revirtiendo con ello la dirección típica de esa relación.

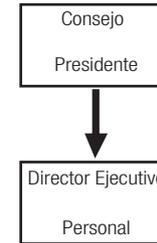
Se requiere un grado muy sofisticado de interés propio para que un director ejecutivo reconozca los beneficios de cambiar el sentido de la relación de poder y devuelva al consejo la autoridad superior que le corresponde. Para lograr dicho cambio, quizás el director ejecutivo necesite educar y facultar al consejo para que asuma sus responsabilidades de gobernabilidad, empezando tal vez con un sencillo diagrama de las relaciones dentro de la organización (véase el recuadro **Relaciones típicas entre el consejo y el personal**).

Sin embargo, muy frecuentemente las líneas de autoridad formales e informales se alinearán solamente después de que el consejo haya contratado (o despedido) al director ejecutivo. Por ello, su verdadero éxito radicará quizás en invitar al consejo a que evalúe su desempeño y a que, en un momento dado, contrate a su sucesor (véase la sección 4.6 que se encuentra a continuación).

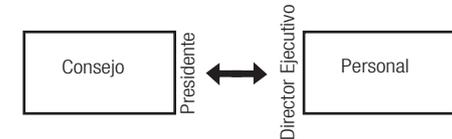
Notas:

Relaciones típicas entre el consejo y el personal

Cuando el consejo se encuentra en operación, el flujo de autoridad formal dentro de una ONG se ve de la siguiente manera:



Sin embargo, en la práctica, la asociación entre el consejo y el personal frecuentemente se ve así:



Los dos tipos de relación pueden existir al mismo tiempo e idealmente generar una tensión positiva que fortalezca la toma de decisiones y aumente la capacidad de la organización.

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

El consejo y el director ejecutivo colaboran entre sí.

Si bien las líneas de autoridad pueden ser verticales, en la práctica el consejo y el director ejecutivo trabajan mejor cuando existe una relación estrecha y de cooperación. Una relación productiva entre el consejo y el director ejecutivo requiere mucho trabajo, paciencia, respeto mutuo y sentido del humor. Cada uno apoya el papel del otro y le ofrece consejo y motivación cuando es necesario. La clave del éxito es la buena comunicación y en ello tanto el consejo como el director ejecutivo, en especial el presidente del consejo, son igualmente responsables (véase el recuadro **Una relación crucial: El director ejecutivo y el presidente del consejo**).

El director ejecutivo debe proporcionar al consejo información exacta, detallada y oportuna sobre la ONG y su entorno y debe hablar con franqueza sobre la orientación que requiere del consejo y de los casos en que este último pretende manejar hasta el más mínimo detalle. Por su parte, el consejo debe proporcionar al director ejecutivo instrucciones, orientación y retroalimentación directamente y con toda claridad. Debe monitorearlo, pero también orientarlo. Los miembros del consejo deben preguntar, criticar, explorar y felicitar de manera tal que el director ejecutivo sepa sin lugar a dudas qué se espera de él o ella y se sienta motivado a hacer su mejor esfuerzo.

Notas:

Una relación crucial: el director ejecutivo y el presidente del consejo.

Quizás ninguna relación dentro de la ONG sea más importante que la que existe entre el director ejecutivo y el presidente del consejo. Una buena relación entre ellos constituye el fundamento de un liderazgo organizacional sólido y dirigido, mientras que una mala relación puede ser una pesadilla no sólo para ellos mismos sino para toda la organización.

A continuación se presentan algunas sugerencias para establecer una buena relación entre esos dos individuos de importancia clave para la organización:

1. Programar pláticas periódicas, de preferencia en persona
2. Responder las llamadas telefónicas y correos electrónicos del otro rápidamente, no sólo por ser un acto de simple cortesía, sino porque demuestra que considera seriamente las preocupaciones del otro
3. Copiar al otro en todos los correos electrónicos que intercambie con el resto del consejo, a menos de que se trate de un asunto realmente confidencial. Nadie desea sentirse excluido de los comunicados importantes

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

El consejo evalúa periódicamente al director ejecutivo.

Como parte de la retroalimentación ofrecida al director ejecutivo, el consejo debe evaluar su desempeño periódicamente, de preferencia una vez al año. La evaluación se debe basar en criterios predeterminados, tal como el perfil del puesto y los objetivos anuales establecidos. Dicha revisión le ayudará al director ejecutivo a saber qué espera el consejo y cuáles son sus áreas de mejora; servirá también para establecer la base de sus compensaciones y de ser necesario, para documentar instancias de desempeño inadecuado que justifiquen su despido.

Por cuestiones prácticas, el presidente siempre encabeza la evaluación del director ejecutivo, pero es importante que todo el consejo participe en ella; los miembros del consejo pueden empezar por analizar el desempeño del director ejecutivo, afinando sus comentarios con el perfil de puesto y los objetivos anuales acordados. El presidente o el consejo en conjunto puede informar al director ejecutivo los resultados de su evaluación a la vez de presentarle recomendaciones y nuevas expectativas.

Notas:

- Para el presidente del consejo:** Asegúrese de evaluar periódicamente y de manera justa al director ejecutivo. De hecho, usted debería dirigir ese proceso y ayudarlo a establecer objetivos de desempeño anuales a la vez de transmitirle la retroalimentación del resto del consejo
- Para el director ejecutivo:** Demuestre que aprecia los comentarios del presidente; si le pide consejo habitualmente, podrá tener una opinión útil sobre las partes más difíciles de su trabajo y sabrá qué piensa realmente el consejo sobre usted.

La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad.

El consejo se encarga de planificar la sucesión del director ejecutivo.

Los consejos que tienen la fortuna de trabajar con directores ejecutivos talentosos a menudo son los últimos en pensar en quién le sucederá, situación que puede resultar riesgosa. **Muchas organizaciones de ECO se han enfrentado a desastres cuando su muy apreciado director ejecutivo decide irse sin previo aviso** (véase el recuadro **Cuando el director ejecutivo se va**). Sin importar cuán indispensable sea, todo individuo puede enfermarse, aceptar otro trabajo o mudarse a otra ciudad repentinamente. Por otra parte, al envejecer el liderazgo de nuestras ONG, se necesitará en la región una nueva generación de dirigentes de gran calidad antes de lo que muchos se imaginan.

En cuestiones de liderazgo, la prudencia dicta que, a pesar de la confianza que el consejo haya depositado en el director ejecutivo, se debe elaborar un plan para reemplazarlo rápidamente de ser necesario. Dicho plan debe incluir una lista de posibles candidatos para el puesto o al menos, un mecanismo para identificarlos. Se recomienda también que el consejo contemple la posibilidad de preparar a un miembro de la alta gerencia para satisfacer esa necesidad o que identifique recursos externos o servicios gerenciales temporales. Asimismo, se debe asegurar de contar con un perfil de puesto para el director ejecutivo, actualizado y por escrito.

Si la situación lo justifica, el consejo debería hablar francamente con el actual director ejecutivo sobre la necesidad de desarrollar un plan de sucesión, asegurándole que dicho ejercicio no obedece a que existan dudas sobre su desempeño. Si se le consulta adecuadamente, el director ejecutivo puede ayudar a definir las cualidades y experiencia requeridas para el puesto y sugerir posibles candidatos e incluso orientar a su reemplazo de entre los miembros del personal.

Cuando el director ejecutivo se va.

Una organización de Bulgaria era conocida por su carismática directora ejecutiva. Después de siete años de servicio, adorada por su personal y reconocida por dirigir los mejores programas de la región, dejó al consejo en total estupor cuando anunció su renuncia inmediata.

La directora explicó, “Siento que es hora de pasar a otra cosa”. Se le había presentado una oportunidad demasiado buena para rechazarla y en cuestión de días había aceptado otro empleo en el occidente, dejando atrás a una ONG que parecía prosperar, hasta que se empezó a revelar la verdadera historia.

El consejo recibió el primer aviso de que había problemas cuando el director de programas, a quien se le había pedido que asumiera la dirección ejecutiva, llamó al presidente para informarle que los registros financieros parecían estar incompletos. La ex directora ejecutiva se había encargado de la contabilidad y a menudo trabajaba en casa. Al director de programas le preocupaba que hubiera salido de la ciudad sin haber devuelto todos los archivos de la oficina, situación que representaba un problema según él porque pronto debían entregar el primer informe sobre un importante donativo.

El presidente lo instó a que siguiera buscando el documento y mantuviera informado al consejo de sus hallazgos. A los pocos días volvió a llamar y dijo que la ex directora seguía siendo la única con acceso a las cuentas bancarias de la ONG.

El consejo salvaguarda la misión de la organización.

Las ONG se distinguen de las entidades lucrativas en que se crean para satisfacer una necesidad de la comunidad o de sus integrantes y no para generar ganancias para los dueños o accionistas. En términos sencillos, una ONG expresa en su misión la manera en que busca satisfacer dicha necesidad. Generalmente, la misión se vincula a una serie de valores básicos y profundamente arraigados, como el respeto al medio ambiente o la ayuda a los pobres; la misión y los valores inspiran a las personas a participar en la organización a la vez de establecer un enfoque común para sus actividades y objetivos. El enunciado de la misión de una ONG se encuentra por lo general en sus documentos básicos.

Una de las responsabilidades básicas del consejo consiste en identificar, articular, salvaguardar y promover la misión de la ONG (véase el recuadro **¿No ha redactado su misión? Por aquí puede empezar**). **Al velar por la misión, en cierto sentido el consejo protege al corazón mismo de la organización.** Al respecto, las obligaciones más importantes del consejo consisten en garantizar que la misión realmente satisfaga una necesidad de la comunidad o de los miembros, que sea realista en términos de alcance, costos e impacto esperado y que la ONG se apegue a ella en todo lo que emprenda.

Por otra parte, el consejo debe velar también para que la misión se exprese en un enunciado conciso y convincente, que incluya un mensaje informativo y motivacional dirigido a distintos públicos: los beneficiarios, el voluntariado, los donantes, los medios de comunicación y el personal. La misión constituye también un punto de referencia para la planificación y el desarrollo de actividades y para la unificación de programas, actividades de comunicación y otros esfuerzos medulares. El consejo debe asegurarse de que todas las personas de la organización conozcan y hagan suya la misión, empezando por los propios miembros del consejo.

¿No ha redactado su misión? Por aquí puede empezar.

Si todavía no ha formulado el enunciado de la misión, pida al consejo que se encargue de ello. Dicho ejercicio sirve para unir al consejo en torno a una visión compartida y para elaborar un mensaje consistente para todos los comunicados internos y externos. Desarrollar el enunciado de la misión puede ser tan sencillo como seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Dedique dos horas a deliberar siguiendo una dirección clara, idealmente con la ayuda de un facilitador capacitado; asegúrese de contar con la presencia del director ejecutivo y de personal *senior*.

