

# *Cómo dirigir una organización*



## Cómo dirigir una organización

por Rachel Blackman

Equipo de traducción: Elisa Padilla, Gaby van der Stoel, Alison McIntosh

Ilustraciones: Bill Crooks

Diseño: Wingfinger

La autora desea agradecer a Alan Murray, David White, David Mundy y Dewi Hughes por sus perspectivas y su guía en la preparación de este manual. Gracias también a las organizaciones que colaboran con Tearfund que lo pusieron a prueba en su campo de trabajo.

Es importante para nosotros conocer la manera en que nuestros asociados y otras organizaciones usan los materiales de Tearfund, ya que esto nos ayudará a mejorar su calidad en el futuro. Si desea enviarnos sus comentarios acerca de este material, por favor escriba a Tearfund o envíenos un correo electrónico a [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

Otros títulos de la serie ROOTS son:

- ROOTS 1 y 2 – Manual de defensoría  
Un juego de dos manuales:  
*Bases para entender la defensoría* (ROOTS 1) y  
*Acciones prácticas en defensoría* (ROOTS 2).  
Venta sólo como juego.
- ROOTS 3 – *Autoevaluación de capacidades*.  
Una herramienta evaluativa para organizaciones que las ayuda a identificar sus necesidades en el fortalecimiento institucional.
- ROOTS 4 – *Construcción de la paz en nuestras comunidades*. Contenidos derivados de estudios de caso con asociados de Tearfund que han participado en trabajos de paz y conciliación en diferentes comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestión del ciclo de proyectos*. Estudia el proceso de planificar y gestionar proyectos usando el ciclo de proyecto. Describe herramientas de planificación, como el análisis de necesidades y capacidades y el análisis de personas interesadas, y muestra con claridad el proceso para desarrollar un marco lógico.
- ROOTS 6 – *Recaudación de fondos*. Demuestra cómo desarrollar una estrategia de recaudación de fondos y contiene ideas para ayudar a las organizaciones a diversificar su base de financiamiento.

- ROOTS 7 – *Participación del niño*. Destaca la importancia de incluir a los niños en la vida comunitaria y en la planificación, implementación y evaluación de proyectos.
- ROOTS 8 – *VIH y SIDA: ¡actuemos ya!* Estudia cómo las organizaciones cristianas de desarrollo pueden responder a los retos del VIH y el SIDA, como reducir su impacto, prevenir su propagación del VIH y dar respuesta a asuntos relacionados con el VIH y el SIDA dentro de las organizaciones.
- ROOTS 9 – *Cómo reducir el riesgo de desastres en nuestras comunidades*. Estudia el proceso denominado 'Evaluación Participativa del Riesgo de Desastres' que permite a las comunidades considerar las amenazas a las cuales se enfrentan, sus vulnerabilidades, sus capacidades y de qué manera pueden actuar para reducir el riesgo de desastres.

Todos estos números se pueden adquirir en inglés, francés, español y portugués.

Para más detalles, comuníquese con Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Inglaterra, o al e-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)

© Tearfund 2006

ISBN 1 904364 65 9

Publicado por Tearfund. Una Sociedad de Responsabilidad Limitada.  
Registrada en Inglaterra No. 994339.  
Organización Benéfica Registrada No. 265464.

Tearfund es una agencia cristiana evangélica de desarrollo y de auxilio que trabaja por medio de asociados locales con el propósito de brindar ayuda y esperanza a comunidades necesitadas en todo el mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington,  
TW11 8QE, Inglaterra  
Tel: +44 (0)20 8977 9144  
E-mail: [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org)  
Web: <http://tilz.tearfund.org/Espanol>

# Cómo dirigir una organización

por Rachel Blackman



# Contenido

Introducción	5
¿Qué significa dirigir una organización?	5
¿Por qué las organizaciones de desarrollo deben tener un cuerpo directivo?	6
<b>Sección 1</b> Función de la Junta Directiva	<b>9</b>
<b>Sección 2</b> Trabajo con el resto de la organización	<b>15</b>
2.1 Delegar autoridad y responsabilidad	16
2.2 Desarrollar políticas	26
<b>Sección 3</b> Responsabilidades principales de la Junta Directiva	<b>29</b>
3.1 Contratar y apoyar al director ejecutivo	29
3.2 Garantizar la identificación de la misión, el propósito, la visión y los valores	31
3.3 Garantizar la implementación del plan estratégico	34
3.4 Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales	41
3.5 Garantizar que la organización tenga los recursos necesarios para llevar a cabo su misión	42
3.6 Evaluar logros	45
<b>Sección 4</b> Establecimiento y funcionamiento de la Junta Directiva	<b>49</b>
4.1 Funciones de los miembros de la Junta Directiva	49
4.2 Incorporación a la Junta Directiva	52
4.3 Incorporación de nuevos integrantes	54
4.4 Elección de personas para ocupar posiciones clave dentro de la Junta Directiva	59
4.5 Renuncias a la Junta Directiva	60
4.6 Políticas internas de la Junta Directiva	61
4.7 Manual de la Junta Directiva	62

Sección 5	Mayor efectividad de la Junta Directiva	65
	5.1 Formar comisiones	65
	5.2 Armar una agenda para la reunión	68
	5.3 Coordinar la reunión	70
	5.4 Tomar actas	73
	5.5 Compartir información	74
	5.6 Tomar decisiones	78
	5.7 Desarrollar la Junta Directiva	82
Sección 6	Planificación de la acción	87
Sección 7	Recursos y contactos	89
	Glosario	91

# Introducción

Algunas personas forman parte de la Junta Directiva (JD) por muchos años antes de entender bien en qué consiste ser un integrante de la JD. El objetivo de este manual es ayudar a los miembros actuales de juntas directivas y a aquellos que dirigen organizaciones cristianas de desarrollo a considerar las diferentes funciones y modalidades de trabajo conjunto para cumplir con la misión de la organización. El manual observa los principios y los temas esenciales de gobernabilidad con el fin de que las organizaciones mejoren su estructura de dirección o formen un cuerpo directivo si es que aún no lo tienen. Incluye también consejos sobre la convocatoria y la incorporación de nuevos miembros a la comisión de manera tal que puedan entender plenamente su función antes de iniciar su servicio.

Este manual se escribió específicamente para organizaciones cristianas de desarrollo. Sin embargo, a pesar de que las estructuras de gobierno de las iglesias son muy diferentes de las estructuras de las organizaciones, muchos de los principios delineados podrían transferirse al contexto de la iglesia.

A lo largo del manual se presentan estudios de caso para reforzar el aprendizaje y ayudar a los lectores a observar la manera en que los principios se ponen en práctica. Los estudios de caso tienen que ver con una organización de desarrollo imaginaria llamada 'Ayuda y Esperanza'.

El manual comienza con el estudio de la función de la Junta Directiva (JD). En la Sección 2 se observa la manera en que la JD trabaja con el resto de la organización. La Sección 3 plantea las responsabilidades más importantes de la JD y la manera en que podrían desempeñarse. En la Sección 4 hay ideas acerca de cómo crear y sostener una JD. La Sección 5 considera formas de lograr que una JD sea más efectiva.

## Una nota acerca de la terminología

Los términos que se utilizan para describir a personas clave varían entre una organización y otra. En este manual la expresión 'Junta Directiva' se usa para describir al cuerpo gobernante y la expresión 'miembros de la JD' para referirse a personas individuales dentro de ese grupo. El término 'director ejecutivo' se usa en referencia al gerente de operaciones de la organización. La palabra 'líder' se usa para referirse tanto al director ejecutivo como a los miembros de la JD, ya que todos cumplen una función de liderazgo.

## ¿Qué significa dirigir una organización?

Dirigir una organización es el proceso de supervisar a una organización. Consiste en tener una responsabilidad global. Esto implica garantizar que el trabajo de una organización contribuya a su misión y propósito y que sus recursos se utilicen de manera sabia y efectiva. Gobernar tiene más que ver con supervisar y garantizar que con hacer. Significa asegurarse de que la organización esté bien gestionada sin tener que involucrarse directamente en la gestión.

La mayoría de las instituciones tiene algún tipo de cuerpo directivo. Quizás se llame JD, consejo consultivo o concilio. A los integrantes del cuerpo directivo se los llama miembros de la JD, miembros del consejo de administración, ancianos o miembros del consejo directivo.

Cualquiera sea el nombre que se use, todos los cuerpos directivos tienen las mismas características:

- Tienen la misma responsabilidad – la de dirigir. Todo tipo de institución necesita un cuerpo que cargue con la responsabilidad final de sus asuntos.
- Están compuestos por varios miembros. Una JD no puede estar integrada por una sola persona y hay una buena razón para que así sea. Es imprudente que una persona sola tome decisiones importantes en nombre de una institución. La ventaja de un gobierno grupal es que:
  - Las decisiones que se toman son mejores porque están basadas en varios puntos de vista y los temas se debaten a fondo.
  - La responsabilidad y la rendición de cuentas es compartida. Es injusto e imprudente depositar en una persona la responsabilidad de dirigir. Si sólo una persona dirige y abusa de su poder, las personas a quienes la institución busca servir pueden sufrir. En un gobierno compartido, los miembros rinden cuentas entre sí.

## ¿Por qué las organizaciones de desarrollo deben tener un cuerpo directivo?

Hay muchas razones por las que conviene que las organizaciones de desarrollo tengan un cuerpo directivo. Es posible que las organizaciones que no tienen una JD se topen con varios problemas y su trabajo se vea restringido:

- El director ejecutivo puede estar sobrecargado debido a que supervisa el trabajo global de la organización y a la vez está involucrado en los detalles de su gestión. Es muy fácil que el director ejecutivo se involucre tanto en los detalles que pierda de vista los asuntos más generales. Tener un cuerpo directivo permite que la organización funcione más eficazmente. El cuerpo directivo tiene la objetividad y el tiempo para tomar un paso atrás y observar las cuestiones más globales, y el director ejecutivo tiene así más tiempo para concentrarse en las operaciones de la organización.
- Puede debilitarse el sentido de rendición de cuentas. Si no hay un cuerpo directivo, el director ejecutivo funciona al mismo tiempo como líder y como administrador de la organización. Aún si hay un equipo de liderazgo, el director ejecutivo tiene la responsabilidad última. Esto puede exponer a la organización a la mala administración y a la mala toma de decisiones. El beneficio de tener un cuerpo directivo es que el director ejecutivo tiene que rendir cuentas a un grupo de personas.
- A menudo, para que una organización sea oficial, es requisito legal tener un cuerpo que la gobierne. Si una organización no es oficial puede perder oportunidades que tendría si estuviera registrada (ver página 41).
- Es posible que las organizaciones que no tienen un cuerpo directivo tengan acceso limitado a fondos, ya que algunos donantes sólo darán financiamiento a organizaciones que tienen un cuerpo directivo. Estos donantes creen que las organizaciones que no tienen un cuerpo directivo están más expuestas al fracaso debido a que hay menor rendición de cuentas ante los demás.

Por lo tanto, tener un cuerpo directivo ayuda a la organización a ser más responsable y más eficiente. También le provee a la organización mayores oportunidades para crecer.

**Estructuras de dirección**

Existen muchas estructuras diferentes de dirección. El tipo de estructura depende de las necesidades y la situación de la organización. No hay, por lo tanto, un modelo 'correcto' de estructura de dirección.

Estudie los modelos de estructura de dirección detallados en la página 8 y responda a las siguientes preguntas de reflexión.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuál es la estructura de dirección de nuestra organización?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de esta estructura en comparación con otros modelos de estructura de dirección?
- ¿Qué palabras usaríamos para describir a nuestra JD?
- ¿Cuáles son los problemas con los que lucha nuestra JD?
- ¿De qué manera influye nuestra cultura y experiencia nacional y local en nuestra concepción de la dirección de una organización?

Estructuras de dirección de las organizaciones de desarrollo

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>Organización internacional con representación a nivel nacional</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización internacional tiene su propia Junta Directiva que identifica o aprueba la misión, los valores y algunas políticas de la organización. Trabaja en varios países diferentes. Cada oficina nacional tiene una JD que gobierna lo que sucede a nivel nacional.</li> <li>• Algunas organizaciones internacionales crean oficinas nacionales por razones operativas. Estas oficinas nacionales no tienen una JD y por lo tanto tienen poca autoridad para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oficinas nacionales comparten los mismos valores, la misión y las políticas de la organización internacional pero aparte de eso tienen libertad de dirección.</li> <li>• Oportunidades para establecer redes.</li> <li>• Compartir recursos.</li> <li>• Mayor control por parte de la oficina central protege el nombre y la imagen de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando las situaciones cambian a nivel nacional, puede ser difícil tener que atenerse a la misión fijada a nivel internacional.</li> <li>• Variaciones en criterios y en cultura.</li> <li>• La distancia hace más difícil que la JD a nivel internacional tome decisiones adecuadas a las realidades del campo de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Organización nacional/local</b></p> <p><b>NOTA:</b> 'Miembros' se refiere a los miembros de la organización. Son los dueños de la organización que dan autoridad a la JD. No son los mismos que los integrantes de la JD o que el personal.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una organización se crea para responder a necesidades locales. A medida que crece la organización, crece la administración de la organización y se establece una Junta Directiva. Con el transcurrir del tiempo la JD se hace más profesional.</li> <li>• La JD puede ser establecida por miembros de la organización y rendir cuentas a ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización es autónoma y puede establecer su propia visión, misión y valores.</li> <li>• Hay menos jerarquías que en otras estructuras de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al fundador de la organización le puede resultar difícil 'soltar' y permitir que la JD tome decisiones sobre el trabajo de la organización.</li> <li>• El desarrollo de una JD puede llevar tiempo, ya que, a diferencia de otras estructuras de dirección, esta comisión a nivel local debe establecer misión, valores y visión.</li> </ul>

# Función de la Junta Directiva

Aunque la Junta Directiva (JD) tiene funciones específicas (que se detallan en el resto de esta sección), siempre debemos recordar que su función fundamental es servir a la organización.

## ESTUDIO BÍBLICO

### Liderazgo de servicio

Es una gran tentación para los líderes abusar de su responsabilidad. La perspectiva común del liderazgo es que las personas lideradas deben servir a los líderes. Sin embargo, una perspectiva del liderazgo que está centrada en Dios pone esta idea al revés.

- Leamos Mateo 20:25-28. Jesús sabe que está por morir. Ha pasado los últimos años enseñando a sus discípulos con el fin de equiparlos para formar seguidores de Jesús después de su muerte y partida al cielo.
  - *¿En qué deben diferenciarse los discípulos de otros líderes?*
  - *¿Cuál deberá ser su motivación (versículo 28)?*
  - *Piensen en algunos ejemplos locales reales de cada tipo de liderazgo.*
  - *¿Cómo podemos ser mejores líderes siervos?*
  - *¿Cómo podemos animarnos unos a otros a ser líderes siervos?*
- Leamos Juan 13:1-17
  - *¿Qué distingue el estilo de liderazgo de Jesús?*
  - *¿Cómo nos sentiríamos si fuéramos uno de los discípulos? Los discípulos*

*deben haberse sentido bastante abrumados porque lavar los pies de otros es una tarea nada agradable y Jesús era su Maestro y Señor (versículo 13).*

- *¿Qué es lo que ordena Jesús?*
  - *¿Siempre es una tarea agradable servir a otros? Notemos que Jesús lavó los pies de todos sus discípulos, incluyendo los de Judas, el que lo iba a traicionar.*
  - *¿De qué maneras podemos guiar a otros con el ejemplo?*
- Leamos Gálatas 1:10
    - *Tenemos la tentación de hacer cosas para que los demás nos acepten y quieran. Quizás hagamos esto sin pensar en las consecuencias para los demás. Nuestra motivación es egoísta. Pensemos en situaciones en que nos hemos comportado así.*
    - *¿Cuál es el peligro de tratar de lograr la aprobación de otras personas (ver el final del versículo 10)?*
    - *¿Con cuánta frecuencia hacemos cosas con el objetivo de agradar a Dios? ¿Qué nos puede ayudar a hacer esto con más frecuencia?*

Para que una organización funcione bien, es importante que todas las personas interesadas comprendan cuál es su función. Las personas interesadas incluyen a la JD, las comisiones, los miembros, los donantes, el personal y el director ejecutivo. Si las funciones no están claras, pueden surgir los siguientes problemas:

- Puede haber conflicto entre personas que quieran tomar responsabilidad por la misma área.
- Pueden ignorarse algunos aspectos importantes del trabajo de una organización.

- Podría perderse efectividad, porque las personas asumen demasiadas responsabilidades, se sobrecargan y no pueden llevar a cabo correctamente ninguna de sus tareas.
- Podría perderse eficiencia porque algunas personas están más capacitadas que otras para desempeñar ciertas funciones.

ESTUDIO DE CASO  
Falta de comprensión  
acerca de las  
funciones

El trabajo de desarrollo de Ayuda y Esperanza se vio afectado porque había confusión dentro de la organización acerca de las funciones de las personas. El director ejecutivo no entendía la función de la JD. Concebía a la JD sólo como un requisito legal, así que ignoró las sugerencias de la JD y tomó él mismo todas las decisiones acerca del trabajo de la organización. Los miembros de la JD sintieron por lo tanto que no tenían ninguna influencia y tres de ellos renunciaron en un mismo mes. El presidente de la JD tuvo muchas reuniones con el director ejecutivo con el objetivo de resolver la situación. Esto consumió tiempo que debería haberse invertido en planificar la estrategia de Ayuda y Esperanza. Al presidente de la JD le pareció una situación sumamente estresante y se enfermó.

La JD contrata personal para la organización porque los miembros de la JD no tienen la disponibilidad necesaria para llevar a cabo ellos mismos el trabajo de la organización. Un problema clave que afecta el bienestar de las organizaciones es la confusión en torno a la función de la JD y la función del director ejecutivo y el personal. La diferencia clave es que la JD es responsable de la **dirección** de la organización y el director ejecutivo y el personal son responsables de la **gestión** de la organización.

La JD piensa en los temas más amplios mientras que el director ejecutivo y el personal están ocupados con el diseño y la implementación de proyectos que ayuden a cumplir la misión de la organización.

La diferencia entre dirigir y gestionar puede explicarse mejor si vemos a la organización como un automóvil:



JUNTA DIRECTIVA – responsabilidad de dirigir	DIRECTOR EJECUTIVO Y PERSONAL – responsabilidad de gestionar
Identifica el destino del auto – la JD asegura la identificación de la visión y la misión.	Identifican la ruta que tomará el automóvil para llegar a destino – el director ejecutivo y el personal utilizan su conocimiento en el área de desarrollo, su experiencia y sus habilidades para cumplir con la misión.
Identifica el tipo de auto que hará posible que se alcance el destino – la JD acuerda valores y estructura organizacional.	Cuidan el auto y lo mantienen para asegurarse que llegue a destino – el director ejecutivo y el personal gestionan los sistemas y procesos que ayudan a cumplir la misión.
Identifica al chofer – la JD contrata al director ejecutivo.	El chofer conduce el automóvil e identifica a los pasajeros – el director ejecutivo convoca al personal adecuado.
Provee el combustible – la JD se asegura de que estén los fondos necesarios para cumplir la misión y quizás identifica a posibles donantes.	Cargan combustible en el viaje y se aseguran de que se use con eficiencia – el personal presenta propuestas de financiamiento y se asegura de que los fondos se utilicen con eficiencia y sabiduría.
Evalúa regularmente la marcha y el estado de la ruta – la JD se asegura de que el trabajo de la organización conserve su dirección y se mantiene al tanto de influencias externas.	Proveen informes regulares sobre el progreso del automóvil – el director ejecutivo le comunica a la JD lo que se está logrando e identifica los problemas.
Verifica que el chofer esté manejando de manera segura – la JD evalúa regularmente el desempeño del director ejecutivo y se asegura de que tenga licencias con goce de sueldo que sean adecuadas.	Hacen un curso sobre cómo manejar con cuidado y descansan regularmente – el director ejecutivo y el personal incluyen la capacitación y el tiempo de descanso en sus horarios.

Mientras que el personal recibe un pago por sus horas de trabajo, los miembros de la JD trabajan para la organización de manera voluntaria. Debido a que los miembros de la JD no reciben pago de la organización, es más probable que sean imparciales. Pueden tener mayor confianza para pensar radicalmente y enfocarse hacia una visión. Si recibieran pago, quizás tendrían la tentación de tomar decisiones según intereses personales (como ser ascendidos y ganar más dinero) en vez de según los intereses de la organización.

Dependiendo de las leyes locales, es posible que los miembros de la JD sean personalmente responsables de la organización. Por lo tanto, si la organización falla y contrae una deuda, los miembros de la JD serán personalmente responsables por el pago de la deuda. Esto beneficia a la organización porque da mayor sentido de responsabilidad por su cuidado. Por ejemplo, motiva a los miembros de la JD a pensar los temas con mucho cuidado antes de tomar decisiones porque tienen mucho que perder si toman decisiones erradas.

El cuadro siguiente muestra algunas diferencias fundamentales entre la JD y el director ejecutivo de una organización.

Los miembros de la JD no deben tratar de manejar o administrar a la organización. El director ejecutivo y el personal deben asegurarse de que su trabajo contribuya al cumplimiento de la misión de la organización. Sin embargo, los dos cuerpos deberán trabajar bien juntos. Dos aspectos importantes hacen posible que esto suceda:

**COMUNICACIÓN** La buena comunicación es esencial. La JD y el director ejecutivo deben mantenerse mutuamente informados sobre lo que está sucediendo. Los métodos de comunicación incluyen informes, comunicación verbal entre el presidente de la JD y el director ejecutivo, presencia del director ejecutivo en las reuniones de la JD y visitas de los miembros de la JD al personal.

Diferencias fundamentales entre la JD y el director ejecutivo

JUNTA DIRECTIVA	DIRECTOR EJECUTIVO
Grupal / continuo	Individual / provisorio
Desarrolla políticas y planes	Implementa planes
Enfoque a largo plazo	Enfoque a corto plazo
No incluye al personal	Acceso a todo el personal
Responsabilidad final	Responsabilidad limitada
Voluntarios	Asalariado
Perspectiva general de la organización	Conocimiento detallado de la organización

**CONFIANZA** Cuando a alguien se le da una responsabilidad, es necesario que haya confianza en que la persona desempeñará bien la responsabilidad. Si hay poca confianza, se facilitará la interferencia y se perderá la ventaja de delegar la responsabilidad. Es por lo tanto importante que la JD convoque directamente al director ejecutivo para que dirija a la organización y convoque al personal. El hecho de que el director ejecutivo sea convocado directamente por la JD significa que él o ella cuenta con la confianza de la JD para llevar a cabo el trabajo de la manera que la JD crea más conveniente. A pesar de esto, un alto nivel de confianza no excluye el establecimiento de sistemas para rendir cuentas a los demás (ver sección 2).

**Dirigir se parece a ser padre**

Padres que dan a sus hijos toda la responsabilidad que pueden manejar pero siempre dentro de límites claros y siempre con ciertas expectativas, verán a sus hijos florecer. Padres que ‘gestionan’ las actividades de sus hijos tendrán hijos que no desarrollan su potencial y nunca aprenden ni crecen a partir de sus errores ...

... Es normal que organizaciones más nuevas y pequeñas tengan una JD que hace la gestión, especialmente si aún son demasiado pequeñas para contratar a un director ejecutivo. Sin embargo, a medida que la organización crezca y se torne más compleja, toda JD que gestiona debe avanzar hacia la dirección de la gestión. Es lamentable ver que hoy en día lo más común es que la JD de una organización lleve a cabo la gestión. Aún las juntas directivas que han adoptado el modelo de dirección, con frecuencia caen nuevamente en el modelo de gestión. Para ser una JD efectiva es necesaria una nueva manera de pensar. La mejor manera que se me ocurre para describirla es: *‘Piense como padre, no como gerente.’*

Adaptado de Stahlke (2003) *Governance matters* p 140

Cuando una organización se inicia, quizás sea necesario que los miembros de la JD se involucren en la gestión de la organización. Sin embargo, a medida que la organización se desarrolle y la JD se consolide, la JD deberá empezar a tomar distancia de las operaciones de la organización y concentrarse en la dirección. El cuadro a continuación muestra la manera en que puede desarrollarse la capacidad directiva.

