

# FUNDACIÓN DIS

DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

[www.fundaciondis.org](http://www.fundaciondis.org)

# **CONSEJOS DIRECTIVOS: razón de ser, funciones y dinámicas**

Fechar – Chihuahua, México  
Septiembre de 2007

# Contenido

- 1. Alcance de la presentación**
- 2. La razón de ser de los CD**
  - **El carácter problemático de los CD**
  - **Sentido y alcance de un CD eficaz**
- 3. Las Funciones de un CD eficaz**
- 4. La Dinámica de un CD eficaz**
- 5. Conclusiones**

# **LA RAZÓN DE SER DE UN CONSEJO DIRECTIVO EFICAZ**

# El carácter problemático de los CD (1)

Tres formas de tomar decisiones (gobernar) las organizaciones:

1. **Pequeñas organizaciones:** decisiones personales o familiares.
2. **Grandes organizaciones políticas (Estados):** plebiscitos o elecciones.
3. **Organizaciones intermedias (empresas, gobiernos, tercer sector):** Juntas Directivas

## El carácter problemático de los CD (2)

- Se estima que en los Estados Unidos existen unos 4,5 millones de Juntas Directivas: unos 20 a 25 millones de ciudadanos (8% de la población) participa en este tipo de órganos.
- En Colombia existen unas 120.000 organizaciones no lucrativas, comunitarias y gremiales: cerca de  $\frac{3}{4}$  millón de personas participan en sus consejos directivos.

## El carácter problemático de los CD (3)

- Las empresas con ánimo de lucro buscan hacer una ganancia: el *mercado* es la principal señal para su Junta Directiva.
- Los Consejos Directivos de entidades sin ánimo de lucro (y gubernamentales) sirven a un *“mercado silencioso”*: esta es la carga adicional del Consejo.

## El carácter problemático de los CD (4)

A pesar de su importancia y presencia en la vida organizacional ...

... los Consejos Directivos:

1. Son los órganos gerenciales menos estudiados.
2. Existe el sentimiento generalizado de que no funcionan adecuadamente.
3. Los miembros de CD somos causantes y víctimas de esas limitaciones.

## El carácter problemático de los CD (5)

Se puede hacer una larga lista de los problemas más frecuentes en los Consejo Directivos:

Trivialidad

Pasividad

Cortoplacismo

Reactividad

Revisionismo

Intervencionismo

Autoridad difusa

Diferentes estándares de excelencia

# El sentido de un CD eficaz (1)

Un Consejo Directivo eficaz  
es aquel que sirve a sus **“stakeholders”**

Un Consejo Directivo sirve a cuatro públicos:

Los **“beneficiarios”** de la Organización

Los **“propietarios”** de la Organización

Los **“empleados”** de la Organización

Los **“aliados”** de la Organización

# El sentido de un CD eficaz (2)

Los **“beneficiarios”**: son la razón de ser de la Organización; servirlos debe ser su principal propósito

- El CD debe determinar los **“fines”** y el **“modelo de intervención”** que se aplicará para atenderlos
- El CD debe definir su **“paradigma filantrópico”**

# Cambio de paradigma

## Filantropía tradicional

- Dar
- Dar del tener
- Paternalismo
- Dependencia
- Exonera de la gestión

# Cambio de paradigma

## Filantropía tradicional

- Dar
- Dar del tener
- Paternalismo
- Dependencia
- Exonera de la gestión



**Status quo**

# Cambio de paradigma

## Filantropía tradicional      Filantropía estratégica

- Dar
- Dar del tener
- Paternalismo
- Dependencia
- Exonera de la gestión



**Status quo**

# Cambio de paradigma

## Filantropía tradicional

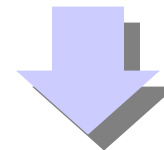
- Dar
- Dar del tener
- Paternalismo
- Dependencia
- Exonera de la gestión



**Status quo**

## Filantropía estratégica

- Participar
- Participar del ser
- Compromiso
- Responsabilidad
- Promueve Gestión



**Cambio social**

# El sentido de un CD eficaz (3)

El concepto de **“propietario”** en una organización sin ánimo de lucro: aquellos que la crearon o que representan su origen, personalidad y orientación.

El CD representa los intereses de esos “propietarios” o creadores originales.

El CD es responsable de guardar, consultar y cuidar la voluntad de aquellos grupos a quienes **“representan”**.

