

**Los órganos de
gobierno, guardianes
de la confianza
pública.**

The logo features a large orange semi-circle on the left, a white semi-circle on the right, and a central orange circle. The background is filled with a dense pattern of small, colorful, irregular shapes in various colors like blue, green, yellow, orange, purple, and pink, resembling confetti or a mosaic.

**Cumbre
iberoamericana
de desarrollo
institucional para OSC**

**Ma. Laura Muñoz
Alianza Fronteriza de Filantropía
México – EE.UU.**

¿Cuál es la mejor manera en la que un patronato o consejo directivo puede garantizar la confianza pública?

Gobernando la institución de manera efectiva.

Gobernar: guiar, autoridad para tomar decisiones en beneficio de la organización, hacerse responsable de la conducta de la organización



Objetivo: órganos de gobierno más efectivos



Disfuncional:
escasa
participación,
conflicto.

Funcional: algo
participativo pero
sin mayor
consecuencia

Responsable:
plan estratégico,
asuntos legales,
fiscales

Excepcional: se
anticipa, planea,
ve oportunidades
y actúa

Obligaciones del órgano de gobierno

Cuidado: informarse, participar, asistir.

Lealtad: conflictos de interés, *stakeholders*.

Obediencia: leyes, estatutos, políticas, acuerdos.

Actuar siempre de manera consistente en beneficio de la organización y sus objetivos, ya que la sociedad le confía el cuidado de recursos para el cumplimiento de la misión.



Responsabilidades básicas

1. Determinar la misión y propósitos de la organización.
2. Seleccionar al director ejecutivo.
3. Apoyar y evaluar al director ejecutivo.
4. Garantizar la planeación eficaz de la organización.
5. Monitorear y fortalecer los programas y servicios.