Paso 2. Durante esa reunión, respondan las siguientes preguntas individualmente y después en grupo:

- ¿Qué tipo de organización somos?
- ¿Qué necesidades buscamos satisfacer?
- ¿Quiénes son nuestros beneficiarios?
- ¿En qué trabajamos y de qué manera?
- ¿Dónde trabajamos?
- ¿Por qué trabajamos en ello?

Paso 3. Intente lograr consenso para cada una de las respuestas. De no ser posible, quizás haya descubierto

Las ONG se basan en una misión.

El consejo deberá revisar la misión periódicamente para asegurarse de que esté alineada a las actividades existentes o futuras. Los programas se pueden alejar de la misión por varias razones: quizás la necesidad que llevó a prestar un servicio dado ha dejado de existir, los fondos disponibles sólo promueven un avance casi imperceptible o las actividades se encuentran al margen del área principal de la misión. Periódicamente, el consejo deberá verificar que la ONG siga buscando los fines para los que fue fundada, mismos que se establecen en los documentos básicos, y obviamente, que no se encuentre involucrada en ninguna actividad ilegal, no ética o no permitida. Al revisar el enunciado de la misión a intervalos regulares, el consejo puede determinar si existen problemas de alineación y de ser así, qué medidas tomar para rectificar la dirección de los programas.

Notas:

una tensión básica dentro de su organización que necesitan resolver.

Paso 4. Expresé el consenso logrado en una o dos oraciones breves y dinámicas.

Paso 5. Muestre los resultados a unos cuantos beneficiarios, miembros del personal y a personas fuera de su ONG. ¿Qué piensan de su misión? ¿Todos la entienden? ¿Les llega al corazón? Si la respuesta a esas preguntas es “sí”, entonces habrá encontrado el enunciado de su misión. De lo contrario, deberá trabajar un poco más en su redacción.

Las ONG se basan en una misión.

El consejo apoya la misión con planificación efectiva.

El proceso de planificación es una actividad orientada por la misión que mejora la rendición de cuentas. Planificar consiste en establecer objetivos y articular una estrategia para alcanzarlos mediante la adquisición y disposición de recursos. Dicho proceso puede adoptar distintas formas: la de presupuesto anual, esquema de contratación de personal o plan estratégico a gran escala. Cualquiera que sea su modalidad o alcance, entender que la planificación es un proceso efectivo y periódico es una de las responsabilidades básicas del consejo (véase el recuadro **Cómo involucrar al consejo en la planificación**).

El consejo cumple con la obligación de planificar al asegurarse de que el personal se fije metas realistas y proponga pasos lógicos para alcanzarlas en un tiempo razonable. En otras palabras, el consejo usualmente supervisa y monitorea el proceso de planificación en vez de participar directamente en los detalles finos de la misma.

Como no interviene en la operación diaria de la ONG, el consejo puede brindar a la planificación una valiosa perspectiva global al poner a prueba los supuestos básicos utilizados por el personal. Asimismo, puede asegurarse de que el plan realmente se ponga en práctica y se ajuste, redireccione o abandone cuando sea necesario.

Cuanto más desafiante el esfuerzo de planificación, más necesaria la participación del consejo. Generalmente, es responsabilidad del personal producir el documento final de planificación.

Cómo involucrar al consejo en la planificación.

A continuación se presenta la experiencia de un director ejecutivo húngaro.

“Al dirigir una ONG de tamaño mediano, entendí hace unos años que necesitábamos un plan estratégico. Me di cuenta porque los donantes nos lo pedían y porque nos convenía tener un bosquejo a largo plazo. Aunque pensé que sería un proyecto del personal, el consultor que nos ayudaba nos sugirió que también involucráramos al consejo”.

“Sabía que tal esfuerzo sería una demanda más para los miembros del consejo y pude ver que no lo recibirían con entusiasmo, sobre todo porque teníamos bastantes problemas para que se presentaran a las reuniones. Sin embargo, en una reunión facilitada por el consultor, vimos con sorpresa que los miembros del consejo querían participar. Para mi asombro, proponían buenas ideas sobre la dirección que debería tomar la ONG e incluso ofrecieron involucrarse más en la recaudación de fondos”.

“Posteriormente, con el presidente del consejo, identifiqué objetivos de largo plazo para la ONG; el personal le dio cuerpo al plan, y después el presidente y yo lo presentamos en la siguiente junta del consejo”.

“Desde entonces el consejo ha insistido en participar en el proceso de planificación; todos los años revisa el plan y actualiza los objetivos cuando se requiere. En nuestra ONG, la planificación se ha convertido en un proceso promovido por el consejo. Me siento muy bien al respecto; sé que puedo confiar en ellos y que no tengo que asumir yo solo toda la responsabilidad.”

Las ONG se basan en una misión.

El consejo apoya la misión al realizar evaluaciones periódicas.

La evaluación es el mecanismo mediante el cual el consejo confirma que la organización realmente cumple con su misión no lucrativa. El principal valor que el consejo puede brindar en esa área es dirección y supervisión, como en el caso de la planificación (véase el recuadro **El papel del consejo en la evaluación**).

Si bien el trabajo de evaluación en sí lo puede realizar el personal o un consultor externo, el consejo debe verificar que se formulen las preguntas adecuadas y que los resultados se apliquen apropiadamente. El consejo necesita hacer valer su autoridad ya sea que se trate de una evaluación integral para determinar la eficiencia o impacto de la organización o de uno solo de sus componentes, las finanzas por ejemplo.

Durante la evaluación, el consejo se debe asegurar de que existan razones claras para llevarla a cabo, se evalúen factores relevantes y se apliquen consistentemente medidas significativas. Debe revisar los resultados y constatar que las recomendaciones se implanten cuando así convenga.

Asimismo, el consejo debe considerar si los resultados conllevan implicaciones para la dirección de la ONG en general y, de ser así, que retroalimenten el proceso de planificación.

Notas:

El papel del consejo en la evaluación.

¿Cómo puede evaluar el consejo la labor de una ONG?

El trabajo no lucrativo es en especial difícil de medir, porque no hay utilidades que indiquen que la ONG cumple con su cometido. Sin embargo, así como las utilidades miden el éxito de un negocio, las "utilidades sociales" pueden medir los logros de una ONG. Por tanto, lo primero que puede hacer el consejo es identificar las "utilidades sociales" que la ONG espera ver como resultado de su labor.

El consejo puede formular preguntas como las siguientes: ¿Qué debería cambiar en la sociedad? ¿Cuál es el valor agregado que deseamos ofrecer en los próximos años? Se debe concentrar sólo en unas cuantas áreas importantes donde se espera generar impacto. Al encabezar ese tipo de deliberación con el personal, el consejo puede ayudar a garantizar que todas las personas de la ONG trabajen hacia los mismos objetivos.

Por otra parte, el consejo debe establecer la manera en que se medirán los resultados. Puede preguntar: a) ¿Cuáles son los indicadores clave de la situación? b) ¿Qué fuentes de información se pueden utilizar para evaluar los indicadores? c) ¿Cuál es el nivel actual de los indicadores y a qué nivel queremos llegar? d) ¿Cómo monitorearemos nuestro avance al paso del tiempo?

Se recomienda a las ONG de más años de operación que usen un sistema de aseguramiento de calidad con varios indicadores relacionados con el logro de la misión y el comportamiento organizacional.

El consejo articula los estándares profesionales y éticos de la organización.

Frecuentemente, las ONG observan estándares de comportamiento más elevados que las entidades con fines de lucro. Como gozan de exenciones fiscales y otros beneficios, se espera que las ONG demuestren un compromiso con la comunidad, con los integrantes y demás contrapartes interesadas que vaya más allá de cumplir con la misión y se manifieste en un comportamiento ejemplar a todo nivel de la organización. El consejo debe asegurar que los valores y prioridades que transmite la organización sean aquéllos con que la organización desea que la identifiquen (véase el recuadro **Ejemplo de política: Código de conducta**).

La medida más importante para juzgar a una ONG es su grado de cumplimiento con lo establecido por la ley. El consejo debe saber qué leyes aplican a la organización y si las operaciones cumplen con lo ahí establecido; de no ser así, deberá garantizar que se tomen las medidas correctivas necesarias. Si bien se pueden delegar responsabilidades específicas al director ejecutivo, en casi todos los países de ECO el consejo es quien certifica que la ONG se adhiera a las leyes.

El consejo también monitorea los estándares de la ONG de otras maneras. La calidad de los servicios proporcionados, los salarios y prestaciones de los mandos superiores y la exactitud de la información publicada constituyen algunas de las medidas con que el público juzga la integridad de una ONG. El consejo debe asegurarse de que los casos de desempeño deficiente o mal planificado no dañen la reputación de la organización irremediablemente. **Por ejemplo, trabajar descuidadamente o gastar demasiado dinero en oficinas lujosas lleva a los beneficiarios a preguntarse si los recursos realmente se destinan al logro de la misión de la ONG.**

Ejemplo de política: Código de conducta.

Elaborar un código de conducta ayuda a pensar en los valores en los que cree la organización y en cómo se llevan a la práctica en las acciones cotidianas. Contar con un código de conducta demuestra que su organización posee el valor para establecer estándares de comportamiento y fincar su reputación en ellos.

Desde luego, lo anterior se puede lograr cuando dicho código no sólo existe en papel. Por tanto, asegúrese de distribuirlo a todo el personal y de publicarlo en la página Web de la organización. Asimismo, el consejo junto con el director ejecutivo deben garantizar que el código se tome seriamente a todo nivel de la ONG y, de ser necesario, que se aplique con todo vigor.

Por su importancia, un código de conducta debe ser iniciativa del consejo, aunque su redacción se puede encargar al personal o llevar a cabo entre el consejo y el personal. De hecho, los debates sobre el contenido del código constituyen una buena oportunidad para que el consejo y el personal clave de la organización se reúnan e identifiquen los valores y objetivos que comparten.

En Internet podrá encontrar muchos códigos de conducta adecuados que le pueden servir de modelo. La mayoría de ellos cubren por lo menos los siguientes puntos:

- La misión de la ONG
- Rendición de cuentas y transparencia
- Uso de recursos
- El liderazgo del consejo
- Prácticas gerenciales
- Cómo evitar conflictos de interés

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

De ser así, el consejo puede asegurarse de que se tomen las medidas necesarias para corregir ese comportamiento o las impresiones erróneas (véase el recuadro **El lamento del director ejecutivo [parte 2]**). Incluso los casos donde parezca haber prioridades mal establecidas pueden menoscabar la confianza puesta en la organización igual que si se tratara de un delito.

