

Actividad: ANÁLISIS DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN	Objetivos
<p>Los modelos de organización de una entidad, su estructura, su “jerarquía”... dependen de múltiples factores. Un primer nivel de organización para las entidades viene definido por ley: las juntas directivas o los patronatos son los órganos a los que están obligados las asociaciones o fundaciones.</p> <p>Una trayectoria común a muchas ONL ha sido que estos órganos de gobierno, que forman en el momento de la constitución legal de la entidad, se convierten por el crecimiento del volumen de las actividades, aun sin conciencia clara por parte de sus miembros, en el órgano de gestión.</p> <p>Este es, quizás, uno de los aspectos que más dificultan el funcionamiento de la entidad, ya que la confusión de las funciones conlleva la confusión de los órganos; o, si se prefiere, la confusión de los órganos arrastra una confusión de funciones y falta de claridad respecto a las mismas.</p> <p>El objetivo de Análisis del modelo de organización de la entidad es analizar y reflexionar sobre dos aspectos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la estructura de la entidad: órganos, unidades, funciones, responsables, relaciones entre las distintas unidades ▪ el clima y la cultura organizacional de la entidad. <p>Partiendo de estos análisis se extraen conclusiones, en términos de debilidades y fortalezas, que junto a las amenazas-oportunidades externas de la entidad, se evaluarán interrelacionadas para dar un diagnóstico de situación en la matriz DAFO.</p> <p>Como anexo se incluye una lectura sobre los retos de los órganos de dirección en las ONL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificar las unidades y órganos de la entidad <input type="checkbox"/> Identificar sus responsables <input type="checkbox"/> Identificar las funciones y tareas de cada unidad <input type="checkbox"/> Analizar las relaciones entre las unidades <input type="checkbox"/> Valorar si la estructura de la entidad es coherente con sus principios y valores <input type="checkbox"/> Identificar las fortalezas y debilidades del modelo de organización para la entidad <div data-bbox="1114 1293 1511 1356">Material</div> <div data-bbox="1114 1360 1511 1413">Fotocopias</div> <div data-bbox="1114 1417 1511 1480">Duración</div> <div data-bbox="1114 1484 1511 1608">60m.</div>

Fases						
0 Sensibilización	1 Organización proceso	2 Diagnóstico estratégico			3 Planificación	
		Externo	Interno	Conclusiones	Elementos nucleares	Elementos operativos

¿Cuál es la definición jurídica de la entidad?

¿Qué órganos establecen sus estatutos?

¿Tiene diferenciados sus órganos...?

Órganos y unidades de la entidad	SI/NO
De gobierno : asamblea de la entidad, junta directiva, patronato...	
De representación : presidente, vocales...	
De participación : juntas, coordinadoras, comisiones técnicas, foros...	
De gestión : gerente, direcciones técnicas...	
Otros órganos en la entidad: consultivos, asesores...	
Unidades de trabajo : innovación y proyectos educativos, atención temprana, orientación laboral, recursos humanos, desarrollo organizativo...	

Identificación y caracterización de las unidades y órganos de la entidad

Órganos de la entidad			Unidades	
Órganos de gobierno				
Órganos de representación				
Órganos de participación				
Órganos de gestión				
Otros Órganos				

Ejemplo (de una Federación de Asociaciones)

Órganos de la entidad			Unidades
Órganos de gobierno	Asamblea General		Proyectos educativos
	Junta Directiva		Orientación Profesional
Órganos de representación	Presidente		Formación Ocupacional
	Secretario		Participación comunitaria
	Tesorero		Recursos humanos
Órganos de participación	Asambleas trimestrales		Captación de recursos
	Coordinadoras		Planificación de servicios
Órganos de gestión	Gerente de la entidad		Comunicación
	Direcciones técnicas		
Otros Órganos	Defensor		
	Comité asesor		
....			

Definición de los Órganos y Unidades

Órganos de la entidad		Definición	Funciones y tareas

Ejemplo

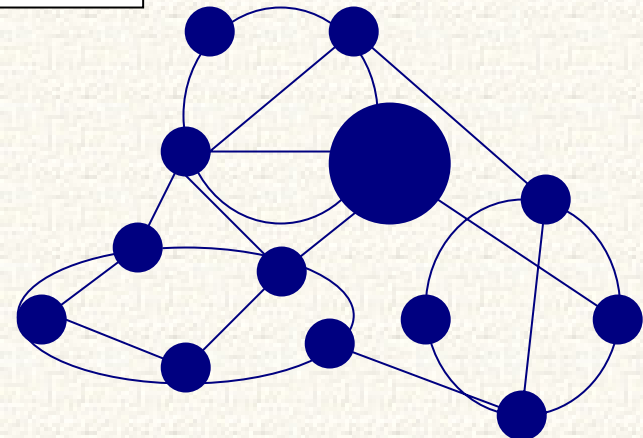
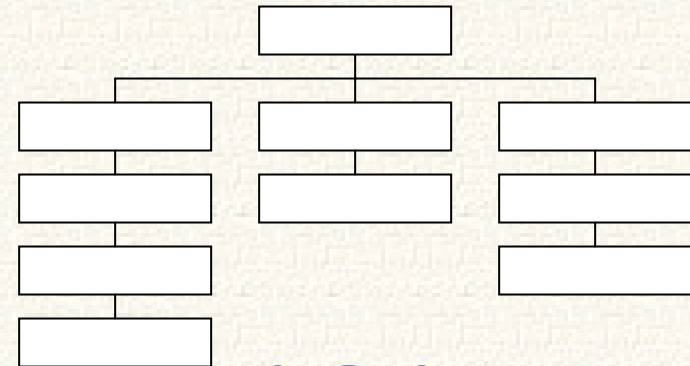
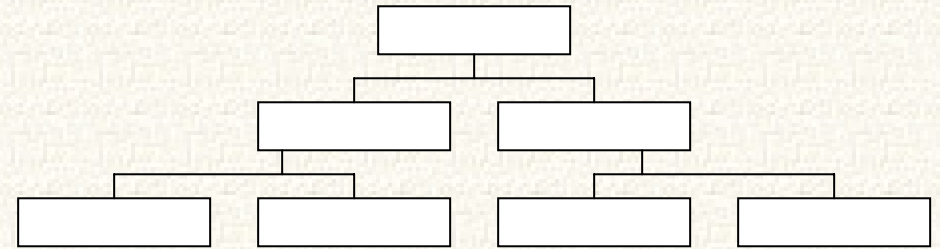
Órganos de la entidad		Definición	Funciones y tareas
Órganos de gobierno	Asamblea General Junta Directiva	Órgano supremo de gobierno de la Federación.	Conocimiento y decisión sobre los siguientes temas:
		Sus acuerdos reflejan la voluntad social y obligan a todos sus miembros. Órgano al que corresponde	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de actuación anual y otros planes especiales - Presupuestos de ingresos y gastos, liquidaciones, balances y cuentas anuales de la Federación, así como derramas extraordinarias de sus inmuebles - Cuotas y contribuciones de las entidades así como derramas extraordinarias de obligaciones patrimoniales - Memoria anual - Reglamento disciplinario y otros que exijan los estatutos o resulten convenientes. - Resolución sobre asuntos en el orden del día - Modificar estatutos - Acordar la unión, incorporación, fusión o baja en otras asociaciones, federaciones o confederaciones. Constituir o participar en fundaciones, entidades o sociedades. - Elegir y designar los cargos de los miembros de la Junta - Designar al Defensor (propuesto por la Junta) - Designar dos censores de cuentas (en su caso también puede designar auditores de cuentas) - Acordar la escisión de la Federación, y su disolución, designando liquidadores

¿Cuáles son las relaciones entre los órganos y unidades?

Órgano/Unidad	Relaciones con...	para...

¿Qué organigrama tiene tu entidad?

¿A cuál de estos se parece más?



