



Guía para Directores de Organizaciones sin Fines de Lucro

Chile Transparente



Guía para Directores de Organizaciones sin Fines de Lucro
Chile Transparente – www.chiletransparente.cl

I.S.B.N.:
Registro de propiedad intelectual:
Diseño y diagramación:
Impresión:

Esta publicación ha sido elaborada en el marco del proyecto “Gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro en Chile”, realizado por Chile Transparente con el apoyo de Fundación AVINA.

Se autoriza la reproducción parcial de la publicación citando la fuente.

El Capítulo Chileno de Transparencia Internacional, Chile Transparente, combate la corrupción desde una perspectiva integral, creando conciencia sobre los beneficios de la transparencia en las organizaciones públicas y privadas, y dando a conocer los costos económicos y sociales que implica la corrupción. Para potenciar su labor y alcance, desarrolla proyectos que posicionan los valores de la transparencia y la probidad, y elabora herramientas y prácticas que permitan mejorar los niveles de integridad y acceso a la información de la ciudadanía. Las actividades y acciones emprendidas por este organismo son financiadas por el aporte de socios individuales y de empresas cooperadoras, junto a las donaciones recibidas por proyectos específicos de parte de distintas entidades nacionales e internacionales.

Santiago, marzo 2010.

Introducción

Desde sus distintos ámbitos de acción, las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) realizan un valioso aporte al desarrollo del país, a la vez que promueven la participación de la ciudadanía en distintas esferas de la vida pública, fortaleciendo así el tejido social de nuestra sociedad. Además, contribuyen de manera importante a la economía nacional. De acuerdo al estudio comparativo del sector sin fines de lucro desarrollado por la Universidad Johns Hopkins y el PNUD en el 2006, este sector emplea a más de trescientas mil personas de forma remunerada y voluntaria y su actividad económica representa el 1,5% del PIB.

A pesar de su indudable contribución económica y social al país, las OSFL enfrentan en la actualidad importantes desafíos para los cuales deben prepararse. Diversos casos de corrupción que han afectado tanto a organizaciones públicas como privadas han generado una creciente disminución de la confianza de la ciudadanía en sus instituciones. Esta desconfianza ha alcanzado también a las organizaciones sin fines de lucro.

Para enfrentar estos nuevos desafíos, las OSFL necesitan fortalecer la estructura de su directorio y sus estrategias de rendición de cuentas. Para ello, un primer paso es contar con un directorio activo, independiente y comprometido que súper vigile la administración de la organización.

Generalmente, los directores de OSFL desconocen sus funciones o responsabilidades, ya que se les invita a participar y aceptan ser parte del directorio porque comparten la misión de la institución y confían en el equipo que la dirige. Pero la tarea de un director, no debiera restringirse a participar en las reuniones para solamente escuchar, sino que deben discutir los proyectos, planes futuros y las decisiones. De este modo, más que responder a un requerimiento legal, el directorio debe ser visto como una instancia de dirección que permite asegurar que la toma de decisiones al interior de la organización está orientada al propósito original de ella, y que la entidad está siendo manejada con los más altos estándares de integridad y efectividad.

En este contexto, el objetivo de esta guía es proporcionar información a los miembros de directorios de organizaciones sin fines de lucro sobre sus tareas y responsabilidades. Estamos convencidos que un directorio activo puede convertirse en un sello de calidad que proporcione confianza a los grupos de interés de la organización (incluyendo por supuesto a donantes y beneficiarios) y que al mismo tiempo asegure la sustentabilidad de la institución en el largo plazo.

¿Cuál es la función del directorio de una OSFL?

El directorio es el órgano de gobierno superior de una organización. Sobre él recae el poder administración y representación de las organizaciones sin fines de lucro. El directorio es elegido por la Asamblea General Ordinaria y de acuerdo a la legislación chilena tiene una serie de atribuciones y deberes, entre los que destacamos los siguientes:

- Dirigir la corporación y administrar sus bienes;
- Someter a la aprobación de la Asamblea General los reglamentos necesarios para que funcione la corporación;
- Cumplir los acuerdos de las Asambleas Generales, y
- Rendir cuenta anual por escrito ante la Asamblea General.

El directorio por lo general delega la administración diaria de la OSFL a un gerente general, secretario o director ejecutivo. El director ejecutivo, conjuntamente con otros miembros del equipo profesional o del voluntariado, se encarga de implementar de manera práctica las políticas y estrategias definidas por el directorio.

