

ACTUALIDAD GERENCIAL *en línea*

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE SALUD

En este número

Definición y tipos de organizaciones de la sociedad civil.....	2
¿Qué es el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil?.....	2
La estructura de gobernanza de las organizaciones de la sociedad civil.....	2
La estructura legal de las organizaciones de la sociedad civil.....	3
Funciones y responsabilidades.....	4
Las diez responsabilidades de gobernanza más importantes de la junta directiva.....	4
Soluciones prácticas.....	11
La organización de las juntas directivas ...	11
Comisiones de la junta directiva	13
Funcionamiento de la junta directiva.....	14
Mantener la transparencia y rendición de cuentas de la junta directiva	15
Desafíos frecuentes de la junta directiva y cómo afrontarlos.....	16
Soluciones prácticas	18
Comentarios de los revisores	19
Recursos	20

Favor tomar nota: Si está leyendo este número de *Actualidad Gerencial en línea* en su pantalla como un documento en formato PDF, puede navegar fácilmente por todo el documento utilizando los vínculos que se encuentran bajo la opción denominada Bookmarks.

El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil

Nota del editor

EL CONCEPTO DE BUEN GOBIERNO HA ADQUIRIDO IMPORTANCIA en los programas de desarrollo en el transcurso de la última década. El buen gobierno en el sector de la salud, así como en otros sectores que tienen un impacto sobre la salud, es reconocido como un elemento esencial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y aliviar la enfermedad y la pobreza en los países en desarrollo.

Como una gran cantidad de financiamiento para la salud entra a esos países, los donantes y los ministerios de salud están considerando la posibilidad de incluir a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como socios activos en la prestación de servicios de salud. Al igual que las entidades del sector público, las OSC requieren de un liderazgo y gerencia sólidos y estructuras y sistemas que funcionen bien para administrar los proyectos y los servicios de una manera eficaz y eficiente. Lourdes De la Peza, una experta en gestión de organizaciones, proporciona una perspectiva equilibrada sobre los procesos relacionados con la gobernanza.

En este número de *Actualidad Gerencial en línea*, usted se familiarizará con el concepto de buen gobierno, las características de una estructura sólida de buen gobierno de la organización y el funcionamiento de la junta directiva. Este número también le proporcionará recomendaciones y herramientas para mejorar el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil.

El contenido de este número es particularmente importante para las organizaciones nacionales o regionales que prestan servicios de salud. Si bien las OSC varían en tamaño y desempeñan distintas funciones, los principios generales presentados son aplicables a todas ellas. Algunos aspectos de la estructura y organización de la junta directiva quizás tengan que ser adaptados al tamaño y el mandato de una organización en particular. ■



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Management Sciences for Health

ACTUALIDAD GERENCIAL en línea

Editores

Barbara K. Timmons
Tempe Goodhue

Editor fundador

James Wolff

Distribución

Ryan Pierce

Autora de este número

Lourdes De la Peza

Revisores para este número

Vicente Díaz, Fundación Mexicana para la Planeación Familiar (MEXFAM), México
Donna Kusemererwa, The Ecumenical Pharmaceutical Network, Nairobi, Kenia
Karen Johnson Lassner, Management Sciences for Health
Mwanaidi Sinare Maajar, WAMA Foundation, Tanzania
Susan Wright, USAID, Ghana
Marilyn Wyatt, Consultora en buen gobierno de organizaciones sin fines de lucro, Praga, República Checa

Actualidad Gerencial en línea (ISSN 1941-7403) es una publicación de Management Sciences for Health (MSH) con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones aquí expresadas son las de los autores y no reflejan necesariamente las de MSH ni de la USAID.

Alentamos a los capacitadores y facilitadores a que impriman y fotocopien esta publicación, sin necesidad de autorización previa, siempre que se destine exclusivamente a fines no comerciales. Sírvase comunicarnos su experiencia al utilizar la publicación. Toda traducción, adaptación o utilización comercial de alguna parte de esta publicación deberá hacerse luego de haber recibido la autorización escrita de MSH.

Cita recomendada: Management Sciences for Health, "El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil", *Actualidad Gerencial en línea*, Número 2, 2009.

Management Sciences for Health
Office of Communications and Knowledge Exchange
784 Memorial Drive
Cambridge, MA 02139
Tel.: +1.617.250.9500
Fax: +1.617.250.9090
Email: communications@msh.org
Sitio web: www.msh.org

Este número fue publicado con el apoyo de: Oficina de Población y Salud Reproductiva, División de Salud Global de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional a través del Programa Leadership, Management, and Sustainability, de conformidad con el Acuerdo Cooperativo GPO-A-00-05-00024-00.

© 2009 por Management Sciences for Health, Inc.

Definición y tipos de organizaciones de la sociedad civil

En este número, el término "organización de la sociedad civil" se refiere a "la gran diversidad de organizaciones sin fines de lucro no estatales, así como a las asociaciones y grupos comunitarios (a diferencia tanto del sector gubernamental como del sector comercial) que trabajan en pro del bien colectivo o público. También se hace referencia a estas organizaciones como organizaciones sin fines de lucro u organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de beneficencia, organizaciones voluntarias, por ejemplo." (Resource Alliance, "Glossary," <http://www.resource-alliance.org/resources/75.asp>).

Dependiendo del país, existen muchos tipos de estructuras legales que se utilizan para incorporar una OSC., tales como, empresas, asociaciones (organizaciones compuestas por miembros), sociedades, fundaciones (en las cuales la propiedad está dedicada a un propósito específico), instituciones de beneficencia, fideicomisos y cooperativas.

La elección del tipo de OSC a incorporar se basa en las leyes de cada país y la mejor manera de hacerlo es consultar con un abogado. En el Brasil, por ejemplo, las OSC pueden ser registradas como asociaciones o fundaciones. En Tanzania, una OSC puede incorporarse como fideicomiso, cooperativa o compañía respaldada por una garantía (la última de éstas utiliza el término "limitada"). Sin importar la modalidad de incorporación, todas las OSC se diferencian de las entidades con fines de lucro en que no pueden distribuir utilidades o ganancias netas a individuos.

¿Qué es el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil?

El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil es el ejercicio del poder y la autoridad, basado en los valores establecidos de la organización, para cumplir la misión y emplear apropiadamente los recursos disponibles. El buen gobierno comprende proporcionar dirección y supervisión de manera que la organización sepa hacia dónde se dirige; realizar un seguimiento del avance logrado; proteger los intereses de los beneficiarios de la organización; y garantizar la rendición de cuentas a la sociedad, los beneficiarios y los donantes a través de un proceso transparente, equitativo y adaptado a las necesidades de los beneficiarios.

La estructura de buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil

La base de la gobernanza de las ONG es generalmente la normativa legal de un país, que asigna una estructura de gobernanza dependiendo del tipo de organización (una asociación, fideicomiso o fundación, para citar algunos ejemplos). La estructura de gobernanza más común es el

directorio; para un fideicomiso, es la junta directiva. Otras estructuras de gobernanza son el comité ejecutivo o el consejo ejecutivo. En este número, utilizaremos el término “junta directiva” para referir a todas las estructuras de gobernanza.

La junta directiva es un grupo de voluntarios que tienen la autoridad y responsabilidad final de guiar a la organización para cumplir su misión y adelantar y proteger su viabilidad. Los miembros de la junta directiva no son remunerados; el razonamiento detrás de esto es que si no forman parte del personal directivo y no reciben ningún beneficio financiero, ejercerán su juicio independiente para fiscalizar el funcionamiento de la organización. La junta directiva delega autoridad al **funcionario ejecutivo principal** de la organización, a menudo denominado director ejecutivo, que se responsabiliza de la implementación de las decisiones adoptadas por la junta directiva.