¿La estructura de la entidad es coherente con sus principios y valores?

Principios y valores de la entidad	¿Cómo se visualizan en la estructura?

Ejemplo

Principios y valores de la entidad	¿Cómo se visualizan en la estructura?
Participación	Existen órganos de participación para todos los grupos de la entidad, además de la Asamblea general, existen coordinadoras por grupos de trabajo, asambleas trimestrales...
Transparencia	El Equipo de Gerencia de la entidad rinde cuentas anualmente

Análisis de clima y cultura organizacional

Análisis de dirección y liderazgo
Análisis del clima organizacional
Análisis de satisfacción de profesionales
Análisis de satisfacción de voluntarios
Análisis de la comunicación interna
Puntos fuertes y débiles de la gestión actual, desde la perspectiva de los responsables, de los profesionales, de los voluntarios
Detectar oportunidades de mejora sentidas o reclamadas por los profesionales
Detectar oportunidades de mejora sentidas o reclamadas por los voluntarios

Ejemplo

Análisis de dirección y liderazgo

- Cuesta aceptar la existencia de líderes en el colectivo pero la mayoría vemos claro que históricamente ha sido así, atendiendo al trabajo dedicado a pensar en colectivo, a la capacidad de hacer propuestas nuevas y al apoyo o seguimiento que de todos los demás han recibido.
- Además ahora al estar la presidencia en una componente también se acepta su liderazgo.
- No existe la figura de la directora. Hay cargos estatutarios que no tienen ningún valor práctico.

Análisis del clima organizacional

- No tenemos un organigrama en la distribución de tareas. Algunas se asumen por preferencia, mayor preparación o necesidades del guión y tenemos claro quién es la persona encargada desde principio de curso (tesorera, presidenta, relaciones con entidades de barrio, tutores de curso, representante en la ejecutiva).
- Otras funciones van saliendo sobre la marcha y en las reuniones semanales se distribuyen y se asumen responsabilidades (comisiones, preparación de nuevos proyectos, asistencia a reuniones no previstas, asuntos específicos en relación con los participantes, tareas de secretaría, orden y control de materiales, actividades culturales o excursiones).

- Cuando una compañera no puede con su tarea lo comunica y se estudian los cambios. El problema es si no lo comunica, porque eso crea tensiones que generalmente se solucionan por confianza pero por un camino más tortuoso.
- Hay una sensación de que a veces se trabaja por encima de las posibilidades y eso crea tensiones.
- La mayoría tenemos mucha facilidad para repartirnos las tareas nuevas que van saliendo o para asumirlas de acuerdo a nuestras posibilidades o circunstancias, pero las personas nuevas dicen que a veces sienten despiste sobre cuales son sus obligaciones.

Análisis de la comunicación interna

- Creemos que hay buena comunicación; no obstante, el grado de confianza y conocimiento mutuo es tan grande que a veces se mezclan cosas personales con profesionales y eso crea conflictos.
- En el trabajo en equipo para preparar materiales o hacer seguimiento de grupos hay una coordinación buena, prácticamente nunca hay conflictos por falta de entendimiento. Se valora el trabajo de los demás.

Análisis de satisfacción de profesionales

- Hay buena comunicación interna.
- Pensamos que podemos mejorar mucho en la organización, revisando las necesidades y asumiendo responsabilidades de una forma más consciente y equitativa.
- Tener contratos de solo 10 meses al año produce mucha insatisfacción. Creemos que es un trabajo mal remunerado.
- Podemos tener muchas facilidades para obtener permisos extra, por necesidades personales variadas y se da mucha importancia al factor humano pero suele ser a costa de las compañeras que asumen esa responsabilidad sobrecargando su trabajo.

Análisis de satisfacción de voluntarios

- Se manifiesta un alto nivel de satisfacción general.
- Se valora especialmente la formación que supone participar en actividades junto a profesionales con larga trayectoria de trabajo.
- Se manifiesta despiste sobre la toma de decisiones, especialmente sobre nuevos proyectos, nuevas actividades, participación en foros...

...

FORTALEZAS Y DEBILIDADES
MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA LA ENTIDAD

ANÁLISIS MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA LA ENTIDAD	
CONCLUSIONES	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
¿Cómo se ha llevado acabo el análisis? ¿Quién ha participado?	



“RETOS DOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN E XESTIÓN DAS ONLS”

Alfred Vernis Domènech. Experto en xestión asociativa.

Profesor de Dirección e Xestión Pública de ESADE.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos específicos de las organizaciones no lucrativas, que las diferencia de otro tipo de organizaciones privadas con ánimo de lucro y de organizaciones públicas, es la presencia de unos órganos de gobierno que, en el caso español, pueden ser de dos tipos: juntas directivas si nos referimos a las asociaciones, y patronatos si hablamos de las fundaciones. Las juntas directivas y los patronatos son órganos de gobierno formados por personas que voluntariamente dedican parte de su tiempo a la dirección de estas organizaciones sociales.¹

Es un hecho conocido por las personas que trabajan o están vinculados estrechamente con el tercer sector que los órganos de gobierno tienen, en general, muchas carencias y dificultades para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno y del propio trabajo que realizan las organizaciones no lucrativas, un trabajo que está volviéndose cada vez más complejo.²

Algunos factores externos que están poniendo presión en los órganos de gobierno de las fundaciones y asociaciones son: las distintas demandas y retos que surgen de diferentes grupos sociales y que, para ser abordadas, necesitan nuevos enfoques y la colaboración intersectorial; la dificultad creciente para obtener fondos, acompañada por un incremento lógico de la cultura de la transparencia; un nuevo entorno jurídico-normativo que delimita el ámbito, los límites y las formas de realización de sus actividades que tienen las organizaciones; la necesidad creciente de aumentar la confianza de la sociedad en las organizaciones sin ánimo de lucro; o la presencia de unos medios de comunicación atentos a la gestión de las organizaciones no gubernamentales e, incluso, a la búsqueda de malas prácticas en el tercer sector que justifiquen grandes titulares. Son, entre otros, los factores externos que definen este entorno, cada vez más complejo, en el que se mueven las organizaciones en el ámbito no lucrativo y que, indudablemente, ejercen mucha presión sobre el trabajo de los órganos de gobierno del tercer sector.

Entre los factores internos que permiten comprobar la falta de adecuación de los órganos de gobierno a esta nueva realidad podemos identificar, entre otros, la falta de renovación³ y la poca dedicación de sus miembros a los aspectos más estratégicos de la gestión de las organizaciones. Las organizaciones de nuestro país están frecuentemente gobernadas por órganos integrados por personas con buena voluntad cuyo mandato se prolonga año tras año, sin una clara orientación a los resultados. Muchas de las personas que dedican su tiempo a las organizaciones no lucrativas participan además en los órganos de diversas organizaciones lo cual reduce el tiempo que pueden dedicar a cada una de ellas y el conocimiento que pueden tener de las especificidades de cada

¹ En el caso de las asociaciones, las juntas directivas son elegidas en asambleas asociativas por un determinado número de años, según los estatutos de cada entidad. En el caso de las fundaciones, los patronatos son elegidos, en primer lugar, por las personas que crean la fundación y, después, se renuevan periódicamente de acuerdo con el contenido de los estatutos de la fundación. Es muy frecuente la cooptación o designación por otras instituciones.

² Esto está ocurriendo también en los consejos de administración de la empresa privada.

³ Con esto, no queremos decir sin embargo que la renovación sea en sí una garantía para las organizaciones. Debe existir una vocación de “mejorar lo presente”.



organización⁴. Además, con frecuencia se trata de personas más preocupadas por el día a día, con poca visión estratégica a medio y largo plazo y a menudo poco preparadas para comprender las dificultades que tiene la organización y para aportar propuestas concretas.