Desarrollo de la capacidad directiva

A medida que la organización se desarrolla, también se desarrolla la gobernabilidad:

- Para empezar, el fundador puede invitar a algunos amigos a proveer apoyo y estímulo. El fundador tiene espacio para establecer y desarrollar el ministerio y actúa como miembro de la JD y como director ejecutivo. Posiblemente la organización dependa de voluntarios ya que no tiene fondos para pagar personal contratado. Por esta razón los miembros de la JD pueden estar involucrados directamente en las operaciones. Su función es proveer consejo y capacidad de gestión más que dirigir.
- A medida que crece la organización, la JD se va formalizando. Los miembros de la JD se involucran menos en las operaciones, aunque continúan con la recaudación de fondos y proveen apoyo técnico cuando es necesario. Esta etapa puede ser difícil para el fundador, que debe ir desligándose de la gestión para que la organización pueda crecer. El fundador debe pasar a ser un miembro de la JD y dejar de intervenir en las operaciones, o pasar a ser el director ejecutivo y dejar las responsabilidades directivas. A menudo el fundador no hace una elección y sigue ocupando ambos roles. Este es el factor principal que contribuye a una dirección débil. Quizás sea necesario encontrar nuevos miembros de la JD para reemplazar o complementar a las personas que han sido miembros desde los inicios. Los miembros originales probablemente comenzaron a servir en la JD debido a su confianza en el fundador. Si el fundador pasa a ser un miembro de la JD, los miembros originales de la JD, que han recibido su inspiración del fundador, probablemente sean parciales en las discusiones. Si el fundador pasa a ser el director ejecutivo, a los miembros originales puede resultarles difícil dirigir el trabajo del fundador. Con frecuencia el fundador es un visionario y puede optar por abandonar a la organización una vez que él o ella tenga el convencimiento de que tanto la dirección como la gestión están en buenas manos.
- A medida que la organización madura, la JD se hace más profesional. Las funciones de la JD y del director ejecutivo se definen con claridad y se llevan a la práctica. Las políticas que establece la JD se ejecutan y ponen a prueba. Todos los involucrados entienden el orden de responsabilidad y la autoridad delegada. Los miembros de la JD ya no se involucran en actividades operativas porque hay personal capacitado y suficientes fondos para contratar consultores en caso de ser necesario.
- Después de que la organización se haya vuelto más profesional, la única instancia en que la JD deberá tomar un rol de gestión es si la organización pasa por una etapa de crisis. Por ejemplo, si el director ejecutivo no desempeña su función de una manera efectiva, la JD quizás tenga que intervenir en la gestión de la organización mientras convoca a un nuevo director ejecutivo.

### Terminología

A los miembros de la JD a veces se los llama 'directores'. Sin embargo, esto puede resultar confuso si al personal que ocupa un puesto de responsabilidad también se lo llama 'director'. Hace más borrosa la diferencia entre la JD, que es responsable por la dirección, y el personal, que es responsable por la gestión. Quizás sea conveniente utilizar otra terminología.

### REFLEXIÓN

- ¿En nuestra organización se confunden la dirección y la gestión?
- ¿Por qué se da esta confusión?
- ¿Qué se podría hacer para mejorar la situación?
- ¿Hasta qué punto está bien desarrollada nuestra organización? ¿Son adecuados los actuales sistemas de dirección y gestión? ¿En qué sentido deben cambiar a medida que se desarrolla nuestra organización?

# Trabajo con el resto de la organización

Para que una organización funcione bien necesita tener jerarquías. Las jerarquías muestran líneas de responsabilidad y de rendición de cuentas entre personas para que la organización pueda funcionar bien en su totalidad. Sin embargo, las personas a menudo llevan la idea de las jerarquías al extremo. Se olvidan de las funciones cruciales que desempeña cada persona y empiezan a creer que las personas que están ‘más arriba’ en la pirámide son más importantes, mientras que los de ‘más abajo’ no tienen valor. Quizás los líderes empiecen a abusar de su responsabilidad.

Puede ser útil entonces que las personas piensen en su organización como si fuera un árbol.

Si el árbol está sano, dará buen fruto

Fuente: Adaptado de Stahlke (2003)  
Governance matters p67



## 2.1 Delegar autoridad y responsabilidad

La Junta Directiva (JD) es la responsable final de la organización y la autoridad final dentro de ella. Sin embargo, necesita delegar algunas de sus responsabilidades y su autoridad para permitirle al director ejecutivo gestionar las operaciones de la organización y lograr que su trabajo sea eficiente y efectivo.



Algunas juntas directivas sólo cumplen una función de asesoramiento. Otras están más involucradas en la identificación de la orientación y la visión de la organización. Ambos modelos de JD conservan la autoridad y la responsabilidad final, pero su función depende de lo que elijan delegar.

Delegar consiste en pedirle a otra persona que haga algo en nombre de uno. Algunas personas pueden sucumbir a la tentación de delegar aquellas cosas en las que no se quiere involucrar. Sin embargo, delegar no significa deshacerse completamente de la responsabilidad de algo. La persona que delega la tarea aún es responsable por velar que la tarea se lleve a cabo. Una vez que a alguien se le ha pedido hacer algo, es responsable por la realización de la tarea. Debe responder a la persona que le delegó la tarea. Por ejemplo, si la JD delega responsabilidades al director ejecutivo, quien a su vez delega algunas responsabilidades a otros integrantes del personal, el director ejecutivo aún tiene que responder ante la JD por esas responsabilidades. Delegar tiene que ver con compartir la carga pero no con ceder responsabilidad.

### REFLEXIÓN

- ¿Hasta qué punto sabe la JD delegar responsabilidad y autoridad al director ejecutivo en nuestra organización?
- ¿Hasta qué punto sabe el director ejecutivo delegar responsabilidad y autoridad al personal?

### Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas

Los términos *autoridad*, *responsabilidad* y *rendición de cuentas* a menudo se malinterpretan. Esto puede llevar a confusión, problemas e ineficacia.

**Responsabilidad** tiene que ver con lo que se espera de uno. Por ejemplo, una descripción de trabajo provee un bosquejo de las responsabilidades que una persona debe desempeñar.

**Autoridad** es el poder para actuar sin tener que obtener un permiso adicional de aquellos que delegan la autoridad. Por ejemplo, si la JD le da al director ejecutivo la autoridad para convocar personal, el director ejecutivo no necesita obtener la aprobación de la JD cada vez que contrata personal nuevo. Si la organización es grande, el director ejecutivo puede delegar la autoridad de contratar personal al jefe de personal. Esto significa que el director ejecutivo no necesita dar su aprobación para cada integrante del personal que el jefe de personal desea contratar.

Es posible tener responsabilidad sin autoridad, pero alguien que tiene autoridad siempre tiene responsabilidad. Alguien que tiene autoridad tiene la responsabilidad de usar su poder para el bien del trabajo de la organización y no para sus propios intereses.

Tanto la responsabilidad como la autoridad están vinculadas a la rendición de cuentas. **Rendir cuentas** es responder por el resultado de las acciones (o falta de acción) de uno. Por lo tanto está presente en cualquier situación en que haya una relación entre dos personas.

- Aquellos que tienen responsabilidad deben rendir cuentas ante aquellos que les dieron autoridad. Para usar el ejemplo anterior sobre la contratación de personal, el jefe de personal tiene que rendir cuentas al director ejecutivo, y el director ejecutivo tiene que rendir cuentas a la JD.
- Aquellos que tienen responsabilidad deben rendir cuentas ante aquellos que se la dieron. Por ejemplo, un integrante del personal debe rendir cuentas a su supervisor por cumplir con los objetivos de su descripción de trabajo. Si no cumple con los objetivos, podría ser despedido.

Es común concebir la rendición de cuentas como algo negativo que se usa para buscar oportunidades en las que hacer reclamos cuando la persona hace algo mal. Sin embargo, la rendición de cuentas también puede ser algo positivo que podemos usar para edificarnos unos a otros. Debemos tener la misma buena disposición a felicitar a las personas por su buen trabajo como a confrontar a las personas cuando descuidan sus responsabilidades o abusan de su poder.

Lo que distingue a las organizaciones cristianas de otras organizaciones es que tienen un enfoque cristocéntrico de la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas. Esto no significa que debemos rechazar los enfoques que se mencionan en esta sección y que tienen que ver con el sentido común. Sin embargo, un enfoque cristocéntrico enriquece nuestras relaciones y facilita el funcionamiento de nuestra organización. Por ejemplo:

- Una responsabilidad cristiana fundamental es la responsabilidad de amar y servir a otros. Esta responsabilidad conlleva la rendición de cuentas a Dios, quien nos ordenó amar y servir a otros (1 Pedro 4:1-11). Esto les recuerda a las personas que sucumben a la tentación de abusar de su autoridad, que en última instancia deben rendir cuentas a Dios y deben ejercer su autoridad con un corazón de siervo. Esto es así para todos, no importa cuánta autoridad tengan.
- Dios quiere que los cristianos ayuden a otros a rendirle cuentas a Él (2 Timoteo 3:16-17). Los miembros de la JD y el personal que son cristianos tienen la responsabilidad de edificarse unos a otros y animarse mutuamente a vivir vidas que honren a Dios.
- Los líderes cristianos reciben su autoridad de Dios y tendrán que rendir cuentas a Dios por el estado de su pueblo (Hebreos 13:17). Esta afirmación puede ayudar a los líderes cristianos a tomar en cuenta la importancia de su rol de liderazgo y buscar más intensamente la dirección de Dios.

### La autoridad de la JD

Por lo general la JD recibe su autoridad de los miembros de la organización. En algunos países, a las organizaciones registradas se les exige tener miembros, quienes tienen la autoridad final. Por lo general, en el caso de los miembros, el uso del poder y la responsabilidad es limitado. Por ejemplo, su poder puede limitarse a la elección de miembros de la JD y el resto de su poder lo delegan en la JD.

Cuando las organizaciones no tienen miembros, pueden recibir su autoridad de los donantes. Las personas eligen dar dinero a una organización porque creen en su misión. Al dar dinero a la organización demuestran que tienen confianza en la manera en que se maneja. Confían en que la organización usará el dinero con sabiduría. Si la JD falla, los donantes pueden optar por retirar su financiamiento.

### ESTUDIO BÍBLICO

#### El uso sabio de la autoridad

■ Leamos Mateo 28:18-20

- *¿De qué manera el reconocimiento de que Jesús tiene **toda** autoridad ayuda a las personas en posiciones de liderazgo a usar su autoridad sabiamente?*

Notemos la **manera** en que Jesús usa su autoridad. Nos da una tarea muy grande para realizar, pero no entra en mucho detalle acerca de cómo debemos realizarla. Simplemente nos comunica la meta y nos da libertad para alcanzarla. Sin embargo, no nos abandona para realizar solos la tarea sino que promete estar con nosotros siempre.

- *¿De qué manera podría reflejarse esta relación dentro de las organizaciones? ¿De qué manera podría la JD mejorar su uso de la autoridad?*

### REFLEXIÓN

■ ¿Quién da autoridad a la JD de nuestra organización?

### La responsabilidad de la JD

La responsabilidad de la JD es garantizar que la organización cumpla su propósito.

### La rendición de cuentas de la JD

La JD tiene que rendir cuentas a varios grupos. Rinde cuentas a aquellos que le dan autoridad y a aquellos quienes se ven afectados por el trabajo de la organización. Por lo tanto, las personas a las que la JD debe rendir cuentas son el personal, los donantes y las personas a las cuales la organización busca ayudar. La JD rinde cuentas al gobierno del país, ya que puede haber requisitos legales que la organización deba cumplir. Si la organización es parte de una red, puede rendir cuentas a las otras organizaciones de la red. Si la organización falla o se daña su imagen, se la podría obligar a abandonar la red.

Ya que la JD está formada por un grupo de personas, hay un nivel de rendición de cuentas mutua. Cada miembro del grupo rinde cuentas ante los demás miembros.

## Delegar

La JD no tiene la capacidad de dirigir sola a la organización. Debe por lo tanto delegar alguna autoridad y responsabilidad en otras personas – al personal de la organización representado en la figura del director ejecutivo.

### 1 DECIDIR QUÉ DELEGA

Primero, es necesario que la JD decida qué autoridad y responsabilidad desea delegar. La JD debe delegar la responsabilidad de la gestión para concentrarse en la dirección y gerencia. Temas para poner en consideración incluyen la planificación, la administración financiera, la recaudación de fondos, la administración de personal, la administración de programas y proyectos, y las relaciones públicas.

Una buena pregunta para hacer: *¿Qué funciones podría desempeñar mejor el personal?*

#### ESTUDIO DE CASO Decidir qué delega

Ya que Ayuda y Esperanza es una organización pequeña, la JD decide no delegar ninguna responsabilidad de la planificación estratégica. Sin embargo, el sentir es que para incrementar la eficiencia es necesario delegar cierta autoridad financiera y cierta responsabilidad. La JD decide que se le debe delegar al director ejecutivo la autoridad en la administración del personal. Decide que no se justifica contratar a alguien para recaudar fondos a tiempo completo hasta que la organización se establezca mejor. La JD decide por lo tanto delegar sólo ciertas responsabilidades de la recaudación de fondos y llevar a cabo la mayor parte de las acciones para recaudar los fondos necesarios.

### 2 DECIDIR A QUIÉN DELEGA

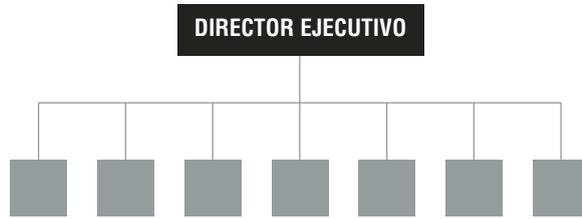
Luego, es necesario que la JD decida a quién le gustaría delegar. La autoridad y la responsabilidad de la misma tarea o función nunca deberá delegarse a más de una persona. Esto se debe a que sería difícil que rindan cuentas. Si las cosas no salen bien, las personas pueden culparse una a otra y negarse a rendir cuentas. Por lo tanto, toda la responsabilidad y la autoridad que la JD desea delegar, deberá delegarla en el director ejecutivo. Esta línea única de comunicación entre la JD y el personal también evita que se haga difusa la separación entre dirección y gestión.

Una vez que la autoridad y la responsabilidad se delegan en el director ejecutivo, el director ejecutivo puede entonces delegar responsabilidad y autoridad importante en otros integrantes del personal. Esto alivia la carga del director ejecutivo e incentiva el mejor uso de capacidades. Las dos páginas siguientes detallan la manera en que el director ejecutivo delega en otros miembros del personal.

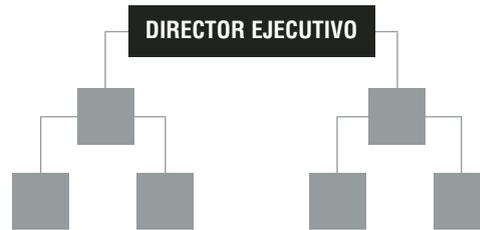
**EJERCICIO**

Observen los dos diagramas. ¿Cuál estructura es mejor y por qué?

Director ejecutivo con línea directa de administración a todo el personal



Jerarquía administrativa después de delegar



A todo el personal se le dará responsabilidad. Sin embargo, no a todos se les dará autoridad. Cuantas menos personas tengan autoridad, tanto más fácil será mantenerse al tanto de lo que está sucediendo. Sin embargo, algunas personas quizás no puedan desempeñar sus responsabilidades sin un cierto grado de autoridad. Podría obstaculizarse el progreso de su trabajo si se les exige pedir autorización de otra persona para hacer algo. Es importante considerar si la organización tiene un exceso de burocracia. Sin embargo, esta consideración debe equilibrarse con mantener líneas simples de rendición de cuentas.

**ESTUDIO DE CASO**  
Reducción de la burocracia

La coordinadora del proyecto está frustrada porque no puede realizar pagos para materiales del proyecto sin contar con la firma del director ejecutivo y del presidente de la JD. El presidente de la JD trabaja para una empresa al otro extremo de la ciudad y sólo visita las oficinas de Ayuda y Esperanza una vez por mes. Esto posterga los pagos. Al enterarse de esta frustración, la JD decide que no hay necesidad de estar directamente involucrada en estos pagos. Por lo tanto, delega en el director ejecutivo y el gerente financiero la autorización para pagos de materiales vinculados al proyecto.

A veces a las personas les resulta difícil delegar, a pesar de que sea lo más conveniente. Hay muchas razones por las que se da esto, que incluyen:

- ‘Deseo hacer el trabajo yo mismo porque disfruto hacerlo.’
- ‘Me gusta tener poder.’
- ‘Deseo tener el reconocimiento cuando la tarea se complete.’
- ‘No confío en nadie más para hacer un buen trabajo.’

Es importante que aquellos que tienen responsabilidad o autoridad recuerden que no siempre son ellas las personas más adecuadas para el trabajo. Es posible que haya miembros del personal que tienen las habilidades y la experiencia necesarias para desempeñar la función mejor que ellos. O quizás no sea lo más práctico que ellos realicen la tarea. Por ejemplo, si el director ejecutivo raramente está en la oficina, afectará el progreso de la organización si el director ejecutivo necesita aprobar todos los pagos.

Para decidir a quién delegar la tarea deben plantearse tres preguntas:

- ¿Tiene la capacidad y la experiencia necesaria para realizar la tarea?
- ¿Tiene la disponibilidad para desempeñar la función?
  - ¿Hay algo que interfiera en el buen desempeño de su función?
  - ¿Tiene ya demasiado trabajo, o carga ya con demasiada autoridad o responsabilidad?
- ¿Es una persona de confianza?
  - ¿Mantendrá su compromiso con la función?
  - ¿Confío que desarrollará bien la tarea?
  - ¿Rendirá informes puntualmente?

Alguien que delega autoridad o responsabilidad puede retirarla en cualquier momento, si es que la persona a quien ha delegado prueba no ser capaz de desempeñar la función. Ya que la persona que delega también tiene que dar cuentas de lo que sucede, puede invalidar las decisiones que toma la persona a quien le han delegado la responsabilidad. Sin embargo, no tiene sentido delegar autoridad o responsabilidad si la persona que delega tiene que seguir involucrada en cada aspecto. Por lo tanto, debe retirar la autoridad sólo como último recurso si el otro toma una decisión que pone en riesgo el buen desempeño o la imagen de la organización.

**ESTUDIO DE CASO**  
Delegar autoridad

La JD de Ayuda y Esperanza le delegó al director ejecutivo la responsabilidad de gestionar los proyectos de la organización. Los miembros de la JD están deseosos de visitar los proyectos en forma regular con el fin de mantenerse al tanto del trabajo de la organización. Sin embargo, algunos miembros de la JD comienzan a tratar de ejercer su influencia en proyectos individuales y a tener reuniones con el coordinador del proyecto. El director ejecutivo se entera y acumula resentimiento porque siente que la JD no confía en él para supervisar la gestión de los proyectos de Ayuda y Esperanza.

Unos meses más tarde, la JD descubre que ha habido malversación de fondos dentro de Ayuda y Esperanza. Inmediatamente le retira al director ejecutivo su responsabilidad de la administración financiera mientras se hacen las investigaciones correspondientes. Se despide entonces al miembro del personal responsable. La JD decide que el director ejecutivo debe recibir capacitación en administración financiera antes de delegarle nuevamente esta responsabilidad.

**REFLEXIÓN**

- ¿El director ejecutivo de nuestra organización se siente sobrecargado porque se le delega demasiada autoridad y responsabilidad?
- ¿El director ejecutivo de nuestra organización se siente limitado para llevar a cabo la tarea porque no tiene suficiente autoridad y responsabilidad?
- ¿Y qué del resto del personal? ¿Se siente sobrecargado o limitado por la responsabilidad y la autoridad que se le delega?

### 3 ESTABLECER SISTEMAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Ya que la JD tiene la responsabilidad final del trabajo de la organización, debe pensar cómo ayudará a rendir cuentas a aquellos a quienes delega responsabilidad y autoridad. Esto implica:

- Identificar objetivos para mostrar cuál considera la JD que es el alcance de la responsabilidad delegada. Por ejemplo, si le delega al director ejecutivo la responsabilidad de la recaudación de fondos, debe fijar como objetivo mostrar cuánto dinero necesita recaudarse durante el año siguiente.
- Identificar indicadores que muestren el progreso hacia el cumplimiento de las responsabilidades delegadas. Por ejemplo, al director ejecutivo se le puede pedir que presente un informe escrito cada tres meses que muestre cuánto dinero se ha recaudado y de dónde proviene el dinero.
- Revisar que no se esté abusando de la autoridad. Por ejemplo, si la JD delega al director ejecutivo y al director de finanzas la autoridad de realizar pagos, podría solicitar una auditoría financiera externa cada año para revisar que el personal esté usando responsablemente el dinero de la institución. Esto significa revisar que estén funcionando bien los sistemas financieros – que el director ejecutivo y el director de finanzas son las únicas personas que están realizando pagos. También significa revisar que no estén usando fondos de la organización para consumo personal.
- Poner un límite en la autoridad o responsabilidad que se delega. Por ejemplo, podría delegarse cierta autoridad en el director ejecutivo con la condición de que no delegue esta autoridad en nadie más. O la JD podría exigir que aunque delegue en el director ejecutivo la autoridad de aprobar pagos, los pagos siempre cuenten con la aprobación de más de una persona.

En organizaciones cristianas, algunas personas creen que los sistemas de rendición de cuentas no son necesarios. Creen que es mucho mejor depender de la confianza. Sin embargo, nadie es totalmente confiable siempre. Si las organizaciones sólo dependen de la confianza, es posible que haya un deterioro en las relaciones personales y que el trabajo sea inefectivo. Los sistemas de rendición de cuentas no reemplazan la confianza: en realidad, ayudan a edificarla. Cuando los sistemas de rendición de cuentas están en orden, las personas comienzan a trabajar bien juntas y, con el tiempo, sus relaciones personales crecen.

#### REFLEXIÓN

- ¿Hasta qué punto tenemos buenos sistemas de rendición de cuentas en nuestra organización?
- ¿En qué situaciones tendemos a pensar que la confianza es suficiente?
- ¿En qué relaciones necesitan desarrollarse sistemas de rendición de cuentas?
- ¿Qué tipos de sistemas de rendición de cuentas se necesitarían?

#### 4 ASEGURARSE DE QUE LOS SISTEMAS DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS SE COMUNIQUEN Y ENTIENDAN CLARAMENTE

Una de las mayores causas de confusión en las organizaciones es la falta de conocimiento de quién tiene la autoridad o responsabilidad de cada aspecto. La consecuencia de esto es la producción de lagunas, la duplicación de trabajo y la mala administración de recursos. Es importante que la persona que tiene autoridad o responsabilidad sepa de qué área es responsable y cuál es el alcance de su responsabilidad. También es importante que las personas sepan qué responsabilidades tienen los demás y a quién deben acercarse para pedir permiso para realizar ciertas tareas. Las relaciones de autoridad y responsabilidad deben ponerse claramente por escrito y todos en la organización deben tener acceso al documento. Además, la autoridad y la responsabilidad deben estar escritas en descripciones de trabajo individuales.

Traten de que la descripción de relaciones de autoridad y responsabilidad sea simple y sólo incluya temas que sean esenciales. Si hay demasiados detalles, la persona a quien se le delega responsabilidad tendrá libertad limitada, y es posible que esto no responda a los mejores intereses de la organización.

Por ejemplo, la relación entre la JD y el director ejecutivo podría describirse así:

Descripción de relación – JD y director ejecutivo

##### **AUTORIDAD**

- El director ejecutivo tiene autoridad para gestionar las operaciones de la organización
- Etc.

##### **LÍMITES DE LA AUTORIDAD**

- El director ejecutivo no podrá tomar ninguna responsabilidad en el gobierno de la organización
- Etc.

##### **RESPONSABILIDADES**

- El director ejecutivo debe crear un equipo de liderazgo con personal directivo para proveer apoyo y colaborar en la toma de decisiones
- Etc.