Los miembros de la junta directiva y el funcionario ejecutivo principal desempeñan funciones diferentes, pero complementarias. Las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos deberían estar claramente definidas, de manera que exista un sistema de controles y contrapesos mediante el cual la junta directiva proporciona un contrapeso independiente y desinteresado al control gerencial. Una planta gerencial juiciosa, respaldada por políticas sólidas y una junta directiva informada, constituyen los cimientos de una OSC.

La estructura de gobernanza de una organización debería estar identificada, como lo exige la ley, en sus documentos básicos. Una designación clara del ente rector por su nombre es importante para aclarar dónde radica la toma de decisiones y las responsabilidades de fiscalización al interior de la organización.

Una estructura de gobernanza explícita también es el primer paso para establecer la obligación de rendir cuentas de la OSC.

La estructura legal de las organizaciones de la sociedad civil

Las OSC se fundan con la finalidad de trabajar por una causa común de interés público y generalmente son elegibles para beneficiarse de concesiones e inmunidades especiales, como las exenciones de impuestos. Por este motivo, las OSC generalmente deben estar formalmente registradas con sujeción a las leyes y regulaciones del país en el que desean operar. Las OSC requieren de un ente rector para asegurar que las actividades de la organización cumplan con las leyes y requisitos legales aplicables y se enfoquen en la consecución de su misión.

Para registrar formalmente una OSC o para que ésta sea elegible para una exención de impuestos y otros beneficios, normalmente se requiere un **documento constituyente** que le otorgue su identidad legal (es decir, la escritura constitutiva, contrato de asociación o carta constitucional). Este documento especifica el propósito de la organización y describe cómo se constituyó la misma. Además de proporcionar la base legal para la organización, el documento constituyente describe el papel que desempeñan los miembros (en caso de ser una asociación compuesta por varios miembros) y los integrantes de la junta directiva, así como los derechos y responsabilidades principales de cada uno de ellos (véase el Recuadro 1). Comúnmente, se complementan los documentos constituyentes con estatutos, en los que se describe la forma de operar de la organización y especialmente de la junta directiva.

Recuadro 1. Elementos comunes del documento constituyente de una OSC

- Nombre, profesión y dirección de las partes que figuran como representantes
- Nombre de la organización
- Personalidad jurídica de la organización
- Fecha de fundación de la organización
- Dirección de la organización
- Propósito y objetivos de la organización
- Activos de la organización
- Asamblea general, derechos y obligaciones de los miembros
- Órganos rectores –asamblea, junta directiva, comisiones– y sus poderes
- Causas de disolución y procedimientos

Los **estatutos** describen la composición y funcionamiento del órgano rector: su estructura, tamaño y las obligaciones de la junta directiva; la elección de los miembros de la junta directiva; y el funcionamiento de la junta directiva, incluyendo las reuniones y sistema de votación. Los estatutos también estipulan los derechos y responsabilidades de los miembros y la manera de conducir las asambleas generales de los miembros. (Sin embargo, algunas organizaciones no están compuestas por miembros y tampoco celebran reuniones ni asambleas generales de miembros.) El documento constituyente raras veces se modifica, en tanto que los estatutos pueden ser revisados y modificados fácilmente para reflejar las circunstancias cambiantes y a menudo pueden ser cambiados mediante el voto mayoritario de los miembros de la junta directiva.

Funciones y responsabilidades

Una junta directiva desempeña cuatro funciones de gobernanza, con el apoyo del personal directivo superior de la OSC. Estas funciones son: (1) establecer la dirección de la organización, (2) fiscalizar la eficacia de la organización y proporcionar apoyo, (3) mantener buenas relaciones externas y (4) mantener la eficacia de la junta directiva. Cada función supone responsabilidades diferentes, como se describe en el Cuadro 1, que también compara las responsabilidades de la junta con las del personal directivo superior de la OSC.

Las diez responsabilidades de gobernanza más importantes de la junta directiva

1. Definir la misión de la organización

La junta directiva es responsable de elaborar la **misión** de la organización, que es una expresión de su propósito general. La misión es utilizada por la junta directiva, la planta gerencial, el personal y los voluntarios con el fin de dar un significado a todas las actividades y asegurarse que todos los esfuerzos de la organización se enfoquen en satisfacer las necesidades de los beneficiarios de la organización. La misión es el punto central alrededor del cual la organización define sus metas y estrategias.

La **declaración de la misión** es una declaración general de carácter amplio que explica el tipo, el propósito principal y los valores de la organización. El enunciado de la misión debería responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué existimos? ¿Qué hacemos? ¿Quiénes son nuestros beneficiarios? Véase en el Cuadro 2 los elementos de un modelo de misión.

2. Desarrollar la visión y estrategia de la organización y aprobar el plan estratégico

La junta directiva debe garantizar que la organización llegue a la población a la que desea prestar servicios y que cubra las necesidades de sus clientes. El plan estratégico establece la dirección que seguirá la organización durante los próximos tres a cinco años para lograr sus metas y objetivos y cumplir con su misión.

Es crucial comenzar el proceso de planificación vislumbrando el futuro que la organización desearía lograr. La **visión** de una OSC es diferente a la misión o propósito de la organización, que indica por qué existe una organización. La visión esboza una imagen clara de un futuro deseado y crea el terreno para trabajar con miras a lograr esa visión del futuro.

Cuadro 2. Ejemplo de una misión

¿Por qué existimos?	Para reducir la mortalidad por causa del SIDA y la propagación de la epidemia, y para mejorar la calidad de vida de las personas que viven con el VIH
¿Qué hacemos?	Educación e investigación sobre el VIH y el SIDA e implementación de mejores prácticas de prevención y atención
¿Quiénes son nuestros beneficiarios?	Las personas que viven con el VIH y las poblaciones en riesgo de infectarse con el VIH

Cuadro 1. Funciones y responsabilidades de la junta directiva y del personal directivo superior

Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal directivo
Establecer la dirección de la organización	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la misión de la organización 2. Desarrollar la visión y estrategia de la organización y aprobar el plan estratégico 3. Promover los valores de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en la definición y difusión de la misión y la visión ▪ Organizar y participar en la elaboración del plan estratégico ▪ Elaborar un plan operativo anual basado en el plan estratégico ▪ Promover y aplicar los valores de la organización en las actividades cotidianas ▪ Formular políticas y directrices para ponerlas a consideración de la junta directiva
Fiscalizar la eficacia de la organización y proporcionar apoyo	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Contratar, apoyar y evaluar al funcionario ejecutivo principal 5. Fomentar un proceso transparente de toma de decisiones 6. Garantizar la sostenibilidad financiera y participar en la captación de fondos 7. Proporcionar fiscalización financiera 8. Promover la calidad de los servicios y programas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar apoyo administrativo para la contratación del funcionario ejecutivo principal ▪ Implementar un proceso transparente para la toma de decisiones ▪ Liderar, organizar e implementar las estrategias para captar fondos ▪ Ejercer un manejo financiero responsable y proporcionar información financiera confiable y actualizada a la junta directiva y a los donantes ▪ Proponer presupuestos a la junta directiva ▪ Trabajar directamente con la junta directiva en la planificación e implementación de un nuevo proyecto ▪ Desarrollar e implementar procesos de control de calidad y proporcionar información fiable sobre la calidad de los servicios a la junta directiva
Mantener buenas relaciones externas	
<ol style="list-style-type: none"> 9. Mantener buenas relaciones con la comunidad, el gobierno y los donantes y, ocasionalmente, representar a la OSC públicamente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer relaciones externas y representar a la OSC públicamente ▪ Proporcionar apoyo administrativo y logístico para las actividades de relaciones públicas de la junta directiva
Mantener la eficacia de la junta directiva	
<ol style="list-style-type: none"> 10. Administrar las actividades y fomentar la eficacia de la junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar apoyo administrativo para implementar las actividades de la junta directiva ▪ Facilitar la comunicación y distribución de información a nivel de los miembros de la junta directiva ▪ Ayudar al secretario a mantener informada a la junta directiva con respecto a las actividades de la misma

Para obtener mayores detalles sobre cómo elaborar una declaración de misión y una estrategia de programa, refiérase a "Working with Boards of Directors: Strategic Planning," The Health Manager's Toolkit, MSH, en <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.3.1g.htm&module=chs&language=English>. Para obtener detalles sobre cómo desarrollar una visión compartida, refiérase a *Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services* (Cambridge, MA: MSH, 2005), <http://erc.msh.org/toolkit/Tool.cfm?lang=1&CID=8&TID=158>.