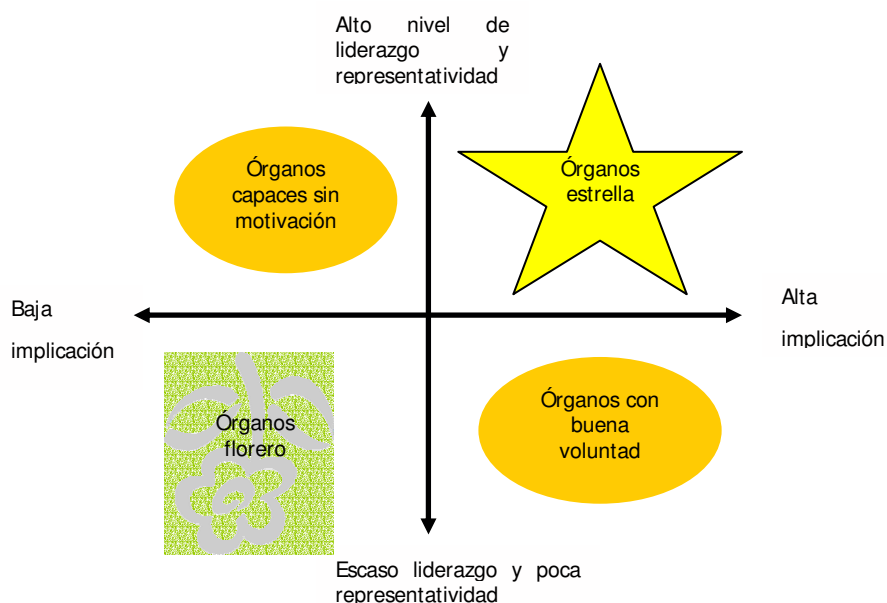
Como resultado de ello, con frecuencia las organizaciones no lucrativas de nuestro país acaban siendo dirigidas por personas “bien intencionadas” pero con poca disponibilidad real y pocas dosis de liderazgo, e incluso de representatividad en ciertos casos, para contribuir de manera efectiva a la gobernabilidad de éstas. Y, a menudo, las asociaciones terminan por ser gestionadas y gobernadas por las mismas personas: el equipo de profesionales asalariados.

Una aproximación a diferentes tipologías de órganos de gobierno

Acabamos de mencionar dos de los criterios clave para analizar el papel de los órganos de gobierno en las organizaciones sin ánimo de lucro son la implicación de sus miembros, en primer lugar; y el liderazgo y representatividad, en segundo. Cuando hablamos de implicación, aludimos al compromiso real que tienen los miembros del consejo con la organización y su gestión. Cuando hablamos del liderazgo y representatividad de los miembros, nos referimos al valor que pueden aportar al gobierno de las organizaciones y su legitimidad como personas capaces de marcar las líneas estratégicas de aquellas, líneas que serán luego implementadas por el equipo directivo.

En relación con estos dos factores, compromiso y liderazgo-representatividad, podemos construir también aquí dos continuos entre los que se produce una intersección y que dan lugar a una matriz (figura 1). Aun simplificando en exceso la realidad de los órganos de gobierno, puede sernos de utilidad para analizar los patronatos y las juntas directivas de nuestras organizaciones no lucrativas.

Figura 1: Modelo de análisis de los órganos de gobierno en las ONL



Fuente: Elaboración propia

⁴ Es importante sin embargo matizar esta afirmación, dado que gracias a la presencia en varias organizaciones, éstas pueden disponer de persona en sus órganos de gobierno con un gran cimiento del sector en su conjunto y con una actitud y vocación “relacional”.



Entre los que hemos llamado *órganos de gobierno florero* y los *órganos de gobierno estrella*, se extiende todo un conjunto de posibilidades. Hemos querido destacar dos, en concreto lo que hemos dado en denominar *órganos de gobierno capaces pero sin motivación*, integrados por personas que podrían hacer grandes aportaciones a la organización, en términos de liderazgo y visión estratégica, pero a quienes faltan estímulos y motivación⁵ para ejercer plenamente este papel; y, en el extremo opuesto, los *órganos de gobierno con buena voluntad*, precisamente los que más abundan en nuestras organizaciones, que están constituidos por personas muy implicadas y motivadas —a veces, incluso, el propio equipo directivo, como veremos más adelante— pero con serias limitaciones para entender el entorno actual y las necesidades en gestión de las organizaciones y ejercer un liderazgo adecuado y la necesaria representación.

Sin ánimos de ser excesivamente reduccionistas y teniendo en cuenta que se trata de un modelo de análisis, creemos que es importante reflexionar sobre cuál en el cuadrante más próximo, en relación con esta matriz, de un patronato o junta directiva concretos. Las razones son obvias: el fortalecimiento institucional del tercer sector pasa necesariamente por repensar a fondo el papel de sus órganos de gobierno. Y, para ello, es necesario reflexionar con todo detalle sobre las funciones o roles que han de desempeñar los diferentes miembros, sobre las personas idóneas para entrar a formar parte de cada órgano de gobierno concreto, sobre la mejor forma de renovarlos y cómo evaluar su trabajo.

2. DIFERENCIA ENTRE GESTIÓN Y GOBIERNO

“Existe una diferencia radical entre controlar las actividades de una organización y realizar estas actividades.” J. S. Mill (1867:100)

“No es bueno que una persona que redacta las leyes las haga ejecutar, y que un grupo de personas cambie su atención de consideraciones generales a términos muy particulares.” J. J. Rousseau (1762:101)⁶

Esta doble referencia a dos clásicos, Mill y Rousseau, debería ayudarnos a entender la diferencia entre la gestión y el gobierno, dos conceptos esencialmente distintos que, sin embargo, son frecuentemente confundidos no sólo en el ámbito no lucrativo, sino en el ámbito del “management” de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

El *gobierno* de una fundación o de una asociación integra una serie de nociones o funciones. En primer lugar, contempla funciones de índole más estratégica, como definir la misión, planificar a largo plazo, interpretar las demandas del entorno y formular políticas. En segundo lugar, implica una serie de funciones ligadas a los recursos de la organización, como asegurarse la disponibilidad de estos recursos y de la solvencia, realizar un seguimiento del rendimiento de la organización y también rendir cuentas. Por último, el gobierno también se refiere al hecho de proporcionar liderazgo y una visión clara a la organización (Bowen, 1994; Carver, 1997; Vernis et al., 1998).

⁵ Nuestra experiencia nos dice que la falta de tiempo no es un factor que quepa considerar si existen los estímulos y motivaciones necesarias. Por otra parte, cabe matizar que la falta de estímulos y de motivación no siempre es responsabilidad de las personas que forman parte de los órganos de gobierno. El problema puede residir en la propia organización.

⁶ Las dos citas están extraídas de un excelente artículo de John Carver (2001) sobre la gestión de los consejos de administración, en un apartado que trata de justificar la función de los *boards* como *governor*. Carver es una de las personas que más y mejor ha escrito sobre órganos de gobierno de las organizaciones no lucrativas en los Estados Unidos.



En cambio, la *gestión* se refiere a las decisiones y acciones vinculadas a la implementación de las políticas, a la organización de proyectos y actividades que emanan de estas políticas, y a la coordinación y utilización de los recursos de la organización para conseguir los objetivos marcados.

En definitiva, el nivel de gobierno, o nivel estratégico, tiene que ver con las opciones fundamentales que adopta una organización para acoplarse a su entorno; en otras palabras, se refiere, como señalábamos antes, a la determinación y al respeto de los fines y objetivos básicos de una organización a largo plazo, a la adopción de cursos de acción pertinentes y a la asignación de recursos a medio y largo plazo. En cambio, el nivel de gestión, o nivel operativo, se refiere a la implementación de las líneas directrices marcadas por los responsables del gobierno de la organización.

