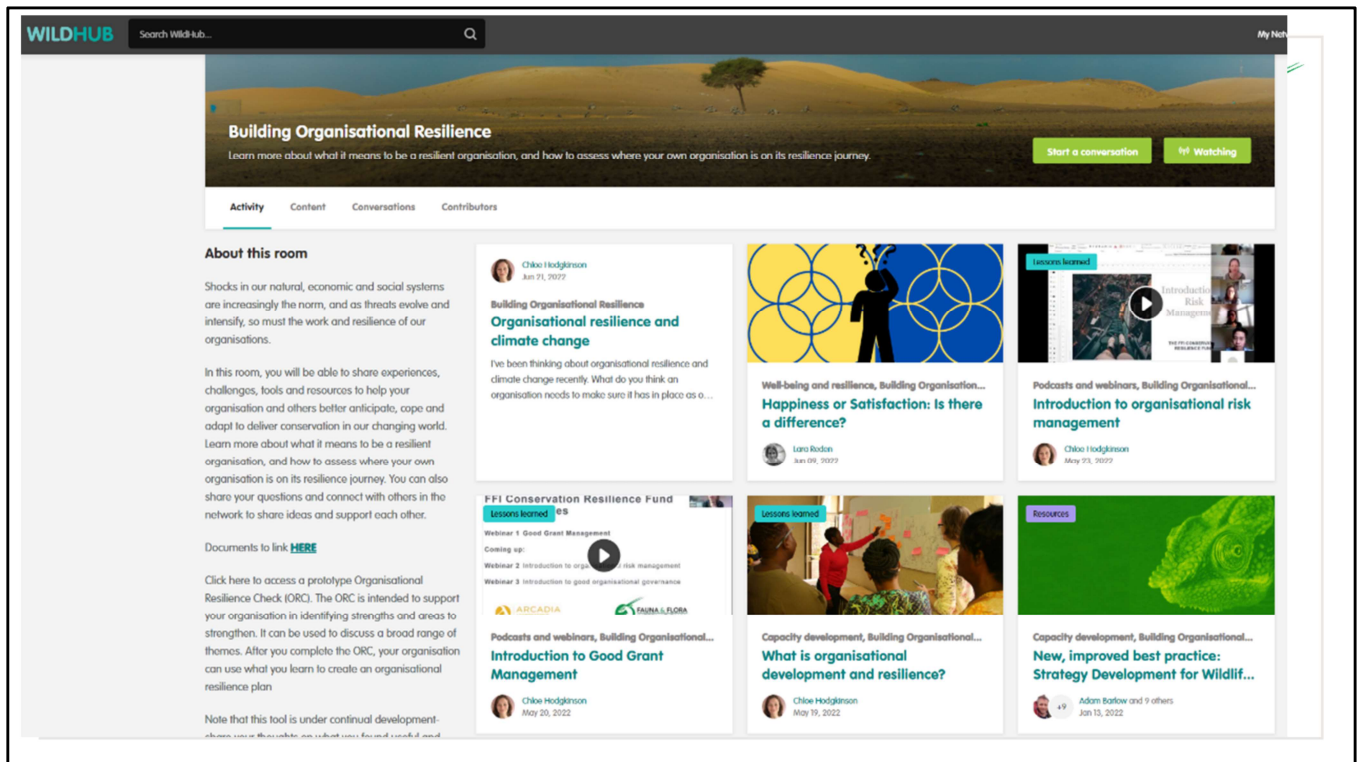




# Introducción a la gobernanza de las organizaciones

JUNIO DE 2022



<https://wildhub.community/rooms/building-organisational-resilience>

Tenemos un nuevo sitio ubicado dentro de la plataforma WildHub, puede enlazar con la sala Building Organisational Resilience. Ten en cuenta que primero tendrás que registrarte en WildHub,

Dentro de la sala virtual "Construir la resiliencia organizativa", encontrará:

Entradas de blog

Vídeos (incluidas las grabaciones de los dos últimos seminarios web sobre "[Buena gestión de subvenciones](#)" e "[Introducción a la gestión de riesgos organizativos](#)")

Recursos clave para el desarrollo de la resiliencia organizativa

Un lugar para las conversaciones, así que publique comentarios, preguntas, etc.

Estaremos revisando regularmente, pero este es un espacio para que la comunidad trabaje en conjunto, así que agregue sus propias preguntas y sus pensamientos sobre las preguntas de los demás

## OBJETIVOS DEL CURSO



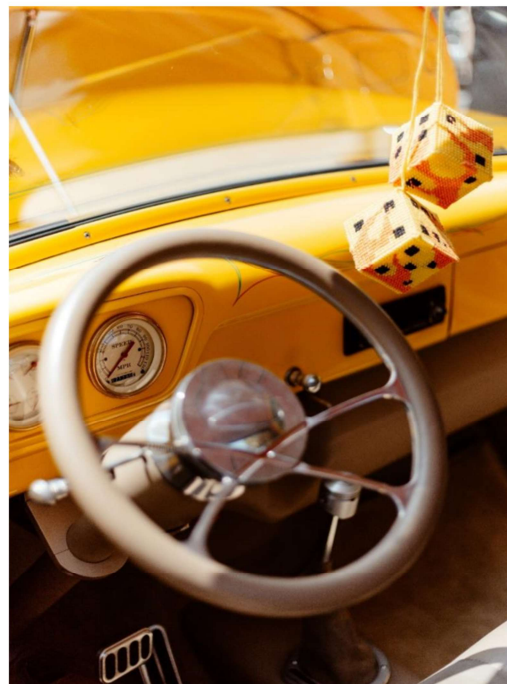
Al final de esta sesión, deberá ser capaz de:

1. Explique **qué** es un órgano de gobierno de una ONG y **por qué** tenemos uno
2. Identificar qué **responsabilidades** corresponden a la dirección de la ONG y cuáles al órgano de gobierno
3. Describa cómo debe ser un órgano de gobierno **equilibrado**
4. Identifique cómo podría **reforzarse** el órgano de gobierno de su organización

¿Quién tiene la responsabilidad de tomar decisiones en su organización?

## ¿QUÉ ES LA GOBERNANZA?

- Del griego, que significa "dirigir".



No existe una definición única y exhaustiva de "buen gobierno"

Viene de la palabra griega que significa "dirigir".

Las personas que forman parte de un consejo de administración se reúnen para aplicar sus conocimientos, experiencia y pericia a la gestión de los principales retos a los que se enfrenta la institución

## ¿QUÉ ES LA GOBERNANZA?

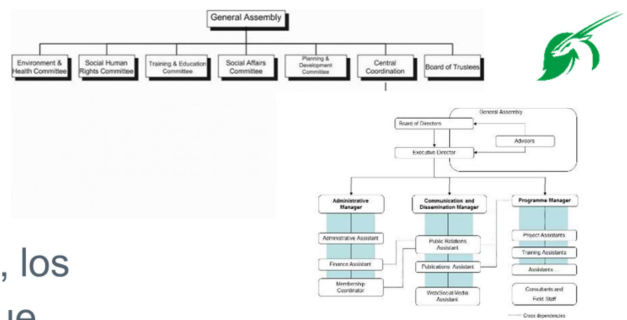


- Garantizar que las organizaciones de voluntariado sean eficaces, responsables y tengan dirección.

