

# Programa de Fortalecimiento del Sector Social en la Argentina

"Comisiones directivas efectivas para organizaciones eficaces"

FORO - AVINA -

Diciembre de 2000

Argentina

*Con el Auspicio de la Secretaría de Cultura de la Municipalidad de La Plata*

Autoridades de la Municipalidad de La Plata

Intendente

Dr. Julio César ALAK

Secretaria de Cultura

Prof. Susana LOPEZ MERINO

Director General de Cultura

Arq. Pedro DELHEYE

Directora de Cultura

Ing. Marina PIÑOL

Programa de Fortalecimiento del Sector Social en la Argentina

*"Comisiones directivas efectivas para organizaciones eficaces"*

FORO - AVINA -

*Informe de Relatoría*  
Autora: MercedesJones

*Seminarios de presentación:*  
*"Manual de Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro"*

Diciembre de 2000  
Argentina

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>
---------------------------

**Carta de Presentación**

<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco general del Programa de fortalecimiento de las entidades del Sector Social .....</b>	<b>7</b>
<b>Descripción del Programa de Fortalecimiento de los Consejos Directivos .....</b>	<b>8</b>
<b>Características de los Seminarios de presentación del Manual .....</b>	<b>9</b>
<b>Inventario de temas desarrollados en los Seminarios .....</b>	<b>10</b>
El Capítulo Primero: El Gobierno de las Organizaciones sin Fines de Lucro .....	11
El Capítulo Segundo: Responsabilidades Principales y Roles en el Gobierno de las Organizaciones Sin Fines de Lucro .....	13
El Capítulo Tercero: Organización del Trabajo de los Consejos Directivos .....	14
El Capítulo Cuarto: Mecanismos de Selección y Transición de los Consejos Directivos .....	15
El Capítulo Quinto: El Desarrollo y la Capacitación de Directivos y de Consejos Directivos .....	17
El Capítulo Sexto: Evaluación del Funcionamiento de Consejos Directivos .....	18
El Capítulo Séptimo: Relación entre el Consejo Directivo y el Personal Ejecutivo .....	19
El Capítulo Octavo: Dilemas Éticos y Conflictos de Interés en Consejos Directivos .....	21
El Capítulo Noveno: mecanismos de Consulta y Participación de Miembros en la toma de Decisiones de Consejos Directivos .....	21
<b>Inventario de Ideas y aportes de los participantes .....</b>	<b>23</b>
<b>A modo de Cierre .....</b>	<b>26</b>



# FORO DEL SECTOR SOCIAL

Federación de Asociaciones Civiles y Fundaciones

Maipú 972 - (1006) Buenos Aires - Argentina - Tel./Fax 4311-5001

Correo Electrónico: foro@arnet.com.ar

## ENTIDADES MIEMBRO EN COMISION DIRECTIVA

- Aces
- Aleluya
- Amia
- Asociación Conciencia Nacional
- Confederación Evangélica Bautista Argentina
- Caritas Buenos Aires
- Cedes
- Cels
- Cesni
- Civha
- Coas
- Cruz Roja Argentina
- Farn
- Fuca
- Fundación Compromiso
- Fundación de Asistencia Social del Hospital de Clínicas José de San Martín
- Fundación del Viso
- Fundación Empringer
- Fundación Junior Achievement Argentina
- Fundación Nuestra Familia
- Fundación Poder Ciudadano
- Fundación por la Calidad y la Participación
- Fundaleu
- Fund T.V.
- Socios de las Américas

Buenos Aires, Enero de 2001

Estimados participantes,

Tenemos el agrado de presentar este Informe de Relatoría de los Seminarios realizados durante el mes de Diciembre de 2000, como actividades de difusión y presentación del "Manual para el Fortalecimiento de los Consejos Directivos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro" publicado por el Foro del Sector Social.

Estas acciones de consolidación enmarcadas dentro del Programa "Comisiones Directivas Efectivas para Organizaciones Eficaces" son hitos destacables para todos nosotros. Después de un año y medio de trabajo, con múltiples tareas intermedias de sensibilización e intercambio, se consiguió la publicación de este Manual y, dictar además, siete seminarios de introducción a su uso. Estas actividades de formación se realizaron con integrantes de los cuerpos directivos de organizaciones de la Sociedad Civil de las ciudades de La Plata, Mendoza, Córdoba y Buenos Aires.

Queremos destacar que es el primer Manual para el mejoramiento de los Consejos Directivos de las entidades sin fines de lucro, desarrollado en Argentina, con un enfoque que tiene en cuenta la idiosincrasia de nuestras comunidades.

En esta última etapa del Programa ya podemos hablar de logros y metas cumplidas exitosamente, que contaron específicamente con el apoyo del Grupo Avina de Suiza, la Municipalidad de la Ciudad de La Plata, la Universidad de Congreso de Mendoza, FAVIMM, la Asociación Civil Navidad, la Fundación IDS Centro de Córdoba y Scouts de Argentina los que junto con la Fundación Navarro Viola de Buenos Aires, y otras organizaciones y entidades de todo el país, fueron la contrapartida necesaria para la concreción de los mencionados seminarios de mejoramiento de los Consejos Directivos.

Agradecer a todos aquellos que nos ayudaron en este desarrollo es un justo y merecido reconocimiento. Pero es también el compromiso de continuar trabajando juntos por el cambio y el fortalecimiento de la Sociedad Civil con actividades concretas. Desde este Programa, de ejecución incipiente pero promisorio, el Foro está edificando un espacio de confluencia y sinergia para todas aquellas organizaciones del Sector Social que en forma positiva comienzan a construir un nuevo modelo de entidades más transparentes, eficaces, democráticas y solidarias.

María Rosa Segura de Martíni  
Presidenta

## Introducción

Queremos ubicar este relato dentro de las actividades de reflexión que genera el Foro del Sector Social acompañando su tarea de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de Argentina. Estas acciones forman parte del Programa para el "Mejoramiento del gobierno y la participación de las decisiones institucionales del Tercer Sector" que denominamos, "Comisiones Directivas Efectivas para Organizaciones Eficaces" cuya directora es la socióloga Mercedes Jones.

Este informe no es tan sólo una descripción ajustada de lo que ocurrió en los siete Seminarios de presentación del "*Manual para Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro*"<sup>1</sup>, sino además una síntesis y evaluación de los resultados de un proceso de intercambio directo con los que protagonizaron este Programa. Los comentarios de los miembros de entidades que tomaron parte de estas tareas resultaron sumamente valiosos y por lo tanto se incluyen en este informe de relatoría, enriqueciéndolo como documento<sup>2</sup>.

Con respecto al Foro de Sector Social<sup>3</sup>, nunca está de más repetirlo, es una institución sin fines de lucro, una federación de asociaciones civiles y fundaciones que busca construir un espacio de unión y de confluencia entre las entidades de la sociedad civil de Argentina. Actualmente integrada por más de 200 miembros representa a 3500 entidades de todo el país y sigue creciendo. Es misión del Foro trabajar para consolidar el sector social en Argentina.

Estas acciones de consolidación enmarcadas dentro del Programa "Comisiones Directivas Efectivas para Organizaciones Eficaces", específicamente contaron con el apoyo del Grupo Avina de Suiza, la Municipalidad de la Ciudad de La Plata, la Embajada de los EE.UU., la Universidad de Congreso de Mendoza, FAVIMM, la Asociación Civil Navidad, la Fundación IDS Centro de Córdoba y Scouts de Argentina, que junto con la Fundación Navarro Viola de Buenos Aires, y otras organizaciones y entidades de todo el país que posibilitaron el fluido desarrollo de las actividades y lograron un amplio reconocimiento.

Aun estando conscientes de la imprecisión y ambigüedad que se genera cuando hablamos de una mejora en la eficacia y eficiencia de los cuerpos directivos de las organizaciones sociales, las propuestas del Programa son claras y concretas y hemos tenido la aprobación y un significativo sostén de las entidades, desde Septiembre de 1999 hasta la actualidad, en todas las ciudades donde se desarrollaron las diferentes instancias del mismo.

Reflexionando sobre la gran aceptación que ha obtenido el Programa surge una primera explicación de esta respuesta favorable y es que muchos de los participantes rescatan el carácter de ideario, de propuesta de cambio que introdujo este proyecto. Pensamos que este es un contexto donde no sobran y muchos inclusive resienten la ausencia de proyectos sociales acotados pero con alternativas de renovación. Por lo tanto, el Programa es una invitación a la transformación, con una muy buena base teórica y sustento empírico, que aporta algo que la gente valora y necesita: elementos concretos de realización posible.

En este sentido el Programa "Comisiones Directivas Efectivas para Organizaciones Eficaces" contribuye con el primer manual que se publica sobre este tema en la Argentina. El Manual colabora con el mejoramiento de los Consejos Directivos de las entidades sin fines de lucro, con un

---

<sup>1</sup> Berger, Gabriel y Poli, María. 2000. Manual para el Fortalecimiento de Comisiones Directivas de Organizaciones sin Fines de Lucro. Buenos Aires: Foro del Sector Social.

El Dr. Gabriel Berger es Director del Posgrado de Organizaciones Sin Fines de Lucro de San Andrés, Di Tella, Cedes y fue Asesor del Programa "Comisiones Directivas Efectivas para Organizaciones Eficaces".

<sup>2</sup> Los comentarios de los asistentes se transcribieron textualmente, siempre que fue posible y aparecen a lo largo del documento encomillados y con letra cursiva.

<sup>3</sup> Que registraremos en el texto simplemente como Foro.

enfoque que tiene en cuenta la idiosincrasia de nuestras comunidades, ya que contó con la participación real de las entidades de la sociedad civil <sup>4</sup> en la selección de los contenidos y en el testeado posterior.

Este Programa y sus productos cumplen con algunas características valiosas para las asociaciones de la sociedad civil. Los insumos que surgen del Manual son oportunos, porque las organizaciones han señalado enfáticamente que los necesitan y por otra parte porque son de realización posible, ya que la ejecución de propuestas e ideas se desarrollan en una escala que la gran mayoría de las entidades pueden afrontar. Los participantes así lo expresaron reiteradamente a lo largo del desarrollo de las actividades.

### **Marco general del Programa de Fortalecimiento de las entidades del Sector Social**

El nombre oficial del Programa como se dijo es “Fortalecimiento en la gestión del Gobierno con participación democrática en la toma de decisiones dentro de la organización del sector social” que luego se denominó “Comisiones Directivas efectivas para organizaciones eficaces”. En cualquier caso en ambos títulos se resumen fielmente las ideas básicas de aquello que quiere transmitir o lograr el Programa. El nombre nos habla de mejoramiento, de eficacia, de participación democrática, en definitiva, nos empuja a comprender que se está realizando una invitación al cambio.