Una visión es más poderosa cuando es el resultado de un proceso participativo, porque las personas generalmente apoyan lo que ayudan a crear. Las buenas juntas directivas lideran el proceso de crear una visión compartida que posteriormente es desarrollada aún más y luego "apropiada" por aquellas personas que la implementarán.

La junta directiva debería ayudar al personal directivo a formular un plan estratégico, orientar y aportar al plan, confirmar que los planes operativos anuales de la OSC respaldan los objetivos estratégicos y las estrategias del plan, y realizar el seguimiento del cumplimiento con dicho plan. Durante el proceso de planificación estratégica, los miembros de la junta directiva deberían analizar y proporcionar información con respecto al entorno externo, las tendencias actuales de las políticas de salud y de carácter social, las necesidades de la población y las nuevas oportunidades de financiamiento. Esta información es crucial para desarrollar los objetivos estratégicos y establecer las estrategias y programas que llevarán a cumplir la misión de la organización. La junta directiva debería obtener la aprobación final del plan estratégico de la organización y, después, debería supervisar y apoyar la implementación del mismo.

3. Promover los valores de la organización

Los valores de la organización orientan las elecciones y decisiones de la organización. Son los principios éticos de la organización que orientan la manera en la que la organización atiende a sus clientes, apoya al personal y trabaja con sus socios, y la forma en la que trabaja para construir el valor social y cumplir su misión. Algunas veces, estos valores se enuncian y otras veces sólo se encuentran en los corazones y en las mentes de los miembros de la junta directiva,

el personal y los voluntarios. Es responsabilidad de la junta directiva lograr que los valores de la organización sean explícitos, instar a todos los miembros de la junta directiva y al personal a reflexionar sobre ellos y basarse en ellos cuando debe tomar decisiones difíciles. Los valores de la organización deberían influir sobre la forma en la que la junta directiva lidera y también sobre el trabajo de la planta gerencial y el personal.

Las juntas directivas que establecen y practican valores positivos se ganan el respeto de la planta gerencial, del personal, de los socios y de la comunidad en general. Los valores se tornan creíbles para otros cuando los miembros de la junta directiva y otros líderes combinan las palabras positivas con acciones positivas. Las juntas directivas eficaces viven de acuerdo a los valores que predicán y toman decisiones basadas en ellas.

4. Contratar, apoyar y evaluar al funcionario ejecutivo principal

El funcionario ejecutivo principal es la persona que se encarga de administrar las operaciones habituales de la organización y poner en práctica sus estrategias. Él o ella actúa en nombre de la junta directiva con la finalidad de implementar sus decisiones; acepta la autoridad para contratar, organizar y supervisar al personal de la organización; formula las políticas y procedimientos y los somete a consideración de la junta directiva; y asigna los recursos con sujeción a los lineamientos del presupuesto aprobado por la junta directiva. Como el funcionario ejecutivo principal desempeña un papel tan importante para el desempeño de la organización, una de las principales responsabilidades de la junta directiva es elegir a la persona más apropiada, supervisar su desempeño y proporcionar orientación y evaluarla periódicamente.

5. Fomentar un proceso transparente de toma de decisiones

El buen gobierno implica que el proceso de toma de decisiones es claro y transparente. La autoridad en cada nivel de la organización debería estar bien definida y se la debería respetar. La junta directiva es responsable de revisar y aprobar la política de adquisiciones de la organización, en la cual el nivel

de autoridad para autorizar las adquisiciones debería estar claramente definido. Por ejemplo, las adquisiciones por un monto inferior a “x” de dinero pueden ser aprobadas por el funcionario financiero principal, las compras por montos de dinero entre “y” y “z” deberán estar firmadas por el funcionario ejecutivo principal y las grandes inversiones, cuyo costo supera “z” deberían ser aprobadas por la junta directiva. Las políticas, procedimientos y niveles de autoridad claros dan como resultado un buen control interno.

6. Garantizar la sostenibilidad financiera y participar en la captación de fondos

Para garantizar la sostenibilidad financiera, la junta directiva trabaja con el funcionario ejecutivo principal y el funcionario financiero principal de la OSC para llevar a cabo análisis financieros periódicos y tomar decisiones prudentes para mantener a la organización en buena situación financiera y capaz de ofrecer servicios de manera eficaz en función de los costos. La junta directiva debería examinar los costos de los servicios públicos –agua, electricidad y teléfono– y de los insumos, ya que esto podría constituir una fuente de ahorro. La junta directiva también debería considerar si se podría mover o reorganizar las infraestructuras o los recursos humanos subutilizados con la finalidad de obtener mayores beneficios.

La junta directiva también es responsable de formular estrategias para incrementar los ingresos. Muchas OSC han diversificado sus servicios y han ampliado sus grupos objetivo a poblaciones que están en

condiciones de cubrir el costo de algunos servicios. Ofrecer atención obstétrica para partos, consultas médicas con especialistas, servicios de laboratorio, servicios de farmacia, servicios de odontología y optometría podría constituir una buena fuente de recuperación de costos. Una organización que realiza actividades de promoción y defensa podría optar por ampliar sus actividades a la comunicación del cambio de comportamiento en la comunidad.

Los miembros de la junta directiva que conocen el entorno económico y comercial de su región o país pueden formular buenas recomendaciones sobre nuevos servicios para ofrecer a los clientes o algún nuevo negocio que podría compensar los costos de sostener la organización. La junta directiva puede ayudar a la organización a pensar en responder a las solicitudes de propuestas de parte de los donantes o buscar contratos con instituciones públicas.

La captación de fondos es una actividad crucial para todas las OSC para promover su sostenibilidad financiera. La junta directiva es responsable de establecer los objetivos y estrategias de la captación de fondos y de participar activamente en la recaudación de fondos. Los miembros de la junta directiva a menudo fungen como recaudadores de fondos muy eficaces, ya que como voluntarios, pueden convencer con mayor facilidad a los donantes potenciales con respecto a la importancia del trabajo de la organización y cultivar continuamente su buena voluntad e interés para seguir invirtiendo en la organización. El Recuadro 2 presenta algunas ideas para que la junta directiva contribuya a la captación de fondos.

Recuadro 2. Actividades para captar fondos

- Solicitar aportes anuales para cubrir los costos operativos.
- Organizar campañas para recaudar fondos para determinado capital de equipo o determinadas mejoras de las instalaciones.
- Competir para adjudicarse fondos, elaborando propuestas para proyectos específicos o programas especiales.
- Establecer un fondo de dotación con los ingresos provenientes de intereses, dividendos, alquileres de bienes inmuebles y/o regalos o donativos, que ayudará a cubrir las necesidades de la institución en el futuro.