# El sentido de un CD eficaz (4)

Los **“empleados”**: son el principal medio para lograr el cumplimiento de la misión organizacional.

La principal responsabilidad del CD con relación a la Administración es la de establecer, de manera clara y unívoca, los **finés**, los **medios aceptados**, los **estándares éticos** y los **criterios de evaluación**.

El único canal de comunicación oficial entre el Consejo Directivo y la Administración es el **Director Ejecutivo**.

# El sentido de un CD eficaz (5)

## Relación Consejo Directivo – Director Ejecutivo

- El CD tiene un solo empleado: el Director Ejecutivo
- El CD debe actuar con una única voz: el Presidente del CD
- Los miembros del CD y el DE tiene una relación de colegas (no jerárquica)
- El CD no debe dirigir ni juzgar directamente el desempeño del staff
- El DE es responsable por los resultados y la conducta de la organización

# El sentido de un CD eficaz (6)



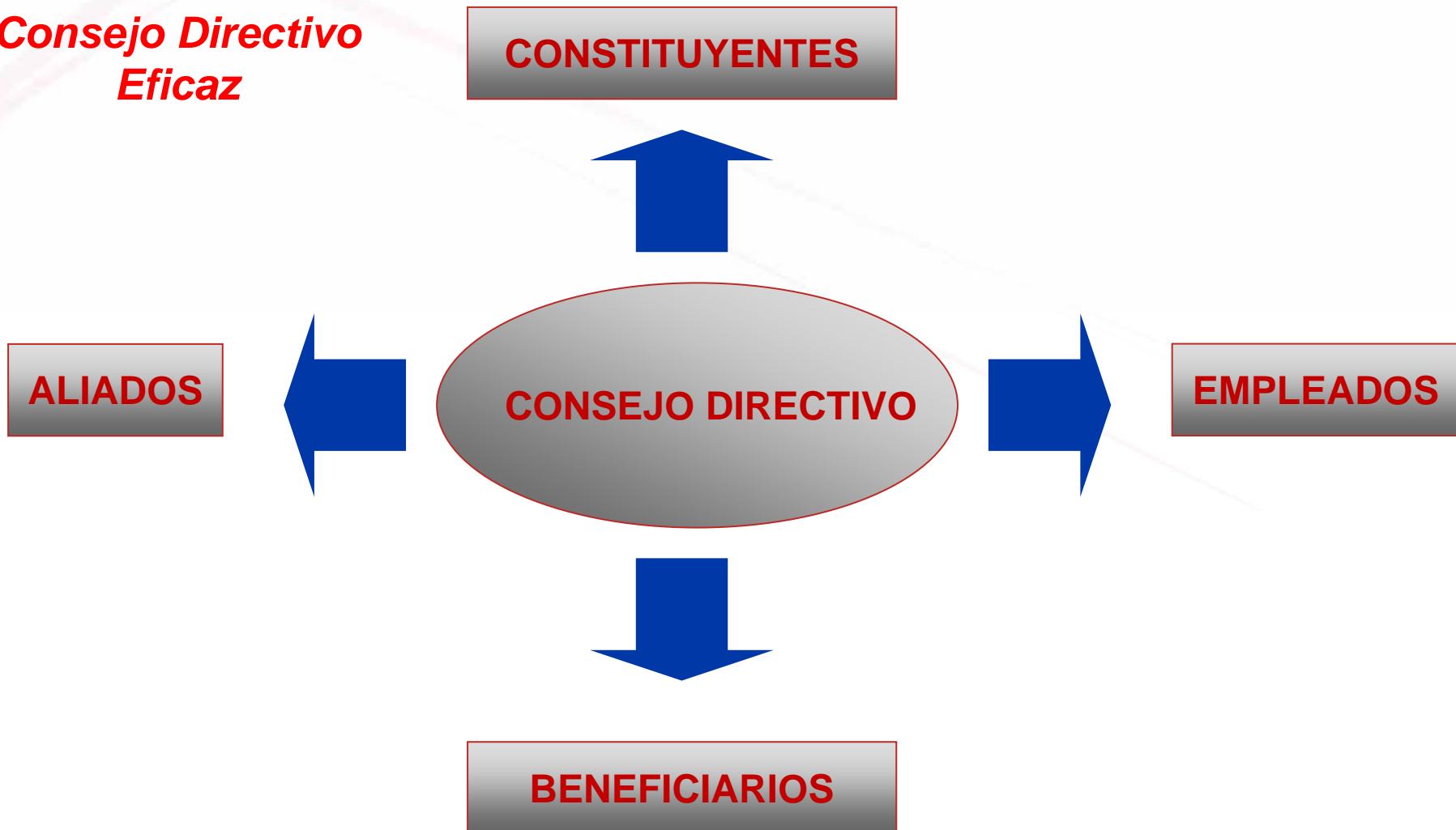
# El sentido de un CD eficaz (5)

Los **“aliados”**: en un sentido amplio, son los stakeholders externos de la organización; son los **“socios actuales o potenciales”** de las iniciativas de la fundación.