Es un Programa de fortalecimiento de la sociedad civil iniciado por el Foro, que brinda la posibilidad y el desafío de llegar a organizaciones sin fines de lucro de nuestro país con iniciativas concretas de transformación que están relacionadas específicamente con determinados valores para la acción. Este Programa promueve valores de transformación - participación, eficacia, transparencia, legitimidad, democracia, cooperación-, y propone que se concreten en actividades medibles y observables.

Por lo tanto, en un plano acotado, sin pretender tener soluciones ni formulas infalibles, el Foro, con este Programa, está edificando un espacio de confluencia y sinergia para aquellas organizaciones que en pequeña escala comienzan a dejar de lado algunos de nuestros grandes mandatos culturales.

Es importante resaltar algunos de los muchos mandatos culturales que afectan la eficacia de las asociaciones. El primero es el modelo individualista que afirma que es mejor trabajar solos, cada persona, cada organización centrada en sí misma en su tarea específica sin mirar a las demás, ni siquiera a la propia comunidad o al beneficiario.

Con frecuencia se acepta el segundo mandato que afirma que es suficiente con trabajar por el bien común con enorme entusiasmo, muchas veces en forma voluntaria, y siempre por una buena causa. Por lo tanto, no es necesario preocuparse por ser eficientes.

Otro mandato afirma que el mejor modelo de gestión es el piramidal, es más ordenado, con poca participación, lo que en general, está unido a un limitado interés en el cambio y la transformación. Este poder concentrado en la cúspide y en pocas manos tiende a generar un liderazgo discrecional, autocrático cuyo resultado es generalmente la escasa transparencia institucional.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> A lo largo del texto utilizaremos para referirnos a las entidades de la sociedad civil y en forma indistinta las denominaciones más comunes en nuestro medio como: entidades sin fines de lucro; entidades voluntarias, organizaciones sin fines de lucro, etc.

<sup>5</sup> Existe un hilo de separación muy tenue entre el monopolio del poder y la corrupción. Como dice Robert Klugaard de la Universidad de Harvard, al describir los elementos de la formula de la corrupción es necesario primero contar con la indiferencia de la gente, y luego afirma "monopolio más discrecionalidad menos transparencia es igual a corrupción".

Entonces, cuando desde el Programa se propone la integración de redes, alianzas y el trabajo en cooperación, se está diciendo en forma concreta que hay que mirar alrededor, tener un mapa de la trama de entidades de la comunidad, pensar seriamente y en forma estratégica con quien estamos realizando o podríamos realizar alianzas, con quién cooperamos o convendría que cooperáramos para obtener aquello que se necesita o para lograr propósitos compartidos. Pero, como condición previa deberíamos, antes de preguntar qué tiene el otro, hacer un esfuerzo por delimitar claramente qué tenemos nosotros para ofrecer y establecer relaciones de participación simétricas.

Salir de la cultura de la necesidad y la demanda para comenzar a transitar por la cultura del intercambio simétrico pareciera ser uno de los requisitos básicos de cualquier unión entre entidades, con el estado, y con empresas que pueda tener un éxito razonable y sustentabilidad en el tiempo.

Uno de los requisitos que posibilitarían que estos proyectos de cooperación simétrica maduren, es estar alertas e impedir que el modelo general de la sociedad se transcriba literalmente dentro del sector social. Se debería tener muy presente el concepto de equidad.

Conocemos que hay organizaciones que tienen mucho, entidades que poseen capacidad, conocimientos, contactos, recursos, experiencia, organización, acceso a los medios y por otro lado hay instituciones que necesitan mucho, que carecen de casi todo. Pero aún estas últimas tienen algo para intercambiar.

En este sentido, la consigna descripta sobre la cooperación, las redes y las alianzas, como una tendencia de intercambio entre pares expresa que es una tarea para iniciar en forma urgente desde el interior del propio sector social, porque no es conveniente permitir que se instale una brecha entre las propias entidades de la sociedad civil. Tratar de colaborar con aquellas instituciones que lo necesitan, comprendiendo que todos tenemos algo para dar, es encontrar juntos los términos del intercambio. Significa generar equidad dentro del propio sector.

El Programa invita al cambio, a partir de la demostración de que existen otras opciones al individualismo, la ineficiencia y falta de profesionalismo, la ausencia de participación y transparencia, y que estas alternativas las podemos y debemos construir juntos.

Comenzar en una escala modesta, concretar algunas transformaciones y medir los logros es el camino elegido. En un contexto turbulento y frente a la vorágine e incertidumbre se propone a las entidades concentrarse primero en los pequeños proyectos organizacionales y de esta forma poco a poco cambiar las condiciones para que los grandes proyectos colectivos fructifiquen.

Estas son en síntesis las propuestas esenciales del Programa. Estos contenidos e hipótesis de trabajo, referidos a proponer una mejora sustancial en las modalidades de gobierno de las entidades de la sociedad civil basadas en la eficacia, cooperación y participación, se desarrollaron en diferentes etapas y se fueron realizando y concretando con diversas acciones que describiremos brevemente a continuación.

### **Descripción del Programa de Fortalecimiento de los Consejos Directivos**

Los objetivos básicos de este Programa, conviene repetirlo, hacen al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil a partir de la sustentabilidad y enriquecimiento de una cultura más democrática, participativa, ética, equitativa y solidaria. En forma concreta se busca fortalecer a las OSC en la mejora del funcionamiento de sus cuerpos de gobierno.

Se promueve la incorporación a sus habilidades de los conocimientos necesarios para ser más eficientes en su funcionamiento de manera de lograr mayor eficacia en las acciones a favor de las causas que defienden. Desde el Programa se afirma que esta base de calidad y profesionalismo es



necesaria pero no suficiente, se requiere además, incorporar como base la práctica cotidiana de la participación, transparencia, cooperación, equidad.

Con el objetivo de lograr un estado de opinión sobre la necesidad de realizar estos cambios significativos, se desarrolló este Programa durante 18 meses, que busca mayor capacidad integral en el gobierno de nuestras entidades solidarias.

Ejecutado en fases sucesivas que incluyeron Jornadas de Sensibilización, Talleres y reuniones de Reflexión, con la presencia de especialistas nacionales y extranjeros, fue realizado, como ya expresáramos, en las ciudades de La Plata, Buenos Aires, Mendoza y Córdoba. Este programa culminó con la redacción de un "Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin fines de Lucro" y con las actividades preliminares de formación en el uso del mismo.

Dentro de los resultados obtenidos durante este proceso cabe destacar que transitaron por él 1.234 personas y aunque todos sabemos que más no es igual a mejor, en este caso es una señal clara de que existe una fuerte manifestación de interés en el tema. Fueron estas personas las que nos confirmaron que se logró ampliamente la sensibilización y toma de conciencia respecto de la necesidad de un cambio en los modelos de gobierno de las entidades voluntarias. Se sugirió que este cambio, no sólo busque y genere mayor eficacia en la gestión, sino prácticas más participativas y transparentes, fluida y genuina renovación de autoridades, es decir, transitar hacia lo que se entiende por una cultura más democrática.

Así también se comprobó que un alto porcentaje de las OSC que intervinieron en el Programa, consideran que esta posibilidad de cambio, fortalecería al sector y se lograría efectivamente con mayores niveles de formación de sus dirigentes. Afirman que es necesario generar *"...cursos adaptados a las realidades de cada lugar, llámense periferia o casco urbano, con continuidad en el tiempo, capacitando a los dirigentes para actuar como multiplicadores."*

Pero este fortalecimiento requerido, manifiestan las organizaciones, no será suficiente si no se las preparara además para cooperar, trabajar juntas, dialogar y establecer puentes con las autoridades y las empresas. De hecho propusieron que *"... se puede generar esta cooperación temática, que todas las que trabajan en salud juntas, ...se puede generar una cooperación regional o territorial por ejemplo en el caso de nuestra organización que es ambientalista es imprescindible trabajar con las sociedades de fomento y con las entidades barriales. Es importante que uno trabaje con las organizaciones del lugar, pero también nos interesó mucho eso que dicen en el Programa que se puede generar un tipo de cooperación de tipo estratégica."*

### **Características de los Seminarios de presentación del Manual**

Es importante resaltar que el propósito de los 7 seminarios<sup>6</sup> realizados fue generar una actividad de intercambio a partir de la cual las entidades de la sociedad civil conocieran el Manual y pudieran elegir si están dispuestas o no a iniciar el proceso de mejora de los Consejos Directivos en las respectivas organizaciones.

Asistieron a los seminarios aproximadamente 300 personas con amplia mayoría femenina (71%), salvo en la ciudad de La Plata donde las proporciones se equilibran a favor de los varones (57%) frente a un 43% femenino. Estas personas representaron a 150 organizaciones muy diversas, en cuanto a tamaño, campo de acción, estructuras y antigüedad.

La metodología se ajustó a las mencionadas necesidades de presentación del Manual y de intercambio entre los participantes por lo que fue un requisito de la convocatoria que asistieran dos

<sup>6</sup> En las 4 ciudades ya mencionadas.

representantes de cada organización y el total de integrantes no excediera las 20 entidades por curso. Por otra parte la agenda temática fue desarrollada durante dos horas en cada seminario siguiendo la estructura del Manual y las horas restantes se invirtieron en generar distintos tipos de intercambios entre los participantes.

### **Inventario de temas desarrollados en los Seminarios**

En la redacción del "Manual para el Fortalecimiento de los Consejos Directivos de las Organizaciones sin fines de Lucro" se relevó la bibliografía más actualizada disponible, en su mayoría del exterior. Para balancear los enfoques, se incluyeron las experiencias de trabajo con entidades de la sociedad civil argentina, en instancias de intercambio realizadas tanto dentro de este Programa como fuera del mismo. Se realizó además un testeo, capítulo por capítulo, con organizaciones muy variadas. Sus recomendaciones respecto de contenidos, diseño, redacción y estructura fueron contempladas en la versión final del Manual.

En cuanto a los contenidos, si bien el índice temático fue considerado muy completo y se introdujeron un amplio abanico de temas sugeridos por las entidades, hay muchos elementos que están allí para ser reflexionados y adaptados. El punto de partida es que no existen recetas, ni afirmaciones taxativas, ni inapelables: Sería importante que las entidades encaren este Manual como un insumo para la reflexión y la práctica, sin considerarlo como la última palabra, reconociendo que es una obra abierta que podríamos responsabilizarnos de seguir completando, mejorando y transformando a medida que se la utilice, como dijo un participante: *"Por eso es muy importante este manual, no como un modelito para encajonarnos en eso sino como algunas ideas para mejorar la manera de pensar que tenemos en nuestras entidades y lo que cada uno de nosotros hacemos en nuestras entidades."*

Respecto de la organización del Manual, es una distribución esquemática de nueve capítulos donde en cada uno de ellos se desarrolla un tema central. Cada Capítulo se divide en tres bloques: Primer Bloque, los conceptos; Segundo Bloque, la síntesis; y Tercer Bloque, la reflexión y la práctica. La estructura es simple.