Una causa muy importante de la confusión entre gobierno y gestión ha sido el proceso de creación y crecimiento de muchas organizaciones no lucrativas. Con frecuencia, las mismas personas que deciden crear una fundación o una asociación son las que definen la misión y los objetivos de esta. Estas mismas personas coordinan luego los proyectos y actividades, y también acaban asumiendo responsabilidades ligadas a la gestión diaria de la organización. En definitiva, se produce una *superposición* de las funciones de gobierno y gestión. Algunos teóricos de la gestión especializados en el análisis de las fases de desarrollo de las organizaciones, como Greiener (1967), se han referido a esta etapa como la fase de creatividad y/o existencia de una organización, caracterizada por la existencia de un líder o grupo de líderes/ creadores que se encargan de todo en una organización en la que los sistemas formalizados son mínimos y se premia la innovación, mientras el trabajo se realiza directamente por los propios creadores o con una supervisión muy fuerte por su parte.

Las bombillas y la Junta directiva

Hace un tiempo, fuimos invitados a participar en la parte final de la reunión mensual de la Junta directiva de una organización no lucrativa. Llegamos un poco antes y la presidenta nos pidió que asistiéramos como oyentes a la última parte de la reunión del Consejo, antes de nuestra intervención. Nuestra sorpresa fue mayúscula cuando descubrimos que el último punto del orden del día era el cambio de las bombillas de todos los edificios de la organización por bombillas de bajo consumo. ¡Alrededor de la mesa de aquella Junta directiva estuvieron seis personas muy preparadas, ninguna electricista de profesión, discutiendo durante media hora si cambiaban o no las bombillas!

No obstante, una situación de ese tipo debería cambiar una vez superada esta fase, cuando la supervivencia de la organización esté garantizada y sea posible el incremento de las actividades y la promoción de las personas implicadas en la organización. El crecimiento debería permitir el acercamiento de nuevos voluntarios, que podrían asumir algunos trabajos de gestión; e incluso, en algunos casos, la contratación de personal cualificado, que podría apoyar la gestión de la organización. Así mismo, este proceso de crecimiento podría permitir que, poco a poco, el grupo inicial de personas voluntarias se concentrara realmente en el gobierno de esta.

Seguramente, también las personas que nos dedicamos a reflexionar sobre la gestión en el tercer sector hemos contribuido históricamente a esta confusión. Escribimos e impartimos formación sobre temas de gestión pero no tratamos de forma suficiente los temas relacionados con el gobierno de las organizaciones.



Es importante comprender la dificultad de separar gobierno y gestión en los primeros años de vida de una organización, y también en las organizaciones más pequeñas, en las que, como apuntábamos antes, a menudo se produce una superposición entre gestión y gobierno. También es necesario asumir que resulta muy difícil cambiar la manera de operar de las personas. En otras palabras, para un patronato o una junta que históricamente han gestionado la organización, dejar de hacerlo y ponerse a pensar sólo en el gobierno de la organización no es una tarea fácil.

A pesar de ser conscientes de estas dificultades, creemos que la separación entre gobierno y gestión es estrictamente necesaria. Si no hay gobierno y sólo hay gestión, las fundaciones y asociaciones corren el peligro de estar dirigidas desde el punto de vista de la supervivencia de la organización, no desde su misión. Como enseguida analizaremos, una de las tareas fundamentales de un patronato o de una junta es, precisamente, la de velar por el cumplimiento de la misión, una tarea que pertenece al ámbito del gobierno de una organización y no al ámbito de la gestión.

3. LAS RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Definir qué tiene que hacer exactamente un órgano de gobierno en una organización no lucrativa no resulta tarea fácil. Algunas de estas responsabilidades están mencionadas en Vernis et al., 1998 y quedan reflejadas en la tabla 1. En ese libro, tras analizar el cambio como proceso al que se enfrentan todas y cada una de las organizaciones, hablamos someramente de liderazgo y del papel de los consejos de dirección como elemento clave a la hora de impulsar y dirigir los procesos de cambio en las organizaciones. Se citaron también sus funciones y responsabilidades, y se comentaron elementos como su formación, su renovación y la dedicación de sus miembros.

Tabla 1: Funciones de los Consejos de Dirección

Guiar los procesos de cambio y las crisis de las organizaciones.
Interpretar las demandas de la sociedad.
Escoger al máximo responsable de la organización, darle apoyo y realizar el seguimiento de su gestión.
Asegurar la solvencia y transparencia financiera de la organización.
Preservar la independencia de la organización.
Aprobar los planes de la organización a largo plazo.

Fuente: Vernis et al., 1998

En este apartado intentaremos profundizar en las responsabilidades de los órganos de dirección para paliar ese déficit teórico y analítico al que hacíamos referencia en la introducción de este capítulo al hablar de la confusión reinante entre los ámbitos de gestión y de gobierno en las organizaciones de nuestro país. En otras palabras, intentaremos responder a la pregunta de qué significa gobernar las organizaciones no lucrativas.

Uno de los autores más reconocidos sobre los órganos de gobierno en el tercer sector es Murray (1996). Previamente a analizar el contenido de la palabra “gobierno” en las ONL, Murray constata tres hechos:

- En primer lugar, las responsabilidades de los órganos de gobierno en una organización no lucrativa son *independientes* de las características de la organización. En otras palabras, los órganos de gobierno *tienen unas responsabilidades básicas muy parecidas* en todas las organizaciones del tercer sector y, además, normalmente están bien definidas en los estatutos de las organizaciones;



- En segundo lugar, el modo en que los órganos de gobierno cumplen con estas responsabilidades *varía en función de factores como el tipo de organización, su tamaño, su historia, y/o el grado de desarrollo que haya alcanzado la organización*. Por ejemplo, la forma de cumplir las responsabilidades un órgano de gobierno de una organización recién constituida será distinta de la actuación de una organización que haya cumplido veinticinco años.
- En tercer lugar, no hay que olvidar que todas las organizaciones experimentan cambios a lo largo del tiempo y que el entorno en el que actúan también cambia. Ambos factores obligan a realizar *una revisión periódica de la estructura de gobierno* de las organizaciones.

A estos tres factores, nos gustaría añadir un cuarto. La función de gobierno evoluciona a medida que la organización se desarrolla; *cuanto a que cambian y evolucionan los roles y las responsabilidades encomendadas al órgano de gobierno*. En otras palabras y a modo de ejemplo, el presidente de una organización recién creada tendrá unas responsabilidades y ejercerá una serie de roles muy diferentes a los del presidente de una organización con una larga trayectoria. Una vez constatados estos factores sobre las responsabilidades de los órganos de gobierno, es posible analizar cuáles son sus responsabilidades básicas.

3.1. Velar por el cumplimiento de la misión y la preservación de los valores de la organización

La misión y el propósito por el que una organización no lucrativa ha sido creada sólo pueden ser modificados por el órgano de gobierno, y corresponde a este velar por su cumplimiento. Esta afirmación que parece de Perogrullo no es gratuita porque cada vez se producen más situaciones en las que las organizaciones no lucrativas no tienen claro su propósito o se desvían de la misión para la que fueron creadas.

No vamos a insistir ahora en la importancia de que las organizaciones no lucrativas dispongan de una definición de su misión⁷ suficientemente clara, concreta y que además sea compartida por todos los colaboradores internos y externos de la organización. Sólo en este caso la misión servirá como guía de todas las actuaciones de la organización.

El dilema de las “Camas para enfermos mentales” vs. “Camas para enfermos sin techo”

Una fundación de ayuda a personas sin techo estaba a punto de construir una pequeña residencia de treinta camas para personas con esta problemática. El objetivo básico de la residencia era acoger a gente de la calle que necesitaba de largas convalecencias y que en la calle volverían a recaer. El patronato se enfrentaba a un problema de financiación: tenían el edificio y dinero para acondicionarlo, pero no la capacidad económica suficiente para mantener abierta una residencia veinticuatro horas al día durante todos los días del año. El director de la Fundación propuso al Patronato una solución que había pactado con el gobierno autonómico. El gobierno autonómico podía financiar quince camas, pero estas tenían que estar dedicadas a enfermos mentales. El director de la Fundación no encontró problema alguno en la propuesta ya que, al fin y al cabo, muchas personas sin techo son enfermos mentales. El Patronato desestimó la propuesta del director con el argumento de que la misión de la Fundación era acompañar a la gente sin techo y que la residencia se construía para hacerlo durante convalecencias largas. La misión de la Fundación no era la de ayudar a enfermos mentales.