El CD tiene la responsabilidad de:

- Identificar y actuar hacia públicos específicos
- Contribuir al posicionamiento de la organización
- Identificar oportunidades para la organización
- Retroalimentar a la administración

**Los 4 clientes de un  
Consejo Directivo  
Eficaz**



# **FUNCIONES DE UN CONSEJO DIRECTIVO EFICAZ**

# El Consejo Directivo eficaz

## Una misión ...

La **misión principal** es la sostenibilidad de la organización

Entiendo por “**sostenibilidad**” el resultado final de tres factores que, combinados, aseguran la permanencia de la organización en términos de su pertinencia y relevancia para la sociedad:

Un flujo continuado y asegurado de **recursos financieros**

La **efectividad** en el logro de sus resultados

La **transparencia** de su gestión

# El Consejo Directivo eficaz ... y cuatro roles esenciales

Los **roles** son:

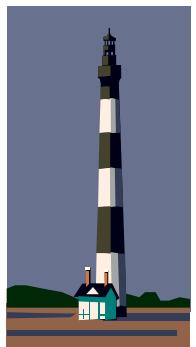
Direccionamiento Estratégico  
Definición de criterios de gestión  
Representación Externa  
Aseguramiento de Recursos

*El Consejo Directivo eficaz*

## Direccionamiento Estratégico (1)



- El CD como **Brújula** (definición de fines, y modelo de intervención)
- El CD como **Faro** (lectura del entorno)
- El CD como **Ancla** (coherencia)
- El CD como **Timón** (seguimiento y evaluación)



*El Consejo Directivo eficaz*

## **Direccionamiento Estratégico (2)**

### **El Consejo Directivo y el Plan Estratégico**

- En el diagnóstico: apoyo en la lectura del entorno
- En la formulación: direccionamiento (fines y modelo de intervención)
- En la ejecución: compromiso con la orientación
- En la evaluación: seguimiento y monitoreo

*El Consejo Directivo eficaz*  
**Direccionamiento Estratégico (3)**

**Temas de reflexión**

- ¿Tiene mi organización un Plan Estratégico?
- ¿El CD conoce el Plan Estratégico?
- Si lo conoce, ¿cuándo lo revisó el CD por última vez?
- ¿Se han tomado decisiones contrarias al Plan Estratégico? ¿Por qué?
- ¿Existe un balance adecuado entre CD y la Administración con relación al Plan Estratégico?

## *El Consejo Directivo eficaz* **Criterios de Gestión (1)**

Los CD tienden a quedar atrapados en la complejidad y los detalles de la operación de la organización:

Políticas de personal  
Cuestiones de compensación  
Provisión de insumos  
Temas contables y presupuestales  
Administración de los riesgos  
Métodos de reporte  
Métodos gerenciales  
... y otros más.

En el fondo, los CD se sienten responsables por **cómo se administra la organización**: sin embargo, no tienen el tiempo, ni la capacidad (como cuerpo), para realizar esta labor.

## *El Consejo Directivo eficaz* **Criterios de Gestión (2)**

Preocupaciones sobre la gestión del staff:

***“Efectividad”*** de los medios utilizados

***“Validez”*** de las decisiones

***“Ética y prudencia”*** en la conducta

Para minimizar estas preocupaciones, el CD debe ocuparse de establecer los ***Criterios de Gestión*** para la organización.

## *El Consejo Directivo eficaz* **Criterios de Gestión (3)**

### **Criterios de gestión:**

Establecen las prescripciones sobre los **medios** que el DE y el *staff* pueden emplear en el logro de los **finés** establecidos para la organización.

Por su naturaleza, estas prescripciones podrían estar formuladas de manera negativa: si se define lo que **no** se puede hacer, todo lo demás está permitido (*ver John Carver*).