7. Proporcionar fiscalización financiera

La junta directiva tiene la responsabilidad final de velar por la viabilidad financiera y la rendición de cuentas de la organización. La junta directiva proporciona frenos y equilibrios internos para la recaudación, protección y utilización de recursos financieros por parte de la dirección de la organización.

Los miembros de la junta directiva y el personal directivo superior trabajan juntos para determinar las metas financieras. La junta directiva, generalmente a través de un comité de finanzas, también examina y aprueba los procedimientos de gestión financiera, aprueba el presupuesto anual y fiscaliza el desempeño financiero de la organización y el cumplimiento con los requisitos de los donantes y del gobierno.

En cada una de sus reuniones, la junta directiva deberá recibir informes financieros que detallen los ingresos, gastos y superávit o déficit de la organización. Los informes deberían resaltar toda desviación del presupuesto, los ingresos proyectados y las medidas que el personal directivo pudiera estar adoptando para corregir esas desviaciones. Toda la información financiera deberá ser revisada dentro del contexto de los objetivos programáticos durante el período sujeto a examen. Los miembros de la junta directiva, respaldados por el comité financiero, deben saber cómo evaluar e interpretar tres documentos financieros importantes: la hoja de cálculo con las proyecciones del flujo de caja, el balance general y el estado de ingresos y gastos.

Para obtener mayor información sobre las responsabilidades de fiscalización financiera de la junta directiva, refiérase al Recuadro 3 y a “Working with Boards of Directors: Financial Oversight,” The Health Manager’s Toolkit, MSH, en <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.3.1k.htm&module=chs&language=English>.

8. Promover la calidad de los servicios y programas

Es responsabilidad de la junta directiva lograr que el personal profesional cumpla con los estándares más altos de provisión de servicios y apoyarlos para que realicen las mejoras necesarias cuando se requiera. Como el equipo de dirección y el personal son responsables de proveer servicios de buena calidad, la junta directiva debería recibir información de ellos sobre la ejecución de servicios y la satisfacción de los clientes, así como informes de evaluación que permitan que los miembros de la junta directiva evalúen la calidad de los programas y servicios.

Basándose en la información recibida, los miembros de la junta directiva podrán sugerir cómo mejorar los servicios. Es responsabilidad del equipo de dirección seguir las recomendaciones de la junta directiva. Para promover la calidad de los servicios, la junta directiva debería establecer objetivos de calidad, evaluar los resultados, mantenerse en contacto con la comunidad para obtener retroalimentación y asegurarse de que se implementen las acciones necesarias para mejorar la calidad de los servicios.

Recuadro 3. Seis responsabilidades de fiscalización financiera de la junta directiva

1. Determinar las metas financieras de la organización y realizar un seguimiento del avance logrado por la OSC para alcanzarlas.
2. Revisar y aprobar políticas financieras prudentes y supervisar su cumplimiento.
3. Evaluar los sistemas de control financiero de la organización para proteger los recursos de la organización y evitar que sean despilfarrados o utilizados de manera fraudulenta.
4. Cumplir con los requisitos de los donantes o del gobierno y disponer que una empresa de auditoría independiente realice una auditoría financiera, por lo menos una vez al año, o con mayor frecuencia si fuese necesario.
5. Aprobar el presupuesto anual.
6. Aprobar los planes de los gerentes para buscar ingresos adicionales de otras fuentes.

Para obtener mayor información sobre el control de la calidad y el Mejoramiento Continuo de la Calidad, refiérase a “Working with Boards of Directors: Service Quality,” The Health Manager’s Toolkit, MSH, en <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.3.1o.htm&module=chs&language=English>.

9. Mantener buenas relaciones con la comunidad, el gobierno y los donantes

La junta directiva es responsable de mantener buenas relaciones con la comunidad. Los miembros de la junta directiva pueden ser buenos embajadores y defensores de la organización. Por los contactos que poseen, a menudo pueden abrir puertas que de otra manera se encontrarían cerradas para el personal. Lo bien que la organización se relaciona con los clientes y grupos de la comunidad, los socios, los donantes y las entidades gubernamentales y no gubernamentales influye sobre el éxito y eficacia de la prestación de servicios.

Como los miembros de la junta directiva son voluntarios y probablemente no tengan mucho tiempo disponible, deberían coordinar con el equipo de dirección para que éste represente a la organización en los distintos foros y promueva y mantenga una buena imagen y excelentes relaciones con las organizaciones públicas y privadas. En coordinación con el funcionario ejecutivo principal, los miembros de la junta directiva también deberían buscar oportunidades para incidir en la agenda de salud pública, proponiendo cambios a las políticas. El Recuadro 4 presenta actividades en las que los miembros de la junta directiva pueden

participar para mejorar el perfil público de la organización y ampliar su radio de influencia.

10. Administrar las actividades y fomentar la eficacia de la junta directiva

La junta directiva debe realizar actividades específicas para mantenerse activa y eficaz. Es importante para la junta directiva reclutar miembros con el mismo compromiso y prestigio, en cuanto a integridad y diversidad de formación, aptitudes y experiencias. Formar a los miembros de la junta directiva, antiguos y nuevos, es un proceso continuo, que también es responsabilidad de la junta directiva y del personal directivo.

Para aprovechar bien el tiempo de los miembros de la junta directiva y mantener su compromiso, resulta importante organizar y dirigir eficazmente las reuniones. Por lo general es responsabilidad del presidente de la junta directiva, con la ayuda del funcionario ejecutivo principal, planificar las reuniones para usar el tiempo de la manera más eficaz posible.

Cada año, la junta directiva debería evaluar formalmente su propio desempeño. Esto puede hacerse llevando a cabo un retiro o utilizando una herramienta de autoevaluación. Las metas de la evaluación son: (1) evaluar la capacidad de los miembros de la junta directiva para desempeñar sus funciones y responsabilidades a la luz de la misión de la organización y (2) definir maneras para mejorar su desempeño.

La autoevaluación puede ser utilizada para la reflexión y la discusión. La junta directiva debería utilizar los resultados de la evaluación para elaborar un plan de acción para mejorar la gobernanza.

Recuadro 4. Actividades para mejorar la imagen pública de la organización y su potencial para incidir en las políticas

- Promover y defender la misión y metas de la organización ante colegas influyentes.
- Escribir cartas a los legisladores, responsables de formular políticas y tomar decisiones.
- Hacer presión sobre los legisladores y responsables de formular políticas –en la medida en que la ley lo permita– respecto a cuestiones importantes para la organización.
- Hablar en conferencias, eventos públicos y reuniones de la comunidad.
- Hablar francamente sobre asuntos públicos y expresar las opiniones de la organización ante los medios de comunicación.

Autoevaluación de la junta directiva

Para mantener un funcionamiento óptimo de la junta directiva, sus miembros deberían evaluarse periódicamente. Para ello, pueden usar la siguiente herramienta de autoevaluación durante un retiro o una reunión anual.

Instrucciones: Marcar con un círculo el número que corresponda a su opinión sobre cada una de las afirmaciones que figuran a continuación.

5=Constantemente
verdadero

4=Verdadero la mayor
parte del tiempo

3=Verdadero
algunas veces

2=Casi nunca
verdadero

1=Falso

Las calificaciones y experiencia de los miembros de la junta directiva le dan el equilibrio y los conocimientos especializados que necesita.

5 4 3 2 1

Los miembros de la junta directiva conocen bien la misión, la estrategia, los programas y la situación de la organización.

5 4 3 2 1

Todos los miembros de la junta directiva asisten regularmente a las reuniones.

5 4 3 2 1

El orden del día de las reuniones de la junta directiva refleja adecuadamente las prioridades de la organización.

5 4 3 2 1

La junta directiva funciona como un órgano de toma de decisiones eficaz.