##### **RENDICIÓN DE CUENTAS**

- El director ejecutivo debe rendir cuentas a la JD por el desempeño de sus responsabilidades. La JD debe rendir cuentas al director ejecutivo por la provisión de los recursos necesarios para llevar a cabo las responsabilidades.
- Etc.

Podrían escribirse otras descripciones de relaciones para:

- la JD y los miembros de la JD
- la JD y funciones específicas de los miembros de la JD
- la JD y las comisiones
- la JD y los miembros de la organización. Esta descripción de relación a veces recibe el nombre de ‘estatutos’.

## Estatutos

Los 'estatutos' generalmente forman parte de los documentos legales de una organización registrada. La 'Constitución' define el propósito de la organización y el alcance de las actividades que tiene como objetivo llevar a cabo. Como parte de la 'Constitución', o como documento anexo, la organización declara sus 'estatutos'. Estos términos varían de país a país. Por ejemplo, es posible que se use el término 'Escritura pública de constitución' en vez de 'Constitución'. Puede usarse el término 'estatutos sociales' en vez de 'estatutos'. Puede usarse el término 'Escritura de fideicomiso' para referirse a ambos documentos.

Los estatutos se refieren a las relaciones específicas entre los miembros de la organización y la JD. Describen las reglas que debe obedecer la JD. Por ejemplo, entre otras cosas, pueden declarar que la JD deberá reunirse cuatro veces al año y que la JD deberá tener un presidente. Sin embargo, la JD tendrá la libertad de decidir cuándo se harán las reuniones y cuáles son las cualidades que deberá tener el presidente.

Los aspectos clave que deben cubrir los estatutos incluyen el tamaño de la JD, la asistencia a reuniones, el quórum para tomar decisiones y la información que deberá proveer la JD en la reunión anual de los miembros. Los estatutos también deberán declarar el destino que tendrán los bienes de la organización si ésta llegara a colapsar.

Un experto legal deberá revisar los estatutos antes de que se implementen.

La rendición de cuentas deberá correr en ambos sentidos. El que delega debe proveer apoyo a las personas a quienes delega y garantizar condiciones que les posibiliten desempeñar su función. La JD debe poner en consideración su rendición de cuentas al personal de la organización. Debe rendir cuentas porque ambos están en una relación. La rendición de cuentas puede concebirse como un don que capacita a otros para alcanzar el máximo desarrollo dado por Dios (Stahlke 2003). La JD podría escribir un documento que detalle lo que el personal puede esperar de ella. Quizás haya leyes nacionales que protejan a los empleados.

Es útil hacer un organigrama que muestre las líneas de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. Un diagrama de toda la organización podría mostrar la relación que hay entre los miembros, la JD, el director ejecutivo y el personal directivo. Para mostrar las relaciones entre miembros del personal, si la organización es grande, quizás convenga hacer diagramas separados para los diferentes departamentos.

## REFLEXIÓN

- ¿Qué descripciones de relación se necesitan en nuestra organización?
- ¿La rendición de cuentas corre en ambas direcciones entre las personas de nuestra organización?
- ¿Tenemos un organigrama que muestre las líneas de autoridad y responsabilidad? Si no es así, ¿de qué manera podemos graficar esto?

## 5 ASEGURAR UNA BUENA COMUNICACIÓN

### ESTUDIO DE CASO Buena comunicación

El director ejecutivo de Ayuda y Esperanza sentía que la JD tenía expectativas demasiado altas para él. Sentía que no podía cumplir con esas expectativas. Tampoco sentía el apoyo de la JD. Desesperado, le expresó esto a la presidente de la JD. Ella no se había dado cuenta de que el director ejecutivo sentía esto. Ahora se reúne con el director ejecutivo cada dos semanas. La presidente ha descubierto que ella también se beneficia de estas reuniones, porque se entera de todo lo que está sucediendo en la organización. Se toman tiempo para escuchar las preocupaciones el uno del otro y apoyarse de la mejor manera posible.

Una vez que se ha delegado la autoridad o responsabilidad, es importante tomar distancia y evitar la interferencia con lo que las personas están haciendo. Sin embargo, debe haber buena comunicación.

- La persona que ha delegado debe reunirse regularmente con la persona a quien ha delegado la responsabilidad. En el caso de la relación entre la JD y el director ejecutivo, esto implica invitar al director ejecutivo a las reuniones de la JD. Además, el presidente de la JD podría encontrarse con el director ejecutivo una vez por semana o por mes. Esto da la posibilidad de clarificar temas, pedir o proveer apoyo y evaluar informalmente el trabajo de cada uno.
- Los sistemas de rendición de cuentas requieren comunicación, sea que esto signifique informes escritos, evaluaciones u otras formas de verificar el progreso. A la persona que ha recibido la responsabilidad delegada se le debe dar la oportunidad de expresar cómo le parece que está funcionando la relación.

### REFLEXIÓN

- ¿De qué maneras podemos estimular mejor la comunicación dentro de nuestra organización?

## 2.2 Desarrollar políticas

La Junta Directiva (JD) puede usar políticas institucionales para garantizar que la organización esté bien dirigida y a la vez evitar involucrarse demasiado en la gestión. Las políticas declaran lo que la JD piensa acerca de un tema y trazan los límites dentro de los cuales el director ejecutivo tiene la libertad de actuar. Las políticas muestran al director ejecutivo en cuáles temas la JD desea que se la consulte y en cuáles no.

Las políticas bosquejan los temas que son importantes para la JD. La JD debe decidir sobre qué temas necesita tener una política y sobre cuáles no. Las políticas *operacionales* por lo general deberán dejarse en manos del director ejecutivo para que él o ella los escriba. Si la JD desea supervisar o escribir estas políticas, se le podría dar la responsabilidad a una comisión especial (ver página 65).

Una manera de identificar los temas que necesitan políticas es calculando los riesgos. Para hacerlo la JD podría considerar los eventos clave que podrían amenazar a la institución.



### 1 PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS:

- Hacer un análisis FODA (ver página 36). Las amenazas podrían entenderse como riesgos clave para la organización. Un análisis PESTLE (ver página 35) también puede revelar algunos riesgos importantes.
- Considerar las descripciones de relaciones que muestran la autoridad y la responsabilidad delegada.

Temas para tomar en cuenta incluyen:

- administración de personal y condiciones de contratación
- uso de bienes
- salud y seguridad física, incluyendo VIH y SIDA
- protección infantil
- administración financiera
- recaudación de fondos.

### 2 USAR UNA MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD PARA EVALUAR LOS RIESGOS

- Hagan una lista de todos los riesgos y numérenlos. Piensen cuánta probabilidad existe de que cada uno sucederá y cuál podría ser el impacto de cada riesgo si es que se concreta. Piensen cuál sería el impacto en el trabajo de la organización, en sus relaciones y en su imagen. Ubiquen los números en la casilla correspondiente de la matriz.

Por ejemplo, podría haber un riesgo de alto impacto y probabilidad mediana de que un miembro del personal robe dinero de la organización.

		IMPACTO		
		BAJA	MEDIANO	ALTO
PROBABILIDAD	BAJA			
	MEDIANO			1
	ALTO		2	

1 Un miembro del personal roba dinero de la organización

2 Aumenta el número de miembros del personal afectado por el VIH

### 3 ESCRIBIR POLÍTICAS

Los riesgos que se encuentran en el rincón inferior derecho de la matriz probablemente requieran que se escriba una política. Piensen en medidas que reducirán o eliminarán esos riesgos.

Usando el ejemplo anterior, la JD podría decidir que para encarar el primer riesgo hacen falta dos políticas. Una política podría encarar la administración financiera con el fin de hacer más difícil que un miembro del personal robe dinero de la organización. La otra política podría ser una política del personal que, entre otras cosas, declara el procedimiento disciplinario.

Las políticas siempre deberán reflejar los valores esenciales de la organización. Además de fijar límites y declarar procedimientos, deberán apuntar a proteger los bienes de la organización, incluyendo al personal. Las políticas deben declarar lo que las personas esperan de la JD. Por ejemplo, una política que esboza el procedimiento disciplinario del personal no deberá declarar únicamente las ofensas puntuales que traerán como resultado el despido inmediato del empleado, sino que deberá detallar qué sucederá si se hace una acusación contra un miembro del personal. Esto podría incluir una investigación para averiguar si la acusación es cierta o no y, si lo es, por qué el empleado actuó de la manera que lo hizo. Es posible que, para reflejar el valor bíblico del perdón, a la JD le parezca apropiado agregar una línea en la política que declara que tratará cada caso como le parezca más indicado. Esto le da a la JD la posibilidad de no despedir a un miembro del personal por una ofensa que merece el despido si es que la persona se arrepiente y puede encontrarse otra función adecuada que pueda desempeñar.

Una vez que se implementen las políticas, deberán revisarse periódicamente. Deberán cambiarse si es que surgen problemas o se descubren vacíos. La implementación de las políticas debe revisarse en auditorías internas o externas.

#### REFLEXIÓN

- ¿Qué políticas existen en nuestra organización?
- ¿Cuáles de estas son políticas de gestión y cuáles son responsabilidad de la JD?
- ¿Debe la JD llevar a cabo una evaluación de riesgos?
- ¿Qué políticas están faltando?



# Responsabilidades principales de la Junta Directiva

La Junta Directiva (JD) es responsable del desempeño general de la organización. Deberá por lo tanto considerar los siguientes temas:

- Contratación y apoyo al director ejecutivo para que gestione el trabajo
- Razón de ser de la organización – identificación de su misión, propósito, visión y valores
- Trabajo que llevará a cabo la organización – planificación estratégica
- Requisitos legales
- Recursos, como los económicos y los humanos
- Evaluación de los logros.

Éstos son temas fundamentales para la JD, ya que afectan la salud de la organización. Aunque son responsabilidades de la JD, es posible que la JD no esté directamente involucrada en su cumplimiento. Por ejemplo, quizás sea apropiado delegar el trabajo de identificar la misión, el propósito, la visión y los valores, o la planificación estratégica, al director ejecutivo. Otro ejemplo es la evaluación de los logros. La JD debe participar activamente en la consideración de cómo evaluará los logros, la identificación de la información que necesita, y la discusión de las conclusiones. Sin embargo, el grueso del trabajo (reunir la información) es probable que lo ejecuten aquellos que están más cerca de las operaciones, es decir, el personal. El área de responsabilidad en la que deberá desempeñarse sólo la JD es la contratación del director ejecutivo.

Recuerden que aunque la JD delegue estas responsabilidades, aún así tiene que rendir cuentas por ellas. Por ejemplo, si el director ejecutivo y el personal directivo definen la misión, el propósito, la visión y los valores, la JD deberá aprobarlos.

En lo que resta de esta sección observaremos estas responsabilidades y sus alcances.

## 3.1 Contratar y apoyar al director ejecutivo

Para evitar tener que dirigir y también gestionar el trabajo de la organización, la Junta Directiva (JD) deberá contratar a alguien que gestione las operaciones. Esta persona recibe por lo general el nombre de Director Ejecutivo pero también podría llamarse Director General o Gerente General. La JD delega en el director ejecutivo la responsabilidad de la realización de las operaciones de la organización. Las responsabilidades del director ejecutivo pueden incluir el diseño de proyectos, el reclutamiento de personal y la asignación de presupuestos dentro de los límites fijados por la JD.

Para que la organización cumpla con su misión debe haber una buena relación entre el director ejecutivo y la JD. Las condiciones de esta relación deben estar claramente especificadas. Si hay roles o responsabilidades que no son claros, pueden duplicarse los esfuerzos, escaparse cuestiones importantes y hasta surgir conflictos. Una buena relación de trabajo no está basada únicamente en funciones y responsabilidades escritas. Está basada en los principios del respeto y la comunicación. Estos son temas importantes para tomar en cuenta cuando se contrata al director ejecutivo. Además de poner en consideración las habilidades y la experiencia del posible director

ejecutivo, los integrantes de la JD deben pensar si el director ejecutivo es una persona con quien podrían tener una buena relación. La JD también deberá tener la seguridad de que el director ejecutivo tiene las cualidades de un líder.

Aspectos a considerar cuando se contrata a un director ejecutivo incluyen:

- descripción de trabajo
- lista de cualidades, tanto esenciales como deseadas, incluyendo habilidades, experiencia y carácter personal
- salario y beneficios
- responsabilidades y autoridad delegada.

Algunas Juntas Directivas deciden crear una comisión especial que se encarga de la búsqueda del director ejecutivo. Si un miembro de la JD tiene interés en presentar su solicitud para el puesto de director ejecutivo, deberá primeramente renunciar a la JD. Esto reducirá la parcialidad y las situaciones incómodas durante el proceso de búsqueda y selección. Si la solicitud no tiene éxito, quizás no convenga que la persona vuelva a integrar la JD.

Aunque la JD debe evitar la interferencia en el trabajo del director ejecutivo, debe proveerle apoyo. Esto es parte de su responsabilidad y por ella tendrá que rendir cuentas. No es justo delegarle autoridad y responsabilidad a alguien sin proveerle ánimo y apoyo. El apoyo por lo general lo provee el presidente de la JD. El presidente y el director ejecutivo deberán tratar de reunirse regularmente. Este apoyo puede incluir:

- proveerle reacciones o retroalimentación a su desempeño – asegurándose de resaltar tanto los logros como las dificultades
- interesarse en su bienestar espiritual y proveerle apoyo cuando fuera necesario
- ayudarlo a ponerse en contacto con pares de otras organizaciones y otras personas con funciones de liderazgo para que compartan ideas
- proveerle oportunidades de capacitarse en habilidades importantes que carece (ver sección 5.7)
- proveerle un oído atento o consejo en temas que enfrenta el director ejecutivo, como por ejemplo conflictos entre miembros del personal.

**ESTUDIO DE CASO**  
Comunicación eficiente

Aunque el director ejecutivo y el presidente de la JD se reúnen cada dos semanas, sus reuniones carecen de estructura. A veces pasan demasiado tiempo charlando y no tienen tiempo para debatir temas importantes. Deciden anotar una lista de temas para discutir en cada reunión. Esta lista incluye:

- desempeño
- temas urgentes
- temas espirituales
- oración

Deciden que cada seis meses debatirán la descripción de trabajo del director ejecutivo, la responsabilidad y la autoridad delegada, y las necesidades de capacitación.

**REFLEXIÓN**

- ¿De qué calidad es la relación entre la JD y el director ejecutivo en nuestra organización? ¿De qué maneras podría mejorarse?
- ¿Cuál es la descripción de trabajo del director ejecutivo?
- ¿Qué cualidades necesita tener un director ejecutivo de nuestra organización?
- ¿Cómo deberá evaluarse el desempeño del director ejecutivo?
- ¿Qué tipo de apoyo se le da al director ejecutivo? ¿Es suficiente?

## 3.2 Garantizar la identificación de la misión, el propósito, la visión y los valores

Éstos son temas fundamentales que son la raíz de la existencia de la organización y que deberán definirse claramente para que la organización funcione con eficacia. Si no hay visión, la organización no tiene un objetivo hacia el cual trabajar y es probable que el personal se desanime. Si la misión no está bien definida, la organización puede abarcar demasiado con su trabajo y perder su enfoque. Si el propósito no está claro, el personal puede perder su sentido de dirección. Si la organización no tiene valores, sufre la calidad de su trabajo.

Lamentablemente los términos *visión, misión, propósito y valores* con frecuencia se confunden. Diferentes personas definen los términos de maneras distintas y las relacionan entre sí de formas variadas. A continuación expresaremos una definición para cada uno de estos términos, a los cuales nos referiremos en otras partes de este manual. Señalaremos los casos en que vemos que existe confusión o alternativas distintas a las definiciones de estos términos.

### La visión

La visión tiene que ver con la manera en que nos gustaría ver al mundo cambiar y mejorar. Es un sueño. No es algo que podamos cambiar por nuestra cuenta, pero sí algo hacia lo cual podemos contribuir. Es pensar en grande – la visión podría abarcar el nivel nacional o aún el mundial. Podría ser muy general o podría estar relacionado a una mejora en un área específica de la vida.

**ESTUDIO BÍBLICO**

### Nuestra visión como cristianos

- Leamos Mateo 28.18-20
    - ¿Quién tiene toda la autoridad?
    - ¿Qué manda Jesús?
    - Nuestra meta como cristianos deberá ser por lo tanto hacer discípulos de Jesús. ¿Se refleja esto en la visión de nuestra organización? Si no, ¿debemos cambiar
- la visión a fin de responder al mandato de Jesús?*
- ¿Qué función desempeñamos en el cumplimiento del mandato de Jesús, tanto a nivel individual como organizacional? ¿De qué manera podríamos mejorar esto?

Plantéense esta pregunta: *¿Cómo sueña la organización que sea el mundo en el futuro?*

Por ejemplo:

- Un mundo sin hambre.
- Respeto por todas las personas que tienen discapacidad en nuestro país.

### El propósito (objetivo específico)

El propósito de la organización es la razón de su existencia y tiene el fin de contribuir a la visión. Es el corazón del trabajo de la organización. Es algo sobre lo cual la organización tiene control y puede lograr. Por lo general responde a una necesidad y tiene relación con las fortalezas de la organización. Una organización debe tener sólo un propósito. No debe hacer nada fuera del propósito. Si la organización tiene más de un propósito, es probable que los haya confundido con objetivos estratégicos. Para identificar el propósito debe pensar en cuál es el tema que une a esos objetivos.

Plantéense esta pregunta: *¿Para qué existe la organización?*

**EJEMPLO 1** La visión de una organización es 'un mundo sin hambre'. Hay muchas cuestiones que causan el hambre. Sin embargo, la cuestión local clave es que las personas no pueden cultivar suficientes alimentos. Si pudieran cultivar más alimentos, se reduciría el hambre. La declaración de propósito sería por lo tanto: *'Ayudar a las personas a incrementar la producción de alimentos'*.

**EJEMPLO 2** La visión de una organización es 'Respeto por todas las personas que tienen discapacidad en nuestro país'. Hay muchas maneras en que se discrimina a las personas con discapacidad. Sin embargo, la organización necesita enfocar su trabajo. Elige concentrarse en cuestiones de niñez y desarrolla esta declaración de propósito: *'Asegurar el acceso a la educación gratuita a todos los niños con discapacidad'*.

**NOTA** La declaración de propósito a veces debe aparecer en documentos legales. Algunas organizaciones no tienen declaraciones de misión y propósito por separado.

### La misión

La declaración de misión identifica a las personas a quienes sirve la organización, a dónde se encuentran y de qué manera se las sirve. La declaración de misión, por lo tanto, unifica la visión, el propósito y los valores. Es más activa que la declaración de propósito. Debe ser clara, breve y fácil de memorizar. No es una declaración de lo que la organización hace sino de la diferencia que marca. Con frecuencia esto implicará la identificación del nicho de la organización – qué es lo que la organización puede hacer y que ninguna otra organización hace, o cómo puede servir a la porción de la población con la que nadie más trabaja.

Plantéense la pregunta: *¿Qué se compromete a hacer la organización?*

Por ejemplo:

- Reducir el hambre en nuestro país mediante la capacitación, el empoderamiento y el apoyo a agricultores.
- Hacer posible que los niños con discapacidad desarrollen al máximo el potencial que Dios les ha dado.

**NOTA** Los términos visión y misión a veces se usan intercambiados, de manera que la misión es el cambio que la organización desea ver en el mundo y la visión es la función que le gustaría desempeñar a la organización.

Las declaraciones de misión y de propósito son muy útiles en el momento de recaudar fondos. Declaraciones de misión y propósito bien escritas captarán la atención de donantes y les ayudará a entender rápidamente lo que busca hacer la organización. La frase que la organización pone debajo de su logo por lo general se extrae de su declaración de misión.

**Los objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos permiten que el propósito y la misión de la organización puedan lograrse (ver sección 3.3). La clave en la composición de un buen plan estratégico es asegurarse de que se relacione, esté en línea y busque cumplir con la misión y el propósito de la organización.

**Los valores**

Los valores tienen que ver lo que la organización representa. Ejercen influencia en la manera de actuar de la organización y le dan a la organización su identidad. Los valores a menudo hacen que una organización sea diferente a otras organizaciones que están trabajando para responder al mismo problema. Los valores tienen que ver con las características que ya tiene la organización o con lo que ya está haciendo. No tienen que ver con lo que desea llegar a ser o hacer.

Plantéense esta pregunta: *¿Cuáles son las cosas que para nosotros son importantes en la manera en que actuamos y nos relacionamos con otros?*

Ejemplos de valores incluyen: compromiso con Dios, compromiso con la Palabra de Dios, humildad, administración responsable, fidelidad y oración.

Es importante revisar la misión, el propósito y la visión cada tantos años. Éstos pueden variar con el transcurrir del tiempo, a medida que se desarrolle la organización y que cambie la situación fuera de la organización. Sin embargo, los valores de la organización no deben cambiar, aunque pueden identificarse nuevos valores. Los valores son esenciales como parte del fundamento de la organización. Si los valores de una organización cambian, entonces, en efecto, toda una nueva organización surge porque su motivación es diferente. Por lo general las personas deciden trabajar para una organización como miembros del personal o de la JD porque están de acuerdo (o por lo menos no están en desacuerdo) con los valores de la organización.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuáles son la visión, el propósito, la misión y los valores de nuestra organización?
- ¿Necesitan revisarse?
- ¿Quién deberá revisarlos – la JD o el director ejecutivo?

### 3.3 Garantizar la implementación del plan estratégico

La planificación estratégica tiene que ver con identificar el plan de la organización para los años siguientes. Es un plan de toda la organización y no es lo mismo que los planes operacionales y tácticos, que delinear los proyectos o programas. Los planes estratégicos esbozan cómo piensa la organización lograr su propósito y misión. Luego se pueden producir planes tácticos u operacionales que contribuirán al cumplimiento del plan estratégico. Los planes tácticos deben hacerlos los miembros del personal, bajo la dirección del director ejecutivo, ya que ellos son los que van a implementar los planes y están mejor posicionados en término de conocimientos y habilidades.

El plan estratégico es responsabilidad final de la Junta Directiva (JD). En organizaciones más pequeñas es posible que la planificación estratégica la haga la misma JD. En organizaciones más grandes quizás sea mejor que el director ejecutivo y el personal hagan la planificación estratégica. La razón principal es que es posible que la JD no tenga tiempo para hacerlo. Sin embargo, la JD debe asegurarse de revisar críticamente y aprobar el plan estratégico para garantizar que los recursos de la organización estén orientados hacia su misión.

Si la JD desarrolla el plan estratégico, el plan debe fijar límites y dar dirección. Dentro de esos límites, los miembros del personal deben tener la libertad de desarrollar planes tácticos según les parezca más conveniente.

La cantidad de años que debe cubrir el plan estratégico depende mucho de la organización. La mayoría de los planes estratégicos se proyectan entre tres y diez años hacia el futuro. Los planes tácticos son planes a más corto plazo que por lo general duran entre uno y tres años.

Quizás sea útil imaginarse un equipo de fútbol. La estrategia de un equipo de fútbol es ganar un torneo específico para poder avanzar hacia su misión de llegar a ser el mejor equipo del país. Como parte del plan estratégico, el equipo puede comprar y vender jugadores con el fin de tener el mejor equipo posible. También puede invertir dinero en un asistente al director técnico para asegurarse de que el equipo perfeccione sus habilidades y esté motivado.

El plan táctico implica la consideración de un partido en especial que el equipo necesita jugar durante el torneo. El equipo puede utilizar una combinación diferente de jugadores según el equipo contra el cual estará jugando. También puede cambiar la posición de los jugadores. Éstas son tácticas que lo ayudará a ganar el partido, que a su vez lo ayudará a cumplir con el plan estratégico de ganar el torneo.



### Terminología

#### PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN TÁCTICO

'Plan estratégico' se refiere a la planificación a nivel organizacional. Sin embargo, los planes operativos a veces se denominan planes estratégicos. Para evitar confusiones, preferimos usar el término 'plan táctico' para los planes a nivel operacional. El plan táctico contribuye al cumplimiento del plan estratégico.