En resumen, el directorio gobierna y la dirección ejecutiva dirige. Dado que los deberes asignados por la ley al directorio son bastante generales, es importante que cada organización defina claramente cuáles serán las labores del directorio y cuáles las de la dirección ejecutiva. Idealmente, estas atribuciones deben estar por escrito y ser conocidas por todos quienes trabajan en la organización.

Diez responsabilidades básicas del directorio:

1. Determinar la misión y los propósitos de la organización: Se debe cerciorar además, de examinar periódicamente la declaración para determinar si es adecuada, exacta y válida.
2. Seleccionar al director ejecutivo.
3. Apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño.
4. Garantizar la planificación eficaz de la organización: Contribuir a la consecución de las metas y objetivos ahí plasmados.
5. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos: La obtención de los recursos suficientes es, ante todo, una responsabilidad del directorio.
6. Administrar eficientemente los recursos: Para mantener la confianza de la opinión pública, el directorio debe proteger los bienes acumulados y garantizar la administración adecuada de los ingresos. Además de colaborar con la preparación y aprobación del presupuesto anual.
7. Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización: El trabajo de la organización debe ser compatible con la misión y los propósitos expresos de la organización.
8. Promover la visibilidad de la organización.
9. Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia.
10. Reclutar y orientar a nuevos miembros para el directorio y evaluar su propio desempeño.

Fuente: Richard T. Ingram (1997).

¿Cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros del directorio?

Como hemos visto, el directorio es el responsable de velar porque la organización sea manejada de manera eficiente y con altos estándares de integridad y de rendición de cuentas a sus distintos grupos de interés. De este modo, un director debe exigir que se le permita participar en la gestión de la institución, a la vez que debe aportar con su experiencia y conocimiento. El primer objetivo del directorio debe ser velar porque la institución cumpla con su misión, la legislación y las normas que la rigen. Para ello, los miembros del directorio deben conocer las leyes y los estatutos que regulan a la organización.

Es importante tener presente que es responsabilidad del directorio asegurar que el director ejecutivo o gerente dirija la organización de manera eficiente, efectiva y ética

Para cumplir a cabalidad con su rol, los miembros del directorio deben además:

- **Asistir a las reuniones del directorio:** No importa cuán valiosos sean los conocimientos y la experiencia de un miembro de un directorio si este no participa en las reuniones.
- **Prepararse e informarse:** Para poder aportar al máximo en las reuniones del directorio, los miembros deben leer los documentos que se les envían antes de las reuniones y llegar preparados para hacer preguntas y comentarios.
- **Hacer preguntas, por incómodas que sean:** Los miembros del directorio deben cuidar el prestigio de la organización y por lo tanto deben estar atentos y discutir posibles situaciones conflictivas.
- **Supervisar los gastos de la institución:** Los miembros del directorio deben asegurar que los fondos de la institución se utilicen de acuerdo a lo estipulado por quien aportaron esos fondos.
- **Velar por la integridad de la organización:** El directorio debe establecer políticas y prácticas para asegurar a sus grupos de interés que la organización está siendo manejada de manera eficiente y con la debida probidad.

¿Cuáles son las características deseables de los miembros del directorio?

El directorio debiera estar compuesto por individuos que están dispuestos a dedicar tiempo y recursos a la organización. Además, el directorio debiera estar estructurado de manera de contar con las capacidades necesarias para asegurar una buena dirección. De este modo, idealmente los miembros debieran tener un amplio rango de cualidades y conocimientos, incluyendo por ejemplo experiencia en temas relevantes para la organización (administración, leyes, finanzas, marketing, entre otros) y para el cumplimiento de su misión (expertos en los temas que aborda la entidad, por ejemplo) así como prestigio y reconocimiento social.

Cada OSFL debe definir cuáles son las características que busca en sus directores. En la medida que tenga esto claro, le será más fácil reclutar nuevos miembros. Algunas organizaciones buscan contar en sus directorios con actores relevantes de cada uno de sus grupos de interés. Otras buscan contar con personas con conocimientos importantes para supervisar la organización. Es recomendable elaborar una matriz que defina claramente las capacidades que se requieren en el directorio que permite orientar la búsqueda de nuevos miembros hacia aquellas capacidades deficitarias.

Encontrar personas talentosas, comprometidas y con deseos de participar es una tarea difícil para todos los directorios. Por esta razón, es conveniente mantener una base de personas con estas características y que compartan la misión de la

Para facilitar la familiarización de los nuevos miembros con la organización es conveniente realizar un proceso de inducción. Este puede consistir en una visita a la organización para conocer al equipo profesional y en la entrega de una carpeta con material de la organización: copia de los estatutos, misión plan estratégico, estructura del directorio y tareas de éste y de la dirección ejecutiva, entre otros.

organización, para facilitar la búsqueda de nuevos miembros.