⁷ Sobre este punto ya insistíamos en el capítulo dos del libro Vernis et al., 1998.



Lo que realmente nos interesa ahora es enfatizar, como pone de manifiesto el ejemplo de la tabla anterior el papel fundamental que tienen los órganos de gobierno a la hora de velar por la misión de la organización. Seguramente, en el caso de la fundación de ayuda a persona sin techo, si el órgano de gobierno no hubiera desarrollado un control cuidadoso, en pocos años la fundación hubiera podido acabar dedicando un importante esfuerzo a actividades para las que no había sido creada. Al fin y al cabo, el directivo de la organización estaba haciendo bien su trabajo y, como asalariado, lo que más le preocupaba era la supervivencia a largo plazo de la organización.

En definitiva, como muy bien mencionan Berger y Poli (2000), el órgano de gobierno "debe evaluar periódicamente la misión, revisarla para verificar su relevancia, pertinencia, viabilidad y factibilidad; y modificarla si fuera necesario". Los órganos de gobierno son los que han de velar por esta misión y por los valores que la sustentan. No es una tarea fácil, especialmente en un entorno cada vez complejo en el que la búsqueda de fondos tampoco constituye una actividad sencilla. El documento siguiente puede ejemplificar esta problemática.

El vídeo gratuito para promover la Fundación

El director de una Fundación recibió un vídeo y una llamada explicativa de una importante agencia de medios de publicidad. Dicha agencia, sin mediar encargo alguno por parte de la organización, había preparado un vídeo promocional de esta y solicitaba permiso para proyectarlo inmediatamente en varios cines de la ciudad. El director de la entidad, un poco sorprendido por el gesto, visionó el vídeo y, como no le pareció del todo mal, lo envió a los miembros del Patronato para su aprobación. Los miembros del Patronato, de forma unánime, decidieron rechazar la oferta de la agencia de medios. El vídeo no reflejaba en absoluto los valores de la organización y mostraba a esta como un conjunto de profesionales preocupados por las emergencias y por "salvar vidas". Naturalmente, era un vídeo impactante pero muy alejado de valores como el calor humano, el trabajo a largo plazo o el papel fundamental del voluntariado, valores todos ellos intrínsecos al trabajo de la organización.

Si el patronato no hubiera actuado rápidamente, un vídeo podría haber traicionado los valores de la organización. En vez de servir para promocionar la organización, hubiera provocado la irritación de las personas que voluntariamente apoyaban a la organización con su tiempo o su dinero, entre otros efectos.

3.2. Aprobar el plan estratégico y/o el plan de acción de la organización

Una de las contribuciones más importantes de un órgano de gobierno para asegurar la buena marcha de una organización no lucrativa es dedicar un tiempo a reflexionar sobre el futuro de la organización y las opciones estratégicas que esta debe adoptar en el presente para hacer frente al entorno en el que se encontrará en el futuro e influir en él. Se trata de una reflexión estratégica que exige alejarse del día a día para pensar cómo será el entorno en el que se actuará en los próximos años. Normalmente, esta reflexión quedará plasmada en una visión, en un plan estratégico plurianual y en los planes de acción que se derivarán de aquel.

A menudo, el órgano de gobierno no tiene el tiempo ni la capacidad necesarios para realizar por sí mismo el plan estratégico. Incluso así, como apuntábamos en nuestro anterior libro (Vernis et al., 1998), es importante que la reflexión estratégica se realice y que el plan estratégico se elabore, ya sea directamente por el equipo asalariado de la organización ya apoyado por un equipo externo que coordine y modere la reflexión y sea capaz de realizar el análisis necesario. El trabajo debería



ser presentado al órgano de gobierno para su análisis, discusión y aprobación. Una vez consensuado y aprobado, el plan estratégico se convierte en un instrumento que facilita el trabajo del órgano de gobierno ya que los miembros de este disponen así de un marco claro al que atenerse, lo que les ayuda a desarrollar criterios para enjuiciar la marcha de la organización. Posteriormente, deberían concentrarse en velar por su cumplimiento.

El plan estratégico de FAMME

Medicus Mundi está compuesto por 16 asociaciones que se agrupan en la Federación de Asociaciones de Medicus Mundi España (FAMME). Su organización y funcionamiento responden a un modelo organizativo federal, que trata de potenciar la capacidad de iniciativa de cada una de las asociaciones, manteniendo la coordinación entre todas ellas para garantizar que la organización se beneficie de una diversidad enriquecedora.

Con ánimo de mejorar la eficacia de su actividad y como ejercicio de transparencia y de comunicación de sus compromisos, FAMME dedicó dos largos años a consensuar con todas las asociaciones de Medicus Mundi de las diferentes partes del Estado un plan estratégico que debería orientar el futuro de la Federación. El plan fue concebido como una guía que había de permitir a la Federación trabajar cada vez más de forma consensuada y conseguir, además, que Medicus Mundi se convirtiera en uno de los actores más importantes en la cooperación internacional sanitaria del Estado español. La realización del plan estratégico sirvió para que todas las organizaciones implicadas establecieran un acuerdo sobre unos valores, una misión y unas líneas estratégicas para los años siguientes.

Actualmente, las líneas genéricas de actuación del conjunto de los miembros se esbozan desde la FAMME con el consenso de todas las asociaciones miembro. De esta forma, se garantiza la calidad, la eficacia y el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos.

<http://www.medicusmundi.es>

Otra de las ventajas de la existencia de un plan estratégico es su uso como instrumento para asignar, por orden prioritario y en coherencia con el ideario de la organización, los recursos escasos de los que esta dispone. Al mismo tiempo, el plan estratégico puede servir para que el órgano de gobierno comprenda mejor la realidad de la organización y su entorno. Un análisis detallado ayudará a que las personas encargadas de tomar decisiones relevantes para el futuro de la organización dispongan de suficiente información cuantitativa y cualitativa, y no fijen su postura única y exclusivamente en función de la “opinática” o de percepciones parciales.

Por último, un plan estratégico, constituye también un mecanismo de refuerzo del liderazgo institucional del órgano de gobierno que, durante el proceso de implicación en su elaboración, conocerá mejor a los diferentes grupos internos y externos involucrados en la marcha de la organización.

3.3. Asegurar la viabilidad económica de la organización

El órgano de gobierno debe también intentar desempeñar un rol activo en la definición de las principales estrategias de financiación de la organización. Los recursos financieros son normalmente muy escasos y limitados; y, para poder ampliar el horizonte de las acciones inscritas



en sus procesos de actuación y en su misión, la organización necesita definir estrategias de financiación específicas. Hay que tener en consideración que no es posible pedir al equipo directivo más acciones y mejores resultados cada vez sin que estas demandas vayan acompañadas de recursos financieros.

Resistencias de una junta

Una organización no lucrativa española que se dedicaba a promover la lengua y la cultura norteamericanas en nuestro país contrató a finales de los años noventa a una nueva directora procedente de los Estados Unidos. La directora, una mujer emprendedora y con un amplio conocimiento del sector no lucrativo, se percató de que la organización estaba gobernada por una junta directiva que podía ayudarle muy poco en la captación de los fondos que la asociación necesitaba con urgencia para su supervivencia. La directora quería sentar en la junta de la asociación a los directivos y directivas de las multinacionales norteamericanas con presencia en España. Pero la directora duró en su cargo poco más de un año: los miembros de la antigua junta no estaban dispuestos a perder sus sillones, que sobre todo les daban prestigio. Actualmente, la organización está a punto de desaparecer.