## Una buena planificación

Un buen plan (tanto estratégico como táctico) debe bosquejar lo siguiente:

**QUÉ** – ¿cuáles son los objetivos?

**DÓNDE** – ¿dónde se llevará a cabo el trabajo?

**QUIÉN** – ¿quiénes son los beneficiarios y quién realizará el trabajo?

**CÓMO** – ¿de qué manera se logrará el objetivo?

**CUÁNTO** – ¿cuánto costará?

**PARA CUÁNDO** – ¿cuándo se logrará el objetivo?

**INDICADORES** – ¿de qué manera sabremos que los objetivos se han logrado?

Antes de empezar a escribir un plan, es importante entender el contexto en el cual estamos trabajando. Esto nos permitirá evaluar los riesgos que enfrentamos y las limitaciones de nuestro trabajo. También nos permitirá identificar nuestro nicho y nuestras oportunidades. Existen dos herramientas útiles que nos pueden ayudar a hacerlo – el análisis PESTLE y el análisis FODA/PESTLE.

### Análisis PESTLE

El análisis PESTLE nos permite ver el ambiente en el cual opera nuestra organización. Al revisar lógicamente una serie de categorías podemos identificar las cuestiones externas particulares que afectan a nuestra organización y asegurarnos de no pasar nada por alto. Conviene efectuar el análisis PESTLE antes que el FODA, ya que los factores que afectan positiva o negativamente a nuestra organización pueden transferirse al casillero de Oportunidades o Amenazas en el análisis FODA.

Las letras de la palabra 'PESTLE' tienen que ver con seis categorías que ejercen influencia en nuestra organización. Dentro de esas categorías hay varios temas que debemos tomar en cuenta.

CATEGORÍA	TEMA
<b>P</b> olítica	Estabilidad política, corrupción, alcance de la democracia, nivel de actividad en la sociedad civil
<b>E</b> conómica	Crecimiento económico, intereses, inflación, cambio monetario, inversión del estado en el desarrollo
<b>S</b> ocial	Crecimiento de la población, porcentaje de personas bajo el nivel de pobreza, distribución de ingresos, aspectos laborales, educación, salud
<b>T</b> ecnológica	Investigaciones, nuevos descubrimientos, transferencia de tecnología, energía, tecnología informativa, comunicaciones (por ej. internet y uso de telefonía celular)
<b>L</b> egal	Leyes que rigen las actividades que realizan las organizaciones, leyes de empleo, leyes de comercio
<b>E</b> cológica	Peligros naturales, cambios climáticos

- Debatan los temas relacionados con cada categoría:
  - Debatan cuál es el tema principal en el contexto en el que estamos trabajando.
  - Identifiquen si es probable que la situación cambie en el futuro.
  - Identifiquen si es probable que el tema, o posibles cambios en el tema, afecten a la organización, sea positiva o negativamente.

Completan una tabla como la de la página 37. No es necesario anotar los temas que no afectan a la organización.

**Análisis FODA/CAEM**

Un análisis FODA/CAEM identifica:

- Fortalezas de nuestra organización y ... cómo **Construir** sobre ellas
- Oportunidades que tiene nuestra organización y ... cómo **Aprovecharlas**
- Debilidades de nuestra organización y ... cómo **Eliminarlas**
- Amenazas a nuestra organización y ... cómo **Minimizarlas**

Generalmente esto se representa en una tabla. A menudo lo más fácil es completar primero la columna izquierda (FODA) para identificar los temas. Luego completar la columna derecha (CAEM) para identificar lo que es necesario hacer en respuesta a los temas. Estos son objetivos. Si ya se ha realizado un análisis PESTLE, las influencias externas positivas pueden transferirse a la casilla de Oportunidades y las influencias negativas pueden transferirse a la casilla de Amenazas.

**EJEMPLO**  
Porción del análisis PESTLE de Ayuda y Esperanza

FACTOR	POLÍTICO	ECONÓMICO	ECONÓMICO
TEMA	Estabilidad política.	Crecimiento económico.	Guber
CONTEXTO LOCAL ACTUAL	Estable.	La economía local está creciendo debido a una ruta nueva y una nueva fábrica de indumentaria que provee empleo.	
POSIBLES CAMBIOS FUTUROS	Elecciones el año próximo. Probable toma del poder por partido de la oposición.	Perspectiva nacional económica es buena debido a que el estado está invirtiendo en turismo y apoyando nuevos negocios.	
IMPACTO POSITIVO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	ACTUAL	Buena relación laboral con miembro local del parlamento.	Muchos beneficiarios han encontrado trabajo asalariado en la fábrica.
	FUTURO		Los turistas pueden proveer mercado para artesanías que produce la gente pobre. Habrá más donantes posibles a nivel local y nacional.
IMPACTO NEGATIVO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	ACTUAL		
	FUTURO	Partido de la oposición no simpatiza con organizaciones de desarrollo y puede interferir en nuestras operaciones.	Puede aumentar la inflación de manera que tengamos que pagar sueldos más altos a nuestros empleados.

Para el análisis FODA/CAEM, éstos son algunos de los aspectos que la JD debe considerar:

- recursos humanos
- financiamiento
- bienes y recursos
- estructura de la organización
- redes y relaciones
- proyectos y programas actuales de la organización
- imagen de la organización.

**EJEMPLO**  
Porción del análisis FODA/CAEM de Ayuda y Esperanza

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de alta calidad</li> <li>• Organización muy respetada, tanto dentro como fuera del ámbito cristiano</li> </ul>	<p><b>Cómo construir sobre ellas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de proveer capacitación cuando sea necesario</li> <li>• Buscar nuevas oportunidades para hablar del trabajo de la organización</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación laboral con miembro local del parlamento</li> <li>• Mayor turismo provee posibles compradores de productos</li> </ul>	<p><b>Cómo aprovecharlas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenos contactos</li> <li>• Investigar cuáles son los productos actuales y posibles que más salida tendrían con los turistas</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan estratégico</li> <li>• Falta de espacio en las oficinas</li> </ul>	<p><b>Cómo eliminarlas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan estratégico</li> <li>• Investigar la posibilidad de cambiar de oficinas</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible cambio en la legislación que podría restringir nuestro trabajo.</li> </ul>	<p><b>Cómo minimizarlas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en red con organizaciones similares para aumentar la influencia en políticas gubernamentales</li> </ul>

Una vez que hayamos hecho este análisis podemos empezar a pensar en nuestra estrategia. La estrategia deberá basarse en el análisis CAEM – las cosas que podríamos hacer (objetivos) – pero siempre tomando en cuenta las cosas que no podemos cambiar. Por ejemplo, hay algunas amenazas que no podemos minimizar. Estas amenazas no forman parte de nuestra estrategia pero no debemos olvidarnos de que existen.

**ESTUDIO DE CASO**  
Uso del análisis para desarrollar una estrategia

El análisis PESTLE reveló que hay un incremento acelerado de turistas que visitan la región, lo cual provee un mercado para las artesanías. Ayuda y Esperanza ve esto como una oportunidad importante. Se decide que debe investigarse la oportunidad antes de tomar ninguna acción. La JD debe asegurarse de que haya oferta y demanda y de que Ayuda y Esperanza tenga el potencial de trabajar en el área comercial. Parte de la planificación estratégica, por lo tanto, tiene que ver con investigar este tema.

Al mismo tiempo, una observación importante de este análisis fue que el incremento acelerado de comercios grandes en la zona implica que muchos de los actuales beneficiarios han encontrado trabajo asalariado y ya no necesitan la ayuda de Ayuda y Esperanza. Es posible que se decida que Ayuda y Esperanza debe buscar responder a otras necesidades en la región para contribuir a su misión. Es posible que se decida que la misión de Ayuda y Esperanza ya se ha cumplido y que debe cambiarla para contribuir a su visión para la región.

Otro tema importante que resaltó el análisis es que quizás haya que aumentar los salarios bastante para retener al personal y contratar más personal con buena preparación. La JD necesita por lo tanto fijar metas altas para la recaudación de fondos en los próximos años.

Ya que no podemos responder a todos los problemas al mismo tiempo, es necesario que establezcamos prioridades. Una manera de hacerlo es hacer una lista de nuestros objetivos y decidir si son importantes y si son urgentes. Los objetivos que son importantes y urgentes son nuestra prioridad. Los de segunda importancia son aquellos objetivos que son simplemente importantes. La razón por la cual hay que priorizar de esta forma es que a menudo los temas urgentes ocupan la prioridad de nuestra atención pero muchas veces no son nada importantes comparado con otros temas.

Copien el cuadro siguiente y anoten los objetivos en las casillas que corresponden. Los números en las casillas muestran los objetivos a los que hay que darles prioridad.

<b>IMPORTANTE</b>	<b>Importante pero no urgente</b> <b>2</b>	<b>Importante y urgente</b> <b>1</b>
	No importante y no urgente	<b>Urgente pero no importante</b>
		<b>URGENTE</b>

El plan estratégico debe tener una visión amplia. Sólo debe enfocarse en las cosas que son importantes para la organización en general – cosas que son especialmente importantes para su misión y propósito. Por ejemplo, si hay algo que presenta una gran amenaza al cumplimiento de la misión de la organización, deberá tratarse. Los aspectos operacionales deben tratarse en los planes tácticos.

Una estrategia debe poderse implementar. No es nada sabio tener demasiados objetivos. La cantidad y el alcance de los objetivos dependerán del tamaño de la organización, la capacidad de la JD y el personal, y la extensión de tiempo que cubre la estrategia.

La lista siguiente es una guía del tipo de temas que podrían incluirse en un plan estratégico:

- **prioridades económicas** – ¿de qué manera se asignarán los fondos, por ej. operacionales (proyectos y programas), recursos humanos, capital (por ej. construcciones, equipos de oficina)?
- **estructura organizacional** – ¿la estructura actual sirve, o funcionaría mejor la organización si los departamentos se fusionaran o dividieran, o si se cambiaran las responsabilidades en las líneas administrativas?
- **asuntos del personal** – ¿hay necesidad de nuevas políticas para el personal? ¿Necesita el personal nuevos servicios de apoyo, como ayuda tecnológica o instalaciones para un comedor?
- **temas financieros**
- **recaudación de fondos** – metas, posibles fuentes nuevas de financiamiento
- **relaciones públicas.**

El plan estratégico debe indicar temas específicos que deben tratarse en el plan táctico. Es importante establecer esta relación entre ambos planes. Si lo único que se hace es un plan estratégico, no se realizaría ningún trabajo y la misión no se cumpliría. Si el plan táctico se desarrolla sin referencia al plan estratégico, se podría hacer mucho trabajo pero no cumplirse la misión. Esta parte del plan estratégico a veces se denomina ‘factores cruciales de logro’. El plan estratégico únicamente podrá cumplir con la misión si el plan táctico enfoca varios temas importantes.

Si la JD produce un plan estratégico, los factores cruciales de logro deberán indicar claramente qué es lo que la JD desea que haga el director ejecutivo. Para darle libertad al director ejecutivo, el plan estratégico no debe decir de qué manera debe realizar la tarea. Por ejemplo, un factor crucial de logro sería que el director ejecutivo arme un departamento de recaudación de fondos.

### **La estructura de un plan estratégico**

Hay varias maneras diferentes de estructurar un plan estratégico. Aquí detallamos una estructura posible:

- Declaración de la visión, la misión, el propósito y los valores de la organización.
- Presentación del trasfondo de la organización, ya que algunos objetivos del plan pueden estar respondiendo a acontecimientos recientes de su historia.
- Lista de los objetivos.
- Lista de los factores cruciales de logro.

Mientras que el plan táctico puede ocupar muchas páginas, no es necesario que el plan estratégico ocupe más de diez páginas. El plan estratégico provee una perspectiva general y declara lo que es necesario hacer. El plan táctico declara la manera en que se hará y por lo tanto necesita ser más detallado.

El plan estratégico deberá consultarse cada año, aunque no necesariamente deberá cambiarse. La vida útil de un plan estratégico específico depende de muchos factores, incluyendo cambios dentro y fuera de la organización. La manera más fácil de decidir si un plan estratégico necesita cambiar es volviendo a visitar el análisis PESTLE y FODA. Si el contenido de éstos ha cambiado, y los cambios se consideran importantes o urgentes, entonces es posible que el plan estratégico tenga que adaptarse o volver a escribirse en su totalidad.

**REFLEXIÓN**

- ¿Tiene nuestra organización un plan estratégico?
- Si no, ¿quién deberá escribirlo – la JD o el director ejecutivo?
- ¿Nuestros planes tácticos contribuyen al plan estratégico?
- ¿Debemos revisar con mayor frecuencia el contexto en el cual está trabajando nuestra organización (usando los análisis FODA y/o PESTLE)?

### 3.4 Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales

Las organizaciones trabajan dentro de un contexto legal. Siempre habrá leyes nacionales que afectan a las organizaciones, aún si no están registradas. Por ejemplo, si una organización ha realizado pagos a miembros del personal, se espera que se ajuste a las leyes de empleo del país.

Es posible que las organizaciones registradas tengan que cumplir muchos requisitos legales. Esto puede agregar una carga adicional sobre la institución. Sin embargo, vale la pena notar que estos requisitos legales por lo general son a la larga para el bien de la organización. En algunos países puede resultar beneficioso para una organización inscribirse porque es posible que haya beneficios impositivos y otras asignaciones.

**La inscripción de una organización de desarrollo**

Para decidir si vale la pena inscribir a una organización, puede ser útil plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Con qué agencia gubernamental nos inscribimos?
- ¿Qué clases de organizaciones pueden inscribirse?
- ¿Cuál es el proceso para inscribirse? Tomen en cuenta documentación y costo económico.
- ¿Qué limitaciones legales enfrentan las organizaciones que se inscriben? Tomen en cuenta cuestiones de recaudación de fondos y gobierno de la organización.
- ¿Cuáles son los beneficios de inscribir a una organización? Tomen en cuenta beneficios impositivos, capacidad para abrir una cuenta bancaria con el fin de mejorar la rendición de cuentas financiera y la posibilidad de acceso a financiamiento del estado.

Ya que la Junta Directiva (JD) es responsable por el bienestar de la organización, debe asegurarse de que se tomen en cuenta todos los requisitos legales. Puede ser útil tener en la JD un miembro que tenga preparación en asuntos legales, que conozca el ambiente legal o que por lo menos pueda manejar documentos legales complicados.

Puede haber requisitos legales para lo siguiente:

- mantener las actas de las reuniones de la JD
- mantener detalladamente las cuentas
- contratar personal
- encargar auditorías anuales financieras externas
- tener estatutos (ver página 24).

Las leyes cambian. Por eso es importante darle a un miembro de la JD la responsabilidad de monitorear el ambiente legal. Algunos piensan que este trabajo puede delegarse en el director ejecutivo, que a su vez podría delegarlo a un miembro del personal adecuado si la organización es grande. Por ejemplo, el director de personal podría ser responsable de asegurarse de que la organización esté al día en leyes de empleo. Si hay un miembro del personal que es responsable del edificio y las instalaciones, también podría monitorear leyes de salud y seguridad.

Ya que la responsabilidad final la tiene la JD, ella deberá supervisar y aprobar cualquier cambio de política institucional relacionada con cuestiones legales.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuáles son los requisitos legales que deberíamos conocer?
- ¿Necesitamos la ayuda de un especialista legal externo o hay alguien en nuestra organización que entienda de asuntos legales?

### **3.5 Garantizar que la organización tenga los recursos necesarios para llevar a cabo su misión**

La Junta Directiva (JD) es responsable de proteger los bienes de la organización y garantizar que le sea posible cumplir con su misión. Esto involucra varios recursos diferentes que incluyen dinero, personal e instalaciones (como oficinas, energía eléctrica y papel).

El plan estratégico debe declarar cuáles son los recursos que se necesitan para implementarlo. Si se requiere más personal o instalaciones específicas (como un depósito), el plan deberá declararlo, además de los fondos que se necesitan. La JD deberá escribir o aprobar el presupuesto anual, según las necesidades de la organización para el año siguiente.

En organizaciones más pequeñas o nuevas en que la JD participa en las operaciones así como también en la dirección, los miembros de la JD podrían tener al principio una función importante en la recaudación de fondos. Con el fin de reducir su carga, la JD deberá a la larga pensar en delegar esta responsabilidad en el personal. Vale la pena contratar a alguien para recaudar fondos si recauda más dinero de lo que cuesta su salario y sus costos operativos. Cuando la responsabilidad de las actividades para recaudar fondos se delega en el personal, la JD podría escribir una política para la recaudación de fondos que declare los límites de cómo la organización se financiará. Por ejemplo, puede haber posibles fuentes de financiamiento que la JD piensa que la organización no debe perseguir porque dañaría su imagen. La política podría especificar qué porción del financiamiento de la organización deberá provenir de diferentes tipos de donantes, con el fin de reducir los riesgos. La JD debe proveer metas de recaudación de fondos según lo que el plan estratégico desea lograr.

La JD deberá garantizar el buen uso de los recursos económicos de la organización, ya que debe rendir cuentas a Dios, a los beneficiarios y a los donantes. Esto puede hacerse de varias maneras diferentes:

- Identificar y aprobar el presupuesto anual, asegurándose de que cubra las actividades que se identifican en el plan estratégico y de que se conserven los bienes de la organización, como por ejemplo los inmuebles.
- Monitorear el progreso de la recaudación de fondos y si los ingresos se mantienen al ritmo de los gastos presupuestados.
- Monitorear el uso de fondos mediante el estudio mensual o trimestral de los informes financieros presentados por el director de finanzas y el tesorero de la JD.
- Encargar una auditoría financiera externa cada año para garantizar que los sistemas y los procesos financieros sean sólidos, eficientes y efectivos.
- Garantizar que los riesgos se evalúen y se manejen de modo tal que no se desperdicie dinero innecesariamente.



Una organización no puede existir ni funcionar sin personas. Es importante que la JD valore al personal. En organizaciones registradas, la JD es la empleadora del personal (aún si la autoridad de convocarlo se delega en el director ejecutivo). Por lo tanto desde el punto de vista legal es responsable de sus condiciones de trabajo. La JD debe fijar políticas en cuanto a la necesidad de tener descripciones de trabajo, evaluación del personal y procedimientos conciliatorios. Debe supervisar la asignación y revisión de salarios. Sin embargo, los demás procedimientos vinculados a la convocatoria de personal los deberá identificar el director ejecutivo y el personal correspondiente.

Un bien importante es la imagen de la organización. Si se daña la imagen, el financiamiento se verá afectado y es posible que las personas ya no quieran involucrarse con la organización. Los miembros de la JD tienen un papel importante que cumplir en el mantenimiento de la imagen de la organización. Podrían pensar en políticas que la protejan, como un código de conducta. Deben aprovechar oportunidades para hablar acerca de la organización en su vida diaria y hacer presentaciones públicas para elevar su perfil.

## REFLEXIÓN

- ¿Qué función desempeña la JD en la recaudación de fondos? ¿Es adecuada?
- ¿De qué manera monitorea la JD el uso de los fondos de la organización? ¿Es suficiente para proteger los bienes de la organización o deben fijarse más procedimientos?
- ¿Se siente valorado el personal? ¿De qué maneras demuestra la JD que valora al personal de la organización? ¿Qué procedimientos se han fijado para proteger al personal?
- ¿Cómo ven los de afuera a nuestra organización? ¿Qué función podría cumplir la JD en elevar el perfil de nuestra organización en nuestra comunidad o en una región más amplia?

### **Directrices para miembros de la JD sobre temas económicos**

Aunque la tarea específica de presupuestos e informes financieros necesita cierta pericia de un especialista y puede tener la supervisión del Tesorero, es responsabilidad de toda la JD fijar los límites en cuestiones financieras de la organización.

**Al fijar el presupuesto anual, la JD debe pensar en lo siguiente:**

- ¿El presupuesto está equilibrado, o muestra un superávit o un déficit?
  - ¿Es conveniente que estemos gastando todo el ingreso de la organización, o deberíamos estar tratando de ahorrar algo de dinero como reserva para épocas difíciles en el futuro?
  - Si ya tenemos reservas, ¿tenemos suficientes o tenemos más de lo que realmente necesitamos?
- ¿Se han incluido en el presupuesto todos los costos necesarios?
  - ¿Debemos guardar por separado fondos para reemplazar vehículos y equipos cuando se deterioren (depreciación)?
  - ¿Debemos guardar por separado fondos para costos futuros, como reparaciones o reacondicionamiento de oficinas, o jubilaciones para el personal?
  - ¿Estamos pagando salarios justos que nos permiten convocar y mantener personal de buena calidad?
- ¿Es probable que nuestro ingreso se mantenga al mismo nivel o ascienda o descienda?
  - ¿Hay compromisos de donantes que están llegando a su fin?
  - ¿Qué estamos haciendo para encontrar otras fuentes de ingreso?
- ¿Intervino algún factor especial en el bienestar económico durante el año pasado?
  - ¿Tiene sentido basar el presupuesto de este año en los resultados del año pasado?
  - ¿De qué manera los cambios del ambiente en el que trabajamos podrían causar un impacto en nuestros patrones normales de ingreso o egreso?

**Al evaluar los informes financieros la JD debe pensar en lo siguiente:**

- ¿Los ingresos esperados han cubierto el presupuesto? Si no, ¿por qué no?
  - ¿Esperamos la llegada de ingresos más adelante y necesitamos mientras tanto reducir gastos presupuestados?
  - ¿Tenemos suficiente dinero para responder a compromisos existentes tales como salarios?
- ¿Los gastos se están llevando a cabo según lo previsto?
  - Si son menores que lo presupuestado, ¿estamos atrasados en el cronograma del trabajo del proyecto?
  - Si son mayores que lo presupuestado, ¿estamos adelantados en el cronograma, o gastando por demás en alguna área?
  - ¿Estamos seguros que aquellos a quienes se les delegó la autoridad de aprobar pagos están controlando adecuadamente los gastos?

**Al fijar políticas y sistemas la JD debe pensar en lo siguiente:**

- ¿Tenemos un sistema adecuado de controles financieros que:
  - impiden el uso incorrecto o insensato de los fondos de la organización y
  - protegen al personal de la tentación o la sospecha del uso no adecuado de los fondos?

- ¿Tenemos un sistema contable y personal capacitado que garanticen que podemos confiar que la información financiera que se nos presenta es precisa y completa?
- ¿Tenemos políticas claras y razonables que gobiernan el uso de los fondos y otros bienes, en casos cuando pueda haber algún beneficio personal para miembros individuales del personal o de la Junta Directiva? Por ejemplo, el uso de vehículos, teléfonos, y sobresueldos para viajes.
- ¿Tenemos políticas para el personal que sean justas y se comuniquen claramente en cuanto a cuestiones como pago por hora, otros beneficios, horas de trabajo, licencias y procedimientos disciplinarios?

## 3.6 Evaluar logros

Dado que la Junta Directiva (JD) es responsable de garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, es importante evaluar logros. Esto le da la posibilidad a la organización de aprender lecciones con el fin de mejorar su desempeño en el futuro.

La evaluación es un aspecto importante de la rendición de cuentas. Por ejemplo, deben evaluarse las relaciones en las que hay responsabilidad o autoridad delegada. También deben evaluarse las relaciones con donantes. Es por eso que las organizaciones generalmente producen un informe anual que detalla de qué manera se ha gastado el dinero donado.

Ya que el cumplimiento de la misión de la organización depende de varios factores, la evaluación debe llevarse a cabo en varios niveles:

**NIVEL ORGANIZACIONAL** ¿Se está cumpliendo con la misión de la organización?

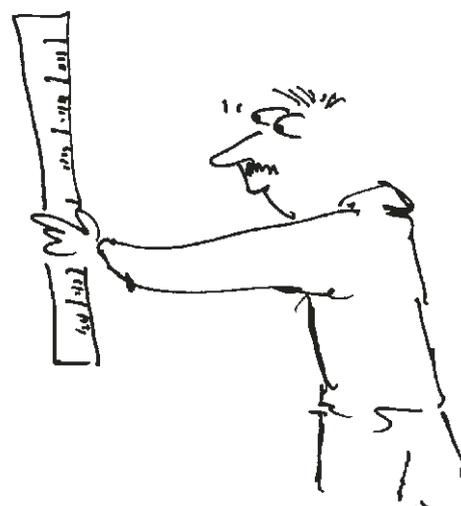
**NIVEL DE LA JD** ¿La JD está funcionando eficiente y efectivamente? ¿Está agregando valor a la organización?