¿Cuáles son los documentos legales que debe seguir un directorio?

Los estatutos de la organización son el principal documento de administración del directorio. Ahí se incluyen las tareas y responsabilidades de los miembros, información sobre el número de integrantes del directorio, frecuencia de reuniones y proceso de votación, entre otros. Este documento debe ser entregado a todos los miembros que se integran a un directorio y revisado cuidadosamente por ellos.

Adicionalmente, un directorio puede contar con diversas políticas para operar de manera más eficiente y con altos estándares de integridad. Es así como muchos directorios cuentan con políticas de transparencia, declaración de intereses, códigos de ética, descripciones escritas de tareas y responsabilidades de los miembros del directorio y del director ejecutivo, entre otras. A continuación se describen algunos ejemplos.

Política de conflictos de interés: Los conflictos de interés ocurren cuando los intereses personales o profesionales de un miembro del directorio pueden ser incompatibles con los intereses propios de la organización. Las políticas de conflictos de interés usualmente requieren que los miembros del directorio divulguen todas sus actividades e información que podría ser considerada conflictiva. Los miembros del directorio también pueden abstenerse de votar cuando existe un conflicto de interés. En la página Web de Chile Transparente (www.chiletransparente.cl) puede revisarse la política de conflictos de interés de la organización.

Participación en reuniones: Algunos directorios tienen políticas que remueven a los miembros de sus posiciones si continuamente faltan a las reuniones. Por ejemplo, una política puede indicar que si un miembro falta a tres reuniones de directorio o comités consecutivos, él o ella deberá justificar su inasistencia frente al directorio. Posteriormente, se lleva a cabo una votación para definir si la persona continua o no como miembro del directorio.

Rotación: En algunas organizaciones, los miembros del directorio pueden participar en él de manera indefinida, mientras que en otros se imponen ciertas limitaciones. Por ejemplo, un directorio puede limitar la participación de sus miembros a un máximo de dos períodos de dos años cada uno.

¿Cómo se estructura el directorio?

Si bien la ley no indica un número mínimo o máximo de miembros de un directorio, sí exige que este cuente al menos con un presidente, un secretario y un tesorero. Idealmente un directorio debiera contar con al menos cinco miembros.

Para evitar conflictos de interés, el director ejecutivo o gerente general no debe ser un miembro activo del directorio. Este puede participar en las reuniones pero sin derecho a voto. Es conveniente, además, que al menos una parte de las reuniones del directorio se realice sin la presencia del director ejecutivo, de modo tal, de asegurar la independencia del directorio.

La estructura y el tamaño del directorio dependerán de la estructura y tamaño de la organización. Las organizaciones más grandes tienen directorios más grandes y más complejos. En tanto, las organizaciones más pequeñas tienden a contar con directorios más pequeños. Los estatutos de la organización deben indicar claramente la estructura y tamaño del directorio.

En los directorios más grandes, usualmente se forman comités para llevar a cabo ciertas tareas o tomar decisiones de manera más eficiente. Es así como en muchos directorios existe un comité ejecutivo (integrado por un máximo de tres miembros), que trabaja más directamente con el director ejecutivo o gerente general para dirigir la organización.

Otros comités que pueden crearse para facilitar el trabajo en directorios grandes son:

Es importante que el directorio destine tiempo al menos cada dos años a evaluar su desempeño individual y como grupo. Esto le permitirá reorientar sus políticas y estrategias para cumplir mejor con su función.

Comité de búsqueda de financiamiento: Encargado de desarrollar e implementar estrategias de búsqueda de financiamiento para la institución.

Comité de finanzas: Encargado de revisar y aprobar los gastos de la organización.

Comité de auditoría: Encargado de reunirse con los auditores externos después de la auditoría anual para discutir los resultados.

Es importante que estos comités mantengan informado al directorio en su conjunto de todas sus acciones.

En directorios más pequeños no tiene sentido contar con comités ya que usualmente todos los miembros se involucran en los distintos temas relacionados con la organización.

¿Cuál es el papel del presidente del directorio?

Para funcionar de manera efectiva, el directorio necesita tener un liderazgo. Esta tarea es usualmente asumida por un presidente que dirige el directorio, preside sus reuniones, motiva y proporciona guía a los demás miembros, mantiene contacto regular con el director ejecutivo o gerente general y representa a la organización.

El presidente del directorio es una posición clave. De él/ella depende que las relaciones entre el directorio y el staff profesional de la organización sean fuertes y positivas. Por esta razón es importante elegir al presidente cuidadosamente y planificar su sucesión de manera adelantada, idealmente asegurando que el futuro presidente actúe primero como vicepresidente.