Frecuentemente, los miembros del consejo cuentan con distintas fuentes de retroalimentación sobre el desempeño de la ONG además del personal; deben escuchar lo que dicen los demás. Los miembros del consejo también dan un ejemplo importante con su propio comportamiento, mismo que debe ser intachable. Toda ONG tiene derecho a esperar de los miembros del consejo conductas y juicios ejemplares, no sólo en la sala de juntas sino a lo largo de su vida profesional. En algunas organizaciones, el consejo ha adoptado políticas que permiten expulsar a miembros que hayan cometido delitos graves.

Notas:

El lamento del director ejecutivo: “¿Para qué necesito al consejo?” [parte 2]

Las siguientes palabras son del director ejecutivo de una importante organización de apoyo a nivel nacional, ubicada en un condado de Visegrád.

“Como director ejecutivo de una organización clave para mi país, he logrado establecer relaciones amigables con donantes extranjeros muy importantes que apoyan a la sociedad civil. Sin embargo, una vez tuve un verdadero problema por la manera en que se comportaba un donante en particular. En mi opinión, su representante actuó injustamente con nuestra organización y retuvo fondos injustificadamente”.

“No quise confrontarlos directamente; pensé que no lo verían con buenos ojos, como si sólo me importara asegurar mi sueldo. Por tanto, acudí a uno de los miembros del consejo que también conocía personalmente a los representantes del donante; hablé con ellos, les planteé el problema y descubrí que el donante sospechaba que nuestra organización había cometido faltas de ética. Afortunadamente, pudo aclarar la situación, resultado de un malentendido, y logramos resolver el problema”.

“La intervención de ese miembro del consejo fue crítica; evidentemente, no tenía ningún interés directo en obtener el apoyo que necesitábamos y merecíamos. Finalmente, el donante restableció el apoyo que venía brindando a nuestra ONG.”

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

Los miembros del consejo no reciben remuneración por sus servicios.

En el sector corporativo, remunerar a los miembros del consejo es práctica común, pero en el sector de entidades sin fines de lucro se le considera inapropiado. ¿Por qué la diferencia? Porque la disposición de un miembro del consejo a servir sin percepciones se considera prueba de que las personas que trabajan en la organización no persiguen oportunidades de lucro personal.

Por tanto, es crucial que los miembros del consejo no obtengan ni parezcan obtener ningún beneficio directo o indirecto de los servicios que prestan. Cuando reciben honorarios, salarios u otros beneficios tangibles, se crean conflictos de interés reales o percibidos, porque las oportunidades de lucro personal pueden pesar más o considerarse más importantes que los intereses de la organización y de sus beneficiarios. Los viajes de lujo, las oportunidades de empleo para parientes y demás privilegios y prestaciones, por pequeños que sean, pueden dar la impresión de que los estándares éticos de la organización son laxos o que los recursos se destinan a fines distintos a los establecidos en la misión. Además de los miembros del consejo, sus familiares, amistades y socios cercanos deben evitar convertirse en beneficiarios reales o percibidos de cualquier beneficio directo o indirecto derivado de la ONG (véase la sección 6.3).

Desafortunadamente, en la región de ECO frecuentemente se asume que quienes se integran al consejo de una ONG buscan oportunidades de lucro. Sin embargo, una organización comprometida a observar los estándares éticos y profesionales más elevados puede decidir, como muchas lo han hecho, que **quizás las personas que desean pertenecer al consejo motivadas por la posibilidad de lucro no sean las más apropiadas para ese servicio.**

¿Qué motiva a los miembros del consejo a trabajar en él?

A continuación se presentan algunas de las respuestas obtenidas de distintas organizaciones de ECO.

“Puede parecer locura, pero en nuestra organización a los miembros del consejo nos motiva el compromiso y nada más. No recibimos un solo centavo por nuestra labor.” (Hungría)

“El compromiso profesional y el elevado nivel de los servicios de la organización fueron la razón principal por la que me integré al consejo.” (Ucrania)

“Me produce enorme placer que en un consejo internacional de tal diversidad se compartan los valores. Me interesa personalmente el espíritu de aventura que ha llevado a los miembros a explorar el mundo más allá de sus propias fronteras.” (República Checa)

“Creo que como miembro del consejo tengo la posibilidad de producir cambios positivos en nuestra organización y en la sociedad en general. Deseo convertirme en factor que haga posible el cambio.” (Latvia)

“Servir en el consejo es una pequeña forma de devolver algo a la comunidad que amo.” (Polonia)

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

En realidad existe una amplia gama de razones que llevan a las personas a integrarse al consejo una vez que han entendido qué busca la organización (véase el recuadro **¿Qué motiva a los miembros del consejo a trabajar en él?**). Entre las razones aducidas se encuentran que los miembros sienten que contribuyen a una causa importante, aprenden más sobre un tema que les interesa y utilizan sus habilidades personales para el beneficio de los demás.

En ocasiones, los integrantes del consejo preguntan si es apropiado que se les remunere por servicios profesionales desempeñados a nombre de la organización. Por ejemplo, si un miembro del consejo es abogado, puede ofrecer a la ONG asesoría legal, servicio por el cual normalmente recibiría una remuneración. Si existen razones urgentes para pagar los servicios de un miembro del consejo, la transacción se debe manejar estrictamente de conformidad con una política sobre conflictos de interés. Es importante que la persona en cuestión no participe en ninguna deliberación o decisión relacionada con el pago y la evaluación de sus servicios profesionales.

Desde luego, se puede reembolsar a los miembros del consejo gastos razonables derivados de la ejecución de sus responsabilidades (véase el recuadro **Ejemplo de política: Reembolso de gastos de miembros del consejo**).

→ Ejemplo de política: Reembolso de gastos de miembros del consejo.

Aunque normalmente los miembros del consejo se desempeñan como voluntarios, no significa que deban pagar de su bolsa el costo incurrido al prestar sus servicios. Las organizaciones que puedan hacerlo, deben reembolsarles sus gastos de viaje, hospedaje, capacitación especial y otros gastos similares.

Si dicha práctica no se incluye explícitamente en los documentos básicos, el consejo debe formular una política para establecer qué gastos se pueden reembolsar, los límites de los reembolsos y cómo documentar los gastos reclamados. Por supuesto, una política de ese tipo no debe impedir que los miembros del consejo donen sus reembolsos a la ONG.

Notas:

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

El consejo debe establecer una política sobre conflictos de interés.

En vez de dejar las cuestiones de ética al juicio personal, toda ONG debería adoptar una política sobre conflictos de interés. Ese tipo de política es de especial importancia para las organizaciones de ECO, donde según el Índice de la Sociedad Civil de Civicus, el nivel percibido de corrupción y malos manejos entre ONG es relativamente elevado (puede leer los informes de país producidos por Civicus en www.civicus.org). Al establecer una política sobre conflictos de interés, el consejo mejora la reputación de la organización en cuanto a transparencia y rendición de cuentas y puede ayudar a atraer nuevos recursos. Asimismo, la política sirve de guía para manejar situaciones que puedan dañar el prestigio de la organización o de las personas asociadas a ella.

Una persona enfrenta conflictos de interés cuando se tropieza con opciones encontradas que la confunden o afectan sus decisiones. Generalmente, las situaciones donde existen conflictos de interés hacen que los asuntos de la organización parezcan de menor importancia que los de índole personal. Enfrentarse a dichos conflictos no significa automáticamente que sean producto de algún error del individuo; pero la apariencia de haber hecho algo malo puede resultar más peligrosa que el acto en sí. Cualquiera se puede involucrar en un conflicto de ese tipo, pero a quienes les sucede más frecuentemente es a los miembros del consejo, por su gran influencia y sus vínculos estrechos con la comunidad (véase el recuadro **¿Qué es un conflicto de interés?**).

¿Qué es un conflicto de interés?

Un conflicto de interés es una situación en la que **intereses ajenos afectan o parecen afectar la capacidad del individuo para tomar decisiones justas e imparciales en representación de la ONG.** Se pueden crear conflictos de interés cuando existen oportunidades de obtener ganancias materiales directas, conocidas también como lucro personal; cuando se pueden beneficiar asociados cercanos o familiares; cuando cuestiones de carácter personal o profesional u otro tipo de afiliación interfieren en la formulación de juicios justos e imparciales, o cuando las lealtades o intereses personales compiten o entran en conflicto con los de la ONG. Los conflictos de interés pueden ser **reales o aparentes**; incluyen situaciones donde parece intervenir el interés propio aunque no exista ningún acto ilícito real.

Por ejemplo, frecuentemente se generan conflictos de interés cuando:

- Un miembro del consejo de una ONG donante funge también como director ejecutivo de una donataria
- Un miembro del consejo de una ONG se desempeña también como director ejecutivo de otra que compita con la primera para la obtención de fondos
- Un miembro del consejo recibe de la organización un préstamo sin intereses
- Se contrata a la esposa o esposo de un miembro del consejo para prestar servicios profesionales a la ONG
- Un miembro del consejo es pariente de un miembro del personal

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

Contar con una política sobre conflictos de interés le ayuda al consejo a monitorear el comportamiento dentro de la organización y a manejar imparcialmente las situaciones en que compitan o colisionen los distintos intereses de una persona (véase el recuadro **Ejemplo de política: Conflictos de interés**). Normalmente, dicha política establece la obligación de revelar detalladamente todo conflicto real o potencial y la de abstenerse a participar en deliberaciones o decisiones que le atañan personalmente. En muchas organizaciones, el consejo exige a sus integrantes, año con año, que firmen declaraciones sobre conflictos de interés, pero dicha política se debe extender también a empleados, personal voluntario, familiares, socios comerciales y demás personas o entidades con quienes se tenga una relación cercana.

Obviamente, no basta con que la política exista sólo en papel. Para que resulte efectiva, el consejo debe garantizar su aplicación rigurosa.

Notas:

→ Ejemplo de política: Conflictos de interés.

Una política sobre conflictos de interés proporciona orientación para el manejo de situaciones incómodas o injustas y ayuda a proteger la reputación de la ONG. Si su organización desea adoptar una política de ese tipo, puede encontrar ejemplos útiles en los sitios Web del Fideicomiso para la Sociedad Civil de Europa Central y Oriental (www.ceetrust.org) y de la Fundación Húngara para el Desarrollo de la Sociedad Civil (www.ctf.hu).