Es verdad que muchas organizaciones no lucrativas disponen de equipos, internos o externos, especializados en la captación de fondos para la organización. Normalmente, cuanto mayor es la organización y la envergadura de sus actividades, mayor es también el esfuerzo dedicado a la captación de fondos, con equipos especializados y con verdaderos departamentos de marketing. Aun en estos casos, es importante no olvidar que los órganos de gobierno también han de estar implicados activamente en la búsqueda de fondos. En este campo, el mundo anglosajón y sus experiencias pueden servirnos de referencia. Como muy bien nos recuerdan Berger y Poli (2000), "*give, get or get off*, una frase que podría traducirse al español como 'da, consigue o déjalo'. En otras palabras, se espera de los órganos de gobierno que sean capaces de efectuar donaciones personales, de conseguir otras donaciones de instituciones y personas a través de sus relaciones personales o, en caso contrario, de retirarse de la conducción de la organización".

3.4. Ejercer liderazgo estratégico para construir confianza

En las organizaciones no lucrativas existe un importante colectivo, integrado por personas que trabajan o colaboran con asociaciones y fundaciones en nuestro país, que coincide en afirmar que el importante crecimiento actual del tercer sector en España no es sostenible si no va acompañado de la construcción y mantenimiento de la confianza de la sociedad.

Sin ánimo de ser reiterativos pero sí de transmitir un mensaje claro a las organizaciones, éstas tienen que construir confianza. Ello significa, en primer lugar, asegurarse de que todas sus acciones sean coherentes con sus valores organizativos y crear los sistemas necesarios que garanticen el respeto a estos valores. En segundo lugar, construir confianza significa también comunicar esta manera de hacer, siempre desde la transparencia y el rigor. Y todo ello no será posible sin un buen gobierno. Para que en el futuro las organizaciones no lucrativas del país expliquen mejor sus actuaciones y tengan capacidad de rendir cuentas de forma clara a la sociedad española, se necesita un buen gobierno, una buena gobernabilidad.

La situación habitual en cualquier organización no lucrativa es que las personas que trabajan en ella tomen continuamente decisiones sobre el objetivo al que dirigir su atención y su energía. Y, normalmente, estas decisiones se ven influenciadas por la presión o su propia urgencia, por el día



a día. En este contexto de actuación, es muy difícil situar la idea de rendir cuentas a la sociedad en la agenda de los trabajadores de las asociaciones y fundaciones porque este tema es pocas veces urgente o prioritario y siempre hay temas que ejercen más presión.

Una primera labor muy importante de las personas que ejercen el liderazgo estratégico en las organizaciones no lucrativas es la de focalizar la energía de quienes trabajan en la organización también en la dirección de ofrecer respuestas a la sociedad sobre sus actuaciones; de hacer comprender que la creación de confianza en la organización es una función de todas y cada una de las personas que colaboran o trabajan con ella.

La segunda labor de las personas que forman parte de los órganos de gobierno en el sector no lucrativo es ejercer realmente de líderes de la organización. Y ejercer el liderazgo significa, entre otras cosas, que la organización esté *en última instancia* bajo su control. En definitiva, ejercer la misma función que un propietario en la empresa privada y no delegarla en el gerente o director de la organización no lucrativa. Insistimos en la idea de que son precisamente los miembros de los órganos de gobierno los últimos responsables de la ONG ante la sociedad.

La tercera labor de los órganos de gobierno de una organización relacionada con la rendición de cuentas es trabajar para que las organizaciones midan los resultados de sus actuaciones y, sobre todo, desarrollen esfuerzos para medir y evaluar el impacto final de la organización en la sociedad. Los órganos de gobierno han de velar por el cumplimiento de la misión y, para ello, necesitan conocer el impacto real de la organización y sus programas o acciones.

3.5. Seleccionar al director o directora

Una decisión crucial del órgano de gobierno de cualquier organización no lucrativa medianamente estructurada es seleccionar a la persona que asumirá la responsabilidad ejecutiva de la gestión de la organización. Esta persona recibe en algunas organizaciones el nombre de director o directora, y en otras el de coordinador o coordinadora general. No es una decisión fácil, y parte del éxito del proceso reside precisamente en la buena definición del perfil del puesto de trabajo en términos tanto de las responsabilidades como de las cualidades y competencias más importantes necesarias para ponerse al frente de la gestión de la organización. Por otra parte, y éste es un aspecto fundamental en las organizaciones sin ánimo de lucro, el éxito del proceso dependerá también de la sintonía y la sensibilidad de la persona seleccionada con los valores, la misión y la visión de la organización. En definitiva, el director o directora se convertirá en gran medida en el guardián de la cultura de la organización.

El órgano de gobierno, sobre todo en las organizaciones medianamente estructuradas y con recursos suficientes para ello, puede delegar la primera selección de candidatos en alguna empresa externa, o encargar la labor al equipo interno. Sin embargo, es muy importante que la junta directiva o el patronato tome la decisión final sobre el candidato o candidata que va a dirigir la organización. El director o directora será la persona —junto con el equipo directivo, si existe— encargada de explicar al órgano de gobierno la marcha de la organización. Por lo tanto, debe contar con la total confianza de este órgano.

Como repetiremos más adelante, la relación que se establece entre el órgano de gobierno y la persona que dirige la organización es una de las claves del éxito de la organización. No sólo han de estar claramente delimitadas las funciones de cada parte sino que también debe explicitarse cómo va a establecerse la evaluación de la labor del director o directora y del resto del equipo directivo asalariado.



3.6. Evaluar su propio rendimiento

Por último, y no por ello menos importante, los órganos de gobierno de las organizaciones no lucrativas deberían ser capaces de evaluar su propio rendimiento para saber en todo momento si están realizando, y cómo lo hacen, las tareas que les han sido encomendadas y que hemos citado a lo largo de este apartado. En otras palabras, los órganos de gobierno necesitan de algún tipo de guía para poder saber si las funciones que sus miembros han asumido están siendo cumplidas.

Los patronatos en Cataluña

En un estudio hecho en Cataluña¹ en el año 2000 sobre patronatos de fundaciones, se preguntaba a los presidentes de patronatos cómo evaluaban tres ámbitos diferentes de las fundaciones: el funcionamiento de la fundación, el funcionamiento del patronato y la aportación personal del encuestado al funcionamiento del patronato. La respuesta debía situarse en una escala que iba del 1 al 7, en la que 1 significaba "Estoy totalmente insatisfecho", 7 "Estoy totalmente satisfecho" y 4 era una posición neutra. Las evaluaciones medias para cada pregunta de los patronos preguntados fueron: 5,8 de satisfacción con el funcionamiento de su fundación, 5,5 de satisfacción con el funcionamiento del patronato, y 5,33 de satisfacción por su aportación personal al patronato.

A continuación, proponemos una serie de preguntas básicas que los miembros de cada órgano de gobierno podrían intentar responder una vez al año para evaluar su rendimiento como juntas y patronatos de las organizaciones.

- ¿Reciben de una manera continuada cada uno de los miembros del órgano de gobierno información suficiente sobre la marcha de la organización?
- En las reuniones del órgano de gobierno, ¿se toman decisiones sobre temas concretos que afectan al gobierno de la organización o los miembros sólo reciben información?
- En las reuniones del órgano de gobierno, ¿se revisa regularmente la marcha de la organización?
- ¿Tiene cada miembro del órgano de gobierno una función asignada que tenga que ver con la marcha de la organización?
- ¿El órgano de gobierno examina periódicamente algunas medidas de resultados para conocer el verdadero impacto de la organización?
- ¿El órgano de gobierno compara algunos de los métodos de trabajo, ratios de gasto y resultados con otras organizaciones similares?
- ¿El órgano de gobierno se preocupa por recordar a todos los miembros los valores intrínsecos de la organización y vigilar por la preservación de estos?
- ¿El órgano de gobierno revisa periódicamente el cumplimiento de la misión de la organización?
- (...)