Dentro de cada capítulo se encuentra ese bloque 1 que es conceptual. Allí en un estilo más académico se describen los aspectos teóricos, se detallan los temas en su estado actual de desarrollo, se incluyen las investigaciones y los aportes nacionales e internacionales más recientes. Se estimó que posiblemente su lectura resulte atractiva para muchas organizaciones pero, también que puede no ser de interés para todas las entidades.

El bloque 2 es un sumario, servirá como introducción a los temas para algunos o como recapitulación para los otros. Es un mapa lógico, un cuadro sinóptico, un resumen que permite comprender en forma clara los pensamientos principales sin entrar en los detalles.

En el bloque 3, dentro de cada capítulo, se presentan la reflexión y la práctica, donde se encuentran algunos ejercicios e instrumentos pensados como herramientas útiles, elementos concretos para considerar, pensar y practicar. Sugerencias que deberían servirle a los Consejos Directivos para trabajar y obrar sobre cada situación seleccionada o tema elegido y poder evaluar, recapacitar, pensar. Estos ejercicios que son el cierre de cada capítulo básicamente apuntan a ser la llave para la acción concreta.

Se planteó muy concretamente que convendría que cada entidad los adapte y modifique de acuerdo con sus necesidades. También que sería muy útil que esos cambios, aportes y mejoras que realicen en las prácticas propuestas las comuniquen al Programa para que sean incluidas en las posteriores ediciones del Manual.

Con respecto a los modos de uso posible del Manual; se debe señalar que cada uno de los capítulos puede ser tratado de manera independiente. El texto, como se expresó anteriormente, no está pensado como una guía o como una receta que hay que seguir paso a paso. Idealmente el que quiera liderar un proceso de cambio va a leer todo el Manual y elegirá estratégicamente por donde comenzar.

Pero hay organizaciones que en los Seminarios, ante la mera presentación temática y al final de la reunión, ya habían elegido cuáles eran sus cuestiones prioritarias y tenían muy claro cuál de todos los temas era el principal para comenzar. *"Como estamos al final del año... nosotros pensamos que queríamos comenzar con los temas de la evaluación de los Consejos Directivos...vamos a proponer eso... concretamente pensamos que con el Manual podemos empezar por una evaluación de cierre del año."*

En este sentido, el Manual brinda una oferta temática múltiple que puede ser aceptada en su totalidad y entonces trabajar sobre todos los aspectos que están planteados en él, capítulo por capítulo o por el contrario, se elegirá algún material en particular, o se seleccionará un grupo de ellos solamente.

Por los comentarios de los participantes, sobre todo los realizados por aquellos que evaluaron la practicidad del Manual, se comprende que esta característica de flexibilidad en el uso es considerada muy evidente y positiva. Por otra parte el Manual fue pensado más como un recurso, como una estructura abierta que cada organización irá construyendo y desarrollando de acuerdo con sus necesidades, en lugar de una guía secuencial que hay que seguir rigurosamente.

El objetivo del Manual, queda claro entonces, es servir de reflexión y al mismo tiempo presentar un conjunto de herramientas que les sirvan a los Consejos Directivos para mejorar su funcionamiento. Reflexión y acción son dos pilares que junto con la participación permiten el aprendizaje y el crecimiento organizacional.

Se describirán a continuación muy sintéticamente los principales contenidos temáticos del Manual. Específicamente aquellos que fueron desarrollados en los Seminarios, al mismo tiempo que se incluyen en esta exposición algunos de los comentarios y consideraciones realizadas por los participantes.<sup>7</sup>

### ***El Capítulo Primero: El Gobierno de las Organizaciones sin Fines de Lucro***

En definitiva, contesta a la pregunta ¿qué significa gobernar las organizaciones sin fines de lucro? De qué se trata, en qué consisten estas tareas de gobierno de una organización. Se reconoce ampliamente que una función central del Consejo Directivo es el gobierno de las organizaciones, pero se podría comenzar a pensar cuál es la función que cumplen los Consejos Directivos realmente, cuáles son sus responsabilidades principales y cuáles son los roles de gobierno en las organizaciones.

Como es sabido, el gobierno de las organizaciones está a cargo en las asociaciones civiles de Consejos Directivos o Comisiones Directivas y ese mismo órgano se denomina en las fundaciones Consejo de Administración. Legalmente los cuerpos directivos deben estar integrados por voluntarios, igualmente en la legislación existe cierta confusión y afirman los expertos que hay agujeros legales por donde se puede cambiar el espíritu de la letra.

Prevalece la idea, que se desarrolla y sostiene desde el Manual, de que conviene que el gobierno de las organizaciones sin fines de lucro esté en manos de voluntarios y no sea ejercido por personas que trabajan en ellas de manera rentada. En este punto, en el plano internacional hay opiniones encontradas, que se manifestaron también aquí entre los asistentes de los Seminarios.

---

<sup>7</sup> Recordamos que los párrafos que aparecen en letra cursiva son expresiones casi textuales de intervenciones de los participantes.

Hubo comentarios sobre la imposibilidad de dedicarse con intensidad al trabajo en las organizaciones sin fines de lucro si este sigue siendo un trabajo ad honorem, sobre todo resulta difícil para las personas con pocos recursos. *“Creo que se debería modificar la ley para que a las Comisiones Directivas las puedan integrar personas rentables...que puedan cobrar, porque sino sólo los que tienen plata pueden, es siempre lo mismo”*

Algunos expresaron sus dudas en cuanto a que fuera positivo el modelo de Consejos Directivos rentados ya que la experiencia indicaba lo contrario y pusieron diversos ejemplos de clubes deportivos y organizaciones de bomberos que dejaron de ser voluntarios y empezaron a pagar a sus miembros con malos resultados.

En estos Seminarios de presentación del Manual se comenzó a debatir por qué resulta más recomendable que el gobierno de las entidades esté en manos de voluntarios. Se argumentó que esta condición contribuye a que los Consejos Directivos puedan tener una orientación al bien común y evitar lo que se denomina conflictos de interés.

Si los miembros de las Comisiones Directivas reciben remuneraciones se presta a que las decisiones estén orientadas más por los intereses profesionales y personales de quienes ocupan el cargo, que por los intereses de la organización y por la búsqueda del bien común.

Que las tareas de gobierno estén desarrolladas por voluntarios, es una forma de garantizar a quienes aportan, a quienes son beneficiarios potenciales y a la comunidad en general un manejo comprometido, claro y desinteresado de los fondos

Cuidar estos aspectos como una forma de resguardar moralmente a la organización, apunta además a construir y asegurar transparencia. Cuando quienes se desempeñan en el Consejo Directivo son al mismo tiempo empleados, se genera una situación en la cual aquellos que están afuera de la entidad pueden percibir el manejo como no transparente.

Conectado con el tema del gobierno de las entidades sin fines de lucro está el concepto de responsabilidad fiduciaria, que es la responsabilidad fundamental de todo Consejo Directivo. Alude al compromiso de quienes han dado la autoridad a los Consejos Directivos para el cuidado o protección del bien común y la misión o bien del objeto por el cual la organización fue creada.

Por eso decimos que los miembros de los Consejos Directivos actúan en representación del bien de otros, frente a los cuales se obligan legal y moralmente. Este doble aspecto que tiene como base la confianza se denomina relación fiduciaria, es decir que los Consejos Directivos existen para servir a otros, han sido depositarios de la confianza de otros. Reciben autoridad por un lado, en las asociaciones civiles de la asamblea de socios o de la comunidad en su conjunto, que es la beneficiaria última y por el otro están obligadas a rendir cuentas, deben proteger esa confianza de la que son depositarios.

Como tema central se consideró la diferencia entre gobierno y gestión. Entendiendo que el gobierno está destinado a definir la misión, a establecer las políticas generales y asignar los recursos de la organización, ya que un presupuesto es la traducción monetaria de las prioridades de la institución.

En cambio la gestión está ligada a decisiones y acciones más concretas y puntuales de lo que ha sido definido como nivel de gobierno, está ligada a integrar los recursos y a utilizarlos, a ejecutar tareas rutinarias, ordinarias, técnicas y operativas. Esto es una distinción fundamental que resulta fácil comprender teóricamente pero que cuesta bastante realizar en la práctica. Hay organizaciones donde estas dos funciones son ejercidas por las mismas personas y esta falta de delimitación en la realidad complica aún más el trabajo y la posibilidad de crecimiento institucional.

Los participantes señalaron diversos problemas frente a esta situación diciendo que *"Es bueno definir por ahí cómo resolver ese punto, es decir hasta dónde llega, hasta dónde no, evitar confusiones... poner muy en claro los roles, pero es un tema que se da frecuentemente y me parece que habría que trabajarlo mucho internamente. Desde la teoría está bárbaro, pero en la práctica por lo general si hay un presidente o un miembro del consejo directivo que encima conoce y es especialista en el tema es muy difícil que no invada y que no avance sobre tareas operativas."*

Queremos enfatizar que es primordial comprender las incompatibilidades que se generan en estos casos, ya que, aunque estas dos funciones las ejecuten las mismas personas deberían cumplirse en ámbitos diferentes. El Consejo Directivo es el ámbito donde se gobierna no es el ámbito donde se gestiona.

Así lo comprendieron algunos asistentes que expresaron *"Yo había señalado acá del gobierno de las organizaciones sin fines de lucro que me parecía muy importante este tema, que decía de la diferenciación entre las funciones de gobierno y las de gestión. No resulta sencillo y eso es cierto, por lo menos en mi institución está todo mezclado. Tenemos que hacerlo, creo que tenemos que empezar por acá."*

## ***El Capítulo Segundo: Responsabilidades Principales y Roles en el Gobierno de las Organizaciones Sin Fines de Lucro***

Está orientado a clarificar las responsabilidades colectivas del Consejo Directivo y cuáles son los roles que cumplen o pueden cumplir quienes se desempeñan en los mismos. Aquí están planteadas algunas responsabilidades básicas que todo Consejo Directivo debería cuidar que sean cumplidas. Estas son: determinar la misión y los objetivos de la organización; formular, desarrollar y acordar las políticas institucionales; asegurar que exista un plan estratégico para la organización y monitorear los programas; asegurar que existan recursos adecuados y que la entidad sea sostenible económicamente; monitorear el desempeño financiero y el patrimonio de la organización, cumplir con los requisitos legales existentes; seleccionar y apoyar al responsable ejecutivo; sea rentado o no y evaluar el desempeño del responsable de la gestión; fortalecer y promover la imagen pública y servir de puente entre la organización y la comunidad; evaluar y fortalecer el propio desempeño. Entre otras cosas el Manual busca incentivar a quienes ocupan un rol de liderazgo a trabajar en esta última responsabilidad.