**NIVEL DEL PERSONAL** ¿El director ejecutivo y el personal están desempeñando sus funciones eficiente y efectivamente?

**NIVEL DE CAMPO** ¿Cuál es el impacto que tienen los proyectos y programas individuales sobre la gente pobre?

La JD debe asegurarse de que la evaluación se lleve a cabo en todos los niveles, aunque el director ejecutivo es responsable de llevar a cabo la evaluación a nivel de personal y de campo. Las evaluaciones a nivel de campo a menudo son la mejor manera de evaluar el desempeño a nivel organizacional, aunque también es importante que sea eficiente el funcionamiento interno de la organización.

A nivel de personal, puede ser útil que cada miembro del personal tenga una serie de objetivos anuales vinculados a su descripción de trabajo. Al finalizar el año, cada uno podrá dialogar con su supervisor sobre si ha logrado o no sus objetivos.



La evaluación puede hacerse de varias maneras:

- Informes escritos e informes financieros.
- Evaluación verbal, como en una entrevista.
- Observación. Por ejemplo, los miembros de la JD podrían visitar a la organización para ver al director ejecutivo y al personal en acción.
- Autoevaluación – puede hacerse personalmente o como grupo.
- Pedirle a alguien de afuera de la organización que lleve a cabo la evaluación para que no se pierda la objetividad. Podría incluir el uso de un auditor financiero externo, y la contratación de consultores externos para evaluar proyectos y programas.

En todos los casos en que se haga una evaluación es importante que la evaluación identifique áreas que necesitan atención y que la acción se ejecute. Con demasiada frecuencia, si es que se hacen las evaluaciones, se realizan y luego pasan rápidamente al olvido. Si la evaluación muestra que el progreso es lento o que no se está logrando, las personas a menudo tratan de ignorarlo y esperan que las cosas mejoren. Aún evaluaciones que muestran buen progreso identifican áreas que se podrían mejorar. Es importante recordar dos razones fundamentales para realizar una evaluación:

- Para celebrar los logros.
- Para ver qué se puede mejorar.

Toda evaluación debe por lo tanto traer como resultado un plan de acción. Este plan debe contener todas las actividades que deben realizarse en respuesta a las conclusiones de la evaluación. Sin embargo, sean realistas en cuanto a la prontitud con la que podrán lograrse y la cantidad de temas a los que se podrá responder al mismo tiempo. La acción debe incorporarse al proceso de planificación del año siguiente.

Tabla para planificar la acción

Conclusión de la evaluación	Acción necesaria	Prioridad (alta, media, baja)	Persona responsable	Fecha límite	Cómo se medirá el progreso

Al evaluar el progreso quizás le sea útil a la JD pensar en dónde se encuentra en el ciclo de vida de la organización. Al igual que las personas, las organizaciones atraviesan la infancia, la adolescencia y la madurez. Hay diferentes necesidades en estas etapas, como muestra el gráfico siguiente. Los miembros de la JD deben reconocer los temas que está enfrentando la organización y entender que posiblemente la respuesta sea hacer cambios importantes en la estructura y la administración de la organización.

	Infancia	Adolescencia	Madurez
<b>NECESIDADES MÁS IMPORTANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de liderazgo</li> <li>Visión y misión</li> <li>Estrategias</li> <li>Recursos</li> <li>Programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas mejorados</li> <li>Liderazgo</li> <li>Trabajo en redes</li> <li>Colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas institucionales</li> <li>Análisis de investigaciones</li> <li>Liderazgo</li> <li>Defensoría</li> </ul>
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades básicas</li> <li>Planificación estratégica</li> <li>Diseño e implementación de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Efectividad</li> <li>Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustentabilidad</li> <li>Rejuvenecimiento</li> <li>Buena práctica</li> </ul>

**REFLEXIÓN**

- ¿Nuestra organización hace una buena tarea de evaluar su trabajo? ¿Hay áreas o niveles de nuestro trabajo que evaluamos mejor que otras?
- ¿Vemos a la evaluación como algo negativo? ¿De qué manera podemos animar a las personas a ver la evaluación como algo positivo que nos ayuda a mejorar nuestro trabajo y celebrar lo que hemos logrado?
- ¿Qué áreas de nuestro trabajo debemos comenzar a evaluar?
- ¿De qué manera podemos hacerlo?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida de las organizaciones se encuentra la nuestra?
- ¿Las necesidades de nuestra organización coinciden con las de la tabla anterior?
- ¿Qué se puede hacer para responder a esas necesidades?

**Amenazas al progreso<sup>1</sup>**

En todas las etapas del ciclo de vida de las organizaciones hay varios errores comunes que amenazan el buen progreso hacia el logro de objetivos. Los miembros de la JD deben estar concientes de los siguientes:

**CULTURA NEGATIVA**

**Síntomas** Los valores fundamentales de las relaciones personales, como la afirmación, la participación y el empoderamiento, se reemplazan con el culpar a otros, la exclusión y el juicio y la falta de adoración comunitaria y oración.

**Resultados** Falta de confianza y apertura, moral baja, quejas del personal, pérdida de personal.

**FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

**Síntomas** La organización no ha identificado sus valores, su misión o su visión, o si existen, están desactualizados o la organización no los siente como propios. El futuro se basa en la 'fe' en vez de una planificación cuidadosa. No existen objetivos estratégicos medibles.

**Resultados** El personal toma control de la dirección estratégica en vez de que la JD guíe el proceso. La confusión o el desacuerdo en cuanto a propósito y prioridades llevan a un ministerio difuso y un uso ineficaz e ineficiente de los recursos.

<sup>1</sup> Basado en 'Seven deadly sins' (Siete pecados capitales) en Stahlke (2003)

**DESEMPODERAMIENTO** **Síntomas** Los miembros del personal no están involucrados adecuadamente en las decisiones que les afectan. Los líderes toman las decisiones. El personal no puede actuar sin permiso.

**Resultados** Ineficaz e ineficiente prestación de servicios, desperdicio del potencial del personal, moral baja, mucha renovación de personal.

**ABUSO DE PODER** **Síntomas** Una persona o más reciben o toman más autoridad de la necesaria para una responsabilidad delegada. Demás miembros del personal se someten.

**Resultados** Exceso de confianza, interferencia en el trabajo de otros, desánimo del personal, relaciones quebradas, manipulación.

**EXPECTATIVAS DIFUSAS** **Síntomas** Las metas no se relacionan con el plan estratégico sino que las fijan las personas con autoridad, sin tomar en cuenta los recursos disponibles. Las expectativas se dan por sentadas pero no se expresan.

**Resultados** El personal no tiene forma de saber si ha alcanzado la meta. Expectativas confusas llevan a malentendidos y deterioro de las relaciones.

**FALTA DE RESPONSABILIDAD FINANCIERA** **Síntomas** La planificación económica no está bien documentada y carece de detalles. Las personas que no tienen un buen conocimiento de finanzas dejan la responsabilidad en manos de las personas que tienen habilidades en finanzas.

**Resultados** Condiciones financieras inestables, crisis financieras inesperadas, desperdicio, posible fraude.

**DÉBIL RENDICIÓN DE CUENTAS** **Síntomas** Los mecanismos de rendición de cuentas no están bien definidos, no se utilizan o no existen. Se tolera el desempeño o la conducta mediocre y se trata con comprensión y perdón. Las evaluaciones anuales de desempeño son poco comunes o inexistentes.

**Resultados** No se reafirma al personal que tiene un buen desempeño. No se apoya a los empleados débiles. Cuando el perdón no logra producir un cambio en el desempeño o la conducta inaceptable, sigue el juicio y el despido injusto y nunca tienen lugar la rendición de cuentas y la disciplina.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuáles de estas amenazas ha experimentado o está experimentando actualmente nuestra organización?
- ¿Qué se puede hacer para responder a ellas?

## 4

# Establecimiento y funcionamiento de la Junta Directiva

En esta sección revisamos los temas que deben tomarse en cuenta en el establecimiento y la continuidad de una Junta Directiva (JD).

## 4.1 Funciones de los miembros de la Junta Directiva

Las personas a menudo aceptan ser miembros de una Junta Directiva (JD) sin entender cuál será su rol. Descubren su rol una vez que han participado de varias reuniones de la JD. Si los miembros de la JD entendieran en su totalidad su función antes de aceptar formar parte de la JD, su aporte podría ser más fructífero desde el principio.

### REFLEXIÓN

- ¿Se ayuda a los miembros de la JD a tomar conciencia de su rol antes de que se sumen a la JD de nuestra organización?
- Pidan a los miembros de la JD que traten de recordar el momento en que empezaron a servir en la JD. ¿Cuánta comprensión tenían de su función? ¿Cuánto tiempo les llevó entender en su totalidad lo que se esperaba de ellos?
- ¿Qué capacitación o iniciación se les da a los miembros nuevos de la JD?

Todos los miembros de la JD tienen una función que cumplir en el gobierno de la organización. Esos roles incluyen:

- participar en las reuniones
- leer todos los documentos que se circulan antes de las reuniones de la JD
- participar en los debates de las reuniones de la JD
- ayudar a tomar decisiones mediante el voto
- trabajar en equipo
- ser miembro activo de una o dos comisiones
- mantenerse al día con los problemas a los que la organización está buscando responder
- entender el trabajo actual de la organización. Esto quizás implique visitar el proyecto, reunirse con el personal o leer la literatura que produce la organización sobre su trabajo
- representar y hablar en nombre de la organización en eventos públicos, cuando sea necesario
- orar por el trabajo de la organización y por la eficacia de la JD.

Una JD necesita contar con algunas posiciones oficiales de responsabilidad para funcionar bien. Estas posiciones son por lo general la de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. Dependiendo del enfoque y de las necesidades de la organización, algunas comisiones tendrán otras posiciones como un representante legal o un representante de iglesias. Además de las funciones mencionadas, estas personas tienen las responsabilidades siguientes:

- Presidente**
- Asegurarse de que la JD funcione bien.
  - Presidir las reuniones de la comisión (ver página 70).
  - Supervisar el trabajo de las comisiones.
  - Nombrar presidentes para las comisiones y recomendar a la JD miembros para estas comisiones.
  - Supervisar la búsqueda del director ejecutivo.
  - Reunirse regularmente con el director ejecutivo, supervisar su trabajo y coordinar la evaluación anual de su desempeño.
  - Trabajar con el director ejecutivo para asegurarse de que se implementen las decisiones de la JD.
  - Proveer orientación para miembros nuevos de la JD, junto con el director ejecutivo.
  - Planificar la siguiente reunión de la JD – preparar la agenda en consulta con el director ejecutivo.
  - Firmar las actas de las reuniones de la JD.
  - Representar a la JD hacia afuera y actuar como vocero de la organización.
  - Ayudar a cada miembro de la JD a evaluar su propio desempeño y fijarse metas individuales.
  - Ocuparse de los conflictos entre miembros de la JD o de problemas de conducta.
- Vicepresidente**
- Servir como presidente en las reuniones si el presidente está ausente.
  - Estar preparado para tomar las responsabilidades del presidente si el presidente ya no es capaz de desempeñarlas.
  - Ejecutar tareas especiales que necesita el presidente.
  - A menudo el vicepresidente preside la comisión nominadora.
  - A menudo el vicepresidente sucederá al presidente.
- Secretario**
- Darle a los miembros de la JD un aviso escrito de las reuniones con por lo menos una semana de antelación.
  - Tomar notas cuidadosas de las reuniones y guardarlas en un lugar seguro, junto con otros registros importantes de la JD.
  - Distribuir las actas después de las reuniones de la JD.
  - Mantener al día la correspondencia.
  - Tomar las responsabilidades del presidente y del vicepresidente si ambos están ausentes.

**Tesorero**

- Servir como agente financiero. Esto implica supervisar los aspectos financieros de la organización y administrar la evaluación de estos aspectos por parte de la JD. Sin embargo, no significa que el tesorero debe rendir cuentas por los asuntos financieros de la organización. Esta responsabilidad es de toda la JD, o del comité de finanzas, si la JD piensa que es adecuado delegar esta responsabilidad.
- Presidir la comisión financiera.
- Garantizar la presentación a la JD de informes financieros regulares. Esto implica trabajar en conjunto con el director ejecutivo y con el director de finanzas.
- Ayudar al director ejecutivo y al director de finanzas a preparar el presupuesto anual.
- Presentar el presupuesto anual a la JD para su aprobación.
- Encargar y repasar la auditoría
- Utilizar conocimiento financiero para guiar a la JD en cuestiones financieras.
- Autorizar pagos con el presidente o director ejecutivo en organizaciones pequeñas o jóvenes en las que la JD está más involucrada en la administración.

Puede ser útil asegurarse de que haya un representante legal en la JD. Su responsabilidad podría ser:

- Proteger la situación legal de la organización.
- Supervisar la emisión de contratos externos.
- Garantizar que los reclamos legales de miembros del personal y otras personas interesadas se resuelvan eficazmente.

**REFLEXIÓN**

- ¿Estamos de acuerdo con la lista de roles de todos los miembros de la JD que se menciona anteriormente? ¿Hay algo que quisiéramos agregar a la lista?
- ¿Tiene nuestra JD algunas posiciones clave de responsabilidad? ¿Cuáles son? ¿Estamos de acuerdo con la lista de funciones que se menciona arriba? ¿Hay algo que quisiéramos agregar a la lista?

## 4.2 Incorporación a la Junta Directiva



### Tamaño de la JD

El número de integrantes de la Junta Directiva (JD) debe depender del tamaño y de la misión de la organización. La JD necesita miembros que tengan una gama adecuada de habilidades, conocimientos y pericia para cubrir sus necesidades. No debe tener tan pocos miembros que se torne sobrecargada e inefectiva. Por otro lado, la JD no deberá tener tantos miembros que no puedan participar activamente. Cuantas más personas participen de las reuniones de la JD, más tiempo llevarán los debates. También es más difícil encontrar una fecha en que todos puedan reunirse.

### Función del DE

En algunas organizaciones el director ejecutivo es un integrante *ex officio* de la JD. Esto significa que quien sea que ocupe la posición de director ejecutivo automáticamente es miembro de la JD. A veces se le permite votar al director ejecutivo y a veces no. La participación del director ejecutivo en la JD es importante ya que fortalece la relación de trabajo entre la JD y el director ejecutivo. Sin embargo, puede hacer más difusa la diferencia entre gobierno y gestión de la organización. Como la JD es responsable de contratar, apoyar y evaluar al director ejecutivo, puede ser incómodo hacerlo si el director ejecutivo también es un miembro de la JD. Por esta razón quizás sea mejor no permitir que el director ejecutivo sea miembro de la JD. Sin embargo, esto no impide que el director ejecutivo participe de las reuniones de la JD, sea para toda o parte de la reunión. Esto es fundamental si es que se va a desarrollar una buena relación de trabajo entre el director ejecutivo y la JD. La retroalimentación del director ejecutivo a la JD es esencial para la toma de buenas decisiones.

### Período de servicio

La JD debe considerar el período de servicio de los miembros de la JD. Por lo general esto involucra fijar el período de servicio antes de la reelección. También sería útil fijar un número máximo de períodos en los que uno puede servir, sea con o sin descansos entre períodos. Por ejemplo, los miembros pueden servir un máximo de tres períodos de tres años cada uno. Si desean continuar deberán ser reelectos después de cada período. El propósito de fijar un máximo de períodos de servicio es para incentivar la elección de nuevos miembros que traigan ideas nuevas y visión renovada. De otra manera las comisiones pueden estancarse e impedir que la organización avance creativamente. También provee la oportunidad de impedir que continúen en la función miembros ineficaces. Lo común es alternar los períodos para que los miembros antiguos no concluyan sus períodos todos al mismo tiempo. Esto garantiza que en la JD haya un buen equilibrio entre experiencia e ideas nuevas.

Es útil llevar un registro de los miembros de la JD y sus períodos de servicio en el manual de la JD (ver página 62). Esto le dará a la JD la posibilidad de prepararse para elecciones y para la convocatoria a miembros nuevos de la JD. En este manual también pueden registrarse los períodos de los miembros que ocupan funciones importantes para que la JD sepa cuándo le toca elegir personas nuevas para esas funciones.

**EJEMPLO**  
Registro de miembros de la JD con un servicio de tres períodos de tres años cada uno

Nombre	Fecha de incorporación a la JD	Fecha de reelección	Fecha de segunda reelección	Fecha de retiro de la JD

Esta tabla ayuda a planificar. Sin embargo, es posible que estos patrones de acontecimientos no se den, así que la JD debe ser flexible. Por ejemplo, un miembro de la JD quizás decida no postularse para la reelección, o renunciar de la JD en medio de un período de servicio, o quizás la JD decida pedirle la renuncia.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuántas personas sirven en nuestra JD? ¿Son demasiadas, demasiado pocas, o un número adecuado?
- ¿Cuál es la relación del director ejecutivo con la JD? ¿Es la que corresponde?
- ¿Hemos identificado períodos de servicio para los miembros de la JD? Si no, ¿debemos ponerlo en consideración? Si lo hemos hecho, ¿son adecuados los períodos de servicio?
- ¿Hay un buen equilibrio entre ideas nuevas y experiencia entre los miembros de la JD?

## 4.3 Incorporación de nuevos integrantes

### ESTUDIO BÍBLICO

#### Escoger líderes según el carácter de Dios

- Leamos 1 Samuel 16:1-12. Este pasaje bíblico narra la selección de David como nuevo rey de Israel.
  - ¿Qué es lo que busca Dios cuando elige a un líder (versículo 7)?
  - ¿Sólo nos fijamos en lo visible cuando elegimos a líderes nuevos ?
  - A diferencia de Dios, nos puede resultar difícil ver directamente los corazones de las personas. ¿Cómo podemos asegurarnos de elegir a las personas indicadas?
- Leamos 1 Pedro 5:1-4. Este pasaje se dirige a los ancianos, que son líderes cristianos.
  - ¿Qué tipo de líderes está Pedro animando a los líderes a ser?
  - ¿Qué cualidades está desalentando?
  - ¿Por qué nos parece que Pedro menciona estas cosas a los ancianos?
  - ¿Necesitamos que se nos recuerden estas cosas?
  - ¿Cómo podemos asegurarnos de que las personas que convocamos tengan las cualidades positivas que aquí se mencionan?

Cuando se piensa en miembros nuevos de la Junta Directiva (JD) es importante observar tanto sus habilidades profesionales como sus cualidades personales. Por ejemplo, no presta ninguna ayuda convocar a alguien que tiene mucha experiencia profesional en temas de desarrollo pero no le gusta trabajar en equipo.

*Habilidades profesionales y conocimiento* tienen que ver con currículum y experiencia laboral. *Cualidades personales* son características individuales que le permiten a una persona hacer bien su trabajo. Tienen que ver con la conducta de las personas y muestran **cómo** llevan a cabo la tarea. El recuadro siguiente menciona algunas cualidades personales fundamentales para los miembros de la JD.

Es importante evitar que el prejuicio determine a quién se convoca. Es posible que haya algunas características personales que no afecten la función de ser miembro de la JD. Ejemplos incluyen la apariencia física, la edad o el estado civil.

Es común que los miembros de la JD estén demasiado ocupados para desempeñar bien su función. Quizás tengan trabajo asalariado en otro lado que les exige mucho de su tiempo y energía. Es posible entonces que tengan muy poco tiempo para estar en las reuniones, participar en comisiones, prepararse para las reuniones o hablar en encuentros públicos. Como resultado la JD puede perder motivación y productividad y la organización podría fracasar. Es posible que en la zona haya mucha demanda de miembros de comisiones directivas y las personas sean miembros de comisiones directivas de varias instituciones. Es importante ser realistas en cuanto a la posibilidad de que un posible miembro esté actualmente en condiciones de comprometerse de lleno con la función.

Puede ser útil hacer una lista de habilidades profesionales y cualidades personales en el manual de la JD para que la JD pueda referirse a ella cuando sea necesario. Algunas de ellas pueden marcarse como indispensables para los miembros de la JD. Otras pueden marcarse como deseables. Habilidades profesionales pueden aplicarse a funciones específicas dentro de la JD. Por ejemplo, quizás haya el sentir de que el tesorero tenga que tener cierta preparación en

Cualidades personales fundamentales para los miembros de la JD

Adaptado de Stahlke (2003)  
Governance matters p354

Las investigaciones han identificado cuatro tipos de cualidades personales que son importantes para los miembros de una JD:

■ **Cualidades de alto desempeño**

**COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN** – según la misión, visión y valores. En una organización cristiana, los miembros de la JD deben mostrar un compromiso con servir a Dios

**BUENA COMUNICACIÓN** – buenos para hablar, escuchar, leer, escribir, estar abiertos

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS** – comprometidos con la justicia y la equidad con el fin de restaurar relaciones sanas.

**INICIATIVA** – capaz de aprovechar oportunidades y de llamar la atención a temas importantes

**OBJETIVIDAD** – capaz de ser imparcial y objetivo

■ **Cualidades reflexivas**

**PENSAMIENTO CONCEPTUAL** – capaz de establecer conexiones, ver tendencias y relaciones, interpretar información

**CRITERIO EFECTIVO** – capaz de aplicar el sentido común, la razón, el conocimiento y la experiencia.

**PENSAMIENTO INDEPENDIENTE** – capaz de mantener convicciones propias a pesar de las influencias, la oposición o las amenazas.

**PENSAMIENTO LÓGICO** – capaz de pensar con cuidado sobre un tema

■ **Cualidades de liderazgo**

**RENDICIÓN DE CUENTAS** – tiene buena disposición a dar y recibir evaluaciones objetivas acerca de relaciones y desempeño.

**INTERDEPENDENCIA** – capaz de trabajar eficazmente con otros, comprometido con decisiones grupales

**BUENA ADMINISTRACIÓN** – capaz de hacer el mejor uso de los recursos y al mismo tiempo apuntar a exigencias altas

■ **Cualidades individuales**

**EMPATÍA** – conoce y aprecia los sentimientos, las preocupaciones y las necesidades de otros

**MENTE ABIERTA** – abierto a información e ideas nuevas. Esto incluye la disposición a desarrollar las habilidades necesarias cuando están faltando.

**INTEGRIDAD PERSONAL** – digno de confianza, aplicado, honesto

**CONCIENCIA DE UNO MISMO** – capaz de evaluar y manejar sus fortalezas y debilidades

**AUTO ESTIMA** – con confianza en su valor personal y sus capacidades

**TRANSPARENCIA** – no tiene agenda personal sino que es abierto con la información, a menos que sea confidencial

administración financiera. Sin embargo, quizás no sea necesario que todos los miembros de la JD tengan habilidades profesionales pertinentes. Algunos miembros de la JD que no tienen estas habilidades pueden hacer un aporte muy valioso. Esto se aplica especialmente a algunos beneficiarios.

Una JD que funciona bien está integrada por personas con habilidades profesionales, capacidades y trasfondos diferentes. Cuando surge la necesidad de convocar miembros nuevos, puede ser útil tomar en cuenta las necesidades concretas de la organización. Por ejemplo, si la organización acaba de iniciar un trabajo en una región nueva, puede ser útil convocar a un nuevo miembro de la JD que venga de esa región o que tenga experiencia trabajando allí. O, si una organización está expandiendo su trabajo y está empezando a enfocar un nuevo tema de desarrollo, puede ser útil convocar a un miembro nuevo que tenga experiencia en ese tema. No obstante, es importante recordar que la JD debe evitar la gestión de la organización. Algunos

miembros de la JD, por lo tanto, deben tener capacidad de pensar estratégicamente o de dirigir, aunque hayan tenido poco contacto con el trabajo de desarrollo. Además de tomar en cuenta las necesidades actuales de la organización, también puede ser útil considerar las habilidades de los miembros actuales y de los que pasan a retiro, para asegurar que la JD mantenga su diversidad. También puede ser sano contar con un buen equilibrio de miembros según su sexo, edad y grupo étnico.

ESTUDIO DE CASO  
Revisar la representatividad de la JD

Ayuda y Esperanza decide que su JD debe ser más variada, ya que la mayoría de los miembros actuales tiene alrededor de la misma edad y tiene experiencia en dirigir y no en trabajar en desarrollo comunitario. Todos los miembros son hombres.