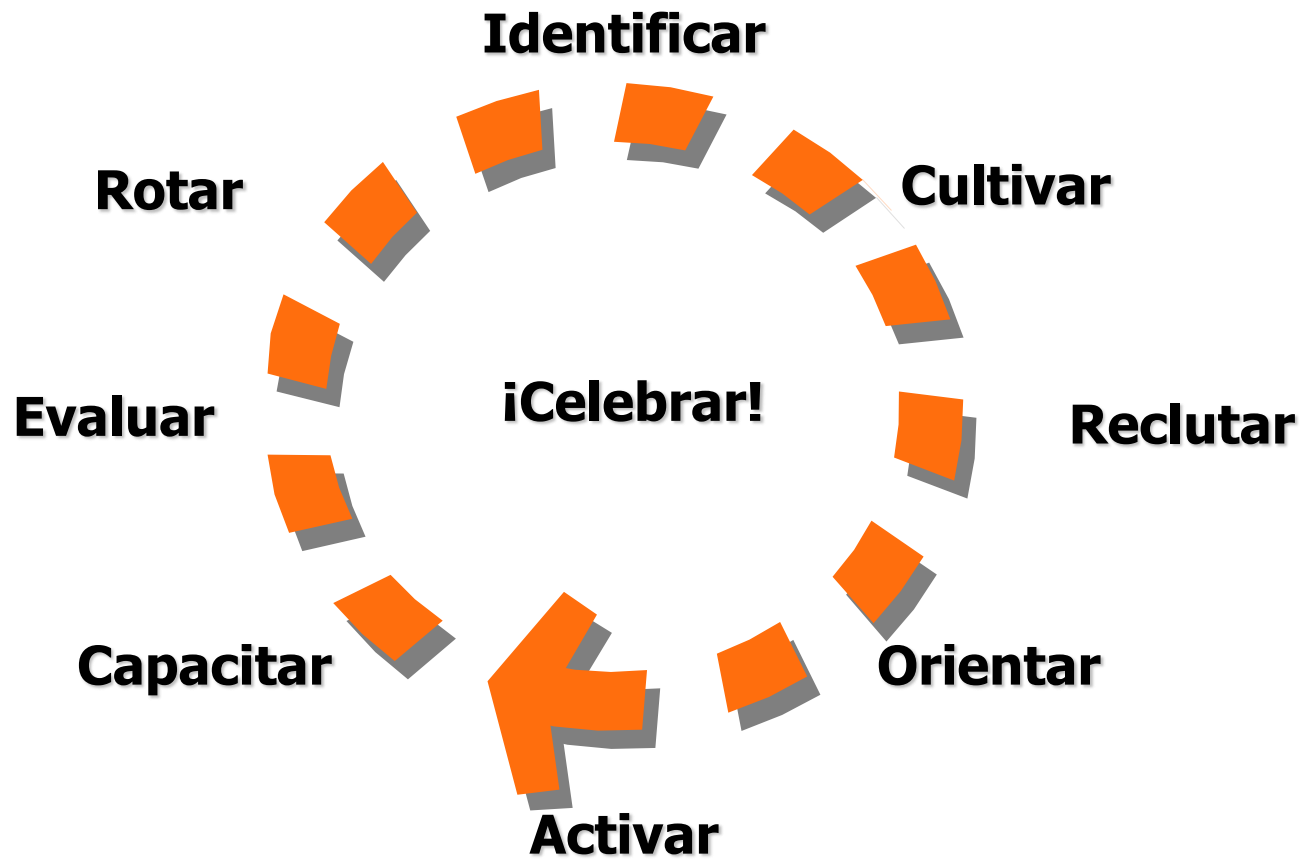


Responsabilidades básicas

6. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos.
7. Proteger y administrar eficientemente los recursos.
8. Construir un órgano de gobierno competente.
9. Asegurar la integridad legal y ética de la organización.
10. Mejorar la imagen y presencia de la organización.



El ciclo de desarrollo



Reclutamiento estratégico

- **Revisar la composición actual del consejo en términos de habilidades y características.**
- **Identificar qué características y habilidades hacen falta.**
- **Desarrollar una descripción de puesto.**
- **Iniciar el proceso de reclutamiento y selección:**
 - ✓ Lluvia de ideas
 - ✓ Contacto
 - ✓ Reunión / invitación



El síndrome del fundador

El síndrome del fundador es una etiqueta usada normalmente para referirse a un patrón de conducta negativo o indeseable de parte del fundador de una OSC cuando una sola persona ha sido la que conduce la organización o el órgano de gobierno desde el inicio.

La OSC puede ser identificada con la persona o personalidad del fundador y experimentar disminución de la confianza pública.



Síntomas

- Los consejeros van y vienen o no hay rotación.
- Dominio del fundador en la toma de decisiones. Si es que hay consejo directivo, solo ratifica sus decisiones.
- La organización pasa de una crisis a otra.
- Miedo al fundador.
- Inhabilidad para delegar.
- El órgano de gobierno se conforma con amigos o colegas del fundador que están más comprometidos con la persona que con la misión.
- Personal seleccionado por lealtad al fundador más que por sus habilidades.



Síntomas

- Incapacidad de transitar hacia un nuevo liderazgo. No existe plan de sucesión, todos saben que es momento de que el fundador se vaya, menos él o ella.
- Dedicación inquebrantable hacia la visión original de la organización. El fundador se aferra a "su" idea original.
- La organización alimenta el ego del fundador.
- En ocasiones, el fundador es escéptico de la planeación, las políticas y los procedimientos entonces no permite el crecimiento de la organización.
- Trabaja con aquellos que le son más leales y accesibles.

El síndrome es más un problema de la organización, no tanto de la persona en la posición de importancia.



El síndrome del fundador

Un fundador jamás pretende hacerle daño a la organización. No es una cuestión aislada, es una situación que se da porque el órgano de gobierno lo permite.

El órgano de gobierno es el mejor aliado del fundador para evitar caer en esta situación.



Planeación de la transición

¿Qué debe hacer un fundador?

- Construir una organización de manera correcta. Pensar en el futuro a medida que se construye el presente.
- Consolidar al consejo directivo, asegurando que incluye personas que puedan asumir el liderazgo en el futuro a través del reclutamiento estratégico.
- No fungir como director y presidente al mismo tiempo.
- Aceptar que algún día debe retirarse.



Planeación de la transición

- Desarrollar un plan de sucesión para atender la diversidad de aspectos que pueden pasar si el fundador deja la organización:
 - Imagen de la organización ante la comunidad.
 - Vinculación y relaciones públicas.
 - Memoria institucional - ¿quién tiene la historia de la OSC?
 - Procuración de fondos y relaciones personales.

El objetivo principal de este plan es construir la infraestructura necesaria en preparación para el futuro, por ejemplo, capacitando a una persona desde ahora para asumir el liderazgo.



La relación director - presidente

El consejo o patronato gobierna la vida de la organización:

- Responsable de la organización ante la comunidad.
- Asegura la confianza pública.

El director administra el día a día de la organización:

- Es responsable de la organización ante el consejo.



Responsabilidades del presidente

1. Asesorar al director de manera efectiva.
2. Hacer preguntas difíciles.
3. Actuar cuando es necesario.
4. Mantener una actitud correcta en el tema de estrategia y sucesión.
5. Colaborar con el director para establecer expectativas, agendas, procesos y reglas para la toma de decisiones.
6. Buscar proactivamente construir relaciones profesionales con el equipo directivo.
7. Comunicar y facilitar de manera efectiva.