A continuación se describen algunas tareas propias del presidente del directorio:

- Planificar junto al director ejecutivo las reuniones del directorio y los temas a tratar.
- Participar como miembro *ex officio* en todos los comités.
- Apoyar al director ejecutivo en la ejecución de las resoluciones del directorio.
- Llamar a reuniones especiales cuando sea necesario.
- Coordinar la evaluación de desempeño anual del director ejecutivo.
- Realizar la vocería en representación de la organización.

¿Cuál es la diferencia entre los roles y responsabilidades del directorio y de la dirección ejecutiva?

Ya hemos dicho que el directorio gobierna y la dirección ejecutiva dirige. Pero en la práctica, ¿qué significa eso? El directorio debe encargarse de tomar las decisiones clave sobre políticas y estrategias, de modo tal, de orientar las acciones de la organización. Debe además supervisar la organización, y monitorear su desempeño y progreso a medida que busca alcanzar sus objetivos y metas. Cuando una organización emplea a staff profesional, es vital que el directorio le dé al equipo la libertad para manejar la organización en el día a día. Sin embargo, los miembros del directorio, deben mantener y aceptar la responsabilidad legal última por todo lo que la organización hace y cómo lo hace.

¿Cómo lleva a cabo sus funciones el directorio?

Para cumplir con sus responsabilidades y tareas antes descritas, el directorio establece reuniones regulares. Estas reuniones debieran realizarse tan frecuentemente como sean necesarias, pero tomando en cuenta que los miembros del directorio son voluntarios, y tienen, por lo tanto, otros trabajos y responsabilidades. En directorios de más de siete miembros es común contar con comités ejecutivos que se encargan de apoyar la labor del director ejecutivo y tomar decisiones importantes que no pueden esperar hasta la siguiente reunión del directorio. Este comité puede funcionar por teléfono o vía email para agilizar la toma de decisiones.

Para optimizar el trabajo del directorio, es importante que los directores exijan, si no se hace, que se les envíe la agenda de las reuniones y todos los documentos que se discutirán en ellas al menos con una semana de anticipación. Esto permite que los miembros se preparen y la reunión sea más eficiente y productiva. Además, es importante elaborar minutas de todas las reuniones y enviarlas lo antes posible a todos los miembros de modo tal de asegurar que todos tengan claridad de los temas tratados y las decisiones adoptadas y estas actas sean aprobadas.

Es importante tener en cuenta que las decisiones del directorio no tienen que ser acordadas por todos los miembros. Si se ha producido una votación, los miembros deben aceptar la decisión de la mayoría, cuando ha habido quórum, y si no están de acuerdo, pueden dejar en actas su decisión.

Las reuniones funcionan mejor cuando los miembros actúan como un equipo. Por eso es necesario invertir tiempo en construir equipo, hacer que los miembros se conozcan entre ellos, desarrollen confianza y respeto mutuo y reconozcan las capacidades de cada uno.

¿Cuál es el papel del directorio en la rendición de cuentas de la organización?

Una de las principales funciones del directorio es rendir cuentas a sus grupos de interés. La rendición de cuentas (accountability en inglés) se refiere a la capacidad de una persona o institución de proporcionar explicaciones por ser transparente, divulgar sus acciones y fundamentarlas y responder por éstas. De este modo, el directorio debe establecer políticas y estrategias que permitan asegurar a los miembros de la organización (staff profesional y voluntarios), beneficiarios directos, donantes, gobierno y sociedad en general que la organización está siendo manejada de manera eficiente, transparente y proba.

Para ello es recomendable que el directorio difunda ampliamente (a través de su sitio Web o en la memoria anual) la siguiente información:

- Misión, objetivos y políticas
- Métodos, actividades y logros
- Cobertura geográfica
- Estructura organizacional y legal
- Fuentes de financiamiento

¿Pueden los miembros del directorio recibir una remuneración?

A diferencia de lo que ocurre en las empresas privadas, en las OSFL, la labor de los miembros del directorio es eminentemente voluntaria. Sin embargo, en organizaciones con recursos para ello, es posible reembolsar los gastos en los que incurran los directores durante el ejercicio de sus funciones (traslados, por ejemplo).

¿Cuáles son los problemas típicos que enfrenta un directorio y cómo abordarlos?

Directorio débil

Un directorio débil implicará que la organización es controlada por el staff y los voluntarios, sin supervisión de su desempeño o manejo financiero. El riesgo aquí es que las agendas personales sean más importantes que la misión institucional. Esto puede generar que la organización pierda credibilidad y le sea cada vez más difícil asegurar su financiamiento.