5 4 3 2 1

Los miembros de la junta directiva demuestran interés y están comprometidos con todo lo que ocurre en la organización.

5 4 3 2 1

Los miembros de la junta directiva participan activamente en las reuniones de las comisiones.

5 4 3 2 1

Los miembros de la junta directiva apoyan de manera activa al director ejecutivo y al personal directivo.

5 4 3 2 1

Los miembros de la junta directiva participan activamente en las actividades de recaudación de fondos.

5 4 3 2 1

Los miembros de la junta directiva abogan por los intereses de la organización en eventos públicos y con los actores clave.

5 4 3 2 1

Los miembros de la junta directiva son discretos en lo que concierne los asuntos confidenciales de la organización.

5 4 3 2 1

Comentarios y/o sugerencias:

Soluciones prácticas: Mejoramiento de la gobernanza en la Fundación WAMA de Tanzania

La Fundación WAMA (Wanawake Na Maendeleo) fue creada en 2006 en Tanzania para facultar a las niñas, a los niños y niñas vulnerables y a las mujeres a participar en el desarrollo social y económico del país. Durante los dos primeros años, la Fundación fue administrada por los miembros de la junta directiva y por un pequeño personal de profesionales. En 2008, WAMA contrató a su primer funcionario ejecutivo principal. Muy pronto, surgió la necesidad de fortalecer la gobernanza, diferenciando claramente las funciones y responsabilidades de la junta de las del funcionario ejecutivo principal y el personal directivo.

En 2009, WAMA organizó un taller de dos días para los miembros de la junta directiva y el personal para que todos supieran exactamente cuáles eran sus funciones y responsabilidades y para elaborar un plan de acción para mejorar la gobernanza. Empleando una técnica participativa, los miembros de la junta directiva y el personal identificaron las siguientes prioridades de mejoramiento:

1. Apoyar y evaluar al funcionario ejecutivo principal.
2. Verificar la existencia de recursos financieros adecuados.
3. Proteger los activos y proporcionar fiscalización financiera.
4. Conformar una junta directiva competente.
5. Mejorar la reputación de la organización.

En el plan de acción para estas áreas prioritarias, se incluyeron 26 actividades. Por ejemplo, para apoyar y evaluar al funcionario ejecutivo principal, una de las actividades propuestas era realizar una evaluación del desempeño. Para ello, el plan proponía elegir a los miembros de la junta que realizarían la evaluación, preparar el plan de desempeño del funcionario ejecutivo principal e implementar la evaluación del desempeño.

El plan de acción de WAMA para mejorar la gobernanza fue aprobado por la junta directiva en su reunión general cuatro días después del taller y la organización comenzó a aplicarlo inmediatamente.

La organización de las juntas directivas

Para ser eficaces, las juntas directivas deben estar bien organizadas. Es preciso definir, claramente, las obligaciones de los cargos directivos de la junta y la duración de sus mandatos, y documentar las responsabilidades y criterios de elección de los miembros de las comisiones.

Obligaciones de los cargos directivos de la junta. Normalmente, la junta directiva de una OSC tendrá un presidente, vicepresidente, secretario y tesorero.

- El **vicepresidente** tiene las mismas responsabilidades que el presidente en ausencia de éste.
- El **secretario** apoya al presidente de la junta directiva con las tareas administrativas, incluyendo organizar las reuniones, distribuir el orden del día de la reunión, convocar a los miembros, preparar las actas de las reuniones, comunicar las decisiones de la junta directiva y hacer el seguimiento correspondiente y conservar los documentos de la junta directiva. El secretario debe contar con el apoyo de algún miembro del equipo de dirección de manera que se lleven a cabo las tareas administrativas.
- El **tesorero** supervisa los asuntos financieros de la organización. Para ello, ayuda a la junta directiva a analizar los informes financieros y propone ideas para mejorar la situación financiera de la organización. El tesorero debería estar a la cabeza del comité de finanzas.
- El **presidente** dirige la junta directiva y se asegura que tanto la junta, en su totalidad, como cada uno de sus miembros, cumplen con sus obligaciones. El presidente mantiene una relación estrecha con el funcionario ejecutivo principal, vigila su desempeño y actúa de mentor (véase el Recuadro 5).

Recuadro 5. Responsabilidades del presidente de la junta directiva

- Dirige la junta directiva para que cumpla con todas sus responsabilidades.
- Planifica y dirige las reuniones ordinarias de la junta directiva y convoca a reuniones extraordinarias, cuando es necesario, con el apoyo del funcionario ejecutivo principal.
- Prepara el orden del día de las reuniones de la junta directiva con el apoyo del secretario y el funcionario ejecutivo principal.
- Es miembro de oficio de todas las comisiones.
- Se asegura que los miembros de la junta directiva y el funcionario ejecutivo principal apoyen y lleven adelante todas las resoluciones de la junta directiva y les aconseja cuando no lo hacen.
- Sirve de coach y caja de resonancia para el funcionario ejecutivo principal.
- Vela por que exista un proceso eficaz para la elección, evaluación del desempeño y remuneración del funcionario ejecutivo principal.
- Supervisa la elección, evaluación del desempeño y remuneración del funcionario ejecutivo principal.
- Supervisa los esfuerzos para crear una junta directiva sólida, incluyendo la realización de autoevaluaciones periódicas de la junta directiva.
- Promueve el trabajo de la organización y actúa de portavoz de la junta directiva.

Para consultar una descripción más detallada de los cargos directivos de la junta, refiérase a la publicación de HelpAge International titulada "Strengthening Your Organization: Effective Governance by a Board of Management," en http://www.aidsalliance.org/graphics/NGO/documents/english/181b_Governance.pdf.

Determinación de la duración de los mandatos. Los estatutos deberían especificar la duración de los mandatos y los límites de la duración de las funciones de los miembros de la junta directiva. Muchas organizaciones permiten que los miembros cumplan más de un mandato. Cuando la partida de los miembros de la junta directiva se hace en forma escalonada, siempre habrá una buena combinación de miembros antiguos y nuevos. Por otra parte, si no se establecen límites para la duración de las funciones de los miembros, la junta se vuelve aletargada, se desconecta de la realidad y le falta inspiración. Fijar límites es una manera de mantener el vigor y el compromiso de la junta directiva.

Determinación del número de miembros de la junta directiva. El tamaño y la composición de la junta directiva de una organización varían, pero el número mínimo de miembros debería ser 5 y el máximo

aproximadamente 10. Por lo general, una junta de pocos miembros funciona mejor. El tamaño de la junta directiva debería aumentar si la organización crece y necesita más conocimientos especializados, si la base de la organización se amplía, o si se desea tener mayor representación de la comunidad.

Identificación de las personas más adecuadas para formar parte de la junta directiva. Al elegir los miembros de la junta directiva, habrá que buscar individuos con cualidades y habilidades complementarias. No es necesario que una sola persona reúna todas las calificaciones deseadas. Sin embargo, es importante elegir personas íntegras, comprometidas y que posean aptitudes de comunicación e interpersonales, y que estén dispuestas a aprender. La elección de los miembros debería basarse, asimismo, en las necesidades de la organización.

Lo ideal es que la junta directiva refleje la diversidad de la población objetivo de la OSC y esté bien equilibrada en cuanto a género y edad de los miembros. La junta directiva debería incluir personas expertas en recaudación de fondos y mercadeo, que conocen la población y sus necesidades y que pueden apoyar los programas y servicios de la organización.