Cada integrante del Consejo Directivo puede cumplir con más de un rol, pero estos no deben ser confundidos. En muchas organizaciones se producen estas dificultades, porque no se tiene claro esta diferenciación y la gente cree honestamente que cuando está dando un servicio directo se puede al mismo tiempo estar gobernando. Un punto a tener en cuenta es que cada rol debe ejercerse en ámbitos separados.

El tema central para mejorar el gobierno de las organizaciones y que tiene consecuencias concretas, es que el rol de gobierno es un rol colectivo del Consejo Directivo en su conjunto, cada integrante en forma individual no tiene autoridad de gobierno. Para mejorar la efectividad de los Consejos Directivos ningún integrante debe poseer autoridad para decidir por su cuenta sino que la autoridad final debe ser colectiva.

Por otra parte, se debería diferenciar entre las normas legales que están en los estatutos y los modelos de funcionamiento. Si se leen los estatutos de cualquier organización, probablemente en la mayoría de los casos el presidente tiene más autoridad que el resto de los miembros del Consejo. Esto está asociado con una tradición normativa y está bien. El presidente asume esa responsabilidad pero lo que se está planteando desde aquí es la pregunta sobre cuáles son aquellas pautas que pueden ayudar a que mejore el gobierno de nuestras entidades a partir de un modelo de liderazgo más participativo.

Sin duda, el Consejo Directivo, para generar compromiso, consenso, acuerdo, por todas las responsabilidades que se espera que cumpla, necesita autoridad colectiva. Si queremos que haya



un equipo y que las funciones de gobierno y de liderazgo de la organización sean compartidas, tenemos que generar los mecanismos de funcionamiento que apoyen esta dinámica.

Si, por el contrario, queremos darle a alguien más autoridad, eso produce consecuencias. No obstante, se señaló que en algunas organizaciones donde una persona tiene mucho poder puede funcionar muy bien. Sin embargo, la experiencia indica que si un individuo concentra mucha autoridad y todo el poder está centrado exclusivamente en ese líder, cuando por cualquier motivo se retira esa persona, la organización deja de ser sostenible.

Referido específicamente a las tareas de los Consejos Directivos, es importante diferenciar entre tareas tradicionales, que tienen que ver con seguir y controlar la gestión, de las tareas estratégicas. Se plantea específicamente que el Consejo Directivo debería centrarse en estas tareas estratégicas, que apuntan a temas cruciales para el futuro de la organización, para el cumplimiento de la misión, en lugar de concentrarse en las tareas tradicionales de seguimiento y control, que pueden ser delegadas.

Todo lo cual fue realmente aceptado y expresado por los participantes de la siguiente forma: *"Estoy pensando en la diferenciación entre tareas rutinarias y tareas estratégicas debería ser algo que tengamos en cuenta cuando empezamos la organización del trabajo del año y después si nos preguntamos todo el tiempo en las reuniones ¿qué estamos haciendo, controlando o creando?"*

### ***El Capítulo Tercero: Organización del Trabajo de los Consejos Directivos***

Se refiere a las formas de organizar el trabajo de los Consejos Directivos, de acuerdo a la cantidad de miembros y su representatividad, para optimizar el desempeño de la función de gobierno que ellos deben cumplir. Se diferenciaron tres ámbitos de trabajo en los cuales realizan su tarea: las reuniones plenarias, las comisiones y comités, y los consejos asesores. El ámbito de trabajo por excelencia del Consejo Directivo se desarrolla en las reuniones plenarias.

También se hallan las comisiones y comités que normalmente se crean para facilitar el trabajo de los cuerpos directivos. Pero, las responsabilidades de gobierno son ejercidas en las reuniones plenarias. Fuera de las reuniones plenarias los integrantes de los Consejos Directivos, como ya se expresó, no deberían tener autoridad salvo que se les haya sido delegada dentro del marco de las políticas generales y que hayan sido aprobadas por el Consejo Directivo en pleno.

Muchas veces existen en las entidades Comités Ejecutivos que son ámbitos de decisión más reducidos, delegados formalmente e integrados por tres, cuatro, o cinco personas que actúan y trabajan entre las reuniones plenarias. Esta actividad, que en general es tarea de gestión, debería estar claramente enmarcada dentro de las políticas generales que son aprobadas por el Consejo Directivo y cuando una urgencia lleva a tomar alguna decisión fuera de las políticas establecidas esto debe ser comunicado y evaluado luego formalmente en las reuniones plenarias.

Con respecto a estas reuniones es conveniente definirlas previamente, plantear un calendario de reuniones por adelantado, establecer claramente el propósito de las mismas, preparar agendas, construir un sistema de información que sea adecuado. También corresponde evaluar el tiempo de duración de las reuniones, estructurar la participación para que esta sea satisfactoria y establecer los mecanismos de funcionamiento por escrito.

El tema de las reuniones fue evaluado por los participantes como un punto prioritario y un problema común a todas las entidades... *"Yo vi que tenemos...que hay una variedad muy grande de organizaciones, de discapacidad, mujer, medio ambiente, muy amplio...aquí hay de todo-- tenemos comisiones directivas muy amplias desde 22 personas hasta otras de 2 personas pero en todas hay problemas con las reuniones y la participación..., me parece que es así, por lo que dijeron".*

En el Manual están desarrollados algunos aspectos que tenidos en cuenta previamente ayudan a planificar las reuniones plenarias. Se brindan algunas claves y facetas que conviene cuidar ya que, como se expresó, son problemas muy frecuentes en todas las organizaciones.

Por ejemplo, empezar y terminar en los horarios previstos, centrarse en temas estratégicos y no en temas tradicionales de seguimiento y control de gestión. Vale la pena insistir en que el tiempo más valioso en la organización es el tiempo que se utiliza en pensar cómo se va a construir el futuro, no en ver como se gastó el presupuesto. Esta es una tarea de control de gestión que es importante pero que puede ser delegada. En algunos casos existe una subcomisión específica que realiza esta labor que informa periódicamente.

En cada reunión conviene tomarse el trabajo de explicar claramente por qué es importante tratar cada tema, por qué son estratégicos los asuntos presentados y definir consensuadamente cuánto tiempo se invertirá en cada uno. Es muy recomendable brindar toda la información requerida en forma clara y directa. Muchas veces en algunas organizaciones se llena de largas reseñas a la gente, de manera que nadie las lee. Algunas veces son datos que no van al núcleo de los temas y cuyo propósito, en la mayoría de las situaciones, es más ocultar que mostrar.

Como manifestó un participante *"Nuestra ONG trabaja con una ONG europea de la cual copiamos como trabajaba el Consejo Directivo y era que a quince días de la reunión se daba la temática a tratar en la comisión y cada uno evaluaba y el mismo día de la reunión se trataba cada uno de los temas, llevaban operativamente tres horas y resolvían una cantidad inmensa de temáticas, hay también una forma de trabajo estructural distinta."*

Otro punto importante que se planteó en relación con la organización del trabajo es la necesidad de evaluar regularmente si la estructura de comisiones y comités, que existe en cada organización, sirve a las necesidades de gobierno de la entidad. Estas estructuras son los ámbitos de trabajo por fuera de las reuniones plenarias que se crean para hacerse cargo de algunas de las tareas definidas en dichas reuniones.

Existen algunas preguntas que podrían servir para completar y profundizar este análisis. Por ejemplo, si en cada organización todos tienen claro cuál es la estructura de las comisiones y los comités, cuál es el papel de cada individuo en estas estructuras, si existen descripciones escritas de cada función o puesto, términos de referencias que expliciten cuál es el mandato, los roles y responsabilidades de cada cuerpo de trabajo, si todos los comisiones y comités cuentan con la gente adecuada, esto es si cuentan con gente que tiene las capacidades, habilidades y los conocimientos necesarios para cada tipo de tareas.

Estas reflexiones y preguntas son importantes porque todo el Manual de Fortalecimiento tiene un criterio normativo donde se alude permanentemente a lo que debería ser, se muestra una aspiración, un ideal. Se trata de la posibilidad genuina de ir mejorando de manera continua, pero cada organización tiene que brindar su respuesta a estas preguntas y debería tomarlas como base para ir definiendo la escala y los ámbitos de transformación elegidos. Convendría que cada organización, tomando como base el Manual, se proponga armar su propio modelo y su programa de cambio.

#### ***El Capítulo Cuarto: Mecanismos de Selección y Transición de los Consejos Directivos***

Explica la importancia de los procesos de incorporación y desvinculación de los integrantes de los Consejos Directivos y la significativa función que puede cumplir un comité de nominaciones en esta tarea. Se analiza cómo manejar el proceso de reclutamiento de nuevos miembros; al mismo tiempo que se desarrollan algunos mecanismos de transición.

El Manual parte de la idea de que una renovación genuina de las autoridades es la base para la construcción de la legitimidad de las organizaciones. Por lo cual se presta atención a este punto en

todo el desarrollo del Programa ya que como dijo un participante *"Siempre se refleja desconfianza en la gente si se perpetúan los miembros de la Comisión Directiva"*.

Este punto es básico y está asociado a la selección de nuevos miembros para los Consejos Directivos, a los criterios de permanencia y exclusión que se determinan en ellos. En el texto se describen en detalle estos mecanismos. Ahora, lo importante, es comprender que más allá de las normas que establecen el marco dentro del cual la entidad puede moverse, siempre hay un campo de mejora y creatividad muy amplio.

Un marco no establece todo lo que hay que hacer ya que las normas legales definen un ámbito de funcionamiento exigido, pero permite mucho espacio para el mejoramiento y la innovación.

Por ejemplo, planificar la selección de nuevos miembros, si se quiere contar con las personas con el perfil y las capacidades necesarias, implica realizar una serie de tareas y evaluarlas periódicamente. Es un trabajo y una actividad que deberían tomarse muy seriamente. Pero primero se requiere que cada entidad lo acepte, hay que convencerse que es fundamental realizar esta selección de los nuevos integrantes como parte de las responsabilidades del Consejo Directivo.

Un participante evaluó que *"... lo otro importante es algo que suena utópico para nosotros es el tema de elegir el perfil, acá hay un tema que si nosotros seguimos con esa historia de aceptar a cualquiera o ser siempre los mismos muchas de nuestras organizaciones son cada día más débiles, acá el punto tiene que ver solo con que tenemos que elegir las personas, y esto me lo dio la propia experiencia, con aceptar como voluntario para integrar el consejo directivo a alguna persona que tuviera alguna habilidad que le sirviera a la organización. Muchas veces con los años aprendí a salir a buscar esa persona."*

Esta selección de nuevos miembros requiere establecer cuáles son los criterios y los perfiles de las personas que pueden satisfacer las necesidades institucionales. La segunda tarea consiste en identificar a los potenciales candidatos y comprobar que reúnan las características definidas en los perfiles, luego sigue la tarea más importante; convencer a los candidatos, despertar el interés, generarles el deseo de participar, comprometerlos con la misión organizacional, esto lleva tiempo y es además una tarea que conviene planificar y pensar en desarrollar a largo plazo.