### **Ventajas de los criterios:**

Premian la iniciativa y la innovación dentro de unos límites.  
Disminuye la necesidad de que el CD se involucre en los detalles.  
Previenen riesgos no tolerables por la organización.

Frase popular colombiana: *“es mejor atajar que arrear”*.

## *El Consejo Directivo eficaz* **Criterios de Gestión (4)**

**Áreas claves para el establecimiento de Criterios de Gestión:**

**Criterios misionales**

**Criterios relacionales**

**Criterios para el  
manejo de personal**

**Criterios para el  
manejo Financiero**

*El Consejo Directivo eficaz*  
**Criterios de Gestión (5)**

**Temas de reflexión**

- **¿Cuanto tiempo dedico en mi CD a temas de detalle y cuanto a tareas estratégicas?**
- **¿Tenemos unos criterios claros que permitan al staff tomar decisiones acertadas, oportunas, y ajustadas a nuestras políticas?**

*El Consejo Directivo eficaz*  
**Representación externa (1)**

**Su papel:**

- Solidez y respaldo
- Regulación de expectativas
- Lectura del entorno
- Identificación de oportunidades

*El Consejo Directivo eficaz*

## Representación externa (2)

### Los dilemas de la representación externa

- La necesidad de alineación y coordinación
- Representación “**tácita**” y “**expresa**”
- La doble vía de la representación
- La habilidad (*y la obligación*) de decir “no”

*El Consejo Directivo eficaz*

## **Representación externa (3)**

### **Temas de reflexión**

- ¿Los miembros del CD pueden representarla con propiedad? ¿Tienen la información y los medios necesarios?
- ¿Existe un plan de representación externa para los miembros del CD?
- ¿Se realiza seguimiento a las tareas de representación del CD?

*El Consejo Directivo eficaz*

# Aseguramiento de recursos (1)

## Dimensiones

- Protección del Patrimonio (responsabilidad fiduciaria)
- Racionalidad de la administración (responsabilidad gerencial)
- Captación de fondos (responsabilidad estratégica)

*El Consejo Directivo eficaz*

## **Aseguramiento de recursos (2)**

### **El papel del Consejo Directivo**

- Conocer la “causa”
- Establecer y nutrir contactos
- Identificar y proponerse metas personales
- Los recursos no son sólo financieros

## *El Consejo Directivo eficaz*

# Aseguramiento de recursos (3)

## Preguntas

- ¿Tiene mi organización una política financiera?  
¿Es discutida en el CD?
- ¿Se evalúa periódicamente la gestión financiera de la administración?
- ¿Existen metas específicas de captación de fondos?
- ¿Se involucran los miembros del CD en la captación de fondos?

# **LA DINÁMICA DE UN CONSEJO DIRECTIVO EFICAZ**

## *El Consejo Directivo eficaz*

# **Pistas para mejorar la estructura**

- Representatividad y diversidad
- Tamaño
- Creación de un Comité Ejecutivo
- Creación de Comités asesores o ad – hoc
- La nominación de miembros
- La estrategia de sucesión (de los miembros del Directorio y del Director)

## *El Consejo Directivo eficaz*

# **Pistas para mejorar su Funcionamiento**

- Periodicidad de las reuniones
- Preparación de las reuniones
- Dinámica de las sesiones
- Actividades post-sesión
- Actividades no presenciales
- Evaluación del Consejo

## *El Consejo Directivo eficaz*

# Recomendaciones para los miembros

- Conocer la Misión, Valores y Políticas
  - Liderazgo y entusiasmo
  - Respaldar las decisiones mayoritarias
  - Confidencialidad
  - Función directiva y función administrativa
  - Intereses particulares vs. institucionales
  - Asistir con asiduidad
- 
- Primera: *¿Por qué estoy aquí?*
  - Segunda: *¿Cómo puedo contribuir efectivamente?*
  - Tercera: *¿Qué puedo hacer para mejorar?*

# Conclusiones

- La razón de ser de un CD es servir.
- Los públicos prioritarios del CD son: beneficiarios, constituyentes, Empleados y aliados
- La Misión del CD es la sostenibilidad: dinero, efectividad y transparencia
- Las funciones del CD son: Direccionamiento estratégico, definición de criterios, representación externa, procuración de recursos.
- Las tres preguntas esenciales: ¿por qué, para qué y cómo puedo mejorar?

***¡MUCHAS GRACIAS POR SU  
ATENCIÓN!***