En su retiro anual, los miembros sugieren varios tipos de personas que deberían estar representadas en la JD. El presidente deja en claro que las funciones de las personas en la JD no están bajo amenaza pero que a medida que los miembros se vayan retirando, la JD será más selectiva en cuanto a sus reemplazantes. Una vez que los miembros han debatido los tipos de personas que deberían estar representadas en la JD, dialogan sobre cuál deberá ser el porcentaje de miembros que deberán representar. Deciden lo siguiente:

- La cuarta parte de los miembros deberá tener experiencia pertinente en desarrollo comunitario.
- La cuarta parte de los miembros deberá tener experiencia en la dirección de instituciones.
- La cuarta parte de los miembros deberá estar integrada por líderes de iglesias.
- La cuarta y última parte no se especifica con el fin de dar lugar a la representación de beneficiarios.

También deciden que al menos la tercera parte de los miembros de la JD deberá estar integrada por mujeres. Estos detalles se anotan en el manual de la JD.

Una vez que se hayan definido los sectores que carecen de representatividad, los miembros actuales de la JD o miembros de la organización deberán identificar a posibles candidatos. Los miembros de la organización quizás tengan que votar por los nuevos miembros de la JD, aunque la JD haya realizado la búsqueda de los candidatos. Si la organización no tiene miembros, la misma JD por lo general encuentra y elige sus propios integrantes. Puede ser de utilidad nombrar a uno o dos miembros para formar una comisión nominadora.

Los candidatos podrían ser:

- miembros de la organización
- contactos profesionales de integrantes actuales de la JD
- expertos en el tema de desarrollo sobre el cual trabaja la organización
- miembros de comisiones
- donantes
- beneficiarios
- líderes locales, como por ejemplo líderes de iglesias.

Recuerden que los miembros de la JD deben vivir o trabajar lo suficientemente cerca de la organización como para viajar rápida, fácil y económicamente a las reuniones. La JD deberá apartar un presupuesto para pagar por gastos de los miembros de la JD, tales como transporte y comida durante las reuniones.

A organizaciones que están trabajando cerca de las bases les resulta más fácil tener a beneficiarios en su JD. Algo para tomar en cuenta es que posiblemente los beneficiarios no tengan mucha educación formal. Esto no deberá afectar su participación en la JD, ya que tienen mucho para contribuir. Sin embargo, la JD quizás exija una revisión de la manera en que se comparte información y una mayor inversión en capacitación.

La participación en una JD es una gran responsabilidad. Los miembros de la JD son responsables legal y moralmente del trabajo de la organización. A menudo las personas a las que se invita a ser miembros de la JD no toman en cuenta esta carga. En vez de considerar la participación en una JD como una oportunidad para dar y servir con humildad, es fácil considerarla como una oportunidad para mejorar la posición de uno dentro de la sociedad y satisfacer sus propias ambiciones. Otro peligro es que las personas que saben que tienen mucho para contribuir estén sirviendo como miembros de comisiones directivas de varias organizaciones. Esto afectará el tiempo que tendrán para dedicarle a cada organización y puede traer un conflicto de intereses.

**ESTUDIO  
BÍBLICO**

**El servicio a otros**

■ Leamos Filipenses 2:1-11

- *¿A quién debemos tratar de imitar?*
- *Versículos 6 y 11 declaran que Jesús es Dios, ¡pero observemos los versículos 7-8! Hagamos una lista de sus características.*
- *¿Por qué era tan importante la naturaleza de siervo de Jesús en el cumplimiento del plan de Dios?*
- *Versículos 1-4 nos animan a tener un corazón de siervo. ¿Se nos ocurren situaciones en las que no supimos poner a otros en primer lugar?*
- *¿Qué nos llevó a actuar de esta manera?*

Es fácil culpar a otras personas por nuestra falta de servicio y decir que ellas no merecen que las sirvamos. Sin embargo, el versículo 1 muestra claramente que el problema está en nuestra propia relación con Dios. A veces nos olvidamos de lo que Cristo hizo por nosotros sin merecerlo.

- *El versículo 3 nos advierte que evitemos hacer las cosas para nuestro propio beneficio. ¿Cómo podemos asegurarnos de que las personas que trabajan para nuestra organización, en la JD o el personal, tengan la motivación adecuada?*

Cuando se invitan candidatos a formar parte de una JD se les deberá dar la oportunidad de pensar y poner en oración la posibilidad de integrar la JD. No se deberá invitar a personas que ya están en varias comisiones de otras organizaciones. A los que se los invita a ser miembros de una JD se les deberá dar tiempo y espacio para tomar su decisión. Quizás sea de ayuda entregarles una fotocopia de la página 58 para que piensen con cuidado algunos temas importantes antes de tomar una decisión. Para que una JD dirija eficazmente, los miembros deberán estar 100% comprometidos con la organización. Asegurarse que los candidatos consideren el tema con cuidado ayuda a proteger a la organización de problemas de dirección en el futuro.

Cómo decidir si formar parte de una JD

Adaptado de [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)

Estas preguntas pueden ayudar a candidatos de una JD a decidir si están comprometidos con la organización y a considerar qué tienen para ofrecer.

Algunas preguntas pueden responderse observando los materiales escritos e informes de la organización, como el informe anual, el informe financiero auditado y el manual de la JD. Otros materiales escritos que no fueron producidos por la organización misma, como artículos de periódicos, informes y publicaciones, pueden proveer perspectivas útiles y objetivas. También puede ser de ayuda hablar con diferentes personas para escuchar su opinión. Estas personas podrían ser los miembros actuales y anteriores de la JD, el director ejecutivo y miembros del personal, así como también otras personas interesadas, como los beneficiarios.

■ **El trabajo de la organización**

- ¿Cuál es la misión de la organización?
- ¿Qué la distingue como organización cristiana?
- ¿De qué manera se relacionan sus programas actuales con su misión?
- ¿Puedo visitar a la organización para ver un programa?
- ¿Hay un plan estratégico que se repasa y evalúa regularmente?

■ **Situación financiera**

- ¿La organización tiene una buena base financiera?
- ¿La JD debate y aprueba el presupuesto anual?
- ¿Con cuánta frecuencia reciben informes financieros los miembros de la JD?

■ **Beneficiarios**

- ¿A quiénes sirve la organización?
- ¿Están satisfechos con su trabajo los clientes de la organización?

■ **Estructura de la JD**

- ¿De qué manera está estructurada la JD?
- ¿Hay descripciones de las responsabilidades de la JD y de los miembros individuales?
- ¿Hay descripciones de las funciones y responsabilidades de las comisiones de la JD?
- ¿Quiénes son los otros miembros de la JD?
- ¿Hay un sistema para evitar los conflictos de intereses?

■ **Responsabilidades individuales de los miembros de la JD**

- ¿De qué maneras piensa la JD que yo puedo hacer un aporte como miembro de la JD?
- ¿Cuánto tiempo me demandará?
- ¿De qué manera se encargan tareas a las comisiones?
- ¿Qué orientación me darán?
- ¿La organización provee oportunidades para el desarrollo y la capacitación de miembros de la JD?
- ¿Qué función cumple la JD en la recaudación de fondos (si cumple alguna)?

■ **La relación de la JD con el personal**

- ¿Está satisfecha la JD con el desempeño del personal?
- ¿De qué manera trabajan juntos los miembros de la JD y el personal directivo?

■ **Su interés en servir en la JD**

- ¿Estoy comprometido con la misión de la organización?
- ¿Tiene la organización una declaración de fe? ¿Estoy de acuerdo con ella?
- ¿Qué cualidades puedo ofrecer a la JD?
- ¿Puedo aportar el tiempo necesario para ser un miembro efectivo de la JD?
- ¿Me siento cómodo con el enfoque y el tono de los esfuerzos de la organización para recaudar fondos?
- ¿Estoy dispuesto a dar apoyo económico?
- ¿Puedo poner los propósitos e intereses de la organización por encima de mis propios intereses profesionales y personales al tomar decisiones como miembro de la JD?

## REFLEXIÓN

- ¿Tomamos en cuenta tanto las habilidades profesionales como las cualidades personales cuando incorporamos miembros nuevos a la JD? ¿Qué aspectos tomamos en cuenta?
- ¿Tenemos a veces la tentación de dejar que el prejuicio determine a quién se convoca? ¿Cómo podemos evitar esto?
- ¿Debemos hacer una lista de habilidades profesionales y cualidades personales esenciales y deseables para miembros de la JD en el manual de nuestra JD? Si es así, ¿qué habilidades y cualidades deberían estar en esta lista?
- ¿Tenemos un abanico representativo de personas en nuestra JD? Si no es así, ¿qué tipo de personas debemos buscar cuando convoquemos personas la próxima vez?
- ¿De qué manera convocamos personas para nuestra JD?
- ¿Estamos buscando en los lugares adecuados candidatos para ser nuevos miembros?
- ¿Nos aseguramos de que los candidatos conozcan bien las responsabilidades de ser un miembro de la JD? ¿Les serviría tener una copia de la página 58?

## 4.4 Elección de personas para ocupar posiciones clave dentro de la Junta Directiva

La Junta Directiva (JD) debe tener la libertad de elegir a las personas para funciones clave dentro de la JD. Temas para considerar incluirán:

- características y cualidades deseables para la función
- período de tiempo de servicio en esa función
- de qué manera se seleccionarán las personas, como por ejemplo por voto secreto.

### Características de un buen presidente/a

- Visión – el/la presidente/a debe poder incentivar a la JD a mirar en la dirección hacia donde la organización se mueve en el futuro.
- Capacidades de facilitador (ver página 70 para más detalles sobre facilitar una reunión) y de trabajo en equipo para poder extraer de otros su sabiduría.
- Conocimiento de lo que es la misión integral (para organizaciones cristianas).
- Experiencia de participación en una JD y de ocupar posiciones importantes en ella.
- Buen conocimiento bíblico (para organizaciones cristianas).
- Conocimiento general de la ubicación del trabajo de la organización, sus donantes y las leyes nacionales referentes al trabajo de desarrollo.

Puede ser útil que el presidente haya servido a la organización como miembro de la JD por algún tiempo antes de ocupar esta posición. Esto le habría permitido al presidente lograr una buena comprensión de la organización y de las dinámicas de la JD. Sin embargo, si han sido tiempos difíciles para la organización, podría ser mejor que alguien de afuera entre directamente a la JD como presidente. Esa persona será más objetiva y podrá hacer mejoras importantes en la organización.

**REFLEXIÓN**

- 'El presidente es el principal servidor de la JD, no la persona con más poder' (Stahlke 2003, p 178). Debatan esta afirmación. ¿Es ésta la concepción en nuestra organización?

**Características de un buen secretario**

- Buenas habilidades en redacción escrita.
- Habilidades para resumir información.
- Organización.
- Bueno para distribuir información.

**Características de un buen tesorero**

- Experiencia en administración financiera. Es útil que el tesorero haya tenido experiencia en la administración financiera de organizaciones de desarrollo.
- Comprensión de requisitos legales en cuanto a finanzas.
- Organización.
- Conocimiento de fuentes de financiamiento.

El representante legal, si es que hay uno, debe tener buen conocimiento de las leyes nacionales, especialmente en relación a lo laboral y al trabajo de desarrollo.

**REFLEXIÓN**

- ¿Estamos de acuerdo con las características de las diferentes funciones dentro de la JD que se mencionan arriba? ¿Qué características nos gustaría agregar?

## 4.5 Renuncias a la Junta Directiva

Un miembro de la Junta Directiva (JD) puede o debe tomar la decisión de renunciar por varias razones:

- si ya no concuerda con la misión de la organización
- si no tiene suficiente tiempo disponible
- si ya no puede llevar a cabo las tareas
- si surge un conflicto de intereses (ver página 61).

Un miembro de la JD puede sentir la tentación de renunciar después de un desacuerdo en una reunión de la JD o porque no está de acuerdo con una decisión. Sin embargo, debe considerar esto con cuidado y en oración. En una JD que funciona bien, cada miembro de la JD, en algún momento de su servicio, verá a la JD tomar decisiones con las que no concuerda. Lo bello de la forma en que Dios nos creó es que tenemos diferentes puntos de vista y trasfondos. ¡La vida sería muy aburrida si todos fuéramos iguales! Un miembro de la JD que está descontento debe pensar por qué desea renunciar y ver si las diferencias pueden resolverse sin la renuncia. Debe preguntarse:

- ¿Hay diferencias fundamentales entre mis puntos de vista y los que tienen los demás? ¿O, en general, estoy satisfecho con la mayoría de las decisiones que toma la JD?
- ¿Siento que se escuchan mis puntos de vista? Si no, ¿hay maneras en que puedo incentivar que las discusiones sean más participativas?
- ¿Hay personas específicas de la JD con las que me cuesta trabajar? ¿Puedo encontrar la manera de mejorar la relación?
- ¿Cuánto valor tiene mi aporte a la JD? ¿Cómo se vería afectada la JD si renuncio?

Con frecuencia las personas renuncian de la JD porque les falta la confianza para pararse firme y compartir sus preocupaciones. El presidente de la JD debe buscar maneras de alimentar la confianza personal de los miembros de la JD. El presidente debe ser accesible y animar a los miembros de la JD a acercarse a su persona para debatir cualquier tema y preocupación. Debe estar dispuesto a considerar la posibilidad de hacer cambios al modo de funcionamiento de la JD si hay miembros concretos que están descontentos.

Algunas comisiones directivas están tan desesperadas por retener a sus miembros que los hace sentir culpables de dejar la JD si no tienen el tiempo necesario para participar. Esto trae como resultado miembros descontentos y una JD ineficaz. Es mucho mejor liberar a esta persona de la JD y convocar a un nuevo candidato que esté más comprometido con la obra de la JD. El presidente tiene la función importante de asegurar que los miembros de la JD sean realistas en cuanto al aporte que pueden hacer y, de ser necesario, concederles la libertad para retirarse.

## REFLEXIÓN

- ¿Tomamos en cuenta las presiones a las que están sometidos los miembros de la JD?
- ¿Estamos abiertos a permitirles que renuncien si no tienen el tiempo necesario para hacer bien su trabajo?

## 4.6 Políticas internas de la Junta Directiva

Además de las políticas para la organización en general, puede ser útil para la Junta Directiva (JD) tener algunas políticas internas:

**POLÍTICA PARA LOS CONFLICTOS DE INTERESES** Los miembros de la JD tienen la responsabilidad de expresar sus puntos de vista sobre los temas de las discusiones. Sin embargo, deben asegurarse de que estos puntos de vista concuerden con los intereses de la organización y no con sus intereses personales. Para evitar que haya conflictos de intereses, puede ser útil pedirle a cada miembro de la JD que, cuando se lo elija, exprese cualquier conflicto de interés posible. Esta información debe actualizarse cada año. Por ejemplo, es posible que los miembros de la JD tengan conexiones con otras instituciones con las que la organización podría entrar en contacto:

- Quizás un miembro de la JD trabaje para una compañía de construcción.
- Quizás un miembro de la JD sirva en la JD de otra organización de desarrollo.
- Quizás la pareja o un pariente cercano de un miembro de la JD trabaje para una empresa que hace auditorías financieras.

Si la JD debe debatir un tema que podría traer como resultado un conflicto de intereses para un miembro de la JD, no debe permitirse que esa persona participe en las discusiones ni en la toma de decisión. El miembro de la JD tampoco deberá permitir que su parcialidad influya a otros miembros de la JD.

Otro tipo de conflicto de intereses tiene que ver con trabajo asalariado que se realiza para la organización. Por ejemplo, quizás un miembro de la JD esté registrado como consultor de la organización. La política podría declarar que no se permitirá a los miembros de la JD llevar a cabo trabajos asalariados de consultoría para la organización, ya que se espera que los miembros de la JD sirvan como voluntarios.

**POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD** Todas las discusiones de las reuniones de la JD deben mantenerse en confidencialidad. Aunque es importante que las decisiones se comuniquen a las personas indicadas, no es una buena idea dar a conocer el proceso de la toma de decisiones. Aunque la JD está formada por miembros con opiniones diferentes, una vez que se toma una decisión, deberán presentar un frente común. De otra manera la imagen de la organización podría dañarse y personas específicas podrían ofenderse. También puede afectar la efectividad de la JD. Si se quiebra la confidencialidad, los miembros de la JD no estarán muy dispuestos a compartir sus puntos de vista durante las reuniones de la JD, lo cual afectará la calidad de la toma de decisiones.

**REFLEXIÓN**

- ¿Tenemos políticas internas? Si es así, ¿cuáles son? Si no, ¿qué políticas debemos pensar en escribir? ¿Cuál deberá ser su contenido?

## 4.7 Manual de la Junta Directiva

Puede ser de ayuda que cada miembro de la Junta Directiva (JD) y el director ejecutivo tengan una copia del manual de la JD. Este manual contiene toda la información importante acerca de la JD. Los miembros particulares de la JD o el director ejecutivo pueden usarlo como referencia. También puede servir de referencia en reuniones de la JD, de ser necesario. Para no tener que reimprimir todo el manual cada vez que se actualiza una parte, conviene que el manual sea una carpeta de anillos, con hojas separadas.

Si la organización tiene estatutos, el manual de la JD debe incluirlos. Sin embargo, también debe incluir información acerca del funcionamiento interno de la JD.

En la página siguiente hay una lista de información que el manual podría incluir.

**REFLEXIÓN**

- ¿Tenemos un manual de la JD? Si no, ¿debemos pensar en crear uno?
- ¿Tiene un formato que facilita su uso y es fácil de actualizar?
- ¿Hay áreas que no cubre?
- ¿Tienen acceso a este manual todas las personas pertinentes?

**Información que  
debe incluirse en  
un manual de la JD**

**Información acerca de la organización**

- Historia (cómo se conformó, eventos clave)
- Ministerio (base de fe, declaración de valores, declaración de misión)
- Situación legal (incluyendo copias de los documentos de registro, como los estatutos o documentos de constitución)
- Finanzas (informe anual reciente, informe de auditoría, presupuesto anual, donantes actuales)
- Estructura (organigrama que muestra áreas de responsabilidad)

**Información acerca de miembros de la organización, si corresponde**

- Cómo se los selecciona
- Por cuánto tiempo sirven
- Cuáles son sus obligaciones
- Sus responsabilidades
- Detalles acerca de reuniones anuales

**Información sobre la JD**

- Cómo se elige a los miembros
- Períodos de servicio
- Modo de orientación
- Reuniones
- Cronograma de información
- Toma de decisiones
- Responsabilidades
- Funciones clave en la JD
- Políticas internas, como la de conflictos de intereses

**Información acerca de comisiones**

- Responsabilidades
- Nombramiento de miembros

**Descripción de relaciones**

JD/director ejecutivo

Presidente/JD, etc.

Lista de miembros de la organización, miembros de la JD, personas en posiciones clave, miembros de comisiones

Cronograma para elección o reelección de miembros de la JD y personas en posiciones clave en la JD

Actas de reuniones recientes de la JD

Formulario de reembolso



## 5

# Mayor efectividad de la Junta Directiva

## 5.1 Formar comisiones

El propósito principal de las reuniones de la Junta Directiva (JD) es tomar decisiones. Las mejores decisiones se toman cuando las personas se han informado bien en cuanto a todas las posibilidades. A veces esta información la pueden proveer otros, como el director ejecutivo. Sin embargo, a veces es necesario que los mismos miembros de la JD reúnan esta información.

Para facilitar este proceso, puede ser de gran ayuda armar comisiones dentro de la JD. Estas comisiones están integradas por miembros de la JD y a veces por otras personas adicionales que no forman parte de la JD, y tienen el fin de estudiar temas importantes en profundidad. La comisión presentará entonces opciones a la comisión principal para tomar una decisión. En algunos casos quizás corresponda delegar la responsabilidad de tomar decisiones a la comisión. Es importante armar comisiones con moderación para no desperdiciar el tiempo de los miembros de la JD y no retrasar el trabajo de la JD.

Hay varios tipos de comisiones. Algunas son comisiones permanentes que se reúnen regularmente. A menudo éstas tienen una función especial de monitoreo. Algunas comisiones entran en acción sólo cuando es necesario. Otras se arman para un propósito excepcional y específico y cuando la tarea se completa, se disuelven. Estas se denominan comisiones ad hoc.

Algunos tipos de comisiones pueden ser las siguientes:

- **Comisión de finanzas**, que se reúne regularmente. Supervisa la situación financiera de la organización y asesora a la JD sobre temas de presupuesto y finanzas.
- **Comisión nominadora**, que entra en acción cuando hay que convocar miembros nuevos para la JD.
- **Subcomisiones**. Estas comisiones tienen una función muy específica y rinden informe a una de las comisiones de la JD. Por ejemplo, puede haber una comisión de auditoría que rinde informe a la comisión de finanzas.
- **Comisiones ad hoc**. Por ejemplo, a medida que crece una organización, quizás haya la necesidad de instalaciones más amplias. Una comisión ad hoc podría armarse para estudiar si es mejor ampliar las oficinas actuales o construir, alquilar o comprar oficinas nuevas. La comisión supervisaría el tema y se disolvería una vez que la organización tuviera oficinas nuevas.

Algunas comisiones directivas tienen una comisión ejecutiva. Ésta está formada por personas con funciones vitales de la JD – por lo general el presidente, secretario y tesorero. La comisión ejecutiva actúa en nombre de la JD cuando surgen temas entre reuniones que deben resolverse con urgencia. Esto ahorra tiempo ya que permite que se tomen decisiones rápidamente en vez de esperar hasta la próxima reunión de la JD que se ha fijado. Sin embargo, puede contribuir a que los miembros de la JD y otros no conciban a la JD como un cuerpo unido que toma

decisiones. Puede verse como algo injusto esperar que la comisión ejecutiva tome decisiones sin beneficiarse del conocimiento y la sabiduría de los demás miembros de la JD. También puede ser injusto esperar que los demás miembros de la JD acepten las decisiones tomadas por la comisión ejecutiva cuando legalmente son todos responsables legal y moralmente del bienestar de la organización. Si la JD decide tener una comisión ejecutiva, debe considerar cuidadosamente el alcance de su autoridad y llegar a un acuerdo.

Cada organización es única. Por lo tanto, es posible que las estructuras de gobierno que son adecuadas para una organización no necesariamente lo sean para otra. Algunas organizaciones necesitarán más comisiones que otras, dependiendo de su tamaño y su misión.

Cómo decidir qué comisiones son las adecuadas

Éstas son algunas preguntas importantes para plantear con el fin de decidir qué comisiones son las adecuadas:

- ¿La comisión agrega valor al desempeñar una función especializada que la JD no puede cumplir por sí sola?
- ¿La comisión agrega valor al investigar temas específicos y presentar opciones ante la JD?
- ¿La comisión evita la gestión o la presión al personal de la organización con consejos?

## REFLEXIÓN

- ¿Qué comisiones existen en nuestra organización? Si ninguna, ¿sería útil establecer algunas? ¿Cuáles serían? Si ya tenemos comisiones, ¿son adecuadas?

## ¿Quiénes deberían estar en las comisiones?

Todos los miembros deberán estar en por lo menos una comisión. Esto los ayuda a mantenerse involucrados en lo que está haciendo la organización. Sin embargo, ningún miembro deberá integrar más de dos comisiones. Es importante no sobrecargar a los miembros de la JD, quienes a menudo trabajan a tiempo completo en otro lado además de ser voluntarios en la JD. El presidente de la JD es la excepción, ya que puede integrar todas las comisiones. Sin embargo, por lo general el presidente de la JD no presidirá ninguna de estas comisiones.

Podrán invitarse a integrar una comisión a personas que no son miembros de la JD. Estas personas se convocan porque tienen conocimiento en un área y pueden dar asesoramiento. Estas personas podrían incluir al director ejecutivo, personal directivo de la organización, miembros de la organización y otros expertos. Por ejemplo, una comisión nominadora podría formarse con dos miembros de la JD y algunos miembros de la organización. Esto anima a la JD a escuchar a los miembros de la organización. Los miembros de la JD que forman parte de la comisión nominadora pueden proveer perspectivas útiles en cuanto al tipo de persona que sería bueno tener como miembro de la JD.