Fue un tema recurrente en todos los Seminarios el de las entidades que se quejan por no lograr la adhesión de personas para integrar los Consejos Directivos y está comprobado que, en general, las organizaciones que tienen problemas para reclutar nuevos miembros o adolecen de una dificultad interna o no han pensado y trabajado este tema seriamente. Como dijo una participante *"una cuestión con respecto al Consejo Directivo es que cuando este no resuelve sus tareas, ni resuelve su sentido de ser, pasa a ser poco interesante formar parte de ese Consejo Directivo, la buena dinámica dentro del Consejo Directivo tal vez sea garantía de ser atractivo entre nuevos miembros."*

Sin duda hay muchos factores que entran en juego para que una organización resulte más atractiva que otra a los ojos de la comunidad y de los potenciales voluntarios. El buen funcionamiento de la entidad es uno de ellos. Por otra parte siempre hay modas, hay causas que son más difíciles que otras, o que benefician a grupos muy acotados por lo que puede resultar más complicado generar apoyo y lograr interés y participación.

Pero una vez que se propusieron los candidatos y estos son aceptados requiere empezar otro proceso distinto para que estas personas nuevas puedan integrarse y contribuir positivamente con la organización. Se aceptó que en nuestras entidades, generalmente todos estos pasos son ignorados y los nuevos miembros seleccionados tienen que realizar el período de adaptación en forma improvisada.

Además de planificar el proceso de selección hay una serie de elementos que deben ser considerados con relación a los llamados sistemas de transición. Esto puede, en cualquier



organización estar volcado en las normas de funcionamiento las que muchas veces son implícitas, son expectativas de comportamiento y eventualmente podrían estar plasmadas por escrito en un reglamento. Un participante expresó sobre este punto *" en el caso de nosotros consta en el reglamento que un miembro falta a cinco reuniones sin justificación se lo puede dar de baja directamente"*

Las normas pueden determinar, entre otras cosas, cuantos mandatos puede cumplir cada persona dentro del Consejo Directivo. Muchas organizaciones se plantean que nadie puede ocupar más de dos mandatos consecutivos el cargo y afirman que es *"porque hay que dar lugar a otra gente"*. En otras entidades se ha creado un dispositivo institucional que obliga a la renovación para *"evitar que nadie se haga dueño de la organización"*.

Hay muchas variantes, hay Consejos Directivos que se renuevan por partes, por tercios, por mitades, en otros casos finalizado cada período hay una renovación total de las autoridades. El análisis indica que hay ventajas y desventajas en cada sistema.

Por otra parte, en algunos ejemplos desarrollados durante los Seminarios se pudo comprobar que existen entidades donde se establecen edades mínimas y máximas para los integrantes de los Consejos Directivos, pero también otras organizaciones establecen atributos vinculados a la representatividad. El caso más claro es el de las escuelas que son asociaciones sin fines de lucro en las que una condición para estar en el Consejo Directivo es tener un hijo que sea alumno de la escuela y cuando este culmina sus estudios ese miembro tiene que alejarse.

También hay entidades que establecen incompatibilidades a partir de las cuales no se puede ocupar un cargo. Por ejemplo, se comentaron en los Seminarios casos de organizaciones que se dedican a controlar al Estado y que cuando alguno de sus integrantes pasa a ocupar un cargo efectivo en el Sector Público, debe dejar automáticamente la institución. Esta incompatibilidad resulta obvia porque ese cargo en el gobierno es contradictorio con la función directiva en una asociación que evalúa al mismo Estado.

El tema fundamental es que todas estas cuestiones deben ser objeto de reflexión explícita para crear diseños institucionales que contribuyan a que el Consejo Directivo cumpla su función y pueda desarrollar sus responsabilidades de manera efectiva, participativa y transparente.

### ***El Capítulo Quinto: El Desarrollo y la Capacitación de Directivos y de Consejos Directivos***

Trata de temas relacionados con una pregunta fundamental que es cómo desarrollar y capacitar a los Consejos Directivos, y en este sentido, se presentan y analizan acciones concretas y actividades como los retiros o las jornadas intensivas en la formación de los cuerpos directivos de las entidades voluntarias.

Una de las responsabilidades colectivas del Consejo Directivo es fortalecer y mejorar su propio funcionamiento, y por lo tanto este capítulo del Manual describe los temas del cómo hacerlo y demuestra por qué es una importante tarea. La primera idea respecto del desarrollo directivo es que es un proceso de capacitación y formación continua que no debería tener sentido plantearlo como algo aislado.

Las organizaciones deben preocuparse de manera sistemática por aumentar su principal recurso, que es la gente. Se hace referencia a quienes trabajan en ella, quienes la lideran y quienes la conducen. Si el Consejo Directivo no reconoce que este es un factor importante es muy difícil lograr un desarrollo genuino, porque estas actividades no solo deben ser planificadas sino que deben ser percibidas como algo que agrega valor a la organización.

Además, estas tareas deben mostrar resultados concretos, que sean evidentes, que quede claro que ayudan a mejorar el funcionamiento del Consejo Directivo. Se recomendó a los participantes en el caso que, luego de los Seminarios, quisieran pensar en actividades para proponer en sus

Consejos Directivos, que deberían tratar de no iniciar actividades informativas porque no tienen un resultado inmediato, convendría elegir acciones cuyas consecuencias sean concretas y ayuden a evaluar los logros y a comprobar que efectivamente el trabajo del Consejo Directivo es más eficaz luego de su implementación.

El texto propone un variado menú de actividades que pueden ser pensadas y practicadas para mejorar el funcionamiento del gobierno de las organizaciones voluntarias. Por ejemplo, actualizar periódicamente el "manual del Consejo Directivo". Este manual específicamente redactado por los integrantes del Consejo, es una herramienta donde cada entidad tiene por escrito las principales políticas acordadas. Allí se incluye la descripción de los términos de referencia de los comités y comisiones que existen o que se han decidido crear, donde también se encuentra la descripción de los cargos, las responsabilidades. La tarea de actualización de este documento interno es en sí misma una actividad de fortalecimiento porque implica intercambiar ideas, aprender y generar consenso.

*Los retiros*, son otras de las propuestas consideradas. Los retiros o jornadas intensivas consisten en destinar un período concentrado de tiempo en otro ámbito al habitual (por ej. irse un día y medio a un lugar afuera, en una quinta, en el campo) para trabajar sobre algún tema estratégico, como redefinir la misión, o pensar en las políticas, o armar un plan de desarrollo del Consejo Directivo, o analizar la estrategia para los próximos tres años, o crear un código de ética de la organización. Son espacios y tiempo que se buscan específicamente para tratar, pensar y definir los asuntos fundamentales que hacen al futuro de la entidad.

*Los talleres, seminarios y conferencias internas* pueden plantearse como formas de capacitación, vinculadas a mejorar el desempeño respecto de las responsabilidades colectivas: cómo hacer un plan estratégico, planificar una campaña de recaudación de fondos, etc. El Consejo Directivo, consigue a partir de allí definir políticas, estrategias e iniciar programas que no necesariamente tiene que implementar luego.

O quizás puede pensarse en un taller de aprendizaje para conocer cómo trabajar en equipo, pero se resalta y se insiste en el hecho de que todas estas tareas tienen que tener un resultado concreto, visible, medible en la mejora del funcionamiento del Consejo Directivo. De otra manera las personas interpretarían estas acciones como algo que les hace perder el tiempo.

*Las actividades de fortalecimiento* del Consejo Directivo para ser eficaces no deberían resultar complicadas. Por ejemplo, ya es una tarea de desarrollo elaborar y revisar un sistema de información estratégica, pensando bien y eligiendo cuáles son los datos más importantes que tiene que evaluar el Consejo Directivo antes de cada reunión, en cambio de inundar a la gente de informes.

A veces observar y participar en las actividades y servicios de la organización ayuda a mejorar el funcionamiento de los Consejos Directivos. Acercarse a las tareas propias de la entidad es fundamental ya que muchas veces las Comisiones Directivas están muy alejadas de las prácticas cotidianas y desconocen lo que sucede en las actividades y servicios.

### ***El Capítulo Sexto: Evaluación del Funcionamiento de Consejos Directivos***

Se interesa en la apreciación objetiva y regular de la actividad de los Consejos Directivos, qué beneficios trae, qué métodos y técnicas se pueden utilizar para concretar la evaluación sin mayores resistencias y cómo conseguir valorar específicamente su desempeño.

Las actividades de evaluación deben estar orientadas a mejorar y maximizar la contribución de cada integrante y del Consejo Directivo en su conjunto. Es obvio que es una actividad que tiene en sí misma gran importancia para mejorar la entidad y el desempeño de su cuerpo directivo, pero hay que ser muy cuidadosos ya que nuestra idiosincrasia unifica la evaluación con la crítica negativa, como lo expresó claramente un participante *"Yo entiendo lo de la evaluación y está muy bien: Pero*

*yo, por ejemplo, todavía que trabajo todo el día en mi organización ...y sostengo todo como presidenta... me empeño en sacar adelante esto ...y todavía yo voy a dejar que...¿todavía me van a criticar?"*

Por lo tanto, hay que aprender a realizar las evaluaciones pero previamente hay que lograr que sean vistas por la organización como una actividad de aprendizaje, no como una actividad de juicio crítico negativo. Es probable que inicialmente existan resistencias ya que como planteó un participante: *"...faltan tiempos de evaluación, es cierto, pero también falta la voluntad, también cuesta aceptar algunos la idea de ser evaluados.*

Se mencionaron algunos métodos concretos para evaluar el desempeño de los Consejos Directivos, y se analizaron específicamente dos temas, la evaluación del desempeño colectivo y la evaluación del desempeño de cada miembro del Consejo Directivo en forma individual. Se explicó que no se pueden iniciar ambos tipos de evaluación al mismo tiempo. No se recomienda que se inicien prácticas de evaluación colectivas y luego las particulares, ya que todo junto puede resultar excesivo para la persona evaluada.

Existen distintas ideas de cómo conviene realizar estas tareas para que resulten positivas y sin fricciones. Hay métodos específicos: desde hacer una auditoria contratada, hasta invitar a alguien para que analice todo el proceso de gobierno y entregue un informe.

Se puede inclusive utilizar formularios de auto - evaluación donde las mismas personas analizan los resultados y pueden relevar las áreas en las que funcionan bien y resaltar las cosas en las que habría que mejorar. Pero todo este trabajo debe ser consensuado.

Con respecto a los comentarios sobre las consignas para evaluar el desempeño individual en forma fluida y conducente se planteó sintéticamente que las personas deben saber qué se espera de ellos y los criterios de evaluación deben ser conocidos y aceptados. Todos tendrían que tener muy claro qué se espera del Consejo Directivo en su conjunto, y qué se espera de cada función o rol en particular.