Se recomienda que las políticas sobre conflictos de interés incluyan los siguientes elementos:

- 1. Enunciado de propósito.** La política establece qué se entiende por conflicto de interés y a quién afecta
- 2. Orientación sobre conductas.** Es obligación del consejo y del personal revelar inmediatamente todo conflicto real, aparente o potencial. Se les deberá prohibir participar en deliberaciones y decisiones que involucren situaciones donde se pudieran beneficiar directa o indirectamente ellos, sus familiares o sus asociados
- 3. Declaraciones anuales sobre conflictos de interés.** Los miembros del consejo y del personal deben firmar declaraciones donde declaran conocer la política y enumeran todo conflicto real o potencial en que puedan encontrarse involucrados

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

El consejo establece el estándar de conducta profesional.

Los estándares profesionales del consejo frecuentemente reflejan el grado de profesionalismo de la organización en general. Cuando el consejo es una entidad refinada y organizada, generalmente encabeza a una organización de características similares. Existen distintas áreas donde el consejo debería prestar especial atención a su propia conducta profesional.

El consejo establece las reglas de su propia operación. El consejo necesita establecer los procedimientos requeridos para el desempeño de su labor. La existencia de un “estado de derecho” en el consejo fortalece la rendición de cuentas, mejora la eficiencia y constituye un marco sólido para la acción colectiva. La mejor guía para las operaciones del consejo consiste en una serie de documentos básicos bien redactados que establezcan los pasos a seguir en cuestiones como selección de integrantes, programación de reuniones y procedimientos para la toma de decisiones. El consejo puede formular lineamientos más detallados mediante políticas que abarquen diversas cuestiones, desde el lugar de reunión del consejo hasta el formato de las agendas. Toda regla de operación del consejo, enunciada en los documentos básicos o en las políticas, se debe incluir en un manual que se debe distribuir a todos los miembros (véase el recuadro **Ejemplo de contenidos del manual de políticas**). Un buen presidente se apegará estrechamente a las reglas de operación para ayudar a mantener la labor del consejo enfocada hacia los objetivos de la organización.

Las prácticas del consejo informan la toma de decisiones. La toma de decisiones sensatas depende de dos factores: información exacta y habilidad para utilizarla.

Ejemplo de contenidos del manual de políticas.

La siguiente lista de contenidos no es exhaustiva, pero le puede servir de ejemplo de los tipos de políticas que podría introducir el consejo de su organización para el desempeño de sus labores.

1. Elecciones de miembros del consejo
2. Renuncias y despidos de miembros del consejo
3. Cómo llenar vacantes en el consejo
4. Orientación para miembros del consejo
5. Comités del consejo
6. Autoevaluación del consejo
7. Convocatoria de reuniones del consejo
8. Decisiones de emergencia
9. Elaboración y distribución de la agenda
10. Asistencia a las reuniones
11. Quórum
12. Métodos de votación
13. Elaboración y aprobación de minutas
14. Creación y aprobación de nuevas políticas
15. Reembolso de gastos del consejo

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

Los miembros del consejo requieren información completa y oportuna y necesitan saber cómo utilizarla para orientar y fortalecer a la organización. El consejo debe pedir al personal que contribuya a la preparación de las reuniones con materiales concisos que hayan seleccionado cuidadosamente con bastante anticipación. El personal puede ayudar a mantener informados a los miembros del consejo al distribuir información de carácter más general con cierta frecuencia (véase el recuadro **Ejemplo de “menú” de información para el consejo**). El consejo no debe avergonzarse de solicitar al personal más información o en distinta presentación si la requiere para formular un juicio sólido. Más aún, **el consejo no debería depender solamente del personal para obtener información**; necesita buscar otras opiniones y perspectivas para asegurarse de contar con todos los detalles. Se debería esperar de todos los integrantes del consejo que asistieran a las reuniones habiendo leído todos los datos proporcionados a fin de agilizar la deliberación y la toma de decisiones en vez de sentarse a escuchar una aburrida presentación de información que fácilmente podrían leer por sí mismos.

El consejo lleva a cabo reuniones periódicas dirigidas con todo profesionalismo. Generalmente, los documentos básicos especifican el número mínimo de reuniones anuales del consejo. Si bien no existe un número perfecto, rara vez basta con llevar a cabo una reunión al año para el desempeño de todas sus responsabilidades. En algunas organizaciones, el consejo trabaja eficazmente con dos o tres reuniones al año pero en otras, se reúne con mayor frecuencia.

Ejemplo de “menú” de información para el consejo.

¿Qué necesitan los miembros del consejo para mantenerse bien informados? A continuación se someten su consideración algunos ejemplos de fuentes de información que se pueden consultar periódicamente.

- Resúmenes mensuales o trimestrales de sus actividades (breves; no más de una página)
- Boletines y folletos organizacionales (no sólo de su ONG, sino de la competencia y de organizaciones asociadas)
- Recortes de periódico y de revistas que hablen de su ONG, beneficiarios o donantes y reportajes sobre tendencias programáticas o filantrópicas de su comunidad o región.
- Artículos sobre cuestiones cubiertas en la misión de su organización y sobre temas relacionados con ella o de mayor alcance, como el crecimiento de la Unión Europea
- Lista de sitios de Internet que pueden visitar los miembros del consejo para obtener mayor información

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

Cualquiera que sea la elección, los miembros del consejo necesitan informarse de las fechas de las reuniones con bastante anticipación para contar con suficiente tiempo para prepararse. En la mayoría de las ONG se ha observado que mejora la asistencia a dichas reuniones si se establece la periodicidad de las mismas al empezar el año. Las reuniones se llevan a cabo con mayor eficiencia cuando la agenda se prepara cuidadosamente y se observa estrictamente, y la asistencia a las mismas aumenta cuando se espera de los miembros del consejo su participación activa y deliberaciones reales (véase el recuadro **Ejemplo de agenda de reunión**).

El consejo documenta sus procedimientos. Las minutas o registros de las reuniones del consejo son un instrumento básico de rendición de cuentas; son como las memorias de la institución que le permiten trabajar consistente y deliberadamente, sin verse vulnerable ante intereses personales o maniobras para tomar el mando. Se recomienda que el consejo nombre a un responsable de registrar todos los procedimientos formales, incluidos hora y lugar, quiénes asistieron, la agenda del día y las decisiones tomadas. Los miembros del consejo con derecho a voto deben aprobar el borrador de las minutas antes de distribuir la versión final. Se deberán reunir en un manual las decisiones sobre políticas del consejo para ponerlo a disposición de toda la organización. El director ejecutivo conjuntamente con el presidente del consejo se deberán asegurar de que el manual se actualice conforme sea necesario.

El consejo tiene objetivos anuales y planes de acción. De la misma manera que la organización desarrolla un plan operativo anual, el consejo debe fijar sus propios objetivos para cada año de labores. Dichos objetivos se pueden relacionar con el propio desarrollo del consejo o se pueden estructurar en torno a las necesidades de la ONG, como las delineadas en el plan estratégico.

→ Ejemplo de agenda de reunión.

Reunión del Consejo Administrativo
Lunes, 22 de septiembre de 2003
18:00 – 21:00

- 17:30 Llegada, café y galletas
- 18:00 Comentarios del presidente
- 18:15 Aprobación de las minutas de la reunión del 18 de junio (**requiere acción**; véase el Anexo A)
- 18:20 Informe del director ejecutivo (sólo preguntas; el informe completo se encuentra en el Anexo B)
- 18:45 Informe del comité de desarrollo del consejo
 - Elección de nuevos miembros (**requiere acción** ; véase el Anexo C donde se encuentran los CV)
- 19:15 Informe del comité financiero
 - Resumen de indicadores clave
 - Autorización para rentar una nueva oficina (**requiere acción**; véase el Anexo D)
- 19:45 Plan estratégico
 - Aprobación de los objetivos estratégicos para 2004 (**requiere acción**; véase el Anexo E)
- 20:30 Aprobación de los objetivos del director ejecutivo para 2004 (**requiere acción** ; véase el Anexo F)
- 21:00 Fin de actividades

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

Las sesiones anuales para establecer las metas del consejo sirven para fijar su atención en los objetivos estratégicos y evitar que se pierda en la rutina, en aspectos de menor importancia o se mueva por inercia. Programar periódicamente actividades recurrentes, como la aprobación del presupuesto, la evaluación de programas y la revisión del director ejecutivo, permite al consejo estructurar eficazmente su labor (véase el recuadro **Actividades del consejo que se deben programar anualmente**). El presidente se debe asegurar que las actividades periódicas se incluyan en la agenda de las reuniones y que el consejo revise constantemente sus objetivos anuales.

El consejo cuenta con una eficiente estructura de comités. Los comités constituyen una estructura útil que permite desarrollar las labores eficientemente. Un comité del consejo puede llevar a cabo ciertas tareas que no pueden o no deben esperar hasta la siguiente reunión: investigar una cuestión en particular, por ejemplo las oportunidades de desarrollo; recopilar información para presentarla al pleno del consejo sobre asuntos como las finanzas de la organización, o hacer preparativos para que el consejo pueda llevar a cabo una de sus responsabilidades esenciales, como la de elegir nuevos miembros. Los comités no necesitan integrarse exclusivamente de miembros del consejo; también se puede invitar al personal y a terceros, incluidos expertos en el campo en que trabaje el comité. De hecho, los comités sirven para identificar y “poner a prueba” a futuros miembros del consejo al invitarlos a participar en la vida de la organización. Usualmente, los comités permanentes se especifican en los documentos básicos, mientras que a los temporales o grupos de trabajo los nombra *ad hoc* el presidente. Todos los comités necesitan instrucciones claras sobre el fin que persiguen y por lo general dichas instrucciones adoptan la forma de mandato por escrito donde se incluyen lineamientos de reuniones y membresía y cronogramas para la elaboración de informes. Principalmente, los comités necesitan recordar que su labor es trabajar en representación del consejo, no tomar decisiones por sí mismos. Los comités más frecuentes son el de finanzas y el de desarrollo del consejo.

Actividades del consejo que se deben programar anualmente.

Contar con un ciclo de actividades programadas periódicamente garantizará que no se le escape al consejo ninguna obligación importante. Considere la posibilidad de incorporar los siguientes puntos en un calendario permanente.

- Evaluación del director ejecutivo
- Aprobación del presupuesto anual
- Nombramiento y orientación de nuevos miembros del consejo
- Formulación de metas anuales del consejo
- Revisión y actualización del plan estratégico
- Actividades del consejo de recaudación de fondos
- Autoevaluación del consejo
- Actividades sociales para miembros del consejo

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

El consejo cuida su propio desarrollo.

En la mayoría de las organizaciones se ha observado que la rotación de los miembros del consejo conlleva ventajas y desventajas. De estas últimas, la principal es la ineficiencia. Los miembros del consejo se esfuerzan mucho para llegar a una plataforma en común y trabajar en equipo, equilibrio que se altera con la adición de nuevos miembros o la salida de los existentes. Por otra parte, encontrar reemplazos adecuados para los integrantes del consejo puede parecer tarea imposible; el mejor talento está ocupado y quienes tienen más tiempo libre pueden ser los menos calificados. En vista de esos desafíos, no resulta sorprendente encontrar que muchas organizaciones de ECO mantienen a los mismos miembros del consejo por años.