Los miembros de las comisiones los selecciona el presidente de la JD en consulta con la JD y el director ejecutivo. Deben seleccionarse con cuidado, considerando su posible aporte a la comisión, especialmente en términos de sus trasfondos y su experiencia. Es posible que algunas comisiones requieran de sus miembros más tiempo que otras.

Cada comisión deberá tener un presidente y un secretario. Por lo general el tesorero de la JD preside la comisión de finanzas y el vicepresidente preside la comisión nominadora. El presidente de cada comisión tiene la responsabilidad de monitorear el trabajo que hacen los miembros de las comisiones y asegurarse de que las tareas que fija la JD se cumplan puntualmente.

## REFLEXIÓN

- En nuestras comisiones, ¿hay un buen equilibrio entre miembros de la JD y personas que no son miembros?

## Funciones de los miembros de las comisiones

Las comisiones trabajan bajo la autoridad de la JD. No tienen poder de decisión a menos que la JD les delegue autoridad. No deben considerarse como fines en sí mismas sino como una manera en que la JD puede cumplir con su función. Las funciones principales de las comisiones son:

- estudiar a fondo un tema
- identificar puntos clave y conclusiones
- informar a la JD con una lista de opciones para consideración de la JD, o tomar decisiones ellas mismas, si es que les ha sido delegada esa autoridad.

Las comisiones específicas cumplen funciones específicas. Por ejemplo, la comisión de finanzas supervisa los aspectos financieros de la organización. Esto involucra, entre otras cosas, estudiar las finanzas de la organización a intervalos regulares, preparando resúmenes financieros para cada reunión de la JD y ayudando con el informe anual de la organización. La comisión de finanzas deberá revisar el uso que hace la organización de los fondos, los bienes y otros recursos, y proveer asesoramiento a la JD.

Es importante escribir una descripción para cada comisión, que especifique su autoridad y responsabilidad. También puede ser útil desarrollar un plan de trabajo que especifique en qué momento del año se requerirán aportes a la JD. También se podrían documentar los sistemas y procesos para guiar a las comisiones y permitir que miembros nuevos entiendan enseguida cómo funciona la JD. Por ejemplo, una comisión nominadora podría tener directrices sobre criterios para incorporar candidatos, en qué orden deberán realizarse diferentes actividades, quiénes son las personas interesadas, etc. La JD deberá revisar cada año o dos años todos estos documentos relacionados a las comisiones.

Una descripción típica de una comisión es la siguiente:

- **Nombre** de la comisión.
- **Propósito** de la comisión.
- **Responsabilidades específicas**.
- **Reuniones** – con cuánta regularidad se realizarán, y, si corresponde, qué es lo que se discutirá.
- **Presidente** – quién presidirá la comisión y quién presidirá en su ausencia.
- **Secretario** – quién notificará a todos acerca de las reuniones y quién tomará actas.
- **Quórum** – cuántos miembros de las comisiones deberán asistir a las reuniones para que tengan validez. Se podría especificar la presencia de ciertos miembros, como por ejemplo de un miembro de la JD.
- **Autoridad** – qué autoridad le ha delegado la JD.
- **Membresía** – qué tipo de personas deberán estar representadas en la comisión, como por ejemplo expertos que no son de la JD, el presidente de la JD, el director ejecutivo.
- **Períodos de servicio** – por cuánto tiempo servirán los miembros en las comisiones y cuántas veces podrán renovar su membresía.

## REFLEXIÓN

- ¿Tenemos descripciones claras para cada comisión? Si no, ¿qué deberían incluir estas descripciones?
- ¿Qué sistemas y procesos necesitan documentarse?

## 5.2 Armar una agenda para la reunión

Una agenda es una lista de puntos que se discutirán en una reunión. Es muy útil seguir esta guía durante la reunión para asegurarse de que nada importante quede excluido. También es una herramienta útil para los miembros de la Junta Directiva (JD) antes de la reunión. Los ayudará a prepararse mentalmente y en oración.

La agenda es responsabilidad del presidente. La agenda para una reunión de la JD deberá incluir sólo puntos que estén listos para la toma de decisión, así la reunión es más productiva. Para las reuniones de las comisiones, la agenda puede incluir más tiempo para el debate. El secretario deberá circular la agenda una semana antes de la reunión.

Hay algunos puntos que deberán incluirse en la agenda de todas las reuniones de la JD. Por ejemplo:

- Título de la reunión.
- Fecha, hora y lugar de la reunión.
- Oración para iniciar la reunión.
- Repaso y aprobación de las actas de la reunión anterior.
- Verificación del quórum – esto significa asegurar que haya suficientes personas presentes en la reunión para tomar una decisión, según el manual de la JD de la organización. Si no hay suficientes personas, la reunión deberá posponerse. Para evitar el desperdicio de dinero y tiempo, debe animarse a los miembros de la JD a enviar al presidente o al secretario una disculpa con antelación si es que no pueden estar presentes.

- Repaso del informe financiero. El informe deberá circularse antes de la reunión. El tesorero o director financiero deberá presentar sólo los puntos principales. Cualquier cuestión financiera importante deberá discutirse.
- Informe del director ejecutivo. El informe deberá circularse antes de la reunión. En la reunión, el director ejecutivo deberá presentar sólo los puntos principales y dar un tiempo para preguntas.
- Informes de las comisiones. Este es el momento en que las comisiones deberán informar a la JD y pedir consejo o la toma de decisiones cuando sea necesario.
- La parte más importante de la reunión – temas que requieren una decisión. Éstas pueden ser propuestas nuevas o propuestas de la reunión anterior que aún requieren una decisión.
- Lectura de correspondencia.
- Cualquier otro tema (a veces denominado ‘foro abierto’). Esto da a los miembros de la JD la oportunidad de presentar cualquier tema que haya surgido después de fijarse la agenda y que no puede esperar a una próxima reunión. Este punto también puede usarse para compartir temas que no requieren discusión. Para que haya suficiente tiempo para tratar estos temas, es importante que los miembros sugieran los puntos del foro abierto al presidente al principio de la reunión.
- Es importante incluir descansos de cinco minutos en la agenda cada hora para que las personas coman o tomen algo, usen el baño o hagan alguna llamada telefónica. Esto afectará en gran manera la capacidad de concentración de los miembros. Evitará que las personas abandonen la reunión en medio de un debate, lo cual distrae a otros miembros y significa que podrían perder alguna información importante o la oportunidad de hacer un aporte a la discusión.
- Acuerdo en cuanto a la fecha, la hora y el lugar de la próxima reunión.
- Oración para cerrar la reunión.

El presidente deberá cerciorarse de que la reunión siga de cerca la agenda. Puede ser útil que el presidente calcule el tiempo que llevará cada punto y trate de atenerse a ese horario. Esto garantizará que la reunión termine a tiempo y que las personas tengan energía y capacidad de concentración. Al iniciar la discusión de un tema puede ayudar a la concentración de las personas que el presidente les comunique cuánto tiempo va a dedicarse a ese punto.

## REFLEXIÓN

- ¿De qué manera podríamos mejorar nuestras agendas para que sean más útiles?

## 5.3 Coordinar la reunión

Requiere una gran habilidad presidir una reunión. Las personas a menudo tienen una idea incorrecta de la función del presidente. En un extremo, el presidente podría ser más autoritario de lo que él o ella debería ser. Por ejemplo, el presidente podría ser la persona que tiene la última palabra en cada discusión. El presidente podría ampliar su responsabilidad y abusar su poder de manera que ejerce influencia sobre la toma de decisiones. El presidente podría tratar de imponer sus ideas sobre otros miembros de la Junta Directiva (JD). En el otro extremo, un presidente, en un esfuerzo por servir a los otros miembros de la JD, quizás quiera dar a todos la oportunidad de compartir sus puntos de vista y debatir cada tema de la reunión, haciendo que dure por horas y que no necesariamente concluya en la toma de decisiones. Es posible que el presidente no haga ningún aporte personal en absoluto a la discusión.



Un buen presidente encontrará el equilibrio adecuado. Es posible fijar límites de tiempo en los debates y asegurarse de que los aportes de los participantes sean breves, y al mismo tiempo ser un buen siervo. También es posible usar el poder de uno de manera positiva – para ayudar a la JD a trabajar en equipo, con responsabilidad compartida por las decisiones que se toman.

Una habilidad fundamental para presidir una reunión es la capacidad de facilitar una discusión. El presidente deberá evitar tomar la postura de enseñar a la JD o decirle a la JD qué decisiones se tomarán. Esto no significa que el presidente no exprese su opinión durante la discusión, pero deberá hacerlo de manera tal que los miembros no perciban su aporte como superior sino igual al de los demás miembros. Un buen presidente:

- ayuda a extraer ideas de las personas, ya que todas tienen conocimiento e ideas valiosas para compartir
- incentiva a los miembros de la JD y los ayuda a sentirse valorados
- marca los tiempos y comunica claramente a los miembros de la JD cuánto tiempo se dedicará a un tema en particular antes de iniciar la discusión
- debe mantener el enfoque de la discusión y apuntar a la toma de decisiones
- debe mantener orden en la reunión y encarar el conflicto de manera adecuada
- debe ser claro. Por ejemplo, el presidente deberá hacer una síntesis de la discusión antes de que se tome una decisión y expresar claramente el tema o la propuesta que votarán los miembros.

El presidente no debe mantener una postura neutral durante las discusiones porque su primera responsabilidad es como miembro y su segunda es como presidente. Sin embargo, es importante que el presidente deje en claro que su aporte a la discusión es su opinión personal como miembro de la JD. Una vez que el presidente ha hecho su aporte, deberá permitir que las demás personas participen. Debe evitar el abuso de su poder como facilitador y no dominar la discusión para defender su punto de vista.

Cómo enfrentar los desafíos que se le presentan al presidente

### Manejo de conflicto

- Reconozca el conflicto.
- Trate de establecer la causa del conflicto.
- Guíe al grupo a una situación de respeto mutuo.
- Si el conflicto no tiene que ver con el tema de la discusión, anime a los involucrados a resolver su desacuerdo después de la reunión.

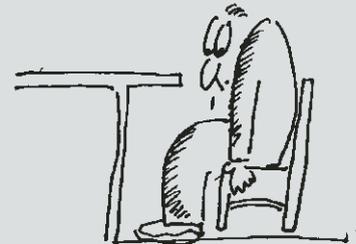


### Manejo de personas dominantes

- Refuerce conductas alternativas.
- Pida a las personas que alcen la mano para participar.
- Limite el número de veces que cada persona puede participar en la discusión.

### Trabajo con personas tímidas

- Anímelas individualmente, dentro y fuera de la reunión.
- Trate de descubrir la razón por la cual no están participando más en las discusiones. Note que los miembros nuevos de la JD pueden mantenerse callados en las dos primeras reuniones mientras ven cómo se hacen las cosas, conocen más a las personas, entienden su función y desarrollan confianza. Por otro lado, es posible que algunos miembros no participen porque piensan que no se respetarán sus puntos de vista. El presidente quizás tenga entonces que hablar con miembros específicos de la JD que muestran una falta de respeto, o a toda la JD, para recordarles las reglas que deben seguirse en un debate.
- Invite a las personas por nombre a compartir su punto de vista.



Adaptado del *Manual de Capacitación de Facilitadores* (2004) Tearfund

Una vez que se ha tomado una decisión, el presidente debe asegurarse que se elija a alguien para llevar adelante la acción.

Puede ser útil tener una sesión para evaluar a la JD una vez al año. Esto permitirá que los miembros de la JD reflexionen acerca del funcionamiento de la JD. El presidente deberá asegurar que se trabajen las áreas débiles. Esto puede significar que el presidente tenga que hacer cambios en la manera que él o ella desempeña su función. Algunas preguntas clave son:

- ¿La JD funciona bien? ¿En qué áreas no funciona bien la JD?
- ¿Trabajamos bien como equipo?
- ¿Son productivas nuestras reuniones? ¿Cómo podemos hacer un mejor uso del tiempo?
- ¿Pasamos demasiado tiempo debatiendo temas?
- ¿Todos participan en las discusiones? ¿De qué manera podrían animarse a las personas más calladas a hablar más y a las personas dominantes a hablar menos?
- ¿Todos prestan atención a las opiniones de los demás? ¿De qué manera podemos animarnos más unos a otros a prestarnos más atención?
- ¿Debatimos demasiados temas en cada reunión?
- ¿El contenido de las reuniones es siempre sobre los asuntos de la JD o hay temas que no son pertinentes a la JD?
- ¿Tomamos decisiones? Si no, ¿de qué manera podemos mejorar nuestra toma de decisiones?
- ¿Los miembros de la JD votan como desean o se sienten presionados por otros para votar en un sentido específico?

El presidente debe saber que algunos miembros de la JD quizás no entiendan algunos de los temas que discute la JD pero tienen temor de reconocerlo. El presidente deberá por lo tanto incentivar un ambiente de apertura y de respeto mutuo. El presidente puede hacer esto de la siguiente forma:

- servir como ejemplo y admitir cuando no entiende determinado tema
- pedirle a las personas que expliquen sus presentaciones y comentarios con mayor claridad si piensa que algunas personas presentes no han entendido
- animar a los miembros de la JD a no usar terminología muy rebuscada
- recordar a la JD que los miembros tienen diferentes niveles de comprensión de temas específicos
- preguntarle individualmente a los miembros en encuentros personales si comprenden todo lo que debate la JD.

**REFLEXIÓN**

- ¿El presidente facilita bien nuestras reuniones? ¿De qué manera se podrían mejorar?
- ¿Al presidente le resulta difícil presidir nuestras reuniones? ¿Por qué?

## 5.4 Tomar actas

El secretario de la Junta Directiva (JD) tiene la responsabilidad de tomar notas escritas de las reuniones de la JD. Estas notas se llaman actas. Existen varias razones por las cuales tomar actas:

- A menudo son un requisito legal para las organizaciones registradas. Cualquier acción que toma la JD que no está registrada en las actas no es una acción legal.
- Son un registro de las decisiones que ha tomado la JD.
- Sirven de memoria para los miembros acerca de lo que se discutió la reunión anterior y los prepara para su reunión siguiente.
- Son una herramienta útil de rendición de cuentas para miembros que prometen realizar una tarea.



Con frecuencia las actas son demasiado detalladas. Gran parte de la información registrada no es necesaria. Esto significa que el secretario está desperdiciando tiempo y esfuerzo tomando nota de diferentes puntos en vez de estar participando más en las discusiones. Actas detalladas también hacen más difícil que los miembros de la JD encuentren las acciones que se han acordado. Aquí hay algunas directrices para ayudar a los secretarios a tomar buenas actas:

- Primero, anote el título de la reunión, el lugar, la fecha y la hora.
- Anote las personas presentes en la reunión y las ausentes. También anote los nombres de las visitas que hayan venido. Si sólo participan en parte de la reunión, marque los temas de la agenda durante los cuales están presente.
- Anote el tema de discusión, las decisiones que se han tomado y las acciones que se llevarán a cabo. No anote todo lo que dice cada uno durante el transcurso de la discusión. No hay ninguna necesidad de incluir nombres a menos que sean importantes para el tema de debate. Imagine a alguien que no ha podido estar en una reunión. ¿Las actas le darán una comprensión adecuada de los resultados de la reunión?
- Asegúrese de que las actas sean correctas. Incluya sólo los hechos. Asegúrese de que las acciones acordadas están expresadas lo más cerca posible a lo que se dijo, para evitar confusiones.
- Numere cada tema según el número en la agenda. Puede ser útil poner los temas de la agenda en una tabla, con una fila por tema y tres columnas: una para el número del tema, la segunda para notas, decisión o acción y la tercera para la persona que será responsable de llevar a cabo la acción.
- Asegúrese de que cualquier documentación adicional, como informes, planes y presupuestos que se hayan circulado antes de la reunión y usado como base de la discusión, se incluyan como anexo, con una referencia clara en las actas.

- Pase en limpio las actas lo más pronto posible después de la reunión, revíselas con el presidente, y dentro de la semana circúlelas a todos los participantes de la reunión así como también a los miembros que estuvieron ausentes.
- Asegúrese de que se incluya una breve revisión de las actas como punto de la agenda de la próxima reunión para garantizar que sean una representación correcta de la reunión. En la siguiente reunión el presidente y el secretario deberán firmarlas.
- Conserve las actas en un lugar seguro, junto con el resto de la documentación. Guarde las actas en el disco duro de una computadora y en un CD Rom o diskette. Guarde copias impresas en un archivo y consérvelas en un lugar seguro. Es posible que en una auditoría futura sea necesario mostrarlas.

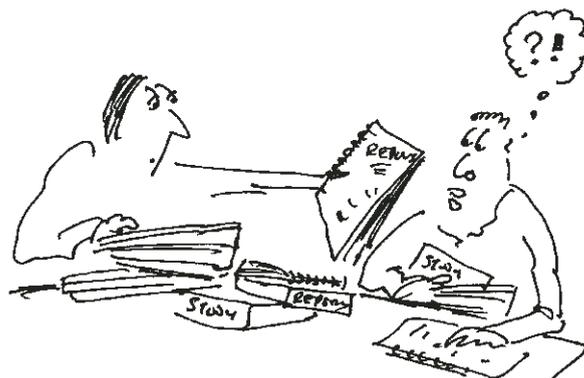
**REFLEXIÓN**

- ¿Tomamos actas en cada reunión? ¿De qué manera podríamos mejorar la manera en que tomamos actas y las guardamos?

## 5.5 Compartir información<sup>2</sup>

Si queremos definir estrategias y tomar buenas decisiones, es importante que tengamos acceso a buena información. Esta información podrían proveerla o recopilarla las siguientes personas:

- los miembros de la Junta Directiva (JD)
- las comisiones
- los miembros del personal a través del director ejecutivo.



El problema para algunas comisiones directivas es que no tienen suficiente información. Por otro lado, algunas comisiones se quejan de que tienen mucha información, pero mucha de ella no es pertinente, es demasiado detallada o lleva demasiado tiempo leerla.

Hay tres tipos de información:

**INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES** – información que se necesita para que los miembros de la JD tomen buenas decisiones.

**INFORMACIÓN DE MONITOREO**, como informes sobre el progreso hacia el logro de objetivos o información para evaluar el trabajo del director ejecutivo.

**INFORMACIÓN SECUNDARIA** – información que es de interés para los miembros de la JD pero sobre la cual no hay necesidad de actuar, como por ejemplo información que surge de las reuniones de comisiones.

<sup>2</sup> Se utilizan ideas de la página web de Boardsource.org

La información debe ser:

**ACTUALIZADA** No tiene ningún sentido tener información después del momento en que se la necesita. La información debe estar al día.

**CLARA** Si la información es técnica, debe estar bien explicada, para que la entiendan todos los miembros de la JD.

**CONCISA** Si los documentos son demasiado largos, las personas no los leerán. Presente los datos concretos y provea explicaciones simples y sin rodeos. Algunos tipos de información pueden presentarse en forma de gráficos, lo cual ahorra espacio y ayuda a los miembros de la JD a entender relaciones y a involucrarse más en el tema.

**PERTINENTE** Sólo incluya información que la JD necesita saber.

**DE BUENA CALIDAD** Asegúrese de que los datos, y en especial las estadísticas, estén basados en evidencia confiable. Trate de incluir diferentes puntos de vista. Los miembros de la JD deben leer informes críticamente, tratando de 'leer entre líneas'.

Puede ser de ayuda que la JD se ponga de acuerdo en un cronograma de información que detalle qué información se requiere y cuándo. Este cronograma deberá compartirse con las personas que se espera provean la información. El cronograma podría diagramarse como la tabla de la página 76. Cada año podría copiarse el cronograma e insertarse las fechas correspondientes. Esta tabla muestra las fechas para cuando debe presentarse la información a la JD, fechas para cuando la información debe circularse y fechas límite para información que debe desarrollar la JD. La información por lo general la circula el secretario a los miembros de la JD después de consultar con el presidente.

## REFLEXIÓN

- ¿Qué tipos de información utilizamos?
- ¿Tenemos demasiada información o no tenemos suficiente?
- ¿La información que tenemos es actual, clara, concisa, pertinente y de buena calidad?
- ¿De qué manera podemos mejorar nuestra información?
- ¿Sería de ayuda mantener un cronograma de información?



Monitoreo de información												
Informe financiero	Mensualmente – cubre el mes anterior	Tesorero junto con director de finanzas	A miembros de la JD y al director ejecutivo	31	28	30	30	31	31	29	31	24
Informe financiero	Trimestralmente – cubre los tres últimos meses	Tesorero junto con director de finanzas	A miembros de la JD y al director ejecutivo					9			9	5
Informe del DE	Mensualmente – resume las actividades y novedades principales	Director ejecutivo	A miembros de la JD	5	5	5	5	4	5	5	6	5
Artículos publicados acerca de la organización	Mensualmente, si corresponde	Secretario	A miembros de la JD y al director ejecutivo	1	1	1	2	1	1	2	1	3
<b>Otros</b>												
Informe anual	Anualmente	Miembros de la JD y director ejecutivo	Al personal, donantes, beneficiarios, otros							29		
Contenido actualizado para el manual de la JD	Anualmente	Secretario	A miembros de la JD			30						

## Cómo completar el cronograma de información

### REUNIONES DE LA JD

Primero, anotar la fecha de cada reunión de la JD en la primera línea gris que dice 'Reuniones de la JD'. En el ejemplo anterior, las reuniones de la JD en el 2007 serán el 2 de enero, 2 de abril, 2 de julio y 1 de octubre. También habrá una reunión de la JD al principio de enero del año siguiente, así que el cronograma deberá tomar esto en cuenta para circular la información antes de esa reunión. En diciembre es importante tomar en cuenta las celebraciones de fin de año. Por eso es que, en el ejemplo anterior, para asegurarse de que todos los miembros de la JD reciban la información, se circulará unas semanas antes de navidad (10 de diciembre).

Luego, para cada tipo de información (filas blancas), usar la descripción para calcular cuándo deberá circularse la información correspondiente. Es muy útil consultar un calendario. Anotar la fecha en la columna del mes que corresponda.

### INFORMACIÓN DE MONITOREO / OTROS

Para cada clase de información, utilizar la descripción para calcular cuándo deberá circularse la información correspondiente. Para la información de monitoreo, dejar pasar unos días después de la finalización del período a informar para que puedan escribirse los informes. En el caso de los informes financieros, dejar pasar un mes completo, ya que puede demorarse el procesamiento de ingresos y pagos. En el ejemplo anterior, se espera que el informe financiero de diciembre 2006 se presente el 31 de enero del 2007, y así sucesivamente. El informe financiero trimestral para enero a marzo debe presentarse el 9 de mayo. Esto se debe a que el informe financiero para marzo debe presentarse al final de abril, y el tesorero y el director de finanzas necesitan unos días para armar el informe trimestral.

## 5.6 Tomar decisiones

### ESTUDIO BÍBLICO

#### La unidad

Para que la Junta Directiva (JD) tome buenas decisiones, es necesario que los miembros de la JD realicen un buen trabajo conjunto. Es importante trabajar bien en equipo.

- Leamos 1 Corintios 12:12-27
  - *¿A qué se refiere la palabra 'cuerpo'?*
  - *¿De qué cuerpo son parte los cristianos?*
  - *Observemos los versículos 15-16 y 21. ¿Por qué necesitamos el uno del otro en el cuerpo de Cristo?*
  - *Observemos los versículos 17-20. ¿Por qué somos diferentes?*
  - *Observemos los versículos 22-26. ¿Cómo deben ser las relaciones entre nosotros?*
  - *¿Las personas de nuestra organización se sienten necesarias?*
  - *¿Se reconocen las virtudes diferentes de cada uno?*
  - *¿De qué manera podemos incentivar un buen trabajo en equipo?*
- Leamos Romanos 15:5-6
  - *¿De qué manera podría ayudarnos la reflexión sobre estos versículos en momentos de conflicto dentro de nuestra organización o dentro de nuestra JD?*

El propósito de las reuniones de la Junta Directiva (JD) es reunir a los miembros de la JD para tomar decisiones. Las mejores decisiones se toman cuando las personas tienen acceso a información sólida en base a la cual pueden tomar decisiones. Es por lo tanto importante que toda la información de fondo que sea necesaria se reúna y se circule entre los miembros de la JD antes de la reunión. A los miembros se les deberá dar por lo menos dos semanas para leer la información antes de reunirse para debatirla y tomar una decisión. La agenda deberá especificar claramente el tema sobre el cual debe tomarse una decisión. Esto ahorra tiempo en las reuniones y las hace más eficientes y productivas.