Sobre esto último, se desarrollaron algunos criterios que pueden ser usados inicialmente para reflexionar, como preguntarse si el miembro asiste a las reuniones plenarias, si se prepara para ellas, si cumple con las tareas asignadas y los compromisos asumidos, si realiza donaciones económicas de acuerdo con sus posibilidades.

También hay entidades que logran realizar la evaluación de pares, esto es algo más arriesgado. Para que los otros evalúen el desempeño de cada uno en forma cruzada tienen que estar dadas las condiciones de confianza y convicción de que es un proceso útil de aprendizaje. En el Manual se encuentran elementos que pueden ayudar a lograr una ejercitación eficaz.

Se insistió permanentemente en la sugerencia de que el punto de entrada sean las evaluaciones colectivas. Se aceptaron sin discusión las recomendaciones de no comenzar con las evaluaciones individuales o de pares. En estas tareas puede resultar muy útil un equipo de trabajo dedicado a la capacitación y evaluación de directivos. La función de este tipo de comités o de una comisión de desarrollo directivo es pensar, planificar y desarrollar un plan concreto de desarrollo del Consejo Directivo.

Por otra parte, si hay un pequeño equipo de personas que se dedican a esta actividad con continuidad y resultados positivos, con el tiempo y guardando siempre la confianza, el respeto y la confidencialidad necesarias, se puede comenzar a evaluar la contribución de cada miembro con este comité o con esta comisión en forma individual.

## ***El Capítulo Séptimo: Relación entre el Consejo Directivo y el Personal Ejecutivo***

Se centra en la dinámica de funcionamiento entre aquellos que desarrollan las tareas de gobierno y los que se ocupan de la gestión, sea éste último personal rentado o voluntario, de forma que el resultado de esta relación sea lo más eficaz posible para la entidad.

En nuestro medio es común que las organizaciones comiencen siendo totalmente voluntarias, pero a medida que crecen y las tareas aumentan o se hacen más complejas necesitan de alguien que sea responsable de la estructura de gestión. Aún aquellas organizaciones totalmente voluntarias, que no cuentan con recursos para contratar personal rentado, también, en algún momento tienen que elegir a alguien para que sea responsable de la gestión.

Teniendo en cuenta la necesidad de que la relación entre los cuerpos de gobierno y las áreas de gestión sea exitosa hay que establecer una dinámica productiva. Para lo cual deben ser claras las diferencias entre las posiciones ejecutivas y la estructura de gestión por un lado y los que gobiernan la organización por el otro. Quién conduce la estructura de gestión, por otra parte, sea rentado o voluntario, debe tener una descripción de su puesto clara y precisa.

Este punto generó posiciones diferentes entre los participantes y alguno manifestó: *"Yo creo que en la mayoría de los Consejos Directivos, es común y frecuente que algún miembro del Consejo Directivo baje e invada tareas ejecutivas. A mí no me parece mal, digamos, yo no haría una división tan tajante y casi dogmática, entre comillas, de que los componentes del Consejo Directivo deben hacer solamente tareas directivas.... Yo creo que si un miembro de un Consejo Directivo quiere aportarle a la institución parte de una estrategia operativa, podría involucrarse tranquilamente."*

Otro comentario pertinente, realizado durante los Seminarios, es que el inconveniente aparece no cuando un miembro del Consejo Directivo se dedica también a la gestión, sino cuando desde la gestión toma decisiones que son de gobierno. La experiencia demuestra también que cuando el presidente es el responsable de la gestión surge el problema de que nadie lo puede evaluar porque es, en definitiva, el depositario de la autoridad final en la organización. Entonces esta superposición atenta contra el buen juego de balance y contra balance necesario en toda entidad sana.

Pero si, como se dijo, termina por algún motivo siendo el presidente el que gestiona, ejecuta y gobierna, también hay que evaluar si estas funciones y responsabilidades se cumplen correctamente. Conviene construir un mecanismo que permita evaluar el proceso de gobierno y algún otro mecanismo que permita evaluarle como responsable de la gestión o de la estructura operativa. Las investigaciones indican que es muy difícil cuando las dos funciones son cumplidas por la misma persona, pero es importante tratar de realizarlo.

Con respecto a la función de director ejecutivo se afirma que una de las responsabilidades más importantes de los directores ejecutivos exitosos es que estos orientan gran parte de su trabajo a potenciar el funcionamiento del Consejo Directivo de su entidad, se hacen cargo del desarrollo y fortalecimiento de este cuerpo directivo.

Hay una serie de actividades que podrían desarrollar los directores ejecutivos para mejorar sus Consejos. Entre ellas, se enumeraron algunas como: reflexionar en conjunto con el Consejo Directivo acerca de qué significa el gobierno, ayudar a definir políticas institucionales, identificar candidatos para integrar el Consejo Directivo, preparar informes comprensibles centrados en los desafíos estratégicos, incluir los grandes temas que debe resolver la organización para avanzar en el cumplimiento de su misión, entrenar a otras personas para que puedan coordinar comisiones y comités del Consejo Directivo.

Estas, fueron tratadas como algunas de las principales actividades relacionadas con fortalecer las actividades del Consejo Directivo. Como se expresara en anteriores documentos del Programa, la figura del director ejecutivo es de aceptación todavía muy incipiente en nuestro medio, pero es una

tendencia que se vislumbra como una instancia cada vez más positiva y prometedora para lograr la calidad y el profesionalismo de las asociaciones voluntarias.

### ***El Capítulo Octavo: Dilemas Éticos y Conflictos de Interés en Consejos Directivos***

Expone cuál es lugar que deben tener los principales dilemas éticos y conflictos de interés que enfrentan las organizaciones específicamente en el ámbito del funcionamiento de sus Consejos Directivos. Las organizaciones sin fines de lucro, más que otras, se ven con frecuencia enfrentadas a dilemas éticos porque son depositarias de la confianza pública, porque manejan recursos que les ceden, porque muchas veces se plantean reformar a la sociedad o cambiar los valores de otros y esto implica un permanente contacto con el plano ético.

*Como expresaron los participantes "...otro de los grandes temas es el de la transparencia, Esto es muy positivo porque yo digo que la sociedad está depositando en nosotros una gran responsabilidad, confianza y nos dan legitimidad... digo que si nosotros no podemos responder a esto se nos va a volver en contra."*

Se planteó insistentemente la necesidad de generar e instalar la discusión de cómo rendir cuentas y cómo anticipar y enfrentar los conflictos de interés. Porque son temas que hacen a la fortaleza moral de las instituciones de la sociedad civil. La moral de una entidad no puede improvisarse y para evitar situaciones conflictivas en el plano ético es importante conocer estos riesgos y evitarlos

Los conflictos de interés son muy comunes, ya que incluyen todas aquellas situaciones en las que potencialmente el interés personal se contrapone con el de la organización, pero lamentablemente son poco registrados. No está de más decir que para garantizar y mantener la legitimidad y la confianza pública es necesario tener políticas preestablecidas que permitan anticipar, evitar, manejar e influir como Consejo Directivo en estas situaciones.

Algunas circunstancias que pueden eventualmente generar conflicto de interés son por ejemplo, aquellas que involucran a personas que integran Consejos Directivos y tienen familiares y amigos con intereses contrapuestos a los de la organización. También cuando los miembros del Consejo Directivo pertenecen a otras organizaciones con las que se realizan acuerdos o transacciones, o son proveedores comerciales de la organización.

Se planteó el caso de integrantes del Consejo Directivo que son beneficiarios o usuarios de la organización. Este es un tema complicado porque muchas entidades para estar bien orientadas y ser participativas involucran a quienes reciben servicios o son sus beneficiarios. Pero, se debe reconocer que también existe el riesgo potencial de que estas personas, como cuerpo directivo de la institución, traten de defender los intereses del sector a los que representan y se pierda de vista el interés general o el bien común.

Por último, un caso típico de conflicto de interés es cuando los integrantes del Consejo Directivo ocupan cargos rentados. Tema que ya fue presentado y generó posiciones encontradas entre los participantes de los Seminarios, quedando el debate abierto.

### ***El Capítulo Noveno: Mecanismos de Consulta y Participación de Miembros en la toma de Decisiones de Consejos Directivos***

Examina los mecanismos de consulta y participación en la toma de decisiones. Esta es una cuestión de gran importancia y se podría decir, sin temor equivocarse, que es uno de los motivos fundamentales por los que se inició este Programa.

La fundación que apoyó principalmente este Programa, que como se dijo al iniciar este relato se llama AVINA, registraba con preocupación la escasa participación y la falta de democracia que se percibía en algunas organizaciones voluntarias de argentina, Por eso aceptó apoyar una estrategia de fortalecimiento del sector social desde un Programa que se concentrara en los Consejos



Directivos y postulara la calidad, la cooperación, la ética y la participación democrática como marco de trabajo.

Enfatizando la idea de que estas organizaciones son depositarias de expectativas para que se conviertan en escuelas de democracia, se introdujo en este Manual esta sección que desarrolla temas sobre cómo promover la consulta y la participación de los miembros en la toma de decisiones.

Las investigaciones muestran que en estas organizaciones voluntarias la gente aprende a participar, influir, promover ideas, generar consensos y evitar conflictos. Estos son justamente los mecanismos y prácticas que ayudan a sostener un sistema democrático. Y por ello estas asociaciones de la sociedad civil deben ser muy cuidadosas en impulsar prácticas internas que promuevan estos valores y descartar aquellos valores opuestos.

Por otra parte, y confirmando los variados riesgos que generan las prácticas autocráticas dentro de las entidades voluntarias, está demostrado que es uno de los motivos más frecuentemente por los que la gente no quiere colaborar en ellas o se retira de algunas entidades. Cuando existe este tipo de atmósfera las personas perciben claramente que las decisiones no les pertenecen y que no son tenidos en cuenta.

Lamentablemente muchas organizaciones se convierten en feudos, en objetos de propiedad de algunas pocas personas, lo que sin duda atenta contra la participación y esto, a la corta o a la larga, disminuye el compromiso y el apoyo.

Desde este Programa se plantea claramente que la participación en la toma de decisiones es altamente positiva, entre otras cosas asegura transparentar las políticas, proyectos e iniciativas, permite que los miembros de la organización entiendan mejor las situaciones que llevan a tomar determinadas decisiones organizacionales. Ahora, cuando se habla de participación no se está proponiendo desde el Manual una consulta permanente y compulsiva.

Por el contrario se describen algunas de las situaciones en las que sería recomendable, adecuado e importante consultar: Entre ellas, las decisiones que tienen un impacto significativo sobre la organización o modifican los beneficios que reciben un grupo importante de personas. Un caso analizado es aquel en el que existe la posibilidad de una fusión con otras entidades o se asumirá con otra institución el desarrollo de un programa, o si se debe abrir una nueva sucursal o filial. Es decir, siempre que las decisiones del Consejo Directivo afecten a muchos actores o generen impactos significativos sobre algunos sectores es recomendable que sean decisiones tomadas en forma participativa.