Sin embargo, son muchas las ventajas de la rotación del consejo. **Los nuevos miembros ofrecen nuevas perspectivas y recursos, evitan que el consejo se estanque y permiten que la ONG se expanda hacia otras comunidades.** Al reconocer tales beneficios cada día más organizaciones de la región instituyen un ciclo de rotación para los miembros del consejo a fin de desarrollar su capacidad de gobernabilidad. Encontrar las personas adecuadas puede requerir un esfuerzo fuera de lo común y por tanto su organización lo debe catalogar como un proceso continuo. Vale la pena invertir unos cuantos minutos para reclutar nuevos integrantes en todas las reuniones del consejo.

Se recomienda que los documentos básicos de las ONG establezcan el proceso de selección de nuevos miembros del consejo, la duración de los periodos en el puesto y el número máximo de periodos. Incluso en los casos en que no se hayan establecido límites, lo más conveniente para la organización es restringir su servicio a cinco o seis años. En los documentos básicos se deben especificar los criterios tanto para pertenecer al consejo como a la organización; entre las cualidades a considerar en la selección se encuentran valores personales, habilidades profesionales y ausencia de obvios conflictos de interés (véase el recuadro **Recomendaciones para reclutar a los miembros del consejo**).

Recomendaciones para reclutar a los miembros del consejo.

Quizás el obstáculo más citado para mejorar la eficacia del consejo sea la dificultad de atraer a nuevos integrantes. Ciertamente, en muchas comunidades el talento disponible es muy escaso; pero tal vez el problema radique en que muchas ONG creen que los mejores miembros del consejo son los más famosos y por tanto, caen en la trampa de abordar a quienes tienen menos probabilidades de contar con el tiempo que demanda dicha entidad. A continuación se presentan algunas ideas que podrían ayudarle a reunir con éxito a individuos de primer nivel para el consejo.

- 1. Reclute a quienes tengan tanto habilidades como prestigio.** En vez de preguntar quién es la persona más famosa que se puede conseguir, explore qué habilidades profesionales requiere el consejo de su organización para realizar una buena labor. Es posible que la contadora que se encuentra en incapacidad por maternidad contribuya más al consejo que el ex Primer Ministro.
- 2. Defina el papel del consejo antes y no después de reclutar nuevos miembros.** En muchas organizaciones el consejo integrado por VIP no tiene tiempo ni interés de dirigir a la organización, pero una vez establecido que ésa es su función, resultará más sencillo pasar por alto a personas de gran perfil para priorizar a profesionales sólidos, listos para empezar a trabajar.

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

Asimismo, la diversidad resulta cada vez más importante no sólo en términos de edad, género o etnicidad. Tradicionalmente las ONG de ECO han conformado al consejo exclusivamente con personas que provienen del sector no lucrativo, pero actualmente a medida que aumentan las presiones para la obtención de fondos y la preocupación por los conflictos de interés, las principales organizaciones empiezan a invitar al consejo a individuos de los sectores público y privado. Reclutar a los nuevos miembros del consejo fuera de los círculos típicos ayuda a evitar el “pensamiento de grupo”, representa nuevas oportunidades para la creación de redes y a menudo permite la incorporación de expectativas y objetivos más ambiciosos.

Cuando el consejo se encuentre en proceso de selección de nuevos miembros, se debe asegurar de contemplar la posibilidad de integrar no sólo a quienes posean preparación profesional sino también a quienes “encajen” con los demás. Todo grupo posee su propio carácter y el consejo no es la excepción. Los nuevos miembros deben tener personalidades compatibles y saber trabajar en equipo.

Si bien la incorporación de nuevos miembros al consejo puede alterar el ritmo de las cosas, ofrecerles orientación detallada les puede ayudar a integrarse rápidamente a la ONG. Dedicar tiempo a que los nuevos integrantes conozcan los programas, las políticas, las cuestiones estratégicas y las expectativas de desempeño producirá frutos en términos de eficiencia y bienestar.

3. Búsqueda en el sector de negocios. El consejo de la mayoría de las ONG se compone de personas con antecedentes similares provenientes del sector no lucrativo. Sin embargo, los dueños de pequeños negocios en la comunidad poseen valiosas habilidades gerenciales que puede aprovechar su organización. Por otra parte, puede persuadir también a las grandes corporaciones que reconocen la importancia estratégica de participar en la comunidad a apartar tiempo para que los mandos superiores se integren al consejo de su organización.

Siembre con creatividad. Una estrategia deliberada para atraer talento a su ONG puede facilitar la labor de reclutamiento. Sembrar con creatividad puede incluir desde la realización de eventos inusuales que muestren el trabajo de su organización hasta un breve pero intrigante boletín que se distribuya a un círculo de posibles candidatos para el consejo. Algunas ONG han obtenido buenos resultados al publicar anuncios para solicitar nuevos miembros del consejo. Al emplear nuevos enfoques, puede llegar a atraer talento de áreas nunca antes probadas y que puede resultar adecuado para el consejo de su organización.

Las ONG promueven los más elevados estándares éticos y profesionales.

Un cuidadoso programa de orientación ofrece a los miembros del consejo la oportunidad de conocerse unos a otros y de entender sus respectivos antecedentes y áreas fuertes. Cuando el consejo actúa como grupo adquiere mayor cohesión y sus miembros disfrutan más de su asociación con la ONG.

El comité de desarrollo del consejo se puede encargar de la orientación y demás actividades de creación de equipo, así como de la autoevaluación periódica del mismo (véase el recuadro **Ejemplo de mandato para el comité de desarrollo del consejo**). La autoevaluación es un proceso mediante el cual el consejo se ve en un espejo y mide su propio desempeño, afina su noción de liderazgo y define la contribución que puede hacer a la ONG.

Idealmente, la autoevaluación se debe realizar una vez al año con base en los objetivos anuales fijados por el consejo mismo. Puede ser un proceso sencillo (una sesión franca de media hora donde los miembros del consejo examinen su desempeño y aspiraciones) o complejo (tema para una reunión de fin de semana con un facilitador externo). Al final del presente manual, se encuentra una lista de control de implementación que el consejo puede utilizar como herramienta para evaluar su propio desempeño.

→ Ejemplo de mandato para el comité de desarrollo del consejo

En muchas organizaciones se ha observado que contar con un comité de desarrollo del consejo (llamado también comité de gobernabilidad) ayuda a fortalecer la capacidad de gobernabilidad. Sus principales responsabilidades son:

- Coordinar la rotación de los miembros del consejo
- Elaborar un programa de orientación para los nuevos miembros
- Asegurarse de que el consejo establezca objetivos anuales
- Efectuar la autoevaluación del consejo
- Asegurar que el consejo dé seguimiento a toda resolución derivada de su autoevaluación

El comité puede supervisar las políticas relacionadas con el consejo, al asegurarse de que se implanten, revisen y actualicen periódicamente. Dichas políticas pueden incluir las relacionadas con el reembolso de gastos o la declaración anual sobre conflictos de interés.

Notas:

El consejo supervisa los asuntos financieros de la organización.

Después de determinar la misión de la organización, garantizar que sus finanzas sean sólidas y su administración adecuada constituye una de las responsabilidades más importantes del consejo. La salud a corto plazo de una ONG y su sustentabilidad a largo plazo a menudo dependen de la atención que brinda el consejo a esta tarea tan crítica.

La función básica del consejo es asegurarse de que la organización cuente con recursos suficientes para el logro de su misión. Si no existe un presupuesto, la primer labor del consejo será pedirle al director ejecutivo que lo elabore y después verificar que los gastos sean apropiados y razonables, que los fondos se gasten de acuerdo a procedimientos aprobados, las inversiones se manejen cuidadosamente, se mantengan registros completos y exactos de las transacciones financieras y se tomen medidas adecuadas para la obtención y conservación de recursos financieros diversificados. En organizaciones de membresía, el consejo puede establecer también los honorarios.

Y si todo este trabajo parece mucho pedir al consejo, en efecto así es. Incluso cuando la ONG cuenta con un comité de supervisión, el consejo debe vigilar las finanzas de manera periódica, no solamente una vez al año. Se recomienda que el consejo se mantenga atento no sólo a las buenas noticias sino también a las señales de alarma, como una disminución en los ingresos o partidas injustificadas en los libros, problemas que se deben identificar e investigar.

En muchas organizaciones, resulta más sencillo para el consejo concentrarse en indicadores financieros clave (véase el recuadro **Indicadores financieros clave que debe vigilar el consejo**). Se puede incluir en la agenda de todas las reuniones del consejo una rápida revisión de esos indicadores.

Indicadores financieros clave que debe vigilar el consejo.

En todo momento, el consejo debe encontrarse al tanto de la situación financiera general de la ONG. Para ayudar a los miembros del consejo a realizar esa tarea, es mejor darles menos información en vez de gran número de datos. En vez de revisar todas las cuentas, en muchas organizaciones el consejo se concentra en una serie de indicadores clave en cada reunión, entre ellos:

- Efectivo disponible (para garantizar la disponibilidad de fondos suficientes para salarios y gastos)
- Proyecciones de flujo de efectivo (para garantizar planes financieros realistas y adecuados)
- Ingresos y egresos (para garantizar niveles apropiados de ingresos y gastos de la ONG)
- Presupuesto real vs. planificado (para garantizar ingresos y egresos conforme al plan o para entender las razones de las variaciones)
- Saldo de reserva (para garantizar que los recursos no se consuman más allá de cierto nivel)

Las ONG administran y movilizan responsablemente sus recursos.

Para que puedan desempeñarse adecuadamente, los miembros del consejo necesitan recibir informes financieros antes de las reuniones, no durante ellas. **Si los datos financieros están incompletos o son difíciles de entender, el consejo tiene el derecho, si no es que la obligación, de solicitar la información en un formato más conveniente.** Obviamente, todos los miembros del consejo deben saber interpretar los datos financieros que les proporcione el director ejecutivo; de ser necesario, se les debe brindar capacitación básica para el desarrollo de esa tarea.

En ocasiones, el consejo considera pertinente conformar un comité para monitorear los asuntos financieros más estrechamente (véase el recuadro **Ejemplo de mandato para el comité financiero**).

→ Ejemplo de mandato para el comité financiero.