Otro ingrediente fundamental para tomar una buena decisión es la interacción entre los que toman las decisiones. Los miembros deben usar sus habilidades y su experiencia para observar la información objetivamente. Deberán expresar sus preocupaciones y puntos de vista y tener un debate animado en el que se consideren todas las opciones. Quizás sea necesario que la JD acuerde algunas 'reglas para el debate' de tal forma que las discusiones no se desvíen del tema. Fácilmente las discusiones toman un carácter estéril y que no conduce a nada, en que la misma idea se repite varias veces, o en que se hacen ataques personales a personas específicas. Estas reglas de debate podrían incluirse en el manual de la JD. También podrían anotarse en una cartulina que se pega en la pared durante cada reunión. El presidente deberá asegurar que todos cumplan con las reglas para el debate y deberá recordarlas a las personas cuando sea necesario.

El presidente deberá pedir a los miembros que hagan una lluvia de ideas y acuerden las reglas para el debate. Podrían incluirse las siguientes reglas:

- Levantar la mano para hablar.
- No atacar personalmente a otra persona.
- No interrumpirse unos a otros.
- A ninguna persona se le permite hablar por más de tres minutos a la vez.
- A ninguna persona se le permite hacer más de tres aportes al debate.
- Respetar los puntos de vista del otro.

El miembro de la JD que está proponiendo un curso de acción deberá presentar opciones para que la JD las discuta. Los miembros deben considerar lo siguiente:

- si el curso de acción que se propone ayudará a la organización a cumplir con su misión
- si existen otras opciones
- si la información provista alcanza para tomar una buena decisión o si se requiere más información
- si la organización cuenta con la estructura y los recursos necesarios para implementar el curso de acción propuesto.

Debe cuidarse que las decisiones que se tomen no estén en desacuerdo con la enseñanza bíblica. El presidente debe asegurar que los miembros reflexionen sobre los temas a la luz de la enseñanza bíblica. Si es necesario, la decisión deberá posponerse hasta que los miembros de la JD hayan tenido la oportunidad de estudiar lo que la Biblia dice acerca del tema, ya sea durante la reunión o antes de la siguiente reunión. Puede ser útil detener la discusión o el proceso de toma de decisión por un tiempo con el fin de orar sobre un punto específico y pedir la ayuda de Dios para tomar una decisión sabia.

Si la JD es numerosa, quizás sea necesario dividirse en grupos más pequeños para debatir los temas y luego compartir las ideas con todo el grupo.

Las decisiones que tomemos dependerán de nuestros valores. Puede ser de ayuda que la JD invierta algún tiempo en considerar cuáles son los valores más importantes que la ayudarán a tomar decisiones. Por ejemplo, las decisiones de la JD deberán basarse en:

- ¿lo que pensarán los demás o lo que queremos mejorar para la causa del ministerio de la organización?
- ¿cómo se verá afectado el ministerio de la organización o cómo podría expandirse el ministerio de la organización?
- ¿cuánto demandará de las personas nuestra decisión? ¿Dará gloria a Dios?<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Fuente: *Becoming a great church board* (2004) *Christianity Today International*

### Votar

Una vez que la JD haya pasado suficiente tiempo debatiendo un tema, es necesario tomar una decisión acerca de la acción que debe tomarse. El presidente deberá asegurarse de que todos estén listos para tomar una decisión. A menudo el voto será ‘a favor’ o ‘en contra’ de la propuesta. O los miembros de la JD podrían votar por una opción entre varias. Podrían:

- Aprobar la acción propuesta.
- Aprobar la acción pero con modificaciones.
- Rechazar la acción.
- Pedir que se provea más información si sienten que no pueden tomar una buena decisión. A alguien se le debe encomendar la tarea de recolectar, o de supervisar la recolección, de más información para discutir el tema en la reunión siguiente. Las actas deben tomar nota de esto y el presidente debe acordarse de incluir el tema en la agenda de la próxima reunión.



Hay varias maneras diferentes de arribar a una decisión conjunta. Cada JD debe elegir la manera que más le sirva. Esto deberá incluirse en el manual de la JD para que todos entiendan cómo funciona el sistema. En la tabla siguiente hay algunas maneras de tomar decisiones, con sus ventajas y desventajas.

Algunos métodos para tomar decisiones

METÓDO	QUÉ IMPLICA ESTE MÉTODO	VENTAJAS	DISADVANTAGE
Consenso	Por el bien del grupo y para alcanzar una decisión, todos acuerdan tomar cierta acción aunque algunos piensen que otra opción sería mejor	Los miembros de la JD están más comprometidos con la decisión tomada que si fuera por voto mayoritario	Puede llevar mucho tiempo
Unanimidad	Lograr el acuerdo de todos los miembros de la JD	Los miembros de la JD están totalmente comprometidos con la decisión que se toma	Lleva aún más tiempo que lograr el consenso. Es posible que nunca se alcance una decisión unánime
Mayoría	Eso podría significar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• más de una cierta proporción (por lo general la mitad) de todos los miembros</li> <li>• más de una cierta proporción (por lo general la mitad) de todos los miembros presentes en la reunión</li> </ul>	Es más rápido que lograr el consenso	Puede restarle poder a los miembros de la JD que no están de acuerdo

La votación puede hacerse alzando la mano, con los ojos abiertos o cerrados. La otra opción es que los miembros voten en secreto usando papeletas. La ventaja del voto secreto es que es más probable que los miembros más inseguros voten según lo que realmente piensan. Si el voto no es secreto, algunos miembros pueden sentirse presionados a votar del mismo modo que los miembros más seguros del grupo.

Algunas organizaciones no permiten que el presidente vote a menos que la votación haya salido empatada. Si es así, entonces se requiere que el presidente provea el voto decisivo. La desventaja de esta forma es que le da al presidente un trato diferente que a los demás miembros. Parece darle al presidente más poder que a otros miembros en la toma de decisiones y desalienta el trabajo en equipo. Aunque el presidente tiene una función importante, ésta es una función agregada a la que cumple como miembro de la JD. Por lo tanto, al presidente no se le debe negar el voto. La mejor manera de encarar esta situación es permitir que el presidente vote junto con todos los demás. Hay dos maneras de asegurarse de que se tome una decisión:

- asegurarse de que en la JD haya un número impar de miembros
- al presidente se le podría dar un voto decisivo aunque ya haya votado con los demás miembros. No es común que un presidente tenga que utilizar este voto adicional. Sin embargo, si se lo necesita, es una práctica común que el voto decisivo se dé a favor de la situación corriente y no a favor de un cambio radical.

Una vez que se haya llegado a una decisión, se necesita un plan de acción. Deberá incluir detalles acerca de qué actividad se llevará a cabo, quién la realizará, quién será responsable y cuándo se completará.

## REFLEXIÓN

- ¿Hasta qué punto nuestra JD es buena para tomar decisiones?
- ¿Sería de ayuda que acordemos reglas para el debate?
- ¿Pedimos la dirección de Dios en nuestras reuniones?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestros procesos de toma de decisiones?

## 5.7 Desarrollar la Junta Directiva

### ESTUDIO BÍBLICO

#### La vida según el Espíritu

- Leamos Gálatas 5:16-26

Esta parte de la carta de Pablo a los gálatas tiene que ver con la libertad en Cristo. Antes vivíamos bajo la maldición de la ley y éramos esclavos del pecado. Cristo nos pone en libertad.

- *¿Cuál es la importancia del Espíritu Santo?*

Observemos el fruto del Espíritu en los versículos 22 y 23. Algunos expertos en teología han sugerido que los primeros tres aspectos (amor, alegría, paz) tienen que ver con la actitud del cristiano hacia Dios, los siguientes tres (paciencia, amabilidad, bondad) tienen que ver con la actitud del cristiano hacia otras personas y los últimos tres (fidelidad, humildad y dominio propio) tienen que ver con las cualidades personales de un cristiano.

- *Dialoguen sobre lo que significan estos aspectos del fruto a la luz de las tres categorías.*
- *¿Demostramos el fruto del Espíritu? Si sí, ¿por qué? Si no, ¿por qué no?*
- *En el versículo 25 se nos anima a andar 'guiados por el Espíritu'. Debatan lo que esto significa y cómo podemos hacer esto en la práctica.*
- *¿De qué manera el andar 'guiados por el Espíritu' transformaría nuestras relaciones en la JD, las relaciones dentro de nuestra organización y las relaciones con los de afuera?*

Una vez que la Junta Directiva (JD) esté trabajando bien, hay que hacer el esfuerzo de sostenerla y desarrollarla aún más. Esto significará apoyar y desarrollar a las personas de la JD para que mantengan su motivación y para que su aporte sea eficaz. También significará desarrollar las relaciones entre las personas de la JD para que trabajen bien en equipo.

### ESTUDIO BÍBLICO

#### Amarse los unos a los otros

- Leamos Romanos 12:9-21. Este pasaje se concentra en el amor dentro de la familia de Dios.
  - *Hagan una lista en dos columnas. En la columna de la izquierda anoten todas las cosas que este pasaje dice que debemos ser o hacer. En la columna de la derecha anoten todas las cosas que no debemos ser o hacer.*
  - *Dialoguen acerca de lo que significa cada uno de estos puntos en la práctica.*
  - *Piensen individualmente y como grupo: ¿Cuál de los puntos nos resulta fácil? ¿Cuál nos resulta difícil?*
  - *¿Qué debemos hacer en concreto para amarnos más los unos a los otros?*

Cada vez que se elija a un miembro nuevo, es necesario que se lo ayude a sentirse bienvenido y se le den oportunidades para descubrir su función dentro del equipo. Es fundamental que reciba una buena orientación por parte del presidente y del director ejecutivo. Esto implica:

- Ayudar al miembro de la JD a entender cómo funciona la organización. Puede ser muy útil facilitarle un gráfico organizacional que muestre departamentos y relaciones.
- Proveerle información acerca de las responsabilidades de la JD. Para esto es útil el manual de la JD.
- Proveerle oportunidades de conocer a otros miembros de la JD.

Puede ser difícil mantener motivados a los miembros cuando pasan la mayor parte de su tiempo en un trabajo asalariado en otro lado y cuando la JD se reúne sólo ocasionalmente. Hay varias formas de mantener a los miembros motivados:

- Asegurarse de que haya reuniones regulares de la JD que sean productivas, y comenzar y finalizar en el horario establecido.
- Tener un retiro. Por ejemplo, la JD podría retirarse por unos días todos los años. El tiempo se podría usar para capacitarse, debatir temas de la JD o fortalecer el espíritu de equipo.
- Animar a los miembros de la JD a reunirse con miembros del personal, tanto en las oficinas de los directivos como en el campo de trabajo, y visitar proyectos. Puede ser de gran estímulo hablar con algunos de los beneficiarios del proyecto y escuchar acerca de cómo sus vidas han sido transformadas como resultado del trabajo de la organización.
- Animar a los miembros de la JD a tener charlas con grupos acerca de la organización y escribir artículos para las noticias locales.
- Proveer capacitación para que los miembros mantengan su interés.
- Agradecer regularmente a los miembros de la JD por su aporte valioso al trabajo de la organización.
- Asegurarse de que la JD ore regularmente por sus miembros y especialmente en momentos en que las personas tengan una necesidad particular.

Además de mantener el interés de los miembros de la JD, el presidente deberá asegurarse de que el aporte de los miembros de la JD sea de buena calidad. Aún si los miembros de la JD tienen mucha experiencia y motivación, su aporte es limitado si no es pertinente. Para aumentar su efectividad, deben estar al tanto de lo que está sucediendo en la organización y en su campo de trabajo. También puede ser de ayuda que los miembros amplíen sus habilidades para que puedan involucrarse mejor en los asuntos de la JD. Por ejemplo, alguien que tiene muchos años de experiencia en el trabajo de desarrollo puede carecer de habilidades para desarrollar políticas, entender informes financieros o entender la manera en que funciona una JD. Alguien que tiene mucha experiencia en la dirección de una institución y en la toma de decisiones puede carecer de comprensión de temas de desarrollo.

ESTUDIO DE CASO  
El desarrollo de la  
JD de Ayuda y  
Esperanza

Antes de cada reunión de la JD, los miembros comparten una comida con la consigna de que durante la misma no deberán hablar de temas relacionados con la JD.

La presidenta de Ayuda y Esperanza se asegura de encontrarse o hablar por teléfono con cada miembro de la JD una vez por mes. Expresa claramente a los miembros de la JD que pueden acercarse a ella en cualquier momento si tienen preguntas o temas de los que deseen hablar. A veces estos temas tienen que ver con la JD en su totalidad, y entonces se asegura de agregarlos a la agenda para la siguiente reunión de la JD. Si los temas tienen que ver sólo con esa persona, se toma el tiempo para escuchar y proveer consejo y ánimo.

Una necesidad común de capacitación que ha surgido es la necesidad de capacitación en administración financiera. Por lo tanto la presidenta pregunta a los miembros de la JD cuándo tienen un medio día libre para asistir a una capacitación. Busca entonces a un capacitador adecuado y le provee la información necesaria para que proporcione una capacitación hecha a la medida de la JD de Ayuda y Esperanza.

Se podría enviar a ciertos miembros de la JD a talleres o conferencias para que afinen sus habilidades. La organización también podría proveer capacitación interna para la JD en su totalidad. La ventaja de esto es que la capacitación puede adecuarse a las necesidades de la organización y de la JD. La asistencia debería ser obligatoria, aún para miembros que conocen bien el contenido de la capacitación. Esto es para que los miembros, como parte de la capacitación, consideren la pertinencia que tiene el contenido para la organización y debatan el camino hacia adelante. Podría ser muy útil tener una capacitación sobre desarrollo comunitario justo antes de que la JD tenga planificado escribir una nueva estrategia o revisar su declaración de misión.

También es importante invertir en el desarrollo personal de los miembros de la JD. Esto significa, entre otras cosas, desarrollar sus habilidades interpersonales, organizacionales y de liderazgo. Siempre es bueno tener objetivos hacia los cuales trabajar, incentivar a los demás a alcanzar sus objetivos y celebrar con ellos cuando los logran. Esta es la responsabilidad del presidente de la JD y deberá llevarla a cabo con cada miembro de la JD.

Algunas ideas  
para fomentar el  
espíritu de equipo

- Compartir comidas.
- Dinámicas.
- Ejercicios para conocerse mejor.
- Quizás algunos miembros de la JD tengan títulos oficiales como Doctor, Profesor o Reverendo. Es importante saber que estas personas tienen capacidad y experiencia especial en ciertas áreas, las cuales pueden ser muy útiles en los debates de la JD. Sin embargo, si se hace referencia a las personas por sus títulos, la dinámica del equipo se ve afectada. Tal vez algunas personas tengan la tendencia a respetar más a estas personas que a las demás o a tomar más en cuenta sus puntos de vista. Aunque puede ser útil anotar los títulos completos en el manual de la JD, es prudente que los miembros de la JD se refieran unos a otros verbalmente por nombre o apellido.

### Fijar objetivos personales

A cada miembro de la JD se lo podría animar a fijarse algunos objetivos personales para el año siguiente. Esto deberá discutirse con el presidente. El presidente deberá anotar sus propios objetivos, y podrá debatirlos con el vicepresidente.

Los objetivos podrían basarse en tareas (continuas u ocasionales) o en relaciones. Puede ser útil proveerle a cada miembro de la JD una copia de la tabla siguiente. Cada uno deberá anotar los objetivos en la columna izquierda. Después de seis meses deberá consultar la tabla para evaluar su progreso. Es posible que algunos objetivos ya se hayan logrado. Otros podrían ser continuos, o quizás se hayan dejado de lado. Después de un año, el miembro de la JD deberá evaluar con puntaje su cumplimiento del objetivo y marcar con un círculo el número que corresponde. Deberá dialogar sobre esto con el presidente y usar la columna derecha para hacer comentarios acerca de su progreso. Estos comentarios podrían explicar por qué no se logró el objetivo o podrían registrar un impacto positivo en relación al objetivo que se está logrando.

Luego deberá copiarse una tabla nueva y agregarle una serie nueva de objetivos para el año siguiente. Algunos de estos objetivos podrían ser los mismos del año anterior si es que son continuos o si no se alcanzaron. Es posible que haya nuevos objetivos que el miembro de la JD desee alcanzar.

Hoja de puntaje de objetivos personales

HOJA DE PUNTAJE DE OBJETIVOS PERSONALES						
Nombre:				Año:		
OBJETIVO	PUNTAJE					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

- PUNTAJES
- 1 = No logrado en absoluto
  - 2 = Algún progreso alcanzado
  - 3 = Mucho progreso alcanzado
  - 4 = Logrado
  - 5 = Logrado más allá de lo esperado

Una herramienta útil para promover el trabajo en equipo es pedir a los miembros de la JD que se evalúen como grupo después de cada reunión. Esto ayuda a incentivar la rendición de cuentas de los miembros de la JD al grupo. Los miembros de la JD deben acordar juntos cómo describirían los siguientes aspectos:

Evaluación grupal de la JD

TEMA	MUY MALA	MALA	ACEPTABLE	BUENA	MUY BUENA
Asistencia					
Puntualidad					
Fidelidad al cronograma					
Participación en debates					
Consideración hacia los puntos de vista de otros					
Calidad de los debates					
Calidad de la toma de decisiones					

El grupo deberá entonces dialogar sobre los temas que describieron como mala y muy mala y decidir por qué se los describió de esta forma. Deberán identificar maneras de mejorar estos aspectos.

**REFLEXIÓN**

- ¿Los miembros de la JD se sienten muy apoyados y motivados? ¿Qué se podría hacer para mejorar estos aspectos?
- ¿Qué tal es nuestro proceso de orientación para miembros nuevos? ¿Cómo podría mejorarse?
- ¿Qué capacitación necesitan los miembros de la JD? ¿Quién podría proveer esta capacitación?
- ¿Sería de ayuda tener objetivos personales hacia los cuales trabajar?

# Planificación de la acción

El objetivo de este manual es ayudar a las organizaciones a armar una Junta Directiva (JD) o a la Junta Directiva de una organización a pensar maneras en que puede mejorar su dirección.

Quizás sea de ayuda que los miembros de la JD lean este manual y usen las preguntas de reflexión como base para la reflexión personal o para diálogos grupales.

Una vez que todos los miembros de la JD hayan leído el manual, podrían debatir las siguientes preguntas:

- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué temas necesitamos encarar?
- ¿Qué aspectos deberíamos cambiar y cómo?
- ¿Qué podemos empezar a cambiar de inmediato?
- ¿Qué podemos empezar a cambiar a lo largo de un período de tiempo?

Si hay áreas que necesitan mejorarse, es una buena idea escribir un plan de acción. Comiencen por los temas que son más fáciles de encarar o las tareas que son más fáciles de llevar a cabo. El cumplimiento de los mismos ayudará a alimentar la confianza para encarar temas más complicados.

Plan de acción

TEMA A ENCARAR	ACCIÓN QUE SE TOMARÁ	QUIÉN ES RESPONSABLE	CUÁNDO SE COMPLETARÁ



# Recursos y contactos

## Lecturas recomendadas

- Blackman R (2004) *ROOTS 6: Recaudación de fondos* Tearfund Inglaterra. Pedir copia en [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org) o bajar gratuitamente de <http://tilz.tearfund.org/Espanol>
- Clarke S, Blackman R y Carter I (2004) *Manual de capacitación para facilitadores* Tearfund Inglaterra. Pedir copia en [roots@tearfund.org](mailto:roots@tearfund.org) o bajar gratuitamente de <http://tilz.tearfund.org/Espanol>
- Stahlke L con Loughlin J (2003) *Governance Matters* GovernanceMatters.com Inc.
- Stoesz E (2001) *Common sense for board members* Good Books

## Páginas web

- [www.governancematters.com](http://www.governancematters.com)  
La página web de Governance Matters contiene artículos gratuitos sobre temas de la gobernabilidad de organizaciones cristianas.
- [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)  
La página web de Boardsource contiene mucha información práctica para organizaciones de desarrollo en todo el mundo.



# Glosario

Este glosario explica el significado de ciertas palabras según el uso que se les da en este manual.

<b>auditoría</b>	examen formal de la contaduría, eficiencia o efectividad de una organización. Por lo general la auditoría la realiza un consultor externo.
<b>autoridad</b>	poder para actuar o tomar decisiones sin tener que obtener el permiso de otros
<b>beneficiario</b>	alguien que se beneficia directamente del trabajo de una organización
<b>déficit</b>	monto por el cual los gastos exceden los ingresos o el presupuesto
<b>delegar</b>	pedirle a otro que haga algo en nombre de uno
<b>director ejecutivo</b>	encargado de las operaciones de una organización y responsable del personal
<b>dirigir</b>	proceso de supervisar a una organización
<b>estatutos</b>	descripción de la relación entre los miembros de una organización y la Junta Directiva
<b>evaluar</b>	calcular el valor, la calidad, la importancia o el impacto de algo
<b>fundador</b>	persona que crea una organización
<b>jerarquía</b>	sistema en el que las personas o las cosas se ordenan según su autoridad y responsabilidad relativa
<b>Junta Directiva (JD)</b>	grupo de personas que tienen la responsabilidad final de una organización
<b>logo</b>	cinco o seis palabras que describen a una organización, las cuales se usan por lo general en las hojas membretadas y las publicaciones de una organización
<b>miembros</b>	los dueños de una organización que dan autoridad a la Junta Directiva. No todas las organizaciones tienen miembros. No son las mismas personas que los miembros de la Junta Directiva o los miembros del personal.
<b>misión</b>	lo que una organización se compromete a hacer
<b>misión integral</b>	tender la mano hacia la comunidad local para transformar vidas a nivel material y espiritual

<b>monitorear</b>	revisar continuamente algo de una manera estructurada con el fin de medir el progreso hacia objetivos
<b>nicho</b>	posición que encaja de manera particular con las virtudes de una organización y que posiblemente la haga la única de su especie
<b>orientación</b>	proceso que permite que las personas nuevas se acostumbren a su función. Este proceso puede incluir capacitación, provisión de información y presentación a sus compañeros de trabajo.
<b>persona interesada</b>	persona que tiene intereses en algo o inquietudes por el asunto
<b>plan estratégico</b>	documento que resume los objetivos generales de una organización para los años siguientes
<b>plan táctico</b>	documento que resume los proyectos y programas que llevarán al cumplimiento de los objetivos generales de una organización
<b>política</b>	plan, principio o pauta general
<b>prejuicio</b>	tendencia a apoyar u oponerse a algo o alguien de manera injusta, permitiendo que las opiniones personales influyan la postura
<b>propósito</b>	razón de la existencia de una organización
<b>quórum</b>	número fijo de personas necesarias en una reunión para que la reunión tenga validez
<b>rejuvenecimiento</b>	proceso por el cual algo vuelve a ser joven o se lo restaura a su condición original
<b>rendición de cuentas</b>	situación en la que se espera que una persona u organización explique a otros sus decisiones y acciones
<b>responsabilidad</b>	todas las actividades por las cuales uno tiene que rendir cuentas
<b>retiro</b>	período de tiempo que una persona o un grupo de personas pasa lejos del entorno cotidiano de la vida con el objetivo de fortalecer el espíritu de equipo y la reflexión
<b>revisión</b>	evaluación ocasional del progreso hacia objetivos
<b>superávit</b>	la suma de dinero que queda después de haber pagado todos los gastos
<b>valores</b>	aquellos con los que se identifica una organización y que influenciarán su manera de actuar
<b>visión</b>	cómo desea una organización que el mundo sea en el futuro
<b>voto secreto</b>	forma de voto en que se registra el voto en un papel sin nombre



**Cómo dirigir una organización**

por Rachel Blackman

ISBN 1 904364 65 9

Publicado por Tearfund

17477 - (0706)