La participación es un mecanismo que se debe utilizar para ir construyendo consenso, con ella se van alcanzando puntos en común que permiten lograr un enriquecimiento de las decisiones y el aumento del compromiso de todos los miembros de la asociación.

Además se logra así el apoyo posterior para sostener la decisión. Cuando los mecanismos de participación son conocidos, claros y acordados, a pesar de que no todos estén de acuerdo con las disposiciones tomadas, si las personas sienten que el proceso fue legítimo, brindan su apoyo para sostenerlas.

El Manual incluye un inventario de propuestas y acciones diferentes que se pueden implementar para mejorar la participación interna. Desde las más tradicionales como encuestas periódicas, buzones de ideas carteleras o pizarras en lugares de atención al público hasta líneas telefónicas abiertas, mails e Internet donde la gente puede dejar su opinión. Las nuevas tecnologías permiten, más que nunca, introducir mecanismos de consulta y participación. Sin embargo, la tecnología en sí misma es un tema conflictivo. Negada o ignorada absolutamente por algunos es aceptada y recomendada por otros.

En este punto específico hubo diferentes intervenciones *"No, mi propuesta es netamente operativa, es destacar como un recurso el uso del E-mail. Yo, digamos, con el Consejo Directivo resuelvo básicamente el ochenta por ciento del trabajo, nos vemos una vez por mes, y el resto del mes estamos vía mail. Hacemos asambleas virtuales."*

Otro participante señaló que *"Hay que auspiciar el uso de las nuevas técnicas. En general hay cierta resistencia, por eso de que hablábamos de que los Consejos somos gente en realidad mayor. Bastante más grande que la nueva generación que ya las usa."*

Finalmente, luego de este capítulo, se incluyó en el Manual un anexo sumamente práctico sobre la responsabilidad legal que en nuestro país asumen los miembros de los Consejos Directivos de las entidades sin fines de lucro, ya que se comprobó durante el desarrollo del Programa que la mayor parte de ellos cuando aceptan el cargo ignoran y desconocen la existencia de este tipo de compromisos.

### **Inventario de Ideas y aportes de los participantes**

Como se expresara anteriormente, resultaron muy clarificadoras y consecuentemente de gran utilidad las ideas, aportes y sugerencias realizadas por los participantes en las distintas etapas del Programa. En este caso registraremos aquellas referencias que apuntan en forma general al uso del Manual y a los comentarios sobre su importancia como herramienta de transformación y mejora del propio funcionamiento interno de los Consejos Directivos.

Se comenzará señalando las evaluaciones realizadas respecto de la pertinencia del manual, su utilidad y la probabilidad de que cada uno de los participantes pudiera implementarlo en su propia organización. Se recogieron una serie de expresiones que fueron altamente positivas, de hecho el 83% de los que respondieron la encuesta aplicada en los Seminarios, afirmaron que estaban dispuestos a utilizar el manual para mejorar el funcionamiento de sus Consejos Directivos. Es evidente que lograr una aceptación tan amplia no significa automáticamente un correlato similar en la efectiva implementación del uso del Manual. Pero sin duda es un buen inicio.

*"nos entusiasmó el material, y a raíz de ello en la organización hemos tenido una sola reunión, hicimos una presentación del Manual y lo que quedamos es en seguir en cada reunión presentando un capítulo, que no necesariamente será en el orden en el que están"*

Por otra parte, vale la pena rescatar ciertas intervenciones que demostraron dudas en cuanto al uso del Manual. Así lo afirmaron diferentes personas y manifestaron sus resistencias junto con la decisión posterior, en algunos casos, de fomentar su uso *"Yo al principio pensé que esto no era para nosotros, pero cuando seguí dije, acá le saqué un provecho, y después otro y después terminó dándome vueltas en la cabeza montones de cosas que podía hacer y que no significaban demasiados cambios pero sí, por ejemplo, dejar por escrito muchas cosas que no las tengo... uno no se tiene que quejar de lo que no hace entonces es como decir, saco lo que a nosotros nos va a venir bien, y yo creo que esto nos va a venir bien a cualquiera y cada cual en su organización, en su asociación, nosotros vamos a poder cambiar y mejorar."*

Siguiendo con esta línea, otros señalaron como una cualidad del Manual el que sea muy variado en el orden temático de forma que cada organización puede seleccionar los temas prioritarios y comenzar poco a poco un proceso de acciones conducentes a la mejora *"Es que es muy completo, entendámoslo, está muy completo y entonces al estar tan completo es muy difícil que no le saquemos el jugo y yo no digo a todas, porque tampoco voy a ser tan pretenciosa de llegar a tener este tipo de organización, pero hay muchas cosas muy válidas que sí podrían ayudarnos a cada uno en su institución, a rescatarlas y tal vez, progresivamente, a ir mejorándolas que es la intención de esto ¿no? de este Programa...de este Manual, ir mejorándolas. Pero como primer paso me parece que sí que... Porque al principio dije, no, esto no es para nosotros, pero esto*

*puede ser... después dije sí, esto puede ser y lo otro también y esto no, todavía no, pero bueno, eso es lo que yo le rescato a este tipo de propuesta."*

Algunas reflexiones dieron por sentada la aceptación personal de algunos miembros o el uso individual del Manual y transitaron por el camino de la duda respecto de la factibilidad concreta de implementación del mismo en sus entidades, esto es de su aceptación por parte de los miembros clave *"Nosotros somos una organización que tenemos un Consejo de Administración de siete personas de las cuales una es la parte activa, la parte que se muestra, la parte que toma decisiones y el resto figura solamente cuando se firma el acta de fin de año. Entonces yo noto que evidentemente, donde yo estoy hay mucho para cambiar. Me interesó el punto en donde vimos que de pronto se podrían organizar reuniones fuera de lo que es una reunión de Comisión Directiva con un moderador, un organizador, alguien que pudiera, de pronto, un poco llevar las riendas de la cuestión, pero mi pregunta es, es bastante..., es una duda que tengo, ¿no? ¿Se podrá cambiar realmente? Porque yo siento que, de alguna manera la persona que maneja todo va a seguir manejando y no va a saber delegar. Necesitaría poder transmitírselo lo más claro posible. Yo lo escucho aquí y lo entiendo pero de ahí a la realidad, a la puesta en práctica, a la marcha, es como que hay que cambiar mucho. Y es un poco una sensación de duda ¿no? la que se me plantea. Todo me gusta, me encanta, me parece perfecto, muy claro...pero"*

Sin embargo en relación con estas dudas, muchos intervinieron planteando y apoyando la posibilidad de lograr cambios efectivos y describieron algunas experiencias de transformación ya generadas en sus organizaciones a partir de la asistencia a las actividades y a los Seminarios que se realizaron dentro del Programa. Lo expresaron con mucha convicción. Inclusive se presentaron casos de personas que reconocían que inicialmente *"hacían todo y manejaban todo en la entidad"* pero a medida que se convencieron empezaron a ver las cosas de otra forma y por lo tanto a *"trabajar de una nueva manera"* delegando, generando participación.

Una de ellas dijo casi textualmente *"Sí, yo quería comentar que a mí me pasó exactamente lo que le pasó a ... es algo que vi así muy interesante porque de repente se puede delegar, ¿no? Y uno cree que es uno que tiene que hacer... uno tiene que correr aquí y tiene que correr allá. Estar en el gobierno, estar en la gestión. Y sin embargo se puede hacer distinto pero con los demás"*.

Estos conceptos de renovación en la manera de trabajar, de concebir un nuevo modelo donde se vea claro qué es gobernar y qué es gestionar fueron temas que provocaron amplia movilización e intercambio entre los grupos desde donde rescatamos diálogos como el siguiente:

*"Entonces cuando... dije bueno no está bien lo que estoy haciendo, no puedo gobernar y gestionar al mismo tiempo. Entonces es como que eso ya me aclaró que no puedo hacer esas cosas juntas. No es que yo...*

*—Poder podés*

*—Sí pero es que no... es una cosa lógica. Desde la lógica y la razonabilidad se sabe que no puedo estar haciendo las dos cosas. O sea, mi impedimento era que no veía... que era una cosa clara para los demás. Aunque yo digo, uno trata de hacer todo porque no tengo con quién pero además me abrió el panorama de ver que podía formar comités ad-hoc y ahí se podría en serio delegar"*

Es importante insistir en que a determinadas entidades el tema de la diferencia entre gobierno y gestión les resultó operativo, desafiante y generó gran interés para afrontarlo como uno de los asuntos prioritarios: *"Me parece troncal ese punto porque, incluso, digamos, amerita por ahí, un desarrollo más completo con alternativas para resolver ciertas situaciones por ejemplo, en mi institución es...fundamental diferenciar entre el gobierno y la gestión"*

*"Pero es lo que suele ocurrir que es muy difícil dividir la gestión del gobierno...como él dijo en general, cuando las comisiones son chicas, o es chica la mesa ejecutiva o no tanto pero hay muchos vocales que no participan, o no tienen ganas de participar o no se interesan demasiado, entonces... la obligación lo lleva a mezclar las cosas, por lo menos eso es lo que nos pasa a nosotros."*



*"La otra cosa que me pareció muy buena porque, tengo que entender que hay mucha gente que de pronto a través de lo que habíamos hablado la vez pasada, bueno, no está predispuesta para hacer un voluntariado a nivel de gobierno según nuestras necesidades pero sí de pronto hacer un voluntariado a nivel de gestión y que es lo que yo estoy necesitando. Todo este tipo de cosas me han enmarcado, me han esclarecido muchas situaciones que veo que se pueden solucionar. Así que bajo este punto de vista para mí fue muy educativo."*

Otros grupos plantearon concretamente que gracias al Programa comprendieron la necesidad de un "cambio de estructuras de trabajo con la finalidad de salir de la rutina y evitar el desgaste"

También se generó numerosa participación e intercambio con respecto a los temas relacionados con las tareas propias del Consejo Directivo y las diferentes formas de organizar el trabajo para hacerlo más eficaz. El punto de mayor acuerdo fue con respecto a que al mejorar el funcionamiento de las reuniones de trabajo del Consejo se puede generar mayor eficacia. Es desde aquí donde muchas entidades comenzarán a implementar el Manual y generar cambios.