Generalmente, el comité financiero supervisa el proceso de elaboración del presupuesto. Idealmente, lo dirige un profesional en finanzas, pero si no cuenta con alguien de ese perfil, puede invitar a un tercero con experiencia. Las principales responsabilidades del comité consisten en:

- Asegurar que se elabore y presente el presupuesto anual al consejo para su aprobación
- Asegurar que los informes del año en curso se elaboren y presenten al consejo para su aprobación
- Monitorear ingresos y egresos
- Comparar la situación financiera actual con la proyectada
- Comisionar auditorías

Es importante recordar que si bien el comité necesita participar en las operaciones para monitorear el desempeño financiero, debe cuidarse de no tratar de dirigir hasta el menor detalle de las actividades del personal.

Notas:

Las ONG administran y movilizan responsablemente sus recursos.

El consejo establece controles internos.

Los controles financieros internos protegen los activos de una ONG al reglamentar el manejo de los fondos y promueven la integridad y la eficiencia. Cuando se implantan dichos controles a manera de política explícita del consejo, confirman a los donantes y a los grupos de apoyo que los recursos de la ONG se emplean sabia y adecuadamente.

Es responsabilidad del consejo asegurarse que los controles internos se definan e implanten. Entre los controles más importantes que el consejo puede introducir se encuentran estándares contables profesionales, separación de responsabilidades transaccionales (por ejemplo, aprobación de facturas y transferencias bancarias), políticas de inversión sólidas y auditorías anuales (véase el recuadro **La importancia de las auditorías**).

Se recomienda que el consejo revise los controles internos periódicamente para verificar la observancia de los mismos a todo nivel organizacional.

La importancia de las auditorías.

En organizaciones grandes, efectuar auditorías independientes además de ser una buena práctica es generalmente una disposición legal. Sin embargo, muchas organizaciones de ECO no llevan a cabo auditorías por los gastos que implican y en pocos casos los principales despachos contables de la región ofrecen servicios gratuitos. Por tanto, el gasto que implica contratar a un auditor externo puede parecer superfluo, especialmente cuando absorbe una gran porción de su presupuesto.

Sin embargo, para los donantes, una auditoría limpia habla muy bien de la confiabilidad financiera de una ONG. Un buen auditor no sólo evalúa los estados financieros sino también ayuda a mejorar su eficiencia. Si le resulta difícil encontrar un auditor comercial que pueda pagar, busque en el colegio nacional de auditores a un profesional calificado que efectúe el servicio de manera gratuita o que acceda a ofrecerle un descuento si logra conseguir a varias ONG que necesiten una auditoría.

Ya sea que trabajen de manera voluntaria o que reciban remuneración por sus servicios, los auditores nunca se deben ver comprometidos por tener algún otro tipo de relación con la organización. Sobre todo, los miembros del personal no deben llevar a cabo auditorías ni comisionarlas; ésa es labor del consejo.

Una vez concluida la auditoría, es responsabilidad del consejo confirmar que las recomendaciones se implanten y los estados financieros auditados se publiquen en el informe anual.

Notas:

Las ONG administran y movilizan responsablemente sus recursos.

El consejo participa en el desarrollo de recursos.

A la mayoría de los miembros del consejo les sorprende escuchar que la obtención de recursos forma parte de su labor. Sin embargo, dicha obligación se deriva naturalmente de su responsabilidad de garantizar que la ONG cuente con recursos suficientes. En ECO, la participación del consejo en el desarrollo de recursos adquiere cada día mayor importancia. A medida que donantes internacionales se retiran de la región, cultivar fuentes de apoyo local constituye una alta prioridad para la mayoría de las organizaciones y los miembros del consejo pueden constituir eficaces agentes de recaudación de fondos.

Esto es cierto, sobre todo porque los miembros del consejo no reciben ningún beneficio personal de los recursos que obtengan. No recaudan dinero para sus propios salarios, oficinas u otros fines que pudieran parecer formas de lucro directo o indirecto. Por el contrario, **los miembros del consejo transmiten su compromiso personal hacia la misión, hecho que fortalece la razón para pedir apoyo.** Asimismo, pueden ampliar el círculo de contactos de la organización para incluir a nuevas fuentes de patrocinio potencial. Finalmente, su participación en la obtención de recursos indica que el consejo es un órgano activo e involucrado en los asuntos de la organización y con ello se establece confianza en que la ONG se administra adecuadamente, rinde cuentas y es menos propensa a malos manejos de las donaciones recibidas.

La participación del consejo en la obtención de recursos no significa que los miembros tengan que acercarse a los donantes a “hacer la petición”, labor que les podría resultar incómoda. Presentarse, firmar cartas, buscar donativos en especie y organizar eventos sociales son unos cuantos ejemplos de las actividades en que pueden participar los miembros del consejo para la obtención de recursos. Sin embargo, al reclutar nuevos miembros, el consejo junto con el director ejecutivo u otros miembros del personal deben considerar si se les requerirá participar en la obtención de fondos e incluso en “hacer la petición”.

Cómo lograr que el consejo se involucre en la obtención de recursos.

A continuación se presentan los tres ingredientes requeridos para el éxito de las labores de recaudación de fondos del consejo.

Ingrediente # 1: Motivación

Para lograr que los miembros del consejo se involucren en la recaudación de fondos necesitará hablarles de la importancia de integrar dicha actividad a sus funciones. Explique por qué es importante su participación. (Si no puede encontrar buenas razones, quizás no haya necesidad de que participen.)

Las ONG administran y movilizan responsablemente sus recursos.

Coordinarse con el personal es crucial, porque la ONG debe hablar con una sola voz. El director ejecutivo se debe asegurar de que el personal le brinde al consejo el apoyo necesario para la recaudación de fondos (véase el recuadro **Cómo lograr que el consejo se involucre en la obtención de recursos**).

El consejo es responsable de vigilar de manera general los recursos humanos. Aunque delegue la administración del personal al director ejecutivo, es obligación del consejo asegurarse que se cumplan las leyes laborales pertinentes y que se respete a los empleados, se les pague adecuadamente y se les brinden oportunidades de desarrollo profesional. Como parte de sus políticas, el consejo debe establecer un procedimiento para la resolución justa e imparcial de agravios y conflictos.

Notas:

- Hable específicamente sobre lo que desea que lleven a cabo y ofrézcales distintas opciones de actividades. Utilizando la técnica de lluvia de ideas, pueden encontrar diversas maneras en que pueden ayudar: podrían ayudar a establecer contacto con una persona clave, dar un discurso, redactar una carta, acompañarle a hacer una petición, asesorar en la elaboración de materiales de relaciones públicas o realizar tareas más pequeñas como primer paso.
- En varios países, donde existe la llamada ley del “1%” o del “2%”, lo primero que podrían hacer sería designar un porcentaje de su impuesto sobre la renta para la organización.
- Asegúrese que las expectativas sean realistas y mantenga informado al consejo sobre el avance hacia las metas.

Ingrediente # 2: Apoyo

Para apoyar a los miembros del consejo facilite su participación en la medida de lo posible al asignar al personal las actividades de preparación y seguimiento. Por ejemplo, entregue a los miembros del consejo un librito de lo que deben decir y todos los materiales que requieran para encontrarse bien informados al hablar de su ONG y del proyecto.

Ingrediente # 3: Gratitud

Muestre su agradecimiento a los miembros del consejo y díales que su ayuda en efecto ha contribuido a realizar cambios en la organización. Si se sienten orgullosos de haberse asociado a la ONG, aprovecharán cualquier oportunidad para hacerlo saber.

Las ONG son sensibles a las comunidades que sirven.

El consejo integra los intereses de la organización con los de la comunidad.

El consejo de una ONG es eficaz cuando es el punto donde se alinean los intereses de la organización con los de la comunidad circundante. Al proteger los recursos y monitorear el cumplimiento de la misión, al establecer estándares y evaluar resultados, el consejo posiciona a la ONG ante el mundo como una asociada conocida, confiable y responsable que ayuda a satisfacer las necesidades de la comunidad en general (véase el recuadro **El lamento del director ejecutivo [parte 3]**).

En cierto sentido, el consejo sirve de puerta entre el mundo interno de la ONG y la comunidad exterior a la que sirve y de la cual depende. Esta puerta se abre hacia adentro y hacia fuera. El consejo se asegura de que la ONG conozca y entienda a la comunidad que la rodea y que se mantenga receptiva hacia ella. Tales funciones adquieren particular importancia en las áreas de la misión y de la dirección estratégica. El consejo debe formular constantemente preguntas directas sobre las razones mismas de la existencia de la ONG: ¿Nuestra misión es importante? ¿Satisfacemos una necesidad real? ¿La gente entiende qué hacemos y por qué?

Notas:

El lamento del director ejecutivo: “¿Para qué necesito al consejo?” [parte 3]

A continuación se relata la experiencia de un director ejecutivo del sureste europeo.

“Acababa de ser nombrado director de una de las primeras fundaciones establecidas después de la guerra, en la era post socialista de nuestro país. En ese tiempo, había una desconfianza generalizada hacia todo lo nuevo o diferente; cuando la fundación empezó a otorgar los primeros donativos, varios individuos me acusaron injustamente de favorecer a las ONG pertenecientes a mi grupo étnico.”

“El consejo de nuestra fundación posee diversidad política, étnica y de género. Todos los miembros y en particular los del mismo origen étnico que los que me acusaban de malos manejos, levantaron su voz rápidamente para explicar que el proceso para otorgar donativos era justo y objetivo y se basaba en criterios de selección establecidos. Gracias a la intervención del consejo, nuestra fundación no se fue a pique en esos momentos.”

Ejemplo de política: Comunicación.

Una política clave que debe establecer el consejo de una ONG que empieza a crecer es la relacionada con la comunicación interna y externa. El consejo debe determinar los valores clave subyacentes a todo comunicado, tal como la honestidad, la credibilidad, la lealtad y la transparencia, y debe asegurarse también de explicar claramente los lineamientos a seguir para aplicar los valores; por ejemplo, ¿qué información debe ser confidencial incluso cuando la organización busca total transparencia?

Las ONG son sensibles a las comunidades que sirven.

El consejo promueve la transparencia en la comunicación.

La transparencia que las ONG deben al público puede adoptar distintas formas. Al gobierno, deben presentar estados financieros o actualizar su inscripción periódicamente; a los donantes, deben someter informes sobre el uso de los fondos y evaluar el impacto programático; a la población beneficiaria, deben describir los servicios que ofrecen y la manera en que satisfacen las necesidades comunitarias.

Ese público tan amplio exige a las ONG un grado de transparencia inusitado. El privilegio de solicitar y disponer de fondos públicos implica que las organizaciones deben mostrar sus operaciones internas con honestidad y precisión. Con ello no se pretende que la organización agonice para convertirse en la perfecta ONG; simplemente se espera que no oculte sus imperfecciones.