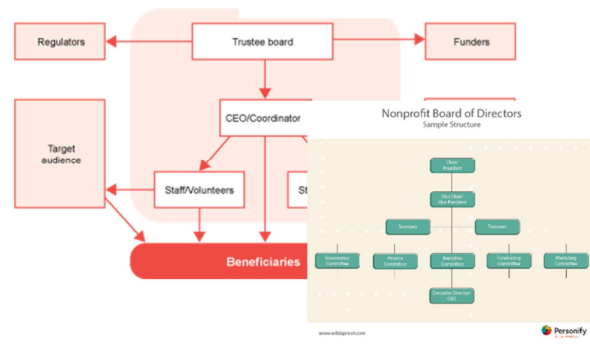


Si su organización sabe lo que debería ser una gobernanza eficaz, es más fácil planificar acciones que hagan avanzar a una ONG en la dirección de una mejor gobernanza.

## ¿QUÉ ES LA GOBERNANZA?



- Algunos ejemplos son las Juntas, los Consejos o los Patronatos, aunque también existen otros modelos.

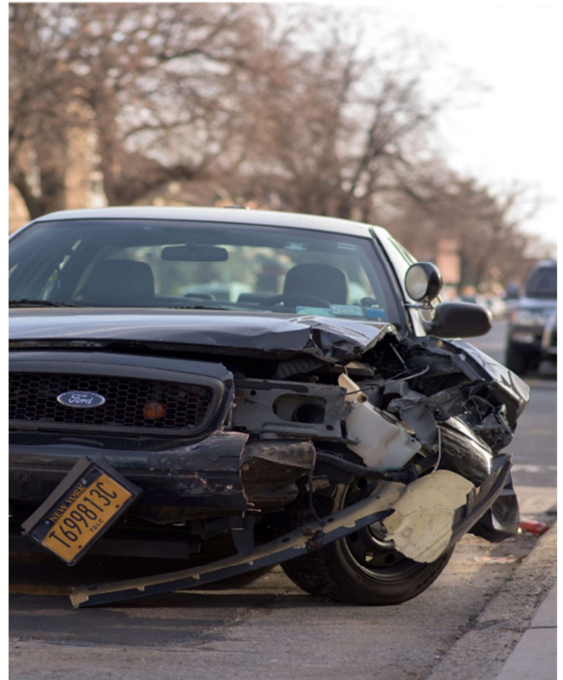


Hay diferentes tipos de estructura de gobierno y pueden llamarse de distintas maneras, como junta, consejo o patronato, y hay otros modelos

Sin embargo, todos tienen funciones similares.

## PREGUNTA:

¿Por qué las ONG y las OSC necesitan una estructura de gobernanza como un Consejo?



¿Por qué las ONG/OSC necesitan una estructura de gobierno?

La falta de compromiso de los consejos de administración es un gran problema en el sector sin ánimo de lucro.

[La Universidad de Stanford](#) realizó una encuesta en 2015 y descubrió que solo la mitad de los miembros de juntas directivas sin ánimo de lucro entienden sus obligaciones o se sienten comprometidos con su función.

Y un [informe de 2018 de Green, Hasson & Janks](#) (una empresa de contabilidad) reveló que solo el 20% de los consejos de administración sin ánimo de lucro consideran que el compromiso de los consejos es una prioridad absoluta.

Pero también sabemos que una junta directiva fuerte y comprometida puede ser muy valiosa

## RAZONES PARA TENER UNA JUNTA DIRECTIVA



1. Garantizar una planificación organizativa eficaz
2. Proporcionar recursos suficientes
3. Asegurarse de que la organización cumple con las obligaciones legales
4. Proporcionar una supervisión financiera adecuada
5. Seleccionar y evaluar al director ejecutivo
6. Mejorar la imagen pública de la organización
7. Reclutar y orientar a los nuevos miembros de la junta directiva

1. **GARANTIZAR LA PLANIFICACIÓN EFICAZ DE LA ORGANIZACIÓN:** Los miembros de la junta directiva deben asignar tiempo suficiente en sus [reuniones periódicas](#) para elaborar planes realistas que se ajusten a las necesidades de la comunidad y a la misión de la organización.
2. **PROPORCIONAR RECURSOS SUFICIENTES:** Los miembros de la Junta Directiva deberían participar en alguna parte de la recaudación de fondos para la organización. Esto no siempre es algo de lo que la gente se da cuenta.
3. **OBLIGACIONES LEGALES:** La junta directiva debe conocer las leyes del país en el que opera su ONG y el efecto de éstas en sus obligaciones legales, ya que esto afectará a diferentes aspectos de sus operaciones (estructuras, normas de contabilidad, acuerdos fiscales, recaudación de fondos y capacidad de poseer propiedades).
4. **SUPERVISIÓN FINANCIERA:** El consejo de administración puede supervisar la cantidad de dinero que entra y sale de su organización, asegurándose de que el gasto es adecuado.
5. **SELECCIONAR / EVALUAR AL DIRECTOR EJECUTIVO:** El consejo puede ser responsable de seleccionar y evaluar al director ejecutivo y, aunque esto puede parecer un poco preocupante, sólo ayuda a asegurarse de que el director ejecutivo está cumpliendo con sus obligaciones y gestionando sus responsabilidades. El consejo también debería estar ahí para apoyar al director ejecutivo: la responsabilidad.
6. **DEFENDER LA ORGANIZACIÓN:** Los miembros de la Junta Directiva deben



defender públicamente su organización y difundir las actividades de la misma.

- 7. RECLUTAR NUEVOS MIEMBROS:** Deben tratar de seguir reclutando nuevos miembros de la junta directiva que tengan habilidades y experiencias que puedan beneficiar a la organización

## EJEMPLOS DE MALA GOBERNANZA DE LAS ONG



The screenshot shows the BBC News website interface. On the left, there is a red navigation bar with the word 'NEWS' and a list of categories: Home, War in Ukraine, Coronavirus, Climate, UK, World, Business, Politics, Tech, Science, Health. Below this, the article 'Oxfam: UK halts funding over new sexual exploitation claims' is displayed, dated 7 April 2021, with a sub-headline 'Charities' sexual misconduct scandal'. On the right, another red navigation bar is visible with 'NEWS' and categories: Home, War in Ukraine, Coronavirus, Climate, UK, World, Business, Politics, Tech, Science, Health. Below this, the article 'Red Cross apologise for losing \$5m of Ebola funds to fraud' is displayed, dated 3 November 2017, with an accompanying image of people in white protective suits handling a body bag.

Muchas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) experimentan problemas de gobernanza de algún tipo, y esto puede restar tiempo y energía a los objetivos, y puede hacer que la organización fracase por completo.