Para obtener mayor información sobre la elección de los miembros de la junta directiva y ver un modelo de gráfico que puede ser utilizada para analizar las características, aptitudes y experiencia de los miembros y miembros potenciales, refiérase a “Pocket Guide for Improving Board Performance,” suplemento a *The Family Planning Manager* (Boston, MA: MSH, 1994), en http://erc.msh.org/TheManager/English/V3_N5_En_Supp.pdf.

Descripciones de los cargos de los miembros de la junta directiva. Un número cada vez mayor de organizaciones elaboran descripciones de los cargos de los miembros de la junta directiva. Las descripciones de los cargos pueden ser utilizadas tanto para reclutar nuevos miembros y darles orientación, como para evaluar a los miembros existentes. La descripción del cargo de un miembro de la junta directiva debería incluir funciones, responsabilidades y objetivos de desempeño. Para los cargos directivos de la junta habrá que elaborar una descripción específica.

Para obtener más información sobre la elaboración de las descripciones de los cargos de los miembros de la junta directiva y consultar un ejemplo, refiérase a http://erc.msh.org/TheManager/English/V3_N5_En_Supp.pdf.

Comisiones de la junta directiva

La mayor parte del trabajo de las juntas directivas más grandes se lleva a cabo en las comisiones. La mayoría de las juntas directivas tienen por lo menos tres comisiones básicas, a saber, la **comisión ejecutiva**, la **comisión de finanzas** y la **comisión de gobernanza**. También se pueden crear otras comisiones, según las necesidades. Las comisiones pueden luchar con los problemas que afrontan la organización y formular recomendaciones para la junta directiva. El Cuadro 3 describe las funciones y responsabilidades de las comisiones más comunes de una junta directiva.

Cuadro 3. Funciones y responsabilidades de las comisiones

<p>Comisión Ejecutiva</p> <p>Conformada por el presidente, vicepresidente, secretario y tesorero de la junta y los presidentes de las distintas comisiones</p>	<p>Ayuda a tomar decisiones clave y a resolver problemas entre reuniones de la junta.</p>
<p>Comisión de Finanzas</p> <p>Compuesta por personas con conocimientos sobre finanzas</p>	<p>Fiscaliza los presupuestos, los ingresos y los gastos y asesora a la junta directiva respecto a la aprobación del presupuesto general y los gastos de capital.</p>
<p>Comisión de Desarrollo</p>	<p>Crea una estrategia de desarrollo para la organización y ayuda al personal a recaudar fondos.</p>
<p>Comisión de Gobernanza</p>	<p>Capacita a los miembros de la junta directiva en su trabajo y el de la organización, identifica nuevos miembros de la junta directiva, supervisa las autoevaluaciones del desempeño de la junta directiva.</p>
<p>Comisión de Recursos Humanos</p>	<p>Vela por que se sigan las políticas de RRHH e que el personal recurra a la junta directiva para resolver los problemas de RRHH, promueve la rendición de cuentas y la transparencia en las funciones de RRHH de la organización.</p>
<p>Comisión de Asuntos Públicos</p>	<p>Ayuda a dar publicidad a los programas y servicios de la organización con el público.</p>
<p>Comisión de Programas</p>	<p>Ayuda a examinar los programas existentes y a analizar y proponer programas nuevos.</p>

Normalmente, los miembros del equipo directivo de la OSC participarían en todas estas comisiones. Por ejemplo, el funcionario ejecutivo principal y el funcionario financiero principal pertenecerían a la comisión de finanzas. Para buscar un funcionario ejecutivo principal, la junta directiva podría decidir conformar una comisión especial que trabajaría independientemente del equipo directivo. Las OSC más pequeñas podrían decidir combinar algunas de estas comisiones, como la Comisión de Desarrollo y la Comisión de Asuntos Públicos o la Comisión Ejecutiva y la Comisión de Gobernanza.

Funcionamiento de la junta directiva

Los miembros de la junta directiva dan su apoyo de manera voluntaria y es probable que tengan poco tiempo para dedicar a las actividades de la junta directiva. Por lo tanto, es muy importante organizar bien las reuniones de la junta directiva y las comisiones. Así, los miembros de la junta directiva podrán concentrarse en los temas más importantes y tomar decisiones oportunas.

Definir las prioridades de la junta directiva. Para ser eficaz, una junta directiva debe priorizar sus acciones y concentrarse en los temas que son realmente importantes, es decir, los que son cruciales para la misión de la organización. Una buena junta sabrá distinguir cuáles son las actividades menos importantes y las delegará. Los miembros de la junta directiva deben cumplir sus funciones y responsabilidades y dejar que los gerentes y el personal de la OSC se ocupen de la administración habitual de la organización.

Orientación para los nuevos miembros de la junta directiva. Los nuevos miembros de la junta directiva deben aprender sobre la misión, la historia y los programas y servicios de la organización. Para ayudarlos, los miembros existentes y el funcionario ejecutivo principal deben elaborar un plan de orientación, que describa la situación de cuatro áreas clave de la organización: (1) el mercado (comunidad y clientes), (2) programas, servicios y operaciones, (3) finanzas, y (4) desarrollo. En el Recuadro 6 figuran los temas a incluir dentro de estas cuatro áreas.

La orientación de los nuevos miembros de la junta directiva podría adoptar diferentes modalidades, incluyendo talleres de orientación, visitas a las instalaciones y lectura de documentos de una carpeta de información para nuevos miembros de la junta directiva.

Dirigir las reuniones de la junta directiva. El que hacer normal de la junta directiva se lleva a cabo en reuniones ordinarias periódicas, celebradas cada dos o tres meses. Cuando hay asuntos que requieren su atención inmediata, la junta directiva celebra una reunión extraordinaria.

Por lo general es responsabilidad del presidente, con la ayuda del funcionario ejecutivo principal, planificar, organizar y dirigir las reuniones de la junta directiva. Las reuniones deben estar bien planificadas y tener un orden del día pertinente. También es importante distribuir con anticipación toda la información básica necesaria para tomar decisiones a los miembros de la junta. Una buena fuente de información sobre cómo dirigir reuniones de la junta directiva es el sitio web de la Asociación Nacional de Parlamentarios: <http://parliamentarians.org/?cid=105>.

Recuadro 6. La situación de la organización

El Mercado (comunidad y clientes)	Programas, Servicios y Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿A qué tipos de clientes / poblaciones atiende la organización? ▪ ¿Son estos clientes la población objetivo según la misión de la organización? ▪ ¿Existe algún grupo de clientes a quien la organización desearía o debería atender y que actualmente no tiene acceso a sus servicios? ▪ ¿Quiénes compiten con la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la estructura orgánica de la institución? ▪ ¿Qué programas ofrece? ▪ ¿Qué servicios presta la organización? ▪ ¿Cuán efectiva y eficiente es la prestación de servicios? ▪ ¿Cuál es la calidad de los servicios prestados? ▪ ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes? ▪ ¿Se controla la calidad de los servicios? ▪ ¿Cuál es el estado de la infraestructura de la organización? ▪ ¿Cuál es el nivel de capacidad técnica de los proveedores de servicios? ▪ ¿Cómo se comparan los costos operativos de la organización con los de la competencia?
Finanzas	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la situación financiera de la organización? ▪ ¿Cuáles son los ingresos de la organización? ▪ ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos? ▪ ¿Cuál es su costo operativo? ▪ ¿Hay un superávit operativo? ▪ ¿Tiene deudas la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el nivel de desarrollo y satisfacción de los empleados? ▪ ¿Cómo es el ambiente de trabajo? ▪ ¿Está la organización preparada para el futuro? ▪ ¿Cuenta la organización con personal calificado que pueda ser ascendido a cargos superiores? ▪ ¿Cómo planea la organización llenar los puestos vacantes, si los hubiera?