Cuando se estudia la realidad de los órganos de gobierno en nuestro país, nos damos cuenta de que estas preguntas, y otras parecidas, es relevante que se realicen.



4. COMPOSICIÓN, FORMACIÓN Y RECAMBIO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Seguramente, uno de los momentos cruciales al hablar de órganos de gobierno dentro del sector no lucrativo es el de su formación. ¿Cómo se captan las personas que van a formar parte de un órgano de gobierno? Dedicarse voluntariamente a la junta directiva de una asociación o al patronato de una fundación implica una inversión importante de tiempo. Encontrar personas que quieran dedicar este tiempo no resulta nada fácil.

Históricamente, en el mundo de las asociaciones, las personas que han formado parte de las juntas directivas son aquellas que se han implicado directamente en la vida de la entidad. Son personas que conocen el día a día de la organización y su funcionamiento a fondo porque lo han vivido. Así, no resulta extraño encontrar en las juntas directivas de asociaciones juveniles de tiempo libre a jóvenes inquietos que desean aportar algo más que su trabajo voluntario durante los fines de semana. O, en el caso de las asociaciones ecologistas, es frecuente encontrar a biólogos y/o veterinarios que quieren seguir disfrutando de su amor a la naturaleza en el tiempo libre. El problema principal, sin embargo, reside en el hecho de que no se requieren las mismas competencias, ni el mismo tipo de dedicación para la formación de los niños y adolescentes los fines de semana que para ayudar a la gobernabilidad de una entidad juvenil. Lo mismo podríamos decir del ejemplo de la asociación ecologista.

Cuando se forma la junta directiva de una asociación o el patronato de una fundación, pocas veces se inicia el proceso pensando en las necesidades presentes y futuras de la organización. Por el contrario, lo que suele encontrarse es, en primer lugar, un grupo de personas dispuestas a ocupar estos puestos de responsabilidad; y, después, mediante equilibrios de poder internos, acaba configurándose la junta o el patronato de la organización. Este método, bastante común en el tercer sector, además de ser poco práctico, denota una notable falta de visión estratégica.

De igual modo que la selección del equipo directivo de una organización y, de forma más general, del equipo asalariado que trabaja en la misma, es cada vez más un proceso que se planifica detalladamente y para el que se acude incluso a expertos externos, la composición del órgano de gobierno de una organización no lucrativa debería planificarse cuidadosamente, con altas dosis de profesionalidad y visión estratégica. Una buena planificación previa de la composición idónea del órgano de gobierno servirá a la organización para evitar problemas posteriores. Berger y Poli (2000) recomiendan cinco acciones fundamentales para constituir un órgano de gobierno:

1. Establecer los criterios para la selección de nuevos miembros y definir con claridad los perfiles buscados.
2. Identificar a las personas candidatas que tengan los perfiles definidos.
3. Despertar el interés —cultivar— de los potenciales candidatos a formar parte del órgano de gobierno de la organización.
4. Proponer los candidatos seleccionados a quien corresponda —la asamblea o el patronato— según los estatutos de cada organización.
5. Introducir y orientar a los nuevos miembros en sus responsabilidades como integrantes del órgano de gobierno.

Una de las ideas fundamentales que se desprende de estas cinco acciones es que cada vez resulta más necesario que la búsqueda de posibles personas candidatas a los órganos de gobierno se extienda más allá de los grupos de personas más próximas a la organización. Las organizaciones necesitan “savia nueva”: nuevas ideas, perspectivas y enfoques diversos, formas diferentes de entender la organización y su relación con el entorno, etc. Si nos limitamos a buscar personas muy próximas a la organización, tenemos muchas probabilidades de encontrar personas que puedan aportar pocas cosas nuevas a la forma de operar de esta. Sería el caso de



organizaciones que pueden ser calificadas de endogámicas o cerradas en sí mismas; organizaciones que corren el riesgo de anquilosarse y rechazar toda idea o propuesta que venga del exterior.

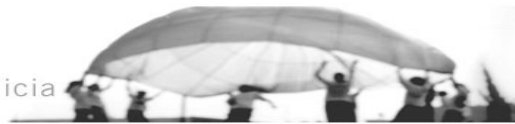
Naturalmente, esta búsqueda proactiva externa, más allá de las fronteras tradicionales de la organización, hace que el proceso de formación y/o renovación de los órganos de gobierno sea más complejo y requiera una importante inversión en recursos —sobre todo, en tiempo. Por ello es importante la idea de "cultivar" a las posibles personas candidatas. El interés de un posible candidato en nuestra organización no se gana con una llamada telefónica sino que requiere tiempo para construir confianza en las dos direcciones posibles: de la organización hacia la persona candidata y de la persona candidata hacia la organización. Por eso, los cambios de composición en el órgano de gobierno requieren tiempo, sobre todo para que los potenciales candidatos o candidatas puedan "aflorar".

¿Y qué candidatos deberíamos buscar? Es importante que las organizaciones no lucrativas busquen personas con perfiles y procedencias diferentes, cuyos conocimientos contribuyan a enriquecer la visión. Una composición diversa afectará no sólo a la dinámica interna de estos órganos de gobierno sino a toda la organización, que se enriquecerá con los puntos de vista diversos de personas con bagajes diferentes. Naturalmente es difícil que una persona de, por ejemplo, el mundo de la cooperación y otra del mundo de la empresa "hablen el mismo lenguaje" pero, si consiguen hablar el "lenguaje de la organización", pueden llevar a cabo juntas muchas cosas para mejorarla. También será complicada la relación intergeneracional y el trabajo intercultural dentro de los órganos de gobierno. Sin embargo, como señalábamos antes, creemos que, en el mundo no lucrativo, es preciso abrir los consejos de dirección a "savia nueva".

Una de las acciones que mencionan Poli y Berger (2000) respecto a la composición de los órganos de gobierno y que, con demasiada frecuencia, queda olvidada, es la orientación que deberían recibir los nuevos miembros del órgano de gobierno. Cabe tener en cuenta que, una vez que la persona se ha incorporado al órgano de gobierno, necesitará una cierta formación o puesta al día sobre una serie de temas cruciales para que desempeñe plenamente las funciones para las que se ha requerido su presencia. Nos referimos a aspectos como conocer la historia de la organización y sus problemas o retos concretos, sobre todo cuando se trata de personas externas; conocer el plan estratégico y los planes de acción más importantes; entrevistarse con los diferentes miembros de la organización y conocerlos, desde el personal asalariado hasta los voluntarios, y también los colectivos próximos a la organización —los llamados *stakeholders*— como, por ejemplo, los principales donantes, etc. Todo ello y otros temas van a exigir un cierto esfuerzo de dedicación extra al principio.

Todos los miembros de la Junta directiva dejan sus cargos de la organización juvenil en la que han estado colaborando activamente durante los últimos cuatro años. Se trata de una especie de relevo generacional: los miembros salientes tienen treinta y pocos años; los entrantes, menos de treinta. En la asamblea, la junta saliente ofrece su colaboración a la nueva junta. Sorprendentemente, los miembros de la junta anterior no son convocados a una primera reunión con la junta entrante. Nadie les pide informes, documentos, consejo, etc., sobre el funcionamiento de la organización durante los cuatro últimos años. Además, sorprendentemente, los miembros de la antigua junta dejan de recibir la revista de la Asociación. En muy poco tiempo, se ha cortado toda la relación de este equipo de personas valiosas con la organización.