Puede deberse a que la estructura de gobierno no está prestando suficiente atención a lo que ocurre en la organización y estos titulares demuestran los graves problemas que pueden derivarse de ello, pero también pueden producirse problemas cuando un órgano de gobierno intenta microgestionar la organización, por ejemplo:

### EJEMPLOS MÁS PEQUEÑOS (Tomados del manual de Birdlife)

- 1) En una organización, la junta directiva creía que, al ser ellos los responsables últimos, debían participar en todas las decisiones, a pesar de contar con personal competente y remunerado. El tesorero tenía que firmar todas las facturas, por pequeñas que fueran, y las agendas de la junta directiva se llenaban únicamente de asuntos rutinarios, lo que dejaba poco tiempo para debatir cuestiones más importantes, como el progreso hacia la estrategia, o para planificar el futuro.
- 2) En otra ONG de África, la Junta no se había mantenido al día de los cambios en la legislación nacional para las ONG de su país, lo que les dejaba expuestos jurídicamente y sin poder reclamar ciertos beneficios fiscales.

----

Mientras el ébola se extendía por Liberia, Sierra Leona y Guinea, una investigación de los auditores de la Cruz Roja ha revelado que, entre 2014 y 2016, en Liberia desaparecieron 2,7 millones de dólares en suministros sobrevalorados de forma fraudulenta, o en salarios de cooperantes inexistentes. En Sierra Leona, el personal de la Cruz Roja aparentemente se confabuló con trabajadores de bancos locales para sustraer más de 2 millones de dólares, mientras que en Guinea, donde las investigaciones están en curso, desapareció alrededor de 1 millón de dólares en facturas aduaneras falsas. La organización ha introducido normas financieras más estrictas.

Un estudio estadounidense sobre las denuncias de irregularidades de las ONG muestra que la

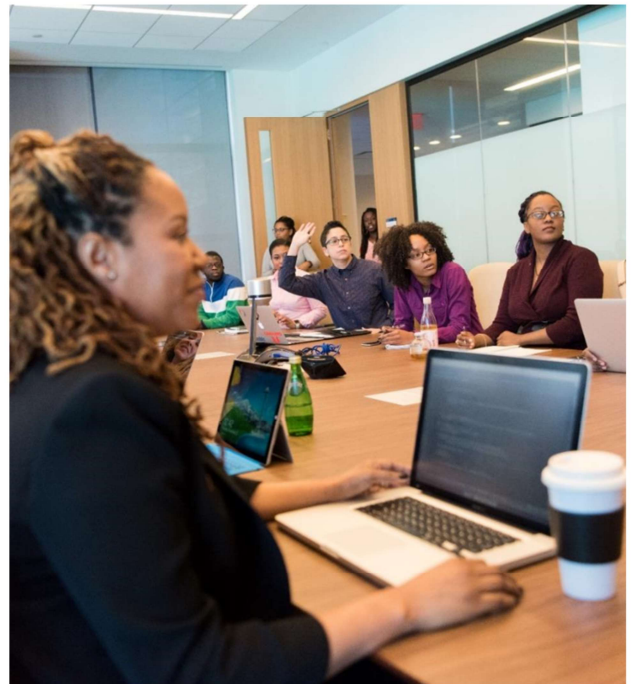
mayoría de los problemas organizativos están relacionados con la falta de una supervisión adecuada y con la incapacidad de instituir y/o mantener mecanismos de rendición de cuentas, todos ellos problemas de gobernanza.

## ACTIVIDAD: ¿GOBIERNO O GESTIÓN?

Ejercicio:

En grupos de trabajo, revisen las responsabilidades que figuran en las notas adhesivas.

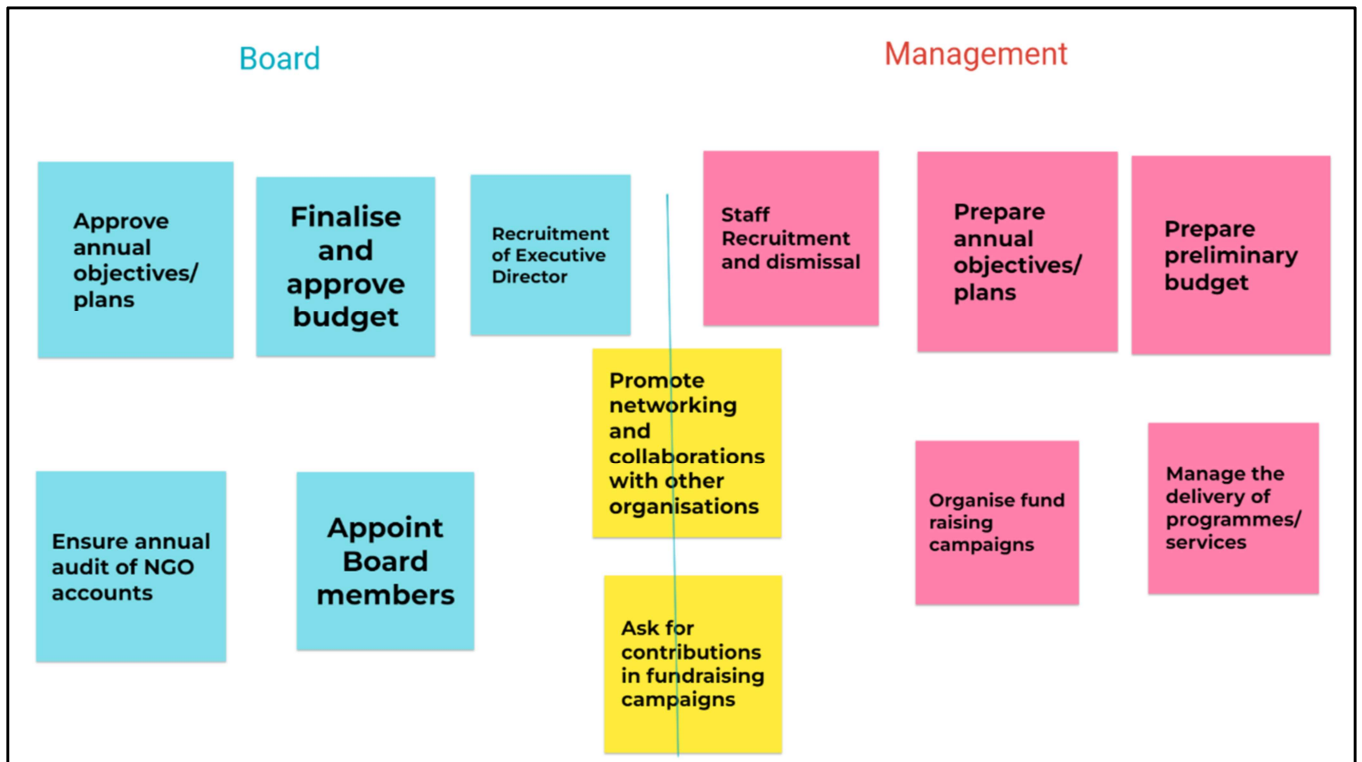
- ¿Cuáles entran en el consejo de administración y cuáles en la gestión?
- Muévelos a su lugar correcto.