Para fortalecer un directorio débil, el presidente o director ejecutivo de la organización puede encargar un estudio o realizar un taller para ayudar a los miembros del directorio a redefinir su rol y a comprender lo que se espera de ellos. Durante este proceso es necesario “dejar abierta la puerta” para que aquellos miembros que no puedan comprometerse con las nuevas exigencias acordadas puedan dejar el directorio. Esta puede ser una oportunidad para revitalizar el directorio y mejorar su desempeño.

Relación con el/la o los fundadores

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro nacen de la vocación e interés de un grupo de personas por aportar a la sociedad a través de una organización. En sus inicios, y para cumplir con los requerimientos que la ley les exige, los fundadores invitan a sus amigos y familiares a integrar el directorio de la organización. Los fundadores usualmente asumen cargos directivos en el directorio (partiendo por la presidencia) y/o la dirección ejecutiva de la organización. Si bien esto es legal y comprensible, a medida que la organización madura, es necesario que desarrolle una estrategia para regular el poder del fundador o los fundadores. De otra manera se corre el

riesgo que tras la partida del fundador, la organización no sea capaz de continuar existiendo.

En aquellos casos en los que el fundador asume la dirección ejecutiva, para evitar que el directorio se convierta en un mero adorno, es necesario definir claramente cuáles serán las funciones de cada uno y cuál será la participación del directorio en las decisiones estratégicas de la organización. Asimismo, es conveniente que el director ejecutivo/fundador y el directorio desarrollen una estrategia para reemplazar en el futuro al director ejecutivo de modo tal de asegurar que la administración de la organización no depende exclusivamente de una sola persona.

En aquellos casos en los que el fundador es el presidente del directorio, se corre el riesgo de que el resto de los directores se sientan inhibidos de cuestionar las decisiones del presidente y por lo tanto se desmotiven de participar de manera activa en el directorio. En estos casos es conveniente nombrar un comité ejecutivo, en el que se incluya al menos un director independiente, que contribuya a equilibrar el poder del presidente/fundador. También es recomendable establecer políticas de rotación en la presidencia del directorio.

Directorio demasiado involucrado en el día a día

Cuando las organizaciones que han sido manejadas por voluntarios comienzan a contratar staff, es común que se produzcan roces entre este y el directorio. En estos casos es necesario definir claramente las funciones de cada uno (directorio y equipo profesional), de modo tal de otorgar al staff la independencia y autoridad necesarias para ejecutar su labor. En estos casos, un taller de trabajo puede ser también una buena manera de resolver los conflictos y organizar las tareas y responsabilidades.

*En resumen, **un directorio activo, independiente y comprometido:**
Vela porque las actividades de la organización sean coherentes con su misión.*

Con sus buenas prácticas, otorga confianza a sus grupos de interés de que la organización está siendo manejada de manera eficiente y con altos estándares de probidad.

Amplía las redes y contactos de la organización.

Aporta conocimientos y experiencia para asegurar el buen gobierno de la organización.

Se compromete con la organización y actúa para que logre su misión.

Referencias bibliográficas

Srinivas, Hari (sin fecha). Constituting an NGO board: Creating a strong baseline for an NGO's activities. Disponible en la página Web: <http://www.gdrc.org/ngo/ngo-boards.html>. Visitado el 16 de junio de 2009.

Johnson, Karen (compiled by) (2006). Gharp Guide to NGO Governance. Prepared for the Meeting the challenge of effective NGO governance workshop. Georgetown, Guyana, November 2006. Supported by USAID Guyana HIV/AIDS reduction & prevention (GHARP) Project. A joint Government of Guyana – US Government Project.

Grant Thornton (2005). Not for profit board member handbook. Disponible en la página Web: www.grantthornton.com. Visitado el 1 de julio de 2009.

The Nacional Council of NGO's. (2001). A guide to good governance of NGO's. NGO leadership Development Series, N° 1. September.

Chile Transparente (2009). Gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro en Chile: Situación actual y perspectivas. Santiago: Chile.

Chile Transparente (2009). Gobiernos corporativos en las organizaciones sin fines de lucro: Revisión de la experiencia internacional. Santiago: Chile.

Ingram, R. (1997). Diez responsabilidades básicas del consejo directivo en las organizaciones sin fines de lucro. BoardSource – Centro Mexicano para la Filantropía.

Fritz, Joanne (sin fecha). Essentials about your board of directors. About.com – non profit charitable orgs. Disponible en: <http://nonprofit.about.com/od/nonprofitbasics/p/boardbasics.htm>