El consejo se debe asegurar de que la ONG cuente con una política de comunicación y que todo documento sea veraz y se presente adecuadamente, incluidos materiales publicitarios, propuestas de donativos, cartas de recaudación de fondos, estados financieros, informes para las autoridades, sitios Web y descripción de servicios (véase el recuadro **Ejemplo de política: Comunicación**). Para obtener mejores resultados, quizás el consejo considere necesario reclutar a un nuevo miembro con experiencia en relaciones públicas o en un ámbito similar. Cuando se trate de materiales con plazo de presentación, en particular los de índole legal, el consejo debe poner especial cuidado para que se elaboren puntualmente y contengan información completa y exacta.

Notas:

Una política de comunicación también puede incluir:

Estándares básicos. ¿Cuáles son los elementos básicos del programa de comunicación? Pueden ser el informe anual, la participación del consejo en distintos foros y la autorización de los beneficiarios para utilizar sus fotografías, entre otros.

Procedimientos generales y de autorización. ¿Cuáles son las políticas generales y los procesos de autorización requeridos? Por ejemplo, todos los correos electrónicos se deben responder en menos de tres días hábiles y el director ejecutivo debe aprobar todo tipo de contacto con los medios.

Comunicados del consejo. ¿Cómo se comunica el consejo con el personal? ¿Debe existir una lista de correo electrónico aparte para los miembros del consejo? ¿El personal puede comunicarse directamente con el consejo cuando tengan problemas con el director ejecutivo?

Comunicación en momentos de crisis. ¿Cómo se prepara la ONG para situaciones especiales? Normalmente en esos casos el consejo es quien encabeza las actividades, especialmente ante el público, pero se recomienda no tener más de un portavoz pues puede resultar contraproducente. Entonces, ¿ese portavoz debe ser el director ejecutivo o el presidente del consejo?

Comunicados relacionados con la obtención de fondos. ¿Cómo se puede definir la vital contribución del consejo? ¿Se puede citar a los miembros del consejo en folletos de recaudación de fondos o pueden representar a la ONG ante la comunidad de negocios? De ser así, diseñar políticas explícitas ayudará a que su participación resulte más eficiente.

Las ONG son sensibles a las comunidades que sirven.

El consejo supervisa la publicación del informe anual.

El informe anual es un vehículo que permite poner a disposición del público en general la información financiera de la organización y otros datos. El informe anual muestra cuánto dinero entró a la organización, quién lo proporcionó y en qué programas y costos administrativos se utilizó. Usualmente, se incluyen también los estados financieros auditados o la información financiera disponible más exacta. Asimismo, dicho informe es una herramienta útil para publicar información sobre las actividades y programas de la ONG.

Es responsabilidad del consejo asegurarse de que el informe anual se publique periódicamente y se distribuya a los grupos de apoyo de la organización, por escrito y en el sitio Web (véase el recuadro **Resultados de investigación: Informes anuales**).

Resultados de investigación: Informes anuales.

Una encuesta* realizada en 2002 entre ONG de Hungría reveló que 81% de las organizaciones elabora informes anuales. Ese hallazgo representa buenas noticias, porque las organizaciones de beneficencia pública (que constituyen 68% de las ONG participantes en la encuesta) deben publicar por ley un informe anual.

Sin embargo, los autores de la encuesta observaron que muchas ONG adoptan un “enfoque minimalista” hacia la transparencia y la rendición de cuentas. En otras palabras, sólo 32% de las organizaciones participantes se esfuerzan realmente en distribuir sus informes anuales; la mayoría de ellos aparentemente se quedan en las oficinas sin que nadie los lea.

La lección que podemos aprender de esa experiencia es que el consejo se debería asegurar de que los informes anuales no sólo se redacten sino que realmente se distribuyan al público de manera impresa o a través de Internet.

* *Nonprofit Governance Practices in Hungary* (Prácticas de gobernabilidad de organizaciones sin fines de lucro en Hungría) (véase la sección de Recursos)

Notas:

Empezar con el pie derecho: Programa de orientación para los miembros del consejo.

Realmente vale la pena invertir medio día en orientar a los nuevos miembros del consejo para que conozcan al equipo, se enteren de las cuestiones que enfrenta la ONG y se formen una idea más clara de la cultura y valores de la ONG. Una vez realizado lo anterior, probablemente se enfocarán a sus actividades como miembros del consejo con mucho mayor entusiasmo.

Las ONG son sensibles a las comunidades que sirven.

El consejo sirve de vínculo para los grupos de apoyo de la organización.

Aunque la labor del consejo se centra principalmente en cuestiones internas de la organización, desempeña una función clave al vigilar constantemente la relación de la ONG con su comunidad. El consejo mantiene alerta a la organización a las necesidades y deseos de las partes interesadas al indagar qué piensan otras personas y grupos acerca de la organización y escuchar con cuidado lo que dicen. Frecuentemente, los miembros del consejo escuchan opiniones más directas, sin adornos, que el personal y por tanto tienen acceso a un nivel distinto de conocimientos. Al servir como vínculo entre las partes interesadas, el consejo puede establecer un proceso de consulta que es el sello distintivo de buena gobernabilidad.

Los miembros del consejo también pueden proporcionar noticias sobre la ONG a un público más amplio. Pueden fungir como representantes de la ONG ante diversos públicos (socios de negocios, grupos comunitarios y funcionarios públicos, por nombrar sólo unos cuantos) y su entusiasmo puede generar maravillosos resultados. Existen muchos métodos para que los miembros del consejo jueguen ese papel. Pueden redactar cartas a las personas que apoyen a la ONG, organizar conferencias con los medios, abrir puertas para que se establezcan contactos con el personal o hacer llamados para la recaudación de fondos. Los miembros del consejo deben esforzarse en ser una sola voz y ofrecer un mensaje consistente a los distintos públicos.

El personal puede ayudar a los miembros del consejo a desempeñar cómodamente ese rol al proporcionar temas para discusión y apoyo logístico. La importancia del papel de embajador de la organización se debe subrayar durante la orientación proporcionada a los nuevos integrantes del consejo (véase el recuadro **Empezar con el pie derecho: Programa de orientación para los miembros del consejo**).

Al preparar el programa de orientación, reúna un atractivo paquete de materiales sobre la ONG, mismos que se pueden integrar en el “manual del consejo” con documentos esenciales necesarios para los miembros como los documentos básicos, extractos de legislación relevante (por ejemplo, las obligaciones y responsabilidad civil del consejo), minutas de reuniones anteriores del consejo, la descripción de puesto del director ejecutivo, el plan estratégico, el presupuesto del año en curso y las cuentas auditadas del año anterior. Un programa típico de orientación podría incluir las siguientes actividades:

- 9.00 Bienvenida (presidente)
- 9.30 Panorama general de programas y finanzas (director ejecutivo)
- 10.15 Una mirada más detallada sobre cuestiones y metas de largo plazo (director ejecutivo)
- 10.45 Descanso
- 11.00 Papel y responsabilidades del consejo (presidente)
- 11.30 Políticas y procedimientos para el consejo (calendario de reuniones, requisitos de asistencia, otras expectativas de desempeño, conflictos de interés) (presidente)
- 12.15 Sesión de preguntas y respuestas (presidente/director ejecutivo)
- 13.00 Conclusión

Conclusión: El comienzo de la buena gobernabilidad

El consejo desarrolla de manera fundamental la capacidad de las organizaciones y del sector de ONG en general para satisfacer las necesidades de sociedades en transformación.

A medida que las ONG de ECO busquen nuevas fuentes de apoyo local sustentables, los miembros del consejo jugarán un papel vital en garantizar a los individuos que las apoyan que el sector no lucrativo trabaja hacia el cumplimiento de amplias metas comunitarias. Las organizaciones que pretenden construir sociedades prósperas, justas y democráticas necesitan demostrar que la buena gobernabilidad comienza en casa, con órganos de gobierno comprometidos y responsables.

66

¿Pero cómo abordar el reto de la buena gobernabilidad? El dirigente de una ONG que nunca ha tratado con los miembros del consejo, ¿cómo podría empezar a introducir en su organización ideas desconocidas sobre la gobernabilidad?

Ya sea como director ejecutivo o como miembro del consejo, la tarea de implantar buenas prácticas de gobernabilidad podría parecer intimidante, pero no es así. Sin embargo, en ocasiones resulta más fácil llevarla a cabo paso a pasito y no de un salto gigante. Al seguir los ocho pasos que se listan a continuación, las probabilidades de éxito aumentarán y la tarea se tornará más manejable y agradable.



1 Inicie una conversación con el consejo acerca del papel que juega el mismo dentro de la organización. A veces con sólo iniciar una deliberación se pueden abrir nuevas posibilidades y puede ayudar

Conclusión: El comienzo de la buena gobernabilidad

al consejo a escapar de anquilosadas rutinas. Podría comenzar dicha conversación sugiriendo a los miembros del consejo que al ver su labor desde nuevas perspectivas, ayudarán a fortalecer a la ONG y facilitarán el trabajo del director ejecutivo. Señale también que a nivel mundial, tanto en el sector corporativo como en el sector de ONG existe una marcada tendencia a atribuir mayor importancia al papel del consejo. Pregunte francamente a los integrantes del consejo de qué manera podrían contribuir o mejorar el desarrollo de la ONG.

2 Averigüe qué motiva a los miembros del consejo a servir. Sería muy recomendable obtener consenso desde el principio sobre la necesidad de operar de otra manera. Sin embargo, siempre habrá personas contentas con el *status quo* que rechazan los cambios. Disminuir la resistencia al cambio puede significar afirmar y reenfocar las razones por las cuales los miembros del consejo llevan a cabo su trabajo voluntario. Por ejemplo, una integrante puede haberse incorporado al consejo simplemente porque le gusta trabajar con niños y puede percibir como amenaza a tan satisfactoria actividad el cambio que significaría asumir las responsabilidades de gobernabilidad en lugar de las programáticas. En ese caso, se aconseja asegurarle que aunque cambie el enfoque de su participación, podrá seguir en contacto con los niños como parte de su nuevo rol de gobernabilidad. Una vez que los miembros del consejo participan activamente en la gobernabilidad, resulta fácil convencerles a aceptar ese tipo de compromiso.

3 Adopte un enfoque incremental y priorice sus metas. Con base en las necesidades más generales de su ONG, identifique las áreas de cambio más importantes para el consejo. ¿La recaudación de

Conclusión: El comienzo de la buena gobernabilidad

fondos es una prioridad alta? De ser así, comience por sugerir pequeñas tareas que ayudarán al consejo a involucrarse en la obtención de recursos. ¿Los donantes requieren evidencia de la implantación de prácticas adecuadas de gobernabilidad? Entonces, aclare las relaciones organizacionales por escrito y asegúrese de que se respeten en la práctica. Lo importante es comenzar y después usar los pequeños logros como plataforma para el cambio.