Jamboard:

[https://jamboard.google.com/d/1xOPOGCCPnEciC2r7eJoTit7\\_Odx1TVDUoqKWZPvIOYw/edit?usp=sharing](https://jamboard.google.com/d/1xOPOGCCPnEciC2r7eJoTit7_Odx1TVDUoqKWZPvIOYw/edit?usp=sharing)

Jamboard - Hoja de gestión y de la Junta - pegatinas con 1-2 de cada grupo para tirar en cualquiera de los tableros -



- ¿Qué te ha parecido este ejercicio?
- ¿Qué no estaba claro?
- ¿Alguna idea o comentario general sobre la gobernanza frente a la gestión?

## GOBERNANZA FRENTE A GESTIÓN





### Gobernar es:

- Asegurarse de que la organización trabaja para cumplir su misión
- Supervisión financiera
- Garantizar el cumplimiento de la ley

### La gestión se trata:

- Poner en práctica las estrategias acordadas por el consejo de administración, por ejemplo, mediante una planificación detallada, el establecimiento de procedimientos y la recaudación de fondos.

Le enviaremos una lista de comprobación que puede utilizar para orientarse sobre lo que es más una función de órgano de gobierno y más una función de dirección o gestión

<b>Governance</b>	
An organisation's governing body gives the organisation strategic direction, makes sure the organisation does what it says it will, and holds senior management and the organisation as a whole accountable. Examples of governing bodies include Boards, Councils or Trustees, although there are also other models. Below, we've used Board/Council/Trustee's to refer to any kind of governing body.	
<b>Governing Documents</b>	The organisation has governing documents that have been agreed by the members (if appropriate), are registered with the country's governing authorities, and are in-line with national legal requirements. The governing documents lay out effective, equitable, transparent, accountable and democratic governance for the organisation (see Examples) The Board/Council/Trustees exercise their responsibilities as set out in the governing documents
<b>Transparent Governance</b>	The organisation is governed transparently, allowing stakeholders to hold it to account, with, for example, processes to receive feedback and critique and to respond to it.
<b>Governing Body Composition</b>	The Board/Council/Trustees have the necessary skills to provide guidance and oversight to the organisation The Board/Council/Trustee members have diverse perspectives and backgrounds, including representation by women and men, and by groups affected by the organisation's work There is a process for deciding terms of office for Board/Council/Trustee members to ensure regular turn-over, diversity and necessary skill set, and it is followed
<b>Governing Body Roles</b>	The Board/Council/Trustees have clear Terms of Reference and clearly understand their roles and responsibilities. New members/trustees are clearly introduced to their responsibilities when they join. The Board/Council/Trustees have a good working relationship with executive staff, but can still hold them accountable The Board/Council/Trustees take active responsibility for evaluating the performance of the organisation and of the Executive Director.
<b>Governing Body Meetings</b>	Board meetings are held regularly according to the governing documents, minutes are kept and approved, and decisions are acted on in a timely fashion Meetings are well attended by the Board/Council/Trustees to ensure a quorum (minimum number required for official decision-making).
 <b>ARCADIA</b> <small>A CHARITABLE FUND OF LISBET RAUSING &amp; PETER BALDWIN</small>	
 <b>FAUNA &amp; FLORA</b> <b>INTERNATIONAL</b>	

Esta es la sección sobre "Gobernanza" en el chequeo de resiliencia organizativa.

No voy a repasar esto ahora, pero puede valer la pena sentarse con su junta directiva para revisar esto, si aún no lo ha hecho, y tomarse el tiempo para discutir lo que significa cada uno, lo que usted se siente seguro de tener en su lugar y si hay algunas áreas que podrían necesitar ser reforzadas.



#### Our council of trustees

# Responsabilidades del Consejo de Administración y Composición



**John Vredenburg**  
Chair

[INFO >](#)



**Annette Lanjouw**  
Vice-chair

[INFO >](#)



**Paul Baldwin**  
Treasurer

[INFO >](#)



**Jeff Blumberg**  
Council member

[INFO >](#)



**Lisa Gavazzi**  
Council member

[INFO >](#)



**Senator Abshiro Halake**  
Council member

[INFO >](#)



**Diana van de Kamp**  
Council member

[INFO >](#)



**Benjamin Khalil**  
Council member

[INFO >](#)



Una vez examinadas las responsabilidades de un órgano de gobierno, vamos a ver ahora las personas que lo componen y sus responsabilidades. Las personas que componen un consejo de administración se reúnen para aplicar sus conocimientos, experiencia y pericia a los principales retos a los que se enfrenta la institución.

#### ORC:

- La Junta Directiva/Consejo/Administradores tiene las competencias necesarias para orientar y supervisar a la organización
- Los miembros de la Junta Directiva/Consejo/Consejo de Administración tienen perspectivas y antecedentes diversos, incluyendo la representación de mujeres y hombres, y de grupos afectados por el trabajo de la organización
- Existe un proceso para decidir la duración del mandato de los miembros de la Junta Directiva/Consejo/Consejo de Administración, con el fin de garantizar la rotación regular, la diversidad y el conjunto de competencias necesarias, y se sigue



## LAS RESPONSABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES

Los fideicomisarios actúan con dos conjuntos de normas formales:

- El documento de gobierno (*reglamentos/constitución/escrituras de fideicomiso/Memorándum y Artículos de Asociación*)
- La ley, por ejemplo, en el Reino Unido, la *Ley de Fideicomisos de 2000*



Los fideicomisarios actúan dentro de dos conjuntos de normas formales, el documento rector que puede llamarse reglamento o constitución o la escritura fiduciaria. En una sociedad benéfica, el documento rector se denomina Memorándum y Artículos de Asociación o Artículos para abreviar.

El segundo conjunto de normas son las de la ley, en particular las leyes que rigen su tipo de organización, por ejemplo, en el Reino Unido tenemos la Trustee Act de 2000 (para las organizaciones benéficas no constituidas en sociedad), las Insolvency Acts, las Companies Acts y las Charity Acts.

Es importante tener en cuenta que la legislación nacional también puede dictar hasta qué punto un miembro individual de la Junta Directiva es legalmente responsable de las actividades de la organización.

-----

La mayoría de las personas pueden ser fideicomisarios. Por lo general, los fideicomisarios deben ser mayores de 18 años. No pueden haber sido inhabilitados anteriormente como fideicomisarios o directores de empresa, ni estar en quiebra o tener ciertas condenas penales no cumplidas. [La Comisión de Caridad tiene una lista de control detallada](#) que cubre todos los requisitos de elegibilidad. Algunas organizaciones tienen restricciones sobre quién puede ser fideicomisario. Los fideicomisarios de las

organizaciones benéficas que trabajan con niños o adultos vulnerables deben, por lo general, someterse a un control de antecedentes penales. Algunas organizaciones sólo eligen a los fideicomisarios entre los miembros formales.