Mantener la transparencia y rendición de cuentas de la junta directiva

Las juntas directivas del sector no lucrativo supervisan el desempeño de sus organizaciones, pero deben rendir cuentas a muchos actores, a saber, el público (e.g., individuos, organizaciones, empresas y entidades gubernamentales), que ha depositado en ellas su confianza al hacer donaciones y darles apoyo; a los beneficiarios de los servicios de la OSC; y a las comunidades que las fomentan y apoyan. La rendición de cuentas exige ser transparentes con todos esos grupos

sobre la misión de la organización, los programas o actividades implementados para adelantar la misión, los resultados obtenidos y el uso de los fondos.

Hay que anunciar las fechas de las reuniones de la junta directiva con anticipación y sentar en actas todas sus acciones. La comisión encargada de recursos humanos promueve la rendición de cuentas y la transparencia en las funciones de RRHH de la organización. El Recuadro 7 presenta otras formas de fomentar la apertura y la obligación de rendir cuentas de las juntas directivas de OSC.

Recuadro 7. Cómo lograr transparencia y rendición de cuentas

- Elegir como miembros de la junta directiva a personas que gozan de buena reputación dentro de la comunidad y que no tienen conflictos de intereses a causa de sus actividades políticas o comerciales.
- Asegurarse de que algunos miembros de la junta directiva posean conocimientos financieros.
- Adoptar valores escritos y un código de ética.
- Elaborar y seguir una política sobre conflictos de intereses.
- Diseñar un plan de orientación eficaz para los nuevos miembros de la junta directiva.
- Documentar los procesos para elegir y reclutar nuevos miembros.
- Asegurarse de que los registros financieros sean fidedignos, que estén al día, que estén disponibles y que la junta directiva los revise.
- Llevar a cabo una auditoría anual, realizada por auditores externos.
- Confirmar la aplicación de políticas y procedimientos de control interno.
- Informar anualmente a los asociados y donantes sobre los resultados programáticos y financieros de la organización.
- Producir una memoria anual y boletines informativos.
- Establecer una página web para difundir información en forma generalizada.

Políticas de buen gobierno. Una manera de reglamentar sus actividades y estimular la eficacia y transparencia es que las juntas establezcan políticas específicas y velen por su cumplimiento. Por lo general, estas políticas se basan en las disposiciones contenidas en los estatutos de la organización, ofrecen más detalles y explicaciones y tratan cuestiones de cumplimiento.

Las juntas normalmente cuentan con políticas de:

- conflictos de intereses
- confidencialidad y uso de la información
- asistencia a las reuniones

- duración de los mandatos
- remuneración

Desafíos frecuentes de la junta directiva y cómo afrontarlos

En un extremo están las juntas directivas deficientes, improductivas y mayormente ceremoniales y, del otro, las que interfieren con la administración de la organización y asumen las responsabilidades del funcionario ejecutivo principal. El Cuadro 4 presenta seis de los desafíos más comunes y sugerencias de estrategias para afrontarlos.

Cuadro 4. Desafíos comunes de las juntas directivas y cómo afrontarlos

Desafío	Descripción del desafío	Solución
Falta de experiencia	Los miembros de la junta directiva no conocen bien la organización, no tienen experiencia en analizar informes financieros y/o no entienden del todo sus funciones. Por su falta de experiencia, la junta directiva interviene lo menos posible en la definición de la dirección que debe seguir la organización y/o adopta decisiones desacertadas.	Formar a los miembros antiguos y nuevos. Suministrar información sobre los programas de la organización y cómo analizar informes financieros.
Interferencia en las tareas administrativas	Algunos miembros de la junta directiva, comprometidos y bien intencionados, interpretan mal sus funciones y tratan de interferir en las decisiones adoptadas por el funcionario ejecutivo principal y otros miembros del personal directivo. Cuestionan constantemente la manera de hacer las cosas y sugieren cambios.	Definir claramente las funciones de los miembros de la junta directiva y sus relaciones con el personal profesional, especialmente con el funcionario ejecutivo principal y el personal directivo superior. Un plan escrito para orientar a los miembros de la junta directiva y supervisión por parte del presidente de la junta directiva deberían ayudar a solucionar este problema.
Falta de compromiso	Se eligió a los miembros de la junta directiva sin tener en cuenta su disponibilidad de tiempo.	Elegir a los miembros de la junta directiva con cuidado, dando a los candidatos suficiente información sobre sus obligaciones y el tiempo que deberán dedicarles. Elaborar y aplicar una política de asistencia a las reuniones.
Luchas de poder	Los miembros de la junta directiva tienen motivos ulteriores o relaciones anteriores con otros miembros, que les impiden ser totalmente objetivos cuando toman decisiones o bien obligan a los de más miembros a tomar partido. Por ejemplo, un miembro de la junta directiva podría llevarse mal con el director ejecutivo a raíz de un malentendido del pasado o podría codiciar el puesto de presidente de la junta directiva.	Establecer una junta directiva diversificada, que adopte decisiones con fundamento y no se deje influenciar por presiones externas.
Conflictos de intereses	Los miembros de la junta directiva tratan de obtener algún tipo de beneficio financiero, prestando servicios pagados o vendiendo servicios a través de amigos o conocidos; esperan y exigen otras ventajas (p.ej., usar los vehículos de la organización, viajes pagados, comer en restaurantes de lujo); y otros medios. Los miembros de la junta directiva también podrían estar asociados con otra organización, en cuyo caso sus lealtades estarían divididas.	Elaborar, aplicar y hacer cumplir estrictamente una política explícita de conflictos de intereses.
Duración de los mandatos	Las juntas directivas pueden volverse aletargadas, desconectadas y perder el entusiasmo. Aunque son ineficientes, los miembros no quieren dejar la junta porque son miembros fundadores, piensan que son indispensables o quieren conservar el prestigio de ser miembro de una junta directiva.	Establecer límites para la duración de las funciones y requisitos para seguir siendo parte de la junta. Sin embargo, para garantizar la continuidad, no es recomendable reemplazar a la mayoría de los miembros de la junta directiva al mismo tiempo.

La Asociación Nacional de Personas Viviendo con el VIH/SIDA de Honduras (ASONAPVSI DAH) es una OSC establecida durante la primera reunión nacional de personas que viven con el SIDA, en 2000. La asociación, que obtuvo su personería jurídica en 2002, comenzó con 18 grupos de autoayuda. Para 2008, había crecido hasta contar con 60 grupos de todas partes de Honduras.

En 2003, ASONAPVSI DAH recibió una donación del Fondo Mundial para llevar a cabo dos proyectos destinados a fortalecer la capacidad de los grupos de autoayuda con miras a incrementar la adherencia al tratamiento y prestar apoyo a las personas que viven con el SIDA. El presidente de la junta directiva, con la ayuda de un contador, asumió la responsabilidad de administrar los proyectos. En 2006, a raíz de ciertas dificultades para cumplir con las reglas y procedimientos del Fondo Mundial, ASONAPVSI DAH perdió su condición de sub-beneficiario y comenzó a ser administrada por una organización general coordinadora. Los miembros de la Asociación estaban preocupados por la falta de responsabilidad del presidente de la junta directiva y le pidieron que dejara la junta. Su partida, junto con la del contador, dejó a la organización en un estado muy frágil.

El nuevo presidente asumió la responsabilidad de administrar los proyectos del Fondo Mundial y reorganizar la Asociación. La Asociación elaboró estatutos que aclararon las funciones y responsabilidades de los diferentes órganos rectores y definieron las normas y procedimientos para celebrar reuniones de miembros, votar por representantes y adoptar decisiones. Además, se elaboró un código de ética para evitar conflictos de intereses.