4 Aparte una buena cantidad de tiempo para que el consejo piense en un plan para su propio desarrollo, pero no durante una reunión normal. Las deliberaciones sobre dicho plan adquirirán un enfoque diferente, más estratégico y menos estructurado si se dispone de un tiempo y lugar especiales que promuevan el pensamiento creativo. Programe la reunión con bastante anticipación para que todos los miembros puedan asistir; podría convenirle invitar a un facilitador externo y el día de la reunión ¡asegúrese de que todos apaguen sus celulares! La lista de control de implementación que se presenta al final de este manual le propone cómo iniciar la conversación sobre la gobernabilidad y el nuevo papel del consejo.

5 Asegúrese de que el consejo y el director ejecutivo aborden el proceso de cambio como una labor conjunta. Ninguno de los dos por sí mismo puede iniciar el proceso de cambio. El fortalecimiento del consejo debe ser un esfuerzo compartido y fundamentado en el respeto y apoyo mutuos. Es recomendable que el presidente y el director ejecutivo hablen del proceso de cambio con anticipación y frecuentemente, acordando estrategias apropiadas y metas en común. Si no tienen una buena relación, aumentarán las probabilidades de que el proceso se complique.



Conclusión: El comienzo de la buena gobernabilidad

6 Logre que los mejores individuos se integren al consejo. Si bien la buena gobernabilidad se arraiga en estructuras y procedimientos institucionalizados, sólo se podrá convertir en liderazgo dinámico si los integrantes del consejo saben utilizarla como oportunidad para transformar su labor en ocasión de satisfacción personal. Atraer a nuevos miembros que compartan los valores de su organización, trabajen en equipo y se encuentren dispuestos a participar activamente en cuestiones de gobernabilidad podría representar el punto de arranque de la ONG. Los individuos que no pueden dedicar su tiempo ni su energía al consejo se pueden convertir en lastre de los esfuerzos de cambio.

7 Dedique recursos organizacionales para el desarrollo del consejo. La buena gobernabilidad no debe costar dinero, pero para que los cambios resulten se requiere usar una parte de los recursos de la organización. La cantidad puede ser pequeña, como la necesaria para ofrecer refrigerios en una reunión nocturna; después de un día de trabajo, los miembros del consejo tienen hambre. Más adelante, sería recomendable incluir al consejo como partida independiente del presupuesto anual; el dinero se puede utilizar para una junta de toda la noche o para contratar a un facilitador para la autoevaluación. Cualquier cantidad de dinero que dedique al consejo será una buena inversión.

8 Acepte el hecho de que el cambio tomará tiempo. Se requiere tiempo para cambiar estructuras, procesos y actitudes desde el interior de la organización. Efectuar demasiados cambios repentinamente puede resultar alarmante; los individuos necesitan acostumbrarse a nuevas maneras de pensar para sentirse cómodos con nuevos enfoques. Dedique el tiempo necesario a presentar al consejo las nuevas ideas.

Conclusión: El comienzo de la buena gobernabilidad

La lista control de implementación que se encuentra en las siguientes páginas le puede ayudar a iniciar la conversación sobre gobernabilidad al dirigir la atención del consejo a áreas donde se podría fortalecer su desempeño. Pida a los integrantes de dicho órgano que contesten las preguntas individualmente y que después comparen sus resultados en grupo; también podría pedirles que contesten las preguntas en grupo y lleguen a un acuerdo sobre qué aspectos de su labor deben cambiar y por qué. Si su organización es pequeña o de reciente creación y apenas ha comenzado a examinar sus prácticas de gobernabilidad, puede acortar la lista si así lo desea. Si por el contrario, su organización es grande, podría incluir preguntas adicionales sobre áreas específicas que le preocupen.

70

Una vez que el consejo haya realizado esa autoevaluación, probablemente le convenga introducir las nuevas prácticas paso a paso. El orden y la velocidad de implantación de los lineamientos presentados en este manual dependen de muchos factores, entre ellos las necesidades únicas de su organización y la fase de desarrollo en que se encuentre.

Por ejemplo, el lineamiento “El consejo y el personal son entidades diferentes”, que se encuentra bajo el principio “La buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales de las prácticas de gobernabilidad”, debería ser el primer objetivo de toda organización. Sin embargo, la implantación del lineamiento subsiguiente “El consejo se encarga de planificar la sucesión del director ejecutivo” puede requerir esperar a que el consejo no se conforme predominantemente de miembros del personal.

Conclusión: El comienzo de la buena gobernabilidad

Sería recomendable que su organización considerara la opción de contratar a un facilitador externo para ayudarles a estructurar el proceso de cambio, a identificar áreas que requieran atención y a diseñar un plan de acción para la introducción de nuevas prácticas. Un buen facilitador puede mediar entre diferencias de opinión dentro de la organización y aclarar o adaptar los lineamientos contenidos en este manual.

Por encima de todo, es importante recordar que cada organización debe determinar su propio camino hacia la buena gobernabilidad. Al cuestionar, analizar, interpretar y adaptar creativamente los lineamientos de este manual, su ONG podrá alcanzar un nivel de buena gobernabilidad y comprometerse significativamente con la totalidad del sector no lucrativo de la región de ECO. Será un viaje lleno de desafíos pero emocionante.

71

¡Le deseamos el mejor de los éxitos!

Lista de control de implementación

¿Su organización está comprometida a alcanzar buena gobernabilidad? Utilice la siguiente lista de control para calificar el desempeño del consejo de su organización y para anotar los comentarios que considere pertinentes en el espacio que se encuentra después de cada enunciado. Los miembros del consejo deberán comparar sus respuestas y en grupo identificar sus áreas fuertes y débiles; más adelante podrán desarrollar un plan de acción para mejorar su desempeño.

- | | Sí | Hasta cierto punto | No | |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| 1. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nuestra organización cuenta con una estructura de gobierno establecida formalmente. |
| 2. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | El consejo toma decisiones colectivamente. |
| 3. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Al consejo lo encabeza un dirigente o presidente. |
| 4. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | El director ejecutivo tiene una descripción de su puesto, por escrito, donde se detallan sus funciones y objetivos de desempeño. |
| 5. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | El consejo evalúa anualmente al director ejecutivo. |
| 6. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Entre los miembros del consejo con derecho a voto no se encuentra ningún miembro del personal ni el director ejecutivo. |
| 7. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | El director ejecutivo no es presidente del consejo. |
| 8. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Los integrantes de nuestra organización han redactado el enunciado de la misión y lo han dado a conocer a todo nivel de la misma. |

Lista de control de implementación

	Sí	Hasta cierto punto	No	
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo se concentra en el liderazgo y en cuestiones generales.
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo no pretende manejar hasta el último detalle ni participa innecesariamente en aspectos operativos.
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo se asegura de se lleve a cabo una planificación adecuada a todo nivel de la organización.
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo se asegura de que programas y operaciones se evalúen periódicamente y de que se actúe en consecuencia.
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo entiende y monitorea periódicamente la situación financiera de la organización.
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo se asegura de que se hayan implantado controles financieros internos y de que operen adecuadamente.
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo se asegura de que se audite periódicamente la contabilidad de la organización.
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo participa en el desarrollo de recursos.
17.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo se asegura de que se elabore y distribuya un informe anual.

Lista de control de implementación

	Sí	Hasta cierto punto	No	
18.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Los miembros del consejo no reciben ingresos ni ninguna ganancia directa o indirecta por sus servicios dentro de dicho órgano de gobierno.
19.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo ha establecido una política sobre conflictos de interés y la hace valer.
20.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo establece un elevado estándar ético y profesional.
21.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo cuenta con una serie de reglas claras para su propia operación.
22.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo se reúne periódicamente, en fechas establecidas con anticipación.
23.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos los miembros se presentan puntualmente y preparados a participar en los procedimientos de las reuniones.
24.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Las reuniones del consejo se centran en cuestiones de políticas, supervisión y dirección estratégica.
25.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Las reuniones del consejo consisten en deliberar y tomar decisiones dinámicamente, en vez de sólo sellar documentos y escuchar los informes del personal.
26.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El presidente del consejo sabe dirigir un debate, mantener la disciplina e incluir a todos los miembros para la ejecución de las tareas requeridas.

Lista de control de implementación

	Sí	Hasta cierto punto	No	
27.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Las reuniones del consejo se adhieren a una agenda preestablecida.
28.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo lleva minutas de todas sus reuniones.
29.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos los miembros del consejo cuentan con lineamientos por escrito donde se detalla lo que se espera de su servicio dentro de dicho órgano de gobierno.
30.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo trabaja bien como equipo.
31.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo establece sus objetivos anuales.
32.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo evalúa su propio desempeño periódicamente.
33.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Los miembros del consejo fungen como tales por periodos establecidos y de acuerdo a un sistema de rotación periódica.
34.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	El consejo recluta estratégicamente a nuevos miembros.
35.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Los nuevos miembros del consejo reciben cuidadosa orientación sobre la organización y el servicio dentro de dicho órgano de gobierno.
36.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Los miembros del consejo sirven con entusiasmo como embajadores de la organización.

Recursos

BoardSource. **The BoardSource Governance Series** (Serie de Gobernabilidad de BoardSource). (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. **Nonprofit Governance Practices in Ukraine** (Prácticas de gobernabilidad de organizaciones no lucrativas en Ucrania). (Washington: BoardSource, 2003). www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf

International Center for Not-for-Profit Law. **“Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation”** (Integridad, buena gobernabilidad y transparencia. Pautas de autorregulación). www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm

76

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Saidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. **Nonprofit Governance Practices in Hungary** (Prácticas de gobernabilidad de organizaciones sin fines de lucro en Hungría). (Washington: BoardSource, 2002). www.csdf.hu/angol/ngo.doc

Sátor, Balázs. **“Introducing the Concept of Governance”** (Introducción del concepto de gobernabilidad). Alliance 8:4 (diciembre de 2003), 38-39. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29

Wyatt, Marilyn. **“Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance”** (Acceso, rendición de cuentas y abogacía : El futuro de la gobernabilidad en entidades sin fines de lucro). Global Connections 4 (agosto de 2002). www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf

----- . **“New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe”** (Nuevos enfoques de gobernabilidad en Europa Central y Oriental). Alliance 8:4 (diciembre de 2003), 36-37. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28



Federación Rusa

Estonia

Letonia

Lituania

Bielorrusia

Polonia

Ucrania

República Checa

Eslovaquia

Moldavia

Hungría

Rumania

Serbia y Montenegro

Bulgaria

Macedonia
Albania
Albania
Bosnia
y Herzegovina
Croacia
Eslovenia