## DOCUMENTOS RECTORES

- Estatutos de la sociedad
- Estatutos/Constitución
- Declaración de intenciones
- Funciones y responsabilidades de los administradores (Código de conducta)
- Mandato del Comité Ejecutivo



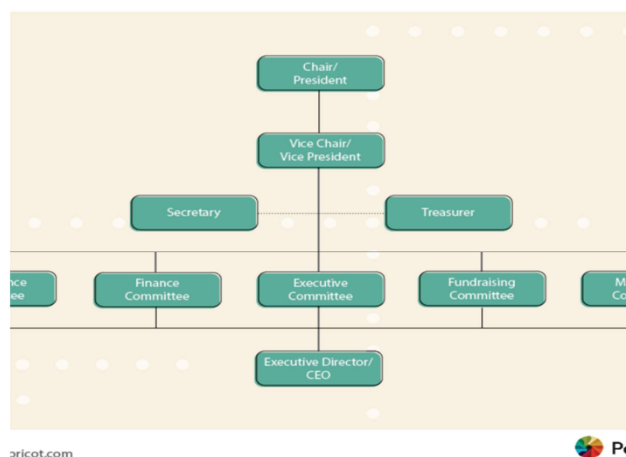
- Acta de constitución: documento legal presentado ante la agencia gubernamental para registrarse como ONG. Incluye el propósito de la ONG
- Estatutos: documentos internos que contienen normas. Por ejemplo, requisitos de frecuencia y quórum para las reuniones. Mantener una amplitud suficiente que permita modificaciones con el tiempo
- Declaración de la misión: herramienta de comunicación que sirve de guía a la junta directiva y al personal, y que explica la ONG a quienes no pertenecen a la organización.
- Funciones y responsabilidades de los fideicomisarios/miembros del consejo. Por ejemplo, en FFI esto incluye que deben actuar en interés de FFI y cumplir con la ley.
- Los términos de referencia de la ejecutiva están formados por el presidente, dos vicepresidentes y el tesorero. Por ejemplo, la frecuencia de las reuniones y el quórum, la política de gastos, etc.
- Cada país tendrá documentos que se requieren para una organización benéfica y otros que usted puede desarrollar

## COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



- No siempre es una junta directiva.  
(*comité de gestión, consejo, comité ejecutivo, etc.*)
- Consta de personas (*fideicomisarios/miembros del comité, etc.*) que trabajan juntos y asumen la **responsabilidad general** de la organización benéfica
- Toma de decisiones colectivas
- Función formal: con **responsabilidades legales**

Nonprofit Board of Directors  
Sample Structure



orricot.com



- No siempre se trata de un consejo de administración - El nombre del órgano de gobierno es menos importante que el papel que desempeñan
- Estas personas actúan y toman decisiones como parte del consejo colectivo. Están vinculados a cualquier decisión colectiva. Sólo pueden actuar por su cuenta si han sido autorizados para ello por el consejo.
- La mayor parte del trabajo del consejo tiene lugar en sus reuniones. Los consejos se concentran a menudo en los grandes temas de las reuniones, tomando decisiones clave, supervisando las actividades y delegando el trabajo diario en otros: personal, voluntarios, subcomités o fideicomisarios individuales.
- Los fideicomisarios tienen la responsabilidad legal general de una organización benéfica. En el Reino Unido, la ley describe a los fideicomisarios de las organizaciones benéficas como "las personas que tienen el control general y la gestión de la administración de una organización benéfica" ([Ley de organizaciones benéficas de 2011, artículo 177](#)).



## BALANCE DE LA JUNTA



Los administradores aplican conjuntamente sus conocimientos, experiencia y pericia a los principales retos de la institución.

- Balance del número de personas
- Habilidades de equilibrio
- Equilibrar la diversidad

Las personas que forman parte de un consejo de administración se reúnen para aplicar sus conocimientos, experiencia y pericia a los principales retos a los que se enfrenta la institución, así como al pensamiento estratégico y la supervisión.

Un consejo de administración eficaz se organiza para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. El número de personas en el consejo depende de la estructura. Las pequeñas y medianas empresas pueden tener entre 5 y 7 personas.

El número depende de un tamaño que les permita:

Mantener debates productivos y constructivos

Tomar decisiones rápidas y racionales

Organizar eficazmente el trabajo de sus comités, si éstos se establecen

Garantizar el funcionamiento eficaz de la organización

**Nota:** Se ha demostrado que tener un número impar de miembros del consejo de administración mantiene el sistema de controles y equilibrios en buen estado de funcionamiento.

*Ejemplo de manual de Birdlife: La Junta Directiva de una gran ONG tenía dificultades para tomar decisiones. No es de extrañar, ya que la Junta cuenta con 40 miembros. Lo ideal hubiera sido que todos los miembros de la Junta se pusieran de acuerdo para reducir su tamaño a ocho o doce miembros. Sin embargo, como nadie quería perder su puesto, bloquearon el cambio. Finalmente, se acordó que el Consejo seguiría teniendo el mismo tamaño, pero que se elegirían ocho miembros del Consejo más el Presidente para formar un "gabinete" o Consejo interno. Los estatutos establecen ahora que el gabinete es responsable de la gestión de la organización, asesorado por la Junta.*

*El tamaño es esencialmente un intercambio, es decir, la diversidad, el reparto de la carga de trabajo y la credibilidad frente a la unidad, la gestión, el tiempo de respuesta, etc.*

## HABILIDADES DURAS (TÉCNICAS)



- ✓ Experiencia financiera
- ✓ Experiencia legal
- ✓ Recaudación de fondos
- ✓ Conexión a la red
- ✓ Gestión de recursos humanos
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Abogacía

Y

- ✓ Conocimiento de las partes interesadas
- ✓ Representación geográfica

Si se gestiona bien y se construye estratégicamente, el consejo puede ofrecer un conjunto de recursos a una organización. Su organización debe pensar en las habilidades, la experiencia y las capacidades que cree que le faltan o que serían valiosas para ella y buscar esos atributos mientras reúne a su junta.

Para las OSC, a menudo es importante encontrar un equilibrio entre

- a) miembros del consejo con importantes conocimientos técnicos, experiencia profesional (jurídica, contable, etc.), visión estratégica de alto nivel y experiencia en la recaudación de fondos o en la creación de redes, y
- b) miembros del consejo de administración que proporcionan vínculos y responsabilidad a los constituyentes y beneficiarios rurales.

## HABILIDADES BLANDAS (CONTEXTUALES)



- ✓ Comunicación clara y concisa
- ✓ Comentarios constructivos
- ✓ Resolución de problemas en colaboración
- ✓ Compromiso - Confiabilidad.
- ✓ Valor
- ✓ Presentar las opiniones de forma clara, constructiva y persuasiva
- ✓ Pregunte con respeto
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Rendición de cuentas
- ✓ Habilidades de resolución de conflictos
- ✓ Voluntad y capacidad de escucha

Todos los administradores deben ser capaces de demostrar valores como la honestidad y la integridad. Deben estar comprometidos con los objetivos y valores de la organización. También deben tener "habilidades blandas" como:

- La voluntad y la capacidad de escuchar
- Comunicación clara y concisa
- Retroalimentación constructiva (no conflictiva)
- Resolución de problemas en colaboración
- Confíe en
- Compromiso - Confiabilidad.
- Valor (para hacer preguntas difíciles y expresar su desacuerdo)
- Capacidad de presentar opiniones de forma clara, constructiva y persuasiva
- La capacidad de hacer preguntas con respeto
- Flexibilidad (apertura a nuevas ideas y capacidad de respuesta al cambio)
- Rendición de cuentas
- Habilidades de resolución de conflictos

Si su junta directiva actual no es activa ni está comprometida, o no cuenta con el tipo de personas adecuadas para satisfacer las necesidades actuales de la organización, ¿ha llegado el momento de reflexionar sobre sus necesidades e identificar nuevas personas para reclutar?