Por último, cabe recordar que una de las fases especialmente críticas en las organizaciones no lucrativas es la fase de renovación del órgano de gobierno; es decir, cuando termina su etapa un equipo de personas que ha formado parte del órgano de gobierno y entra un equipo nuevo. Es



importante planificar esta fase de antemano para evitar situaciones como la descrita en el ejemplo anterior. Los anteriores miembros de un órgano de gobierno son personas cruciales que disponen de una memoria histórica e institucional de la organización digna de ser preservada. Sus experiencias pueden ser muy válidas para los nuevos miembros —para no cometer errores que puedan evitarse con su experiencia, para entender procesos históricos, para asegurar una continuidad, etc.— y es responsabilidad de la organización velar para que sigan estando cercanas a la organización. En otras palabras, la organización y sus dirigentes tienen una doble responsabilidad:

- Por una parte, asegurar el traspaso a la organización de los conocimientos de las personas que abandonan el Consejo para evitar que la experiencia acumulada se vaya con ellas.
- Por otra parte, mantener el contacto con los colaboradores de los consejos por ejemplo a través de una información regular —con base trimestral o anual— porque es posible que más adelante necesitemos contar con su ayuda de nuevo.

Para evitar situaciones como las descritas, algunas organizaciones optan por la solución de renovar parcialmente sus órganos de gobierno de manera que siempre coincidan personas que hace ya algunos años que ejercen el cargo con otras personas que acaban de asumir esa responsabilidad. Así, por ejemplo, se puede tratar de renovar por mitades o tercios los órganos de gobierno para asegurar cierta continuidad en el gobierno de la organización. Algunas organizaciones optan incluso por la creación de la figura de un “mentor”, que se asigna a los nuevos miembros.

Otra forma de asegurar la presencia de personas idóneas que realizan su cometido en el órgano de gobierno es establecer mandatos cortos —aunque la permanencia debe ser suficiente para permitir a los miembros adquirir un conocimiento detallado de la organización—, y solicitar una renovación anual del compromiso. Esta práctica es ya bastante común en muchas organizaciones no lucrativas anglosajonas. Otro tipo de acción puede ser que el presidente de la organización no lucrativa envíe una carta para su firma a los diferentes miembros del órgano de gobierno, y en ella les recuerde los compromisos que tienen con la organización.

Por último enfatizar la idea que la dedicación asumida de formar parte de un órgano de gobierno, aunque voluntaria, supone una responsabilidad para con la organización; y es preciso que las personas que la hayan suscrito la cumplan. Se trata de un compromiso en dos direcciones. Por este motivo, es necesario tener en cuenta aspectos como los que mencionamos a continuación:

- Explicitar claramente la dedicación que se espera de cada uno de los miembros del órgano de gobierno.
- Asignar objetivos específicos a cada miembro (nivel de compromiso y responsabilidades concretas) y evaluar su cumplimiento de manera periódica.
- Pensar en cómo aprovechar al máximo el tiempo y los conocimientos de los miembros del órgano de gobierno, sin cometer excesos y siendo fieles al mandato para el que fueron nombrados.
- Crear una dinámica de trabajo entre el equipo directivo y el órgano de gobierno, por ejemplo a través de la creación de comisiones y grupos de trabajo sobre determinados temas prioritarios para la organización (gestión del cambio, generación de fondos, posicionamiento e imagen de la organización, etc.).
- Crear grupos de apoyo al trabajo que desarrolla el órgano de gobierno; por ejemplo, grupos de trabajo, consejos asesores...



- Crear los sistemas necesarios para que la información fluya en los dos sentidos y exista una comunicación permanente, así como el respeto a unos criterios estrictos de transparencia y rendición de cuentas.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del documento, hemos insistido en la gran importancia de los órganos de gobierno de las organizaciones no lucrativas para su fortalecimiento institucional. Si se quiere que el sector avance y dé un paso más para consolidarse como un actor fundamental en una sociedad relacional futura, es preciso que al frente del mismo figuren personas conscientes de la importancia vital de su papel.

En otras palabras, el tercer sector necesita menos *órganos de gobierno florero y/o órganos con buena voluntad*, como explicábamos en la introducción de este capítulo; y precisa lo que hemos dado en llamar *órganos estrella*, órganos de gobierno cuyos miembros se impliquen en la dirección estratégica de la organización con grandes dosis de liderazgo y representatividad.

A modo de epílogo, pensamos que hay una serie de preguntas básicas que cada patronato o junta directiva puede plantearse para descubrir si realmente está cumpliendo su función. Son, sobre todo, preguntas susceptibles de orientar a los miembros de los órganos de gobierno sobre cómo mejorar su participación en la organización. Se trata, solamente, de una primer esbozo de lista ya que cada organización puede construir la suya propia. Hemos escrito las preguntas en forma de *test* de modo que puedan servir para "examinar" al órgano de gobierno.

Tabla 2: Test sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno

Test sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno que debe ser cumplimentado individualmente por los miembros del patronato o de la junta directiva	
Para cada una de las afirmaciones siguientes, escriba un número del 1 al 5, teniendo en cuenta que: 5 significa que <i>está totalmente de acuerdo</i> con la afirmación. 4 significa que <i>casi está totalmente de acuerdo</i> con la afirmación. 3 significa que <i>está parcialmente de acuerdo</i> con la afirmación. 2 significa que <i>está poco de acuerdo</i> con la afirmación. 1 significa que <i>está en total desacuerdo</i> con la afirmación.	Ponga un número (5, 4, 3, 2 ó 1)
Preguntas sobre las reuniones que realiza el órgano de gobierno	
Considero que el ritmo anual de reuniones permite un seguimiento suficiente de la marcha de la organización.	
Preparo de antemano las reuniones que realizamos lo que facilita muchísimo el desarrollo de estas.	
El desarrollo de las reuniones es dinámico y participativo; se discuten los diferentes temas con confianza y se toman las decisiones de una forma consensuada.	
En general, las reuniones que realizamos los miembros del órgano de gobierno de la entidad son muy productivas.	
Preguntas sobre la información que reciben los miembros del órgano de gobierno	
...	



Preguntas sobre las funciones que realiza el órgano de gobierno	
...	
Preguntas sobre la composición del órgano de gobierno	
...	
Preguntas sobre la renovación del órgano de gobierno	
...	
Preguntas sobre la relación con el director o directora de la organización	
...	
Preguntas sobre el cumplimiento de la misión de la organización	
...	
Preguntas sobre el respeto a los valores de la organización y del sector	
...	
Preguntas sobre su papel como miembro del órgano de gobierno	
...	
Preguntas sobre la marcha de la organización	
...	
Fuente: Elaboración propia	

Bibliografía

- Bowen, W.G. *Inside the Boardroom*. New York City: John Wiley and Sons, 1994.
- Carver, John. 1997. *Boards that make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Centre d'Estudis de Temes Contemporanis. 2002. *Llibre Blanc del tercer sector cívico social*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Evers, Adalbert, and Ivan eds. Svetlik. 1993. *Balancing Pluralism. New Welfare Mixes in Care for the Elderly*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Company.
- Fundación Esplai. 2002. *El Tercer Sector visto desde dentro: la renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundació Esplai.
- Minow, Martha. 2002. *Partners not Rivals*. Boston: Beacon Press.
- Salamon, Lester; Anheier, Helmut 1997. *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Taylor, Marylin. 1992. *The Changing Role of the Nonprofit Sector in Britain: Moving Toward the Market. Government and the Thrid Sector*. Benjamin Gidron, Ralph M. Kramer, and Lester M. Salamon. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vernis, Alfred et al. 1998. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Vernis, Alfred. 2002. *La relació de les fundacions amb el Patronat: els patrons de les fundacions catalanes en temps de canvi*. En *Estudi de les Fundacions a Catalunya 2001*. Barcelona: Coordinadora Catalana de Fundacions.
- Vernis, Alfred. 2000. *Organizing services to the elderly: a tale of two cities*. Tesis doctoral. New York: New York University.