*"Ninguna me trae problemas....., me parece que el más concreto es el tema de las reuniones, todo lo que tiene que ver con la calidad de las reuniones, el formato, el propósito, me parece que ayuda muchísimo y estimula muchísimo a que vengan a las reuniones, hacerlas dinámicas y demás, solo tratar de manejar el orden."*

*"a mí me gustaría que filmen alguna de nuestras reuniones y la pasen en otro lugar como dijo él...y veamos cómo reaccionan nuestros amigos, seguro es que digan ¡que aburrido!..también dijimos que es cierto que hay que tener reuniones no solamente que sean útiles para resolver las cosas...sino que también sean entretenidas, que uno vea que está haciendo algo importante con su tiempo y que es para la organización."*

*"Esto hay que trabajarlo y buscar herramientas para que las reuniones no sean eternas y no se terminan definiendo las cosas siempre por las mismas cuatro personas."*

*"No, no creo que haya obstáculos para empezar.... y me parece muy bueno esto de las comisiones "Ad hoc", estas comisiones particulares que se crean por un tiempo y que dejan de existir cuando termina el tiempo ó se cumple el objetivo".*

*"...hacíamos el cálculo de lo que ella dijo que algunas organizaciones tenemos tres horas mensuales para eso, ella dijo que calculáramos cuánto tiempo tenemos para gobernar si nos reunimos los doce meses, cosa que no ocurre,...calculamos en el grupo que son diez reuniones de tres o cuatro horas para gobernar una organización."*

En definitiva comenzar por mejorar las reuniones pareciera que para los participantes puede ser una herramienta simple, eficiente y con resultados claros de progreso. Apparently podría redundar inclusive en una optimización de la convocatoria y las posibilidades de reclutar nuevos miembros para el Consejo Directivo, aspectos que reiteradamente fueron destacados como falencias por las entidades.

*"Nuestras organizaciones tienen otro problema que cada vez está más demostrados que cada vez atraen menos miembros y no atraen a la gente joven, porque concentran poder y la gente no viene porque dice son siempre los mismos, aquí no pasa nada"*

*"Es un comentario, que las dificultades para reclutar miembros para los Consejos Directivos aparentemente tiene dos elementos básicos... porque yo he escuchado a otras instituciones que tienen dificultades para encontrar gente joven. Es un tema que deben reflexionar que hay en su funcionamiento que hace que la organización no sea atractiva... pero también decían recién que una misión que no es relevante, es muy difícil que sea atractiva...son varias cosas"*

En diversas circunstancias de intercambio se plantearon como posibles impedimentos para el crecimiento y el desarrollo de las entidades los elementos específicos y característicos de

determinadas culturas organizacionales. Entre ellos, fueron evaluados como negativos los Consejos Directivos cerrados, los liderazgos muy centralizados:

*"Habrá que ver qué pasa con la gestión, con los integrantes actuales del Consejo Directivo, si logran transmitir el entusiasmo o si son abiertas o no las ideas.*

*"Yo s  que tanto la gente que investiga lo que pasa en nuestras organizaciones en el resto del mundo, como las personas que tienen experiencia y que realizan investigaciones en nuestro país, dicen, lo escuchamos la otra vez, que hay una tendencia de cambio en las entidades de bien público que pasan de un liderazgo de estrellas a un liderazgo de constelaciones....Es decir es más importante trabajar en grupo que tener una única persona que se ocupe de la organización y que tenga toda la capacidad de decisión y de poder en las decisiones, este tipo de organizaciones tiende a desaparecer cuando esta persona desaparece físicamente, por lo que fuera se empiezan a debilitar".*

Estas posibilidades de innovación en los estilos de liderazgo hicieron surgir aportes respecto de cómo podrían ser estas nuevas formas de gobierno que adjetivaron como estilos responsables y abiertos:

*"Es importante plantear acá como propone el programa a partir de los Consejos Directivos de nuestra organización trabajar esta idea. Frente a estos elementos, entonces, valores de participación y democracia, alentar estos valores, liderazgos responsables no que se diluya, o que seamos tan democráticos que terminemos siendo anárquicos, lo difícil es tener liderazgos responsables pero que sean abiertos."*

Se advirtió claramente que los avances y mejoras en la eficacia en el gobierno se unen al deseo de aumentar la participación como formas nuevas de liderazgo. En este punto, se advirtió que las consultas deberían incluir y medir la satisfacción de los beneficiarios de los servicios que cada entidad presta. Tamb n se comprendió la importancia de lograr progresos en la trama institucional como una de las maneras más efectivas del desarrollo de los recursos internos de las organizaciones.

*"...hablamos de estas tres cosas que nosotros detectamos en el programa...que vos decías que apunta a mejorar la eficacia, la trama institucional y mejorar los modelos de liderazgo. Es así, pero dijimos que esta participación de todas maneras, no quiere decir que no haya responsables. Pero lo que se dijo, esto de las decisiones que son importantes...entendimos que es que hay algunas decisiones estratégicas que se tienen que tomar con una consulta abierta a los miembros de la organización. Me parece importante, pero en nuestro caso que brindamos servicios a personas, también tenemos que preguntarles a ellos lo que piensan de lo que hacemos eso también es participación....eso nos pareció muy importante y estamos de acuerdo con vos que no hacemos."*

*"Estimular la incorporación de las entidades a redes que les faciliten el aprovechamiento de recursos humanos y materiales existentes, evitando la superposición de tareas con otras entidades"*

### **A modo de Cierre**

Este Informe de Relatoría es formalmente el último producto de reflexión conjunta elaborado por el Programa y los Seminarios que le dieron origen son definitivamente el cierre de un año y medio de actividad compartida. Por todo lo cual es también la mejor oportunidad para establecer un balance y describir algunas expectativas respecto a la continuidad de las acciones emprendidas.

En al análisis de los resultados de este proceso, surge que el Programa no solo obtuvo el apoyo y acuerdo de las organizaciones miembros del Foro del Sector Social sino que logró una intensidad

de participación más amplia que la esperada. Llegó a ser aceptado y valorado positivamente por entidades de diferentes tipos y características, muchas de las cuales no son miembros del Foro.

Fueron, como dijimos en la introducción 1234 personas las que aceptaron participar en las distintas instancias del Programa, y como se pudo registrar en este relato, expusieron sus expectativas, necesidades, ideas, dificultades y logros como parte de un intercambio sincero para mejorar sus formas de inserción y de trabajo en los cuerpos directivos de sus entidades voluntarias.

Existe ahora un terreno fértil de organizaciones, personas sensibilizadas y conscientes de la necesidad de este cambio positivo y con algunas herramientas concretas para iniciarlo. Se han logrado sin duda, las metas propuestas originalmente por el Programa y en cierta medida se las ha superado. Pero esto debería ser sólo el inicio.

Ya que decir que el Programa construye una nueva manera de gobernar las entidades de la sociedad civil es una afirmación que solo se convalida en el tiempo si efectivamente se logran instalar estas innovaciones y sostenerlas en un número creciente de entidades. Queda claro que, instalar una cultura distinta basada, por ejemplo, en la ética de la cooperación y la eficacia y en la democracia participativa interna no es algo que se pueda imponer, es algo que se tiene que elegir. Pero elegir este camino es, además de construir, comprender.

Se debería entender y aceptar la democracia participativa, no sólo como un estadio más avanzado de la democracia contemporánea, sino como un mecanismo de adaptación a los drásticos cambios del entorno. Esta idea presupone la convicción de las personas respecto de la necesidad de su protagonismo responsable. Requiere el compromiso y posibilidad de participación en el plano interno de sus grupos de pertenencia y también con el ambiente circundante en un movimiento de auto- organización e interacción permanente

Sin duda el núcleo actual de cualquier institución se caracteriza por la complejidad de los problemas que a diario se deben resolver y es por eso que la misma idea de complejidad tiene cada vez una aceptación más generalizada. Pero esta noción requiere algo más que aceptarla como un dato ofrecido por los expertos o una situación vivida como de agobio institucional o personal.

La creciente complejidad cotidiana, más allá de si la justificamos por la globalización o por cualquier otro factor explicativo, necesita el esfuerzo de cada uno por lograr una comprensión conceptualmente diferente de la realidad y por sobre todo, una mirada integral e integrista de los fenómenos que habitualmente se aceptan separados y sin necesidad de conexión.

Al mismo tiempo que esta actividad de enlace conceptual, de construcción de redes de sentido, se necesita un movimiento similar de acercamiento y cooperación entre las personas y organizaciones. Comprensión y acción, en un ejercicio continuo de montaje de espacios transformadores dentro de las entidades voluntarias que trasciendan estratégicamente a la comunidad toda.

Estos espacios internos como sistemas dinámicos modifican a las personas y son modificados por ellas. Pero también al entorno, en el cual se mueven las entidades, lo afectan de determinada manera y son recíprocamente afectadas por él. Si son sistemas institucionales con culturas de la participación, la eficacia, la equidad, la transparencia, esto es, que apuntan a una ética de la excelencia generarán un impacto del mismo sentido.

Si por el contrario son sistemas con culturas auto-referidas, depredadoras, competitivas, ineficaces, autocráticas o cualquier variante de este tipo influirá negativamente en el entorno aunque el desarrollo de su misión sea altamente necesario para la comunidad.

En definitiva, es necesario continuar con el trabajo interno de fortalecimiento y mejora de las organizaciones a partir de un cambio en la perspectiva y la elección de valores que permitan esta

transformación. Esta opción innovadora requiere una mayor efectividad en los Consejos Directivos, obliga a una mayor transparencia y demanda mejores capacidades en la relación con los otros sectores.

Pero también es primordial comenzar un trabajo de sensibilización y toma de conciencia en los Consejos Directivos respecto de la importancia de adquirir nuevas herramientas y habilidades para incidir estratégicamente en el entorno. Esta posibilidad de influir en las decisiones que en el plano local se toman y afectan a la comunidad en general y las entidades de la sociedad civil en particular, debe ser asumida como la continuidad natural y la ampliación de los procesos participativos ya iniciados en el plano interno de cada organización.

Queda claro que esta posibilidad de influir en los diferentes niveles del entorno y de las políticas públicas adquiere legitimidad y sustento a partir de la concreción y evidencia del propio cambio interno de las ONG tendiente a desarrollar una nueva cultura más eficaz, participativa y democrática.

En síntesis, se espera que la continuidad de este Programa combine la necesidad de expandir y profundizar el fortalecimiento de los Consejos Directivos de las Organizaciones de la Sociedad Civil ya iniciado, junto con el desarrollo de nuevas capacidades que les permitan incidir en su contexto.

Por lo tanto, se propone ampliar este proceso de fortalecimiento y transformación, explicitando los valores democráticos, de transparencia, participación, ética, como herramientas fundamentales de las instituciones de la sociedad civil requeridas actualmente e iniciar un trabajo de construcción de nuevas habilidades específicas para influir eficazmente en el entorno.

Esta dinámica estará sustentada por la creación, difusión y entrega de un reconocimiento o premio anual entregado por el Foro del Sector Social, que destaque a las entidades que practican cotidianamente estos valores de una manera genuina, creativa e innovadora.

*Para intercambiar comentarios, resolver dudas o realizar aportes comunicarse con la Dirección del Programa Avina-Foro, - Mercedes Jones - MercedesJones: merjones@gmail.com*