## DIVERSIDAD EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



✓ Diversidad de competencias y experiencia

También:

- ¿Edad?
- ¿Género?
- ¿Grupo de interesados?

**Cuanto más diverso e inclusivo sea un consejo, más posibilidades tendrá de ser eficaz**

La diversidad no sólo significa habilidades y experiencia, sino también la edad, el género, el grupo de interés que la persona representa

Encontrar personas comprometidas, con talento y dispuestas es un reto que cada consejo debe afrontar. Una junta directiva diversa aumenta la eficacia de la junta y amplía la base de liderazgo.

No tenga miedo de preguntar a su junta directiva qué puede hacer y también identificar dónde están las lagunas.

- Hay un gran recurso desarrollado por un grupo llamado "Trustee Recruitment Cycle" <https://reachvolunteering.org.uk/trustee-recruitment-cycle>

Tómese unos minutos para pensar en su tablero actual, o si no tiene uno, aproveche este momento para pensar en lo que podría necesitar.

- Si tiene una hoja de papel o incluso sólo en su ordenador, escriba algunas de las habilidades que le vienen a la mente y que su actual consejo de administración



ofrece: ¿hay alguna laguna?

- ¿Cuál es la edad estimada de cada uno de los miembros de su junta directiva?
- ¿Cuál es el género de los miembros de su consejo de administración?
- ¿Alguno representa un grupo de interés necesario?



## LA DIVERSIDAD DE SU CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- ¿Diversidad de competencias y experiencia?
- ¿Edad?
- ¿Género?
- ¿Grupo de interesados?

Tómese unos minutos para pensar en su tablero actual, o si no tiene uno, aproveche este momento para pensar en lo que podría necesitar.

Si tiene una hoja de papel o incluso sólo en su ordenador, escriba algunas de las habilidades que le vienen a la mente y que su actual junta directiva ofrece: ¿hay alguna laguna?

¿Cuál es la edad estimada de cada uno de los miembros de su junta directiva?

¿Cuál es el género de los miembros de su consejo de administración?

¿Alguno representa un grupo de interés necesario?

*3-5 minutos para escribir y luego 5 minutos para pedir al grupo que comparta sus reflexiones sobre lo que acaba de escribir*

## EVOLUCIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

- A medida que una organización madura, el papel del consejo cambia
- En las organizaciones más jóvenes, el Consejo de Administración puede ser más personal y más práctico
  - Pasar de los fundadores a los "externos" a medida que la organización madura, también se vuelve más formal y profesional



A medida que las organizaciones crecen y evolucionan, sus consejos de administración también deben cambiar en su función, composición y principios de funcionamiento. Para que una organización crezca y logre mayores impactos, la junta directiva necesita, en última instancia, pasar de ser una junta personalizada, a una junta más formal y profesional.

Y se vuelve más formal y profesional porque necesita nuevos recursos, en particular nuevas habilidades y personal, y el dinero para apoyar el crecimiento. Los nuevos y diferentes tipos de miembros del consejo de administración pueden aportar nueva experiencia, habilidades y redes.

A medida que el consejo crece, asumiendo nuevos retos, es más importante pasar de una situación en la que el propósito del consejo es apoyar, a otra en la que el propósito principal del consejo se amplía para proporcionar supervisión y asegurar que la organización está funcionando eficazmente, especialmente a medida que la organización crece y necesita una fuerte orientación estratégica.

- Para que una organización pase de un pequeño proyecto o iniciativa inicial a una organización con mayor impacto, será necesario realizar una inversión considerable en el desarrollo de su estrategia de crecimiento o modelo de negocio. La orientación estratégica desde la perspectiva del consejo de administración puede contribuir de forma decisiva al éxito del crecimiento.

- A medida que una organización crece y se expande, incorporando nuevas personas y asumiendo nuevos retos, se hace más importante pasar de una situación en la que el propósito del consejo es servir de apoyo, a otra en la que el propósito principal del

consejo se amplía para proporcionar supervisión y garantizar que la organización está funcionando eficazmente y cumpliendo su misión.

Esta transición debe planificarse y gestionarse cuidadosamente

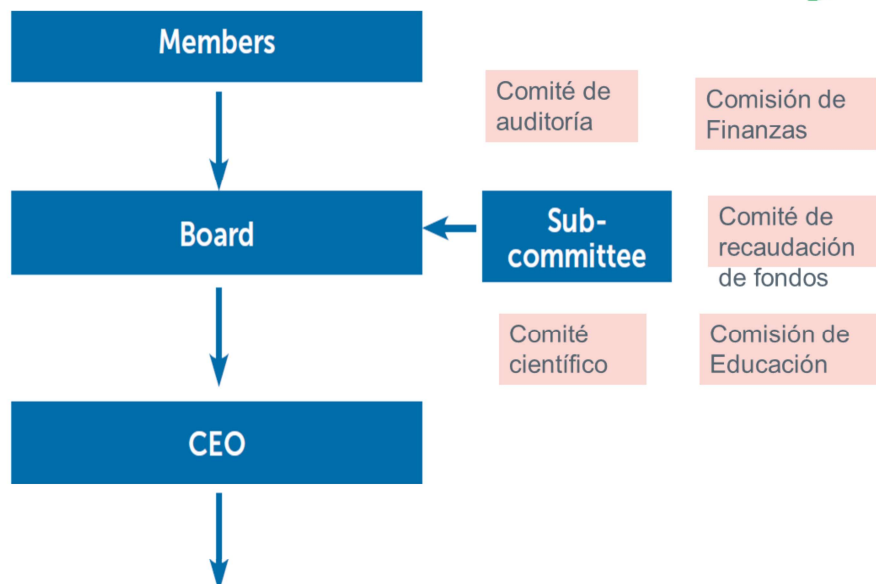
## ROTACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



- Una rotación constante y predecible aporta ideas frescas y nuevas habilidades, y evita que algún miembro se comporte como si la organización fuera suya.
- La duración del nombramiento suele estar en los estatutos/reglamentos
- ¿Cómo equilibrar esto con la reserva de talento?

- Por lo general, los mandatos de 3 a 5 años, con dos mandatos comunes.
- Si tienes una reserva de talento limitada, ¿permities que se reincorporen después de 2 periodos, etc.?
- Si los ex miembros se sienten rechazados, considere la posibilidad de pedirles que formen parte de un grupo consultivo al que se pueda recurrir cuando sea necesario. Deje muy claro el tiempo de servicio al reclutar

## SUBCOMITÉS



- Es habitual que se creen subcomités para satisfacer necesidades concretas de la organización. Algunos están previstos en los estatutos o en las leyes, otros surgen y tienen una duración limitada.
- Informar a la Junta Directiva - Los subcomités sólo deben asumir el trabajo a petición de la Junta Directiva, e informar a ésta. No se les debe permitir crear sus propios programas de trabajo de forma unilateral, ni socavar la autoridad del director general.
- Necesidad de un mandato claro - La fuerza de los subcomités es que son capaces de examinar los asuntos con mayor profundidad de lo que es posible en una reunión del Consejo, por ejemplo en finanzas o educación. Es común, por ejemplo, para las finanzas, los recursos humanos y la recaudación de fondos.
- Recuerde que toda la junta directiva sigue siendo responsable: si no está en un subcomité pero sí en la junta directiva, sigue siendo responsable de las decisiones de los miembros, lo que puede dar lugar a problemas.