La Asociación contrató a un consultor para que preste asistencia técnica durante su reorganización. El consultor tropezó con un problema: convencer a la junta directiva y a los miembros de la Asociación de la importancia de contratar un director ejecutivo con suficientes conocimientos y experiencia profesionales como para administrar la organización y sus proyectos, lo que resultaba difícil puesto que sólo personas viviendo con el SIDA podían ocupar cargos en la Asociación y esto disminuía bastante el grupo de posibles candidatos. El hecho que la junta quería administrar, ella misma, los proyectos, no hizo más que aumentar el desafío del consultor.

Durante el debate sobre una nueva norma que permitiría la contratación de otras personas, aparte de las PVSIDA, algunos dirigentes se opusieron sosteniendo que podrían abusar de la asociación y no obrar por el bien común. Finalmente, se aprobó la norma y se instituyó un procedimiento transparente y abierto para reclutar al funcionario ejecutivo principal sobre la base de su capacidad profesional y experiencia de trabajo con proyectos de relacionados con el VIH y el SIDA.

En octubre de 2008, se contrató al nuevo funcionario ejecutivo principal, quien comenzó inmediatamente a poner en práctica las recomendaciones del consultor, incluyendo la reorganización de las operaciones. Cuando la Asociación celebró su primera reunión trimestral de la junta directiva, en febrero de 2009, los miembros de la junta quedaron impresionada con el desempeño del funcionario ejecutivo principal y empezaron a confiar en él y a delegarle las operaciones habituales de la institución. En marzo de 2009, la Asociación se sometió con éxito a una evaluación para recuperar su condición de sub-beneficiario del Fondo Mundial.

Se instituyó un procedimiento transparente y abierto para reclutar al funcionario ejecutivo principal sobre la base de su capacidad profesional y experiencia de trabajo con proyectos de relacionados con el VIH y el SIDA.

*Un foro para
discusión de
técnicas y
conceptos
presentados
en este número*

“Las OSC desempeñan un papel cada vez más influyente en el establecimiento e implementación de las agendas de desarrollo en el mundo...Las OSC sólidas y bien administradas permiten que la sociedad civil incidan en las políticas públicas tanto a nivel nacional como local. El buen gobierno depende de la competencia técnica y gerencial de los miembros de la junta directiva y de su capacidad de tomar decisiones acertadas en el tiempo... Los miembros de la junta directiva deben estar totalmente comprometidos con el cumplimiento de la misión de sus organizaciones y deben tratar activamente de mejorar sus habilidades. Las juntas directivas deberían dedicar una buena cantidad de tiempo a los intereses de la organización, aparte de las reuniones formales, y trabajar en coordinación con el funcionario ejecutivo principal”.

—Vicente Díaz, Fundación Mexicana para la Planeación Familiar (MEXFAM)

“Una presentación concisa y convincente de un tema de vital importancia. Hoy en día, se vigila de cerca el trabajo de las juntas directivas de las entidades sin fines de lucro gracias a los generosos recursos que entran al sector y a raíz de los escándalos tan sonados que revelaron los desastres que pueden ocurrir cuando las OSC no vigilan su propio comportamiento. ...con demasiada frecuencia, las juntas directivas operan sin conocer del todo el papel que desempeñan y sin tener en cuenta el valor agregado que podrían aportar a sus organizaciones. Este resumen de las expectativas comunes de las juntas directivas, pone el buen gobierno al alcance de todas las organizaciones, aun las más pequeñas. Debería ser una lectura obligatoria para todas las organizaciones de servicios de salud”.

—Marilyn Wyatt, Consultora en Gobernanza de Entidades No Lucrativas,
República Checa

“Darse cuenta de todos los pasos y procesos necesarios para lograr una organización sin fines de lucro totalmente funcional puede resultar desalentador, pero esto nos señala un buen camino. Me gustaron especialmente los ejemplos de cómo diferentes organizaciones abordaron los problemas de gobernanza que impedían su desempeño. Aunque muchos de los ejemplos están relacionados con organizaciones proveedoras de servicios más grandes, hasta los proveedores más pequeños pueden adaptar el tamaño de la junta directiva y su funcionamiento a sus propias circunstancias”.

—Susan Wright, USAID, Ghana

- Board Source. *The Nonprofit Board Answer Book: A Practical Guide for Board Members and Chief Executives*. 2da edición. Washington, D.C.: BoardSource, 2009.
- HelpAge International. *Strengthening your Organization: Effective Governance by a Board of Management*. 2000. http://www.aidsalliance.org/graphics/NGO/documents/english/181b_Governance.pdf
- Ingram, Richard T. *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. 2da edición. Washington, D.C.: BoardSource, 2009. El primero de una serie de seis libros concisos sobre planificación y evaluación, recaudación de fondos, responsabilidades financieras, desarrollo de la junta directiva y otros temas.
- Julie, Frank. "Getting Your Board on Board." http://www.sangonet.org.za/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=9529&Itemid=442
- Kenya National Council of NGOs. *A Guide to Good Governance of NGOs*. NGO Leadership Development Series No. 1. 2001. <http://ngoboards.org/sites/ngoboards.org/files/NGO%20Governance%20in%20Kenya.pdf>
- Management Sciences for Health. "Trabajar con las Juntas Directivas." *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar*, Vol. 3, No. 5, 1994. http://erc.msh.org/TheManager/English/V3_N5_En_Issue.pdf y http://erc.msh.org/TheManager/English/V3_N5_En_Case.pdf y http://erc.msh.org/TheManager/English/V3_N5_En_Supp.pdf
- Moyers, Richard L. *The Nonprofit Chief Executive's Ten Basic Responsibilities*. Washington, D.C.: BoardSource, 2006.
- Peace Corps. *NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers*. 2003. http://www.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_all.pdf
- Pointer, Dennis D., y James E. Orlikoff. *Getting to Great: Principles of Health Care Organization Governance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2002, 202 pp.
- Wyatt, Marilyn. "Access, Accountability and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance Is Now." Resource Alliance, Agosto de 2002. <http://www.globalpolicy.org/ngos/credib/2002/08access.htm>
- Wyatt, Marilyn. *A Handbook of NGO Governance*. Budapest: European Center for Not-for-Profit Law, 2004. http://www.ecnl.org/dindocuments/18_Governance%20Handbook.pdf

Preguntas para el debate y la reflexión

1. ¿Por qué es importante el buen gobierno para una OSC?
2. ¿Qué puede hacer una OSC para fomentar el buen gobierno?
3. ¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades de la junta directiva de su organización?
4. ¿Cómo se comparan con las funciones y responsabilidades que deberían tener las juntas directivas?
5. ¿Cuál es la relación entre la junta directiva y el personal directivo en su organización? ¿Qué se puede hacer para mejorar esta relación?
6. ¿Qué se puede hacer para mantener la solidez y funcionalidad de la junta directiva de su organización?
7. ¿Qué se puede hacer para mantener la transparencia y rendición de cuentas de su junta directiva?
8. ¿Cuáles son los problemas más comunes de la junta directiva que tuvo que enfrentar su organización? ¿Cómo se los manejó? ¿Se los debería haber manejado de otra manera? De ser así, ¿Cómo?

ACTUALIDAD GERENCIAL *en línea*

La publicación *Actualidad Gerencial en línea* fue diseñada para ayudar a los gerentes a promover y apoyar la prestación de servicios de salud de alta calidad. Los editores recibirán con sumo agrado todos los comentarios, preguntas o solicitudes de suscripciones en línea que tengan a bien hacernos.

Office of Communications and Knowledge Exchange
784 Memorial Drive
Cambridge, MA 02139

Tel.: +1.617.250.9500
Fax: +1.617.250.9090
Email: communications@msh.org
Sitio web: www.msh.org