## REUNIONES



- La calidad es más importante que la cantidad
- La frecuencia puede establecerse en las leyes/constitución
- Necesidad de ser eficiente, productivo y atractivo
- Fijar la agenda y terminar a tiempo

## ACTIVIDAD: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN GRUPO

En sus grupos, discutan las respuestas a los siguientes problemas:

- 1) "¿Cómo fomentamos una buena relación de trabajo con el director general, pero también le hacemos responsable?"
- 2) "¿Cómo podemos animar a los administradores a asistir a las reuniones?"
- 3) "Estamos luchando por encontrar un administrador que dé su tiempo de forma gratuita"
- 4) "Somos demasiado pequeños para necesitar un consejo"



### *Posibles respuestas*

1) Como toda relación, ésta necesita cierta inversión y esfuerzo para que sea efectiva y exitosa. Las relaciones de trabajo requieren que las personas se conozcan lo suficiente como para confiar y entenderse, por lo que puede ser importante conocerse como personas. Hay que asignar claramente las responsabilidades, mantener una comunicación periódica y saber cuándo y cómo llevar a cabo las evaluaciones/revisiones del rendimiento.

2) Reclute a quienes estén realmente interesados en apoyar a la organización. Deje claro cuál es la repercusión de la toma de decisiones colectiva (es decir, usted es responsable de una decisión aunque no haya estado presente para tomarla). Discuta con los ausentes frecuentes cuál es el problema. No asuma automáticamente que el pago les motivará. Asegúrese de que las reuniones estén bien planificadas y dirigidas, por ejemplo, que tengan un orden del día y terminen a tiempo.

3) Pago: Normalmente, las ONG sólo reembolsan los gastos de viaje de ida y vuelta a las reuniones. En algunos países, es habitual que se pague a los miembros de la Junta Directiva una dieta por asistir a las reuniones, además de los gastos de bolsillo. Es importante recordar que las finanzas de la organización son en beneficio de la conservación de la naturaleza, por lo que las dietas de asistencia deben ser modestas.

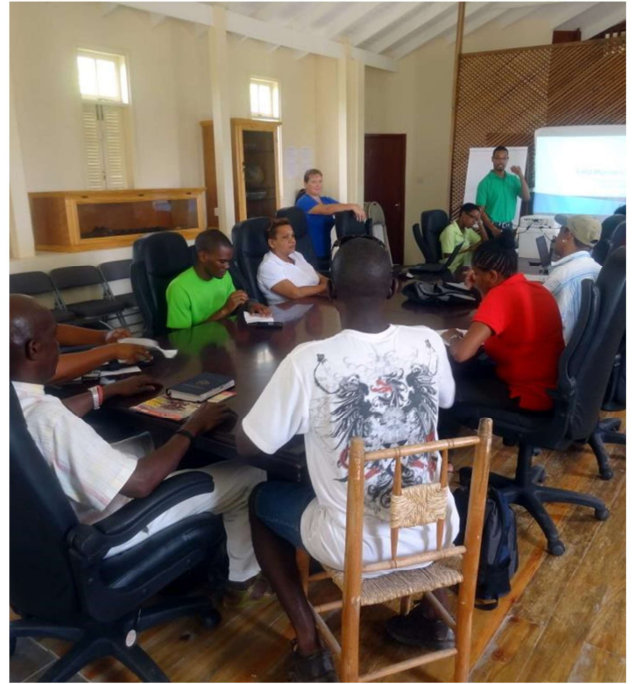
*Ejemplo de Birdlife: Una ONG africana se dio cuenta de que las cuotas de asistencia se habían convertido en la única razón por la que algunas personas acudían a las reuniones y, tras una serie de disputas sobre el pago, la Junta Directiva acordó lo siguiente: "Los honorarios de asistencia se proporcionan para compensar el tiempo de las personas (en lugar de las actividades que de otro modo estarían realizando). Los honorarios de los*



*asistentes no se pagarán a las personas que no hayan sido invitadas ni a los participantes invitados que no asistan a la reunión.*

## PREGUNTA

¿Qué hace grande a un órgano de gobierno?

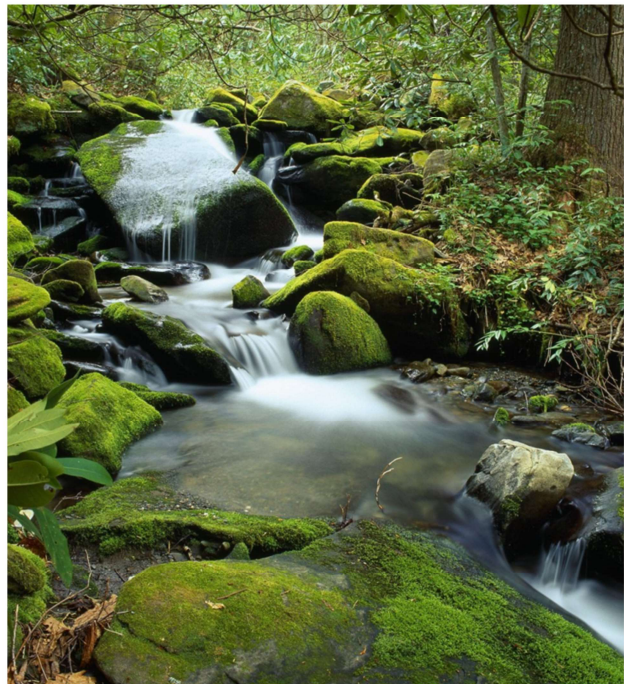


## ORC

- Las reuniones del Consejo de Administración se celebran periódicamente de acuerdo con los documentos de gobierno, se redactan y aprueban las actas, y las decisiones se adoptan en el momento oportuno.
- Las reuniones cuentan con una buena asistencia de la Junta/Consejo/Consejeros para garantizar el quórum (número mínimo necesario para la toma de decisiones oficiales).

## CONSEGUIR UN GRAN TABLERO

1. Orientación de la junta directiva
2. Comunicación eficaz
3. Planificar las reuniones del consejo de administración con antelación
4. Aprovechar al máximo las reuniones
5. Convocatoria de comisiones
6. Evaluar todo
7. Darles un trabajo significativo
8. Celebrar eventos sociales divertidos
9. Agradecerles su trabajo



Tomado de: <https://www.wildapricot.com/articles/build-an-effective-nonprofit-board> -Desarrollar un manual para los miembros de la junta directiva que incluya sus responsabilidades, procedimientos, reuniones y tiempos (puede ser tan complejo/simple como se requiera) y también podría incluir: Declaraciones de misión y visión; historia de la organización; estatutos y políticas; plan estratégico; resúmenes financieros; información sobre la junta directiva; información sobre los comités; procesos de reunión y otras obligaciones legales y financieras específicas. - Puede compartirse con los nuevos miembros de la junta directiva o actualizarse anualmente y enviarse a todos.

1. Cuando el consejo de administración puede trabajar bien en conjunto, tendrá más éxito a la hora de impulsar la organización. Consejos: Centra las reuniones en la estrategia, no sólo en la administración: ¡pon en marcha nuevas iniciativas!
  - Invite a un debate sincero
  - Divídanse en grupos más pequeños para debatir
  - Facilitar la comprensión de la pizarra mediante ayudas visuales y folletos
  - Invite a los socios y benefactores a dar su opinión
  - Involucrar a los voluntarios y a los miembros
2. Los miembros de la Junta Directiva son personas muy ocupadas, por lo que el tiempo que pasan juntos debe ser lo más eficiente posible, por lo que una cuidadosa planificación ayudará a ello.
  - Consejos: Tener una agenda clara y enfocada
  - Cumplir con el orden del día
  - Tarea - enviar artículos/documentos del Consejo por adelantado
  - Programe tiempo para las revisiones de los comités: prevea tiempo para escuchar las actualizaciones de sus comités.

### HACER:

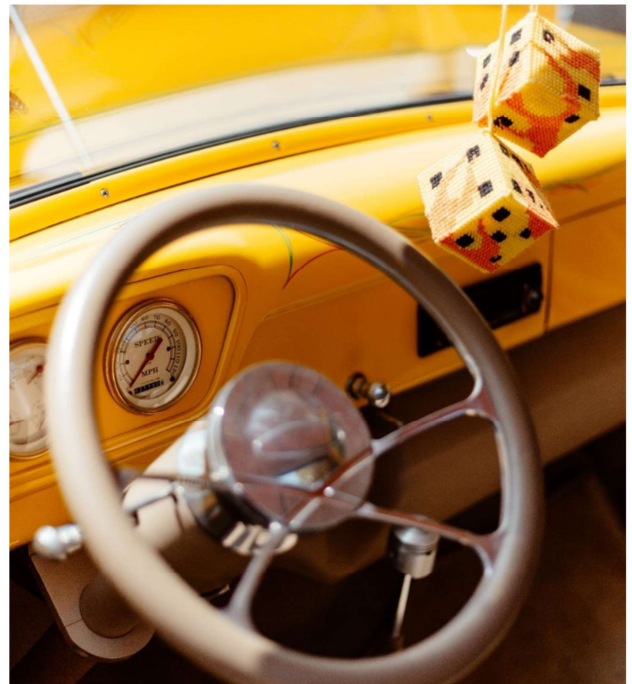
- Empezar y terminar las reuniones a tiempo
- Disponer de tarjetas de identificación y períodos de presentación para los nuevos miembros o invitados
- Enviar el material de la junta directiva (órdenes del día, artículos, recursos, etc.) con una semana de antelación
- Asignar un tiempo determinado a cada punto del orden del día
- Avanzar: encontrar soluciones para acelerar las nuevas iniciativas
- Llevar un registro - para seguir el progreso.

### NO

- Perder un tiempo precioso de la reunión repasando las decisiones o discusiones de la última reunión
- Permitir a los miembros del consejo de administración charlar sobre asuntos irrelevantes
- Deje que el consejo discuta las operaciones diarias
- Permitir que las opiniones controvertidas secuestren la reunión

## INDICIOS DE FRACASO DE LA GOBERNANZA

- ✓ Mala supervisión de las operaciones
- ✓ Falta de rotación de los miembros,
- ✓ No se han establecido controles
- ✓ Ausencia de controles y equilibrios en los procedimientos y prácticas
- ✓ Aislamiento de los miembros de las partes interesadas



No existe una definición única y exhaustiva de "buen gobierno"

Las personas que forman parte de un consejo de administración se reúnen para aplicar sus conocimientos, experiencia y pericia a los principales retos a los que se enfrenta la institución.

Una imagen clara de la gobernanza efectiva facilita la planificación de acciones que hagan avanzar a una ONG en la dirección de una mejor gobernanza.

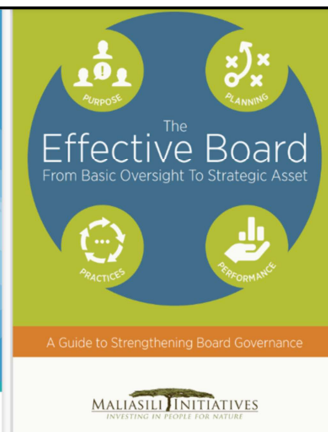
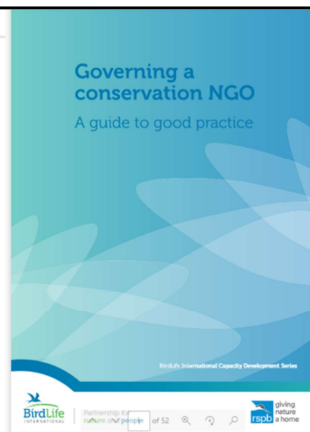


## ¿DÓNDE ESTÁ SU ONG?

1. ¿Qué tamaño tiene su tabla?
2. ¿Cuál es la diversidad de su consejo de administración?
3. ¿Está claro el papel de los consejos de administración?
4. ¿Las reuniones son regulares y productivas?
5. ¿Consideran que su organización es responsable?
6. ¿Es el nivel de compromiso adecuado? (es decir, que se comprometa pero no se microgestione)
7. ¿Apoyan a la dirección en la recaudación de fondos, la creación de redes, etc.?

## OTROS RECURSOS

- Documentos
  - Birdlife: Gobernar una ONG de conservación
  - Maliasili: La junta directiva eficaz
- Página web:
  - Wild Apricot.com
  - Ciclo de contratación de administradores
- Sitio web de Capacity for Conservation



### Reflect

Identify the mix of skills and experience your board needs to lead your charity.

#### On this page

- [What makes a good board?](#)
- [Why board diversity is important](#)
- [How to make your board more diverse](#)
- [Identify skills gaps with a skills audit](#)
- [Agree what you're looking for](#)
- [Why use direct recruitment](#)
- [Further reading](#)



### The Complete Guide to Building a Nonprofit Board

Organizational Management  
March 09, 2021



By Tatiana Morand

Decide which skills and experience are the most important to lead your charity, and identify which of these are missing from

## VENTAJAS DE LA GOBERNANZA (CONSEJO)



- Apoyo al Director Ejecutivo
  - Que otros asuman la responsabilidad
  - Personas que se encarguen de parte del trabajo
- Diversidad de competencias
- Red de contactos más amplia
- Presencia más grande y tangible



## REFLEXIONES FINALES

- La mayoría de las organizaciones con éxito revisan su gobernanza con regularidad y realizan pequeños ajustes con frecuencia  
    Por ejemplo, un cuestionario anual anónimo
- Si las cosas van mal, ¡haz algo!