Fuente: Russell Reynolds Associates

Responsabilidades del director

1. Construir relaciones de manera informal con los integrantes del consejo directivo.
2. Comunicarse abiertamente, de manera proactiva y transparente.
3. Buscar retroalimentación de los consejeros fuera de las juntas de consejo.
4. Dar visibilidad al equipo directivo.
5. Estar comprometido con la idea de un consejo directivo independiente.
6. Balancear distintos puntos de vista con flexibilidad y una mentalidad abierta.
7. Reconocer la fortaleza de las distintas habilidades dentro del consejo directivo.

Fuente: Russell Reynolds Associates



Responsabilidades de los consejeros

1. Asesorar de manera efectiva al director.
2. Hacer preguntas difíciles.
3. Actuar cuando es necesario.
4. Demostrar un total compromiso y participación.

Fuente: Russell Reynolds Associates



Responsabilidades compartidas

1. Compromiso con una actuación siempre buscando lo mejor para la organización.
2. Construir relaciones cercanas pero independientes.
3. Establecer expectativas precisas.
4. Establecer roles y responsabilidades definidos.
5. Demostrar humildad, auto conocimiento y un "ego bajo control".
6. Demostrar honestidad, respeto y transparencia.

Fuente: Russell Reynolds Associates



Trabajo por comités

Una organización puede estructurar el trabajo de su consejo directivo a través de comités especiales si sus necesidades lo justifican:

- Asuntos numerosos o complejos.
- Realizar actividades especiales.
- Desarrollar y recomendar políticas.
- Para la toma de decisiones ejecutiva.

La estructura de los comités se debe derivar de las prioridades del consejo directivo y orientarse hacia la realización de tareas, que reflejen la dirección estratégica de la organización.



Comités

- Ofrecen a los consejeros la oportunidad de contribuir al trabajo del consejo fuera de las juntas ordinarias.
- Se aprovecha mejor su experiencia para beneficio de la organización.
- A través de los comités, los consejeros aprenden de otros y se conocen mejor.
- Fomentan la interacción y cooperación entre el consejo directivo y el personal operativo.
- Mejoran el entendimiento de los consejeros hacia los asuntos importantes de la organización.
- Pueden servir para entrenar a futuros miembros del consejo.



Comités

Es importante que el consejo directivo se asegure de:

- Que cada comité tenga un plan de trabajo específico y que cada integrante comprenda las funciones del comité.
- Incluir por lo menos dos o tres consejeros por comité.
- No incluir al mismo consejero en varios comités.
- En cada reunión del consejo directivo, cada presidente de comité reporte al pleno sobre los avances, acuerdos y trabajo de comité.
- Incluir en caso de ser conveniente especialistas externos y personal operativo.
- El director ejecutivo puede participar sin voto en los comités que se consideren de mayor relevancia.



Comités

- La participación en los comités no reemplaza las responsabilidades de los consejeros dentro del consejo directivo.
- Los comités se pueden reunir con la periodicidad necesaria pero de preferencia entre las juntas ordinarias del consejo directivo.
- Los acuerdos de los comités se deben registrar en una minuta, aprobarse por el consejo directivo en pleno y distribuirse a todos sus integrantes.



Juntas efectivas

La junta de consejo es la única oportunidad de interacción efectiva entre el director y el consejo en pleno.

¿Cómo son las juntas de consejo en tu organización?

- ¿El director presenta un largo informe de actividades?
- ¿El director presenta ideas / proyectos que el consejo sólo ratifica?
 - ¿El consejo solo escucha pasivamente?
- ¿Hay escaso interés y ausentismo de los consejeros?



Juntas efectivas

Usar siempre el mismo formato para aprovechar al máximo el tiempo de las reuniones de consejo. Revisar y redefinir el papel del director y el presidente para que las juntas sean estratégicas:

El presidente:

- Se asegura que las juntas estén bien organizadas y empiecen y terminen a tiempo
- Mantiene a los consejeros enfocados en los asuntos estratégicos
- Asegura que los consejeros reciben la información que requieren para la toma de decisiones estratégica.
- Asegura la participación de los consejeros al proponer un calendario anual de reuniones.



Juntas efectivas

El director:

- Prepara la información necesaria para la reunión.
- Envía con anticipación la información y la documentación a tratar durante la reunión.
- Documenta adecuadamente los acuerdos de la reunión.
- Envía recordatorios a los consejeros sobre la reunión.

Juntos, el director y el presidente acuerdan los asuntos a tratar en la reunión, asegurando el enfoque estratégico. Deben visualizar las juntas de consejo como un espacio dinámico, fructífero y profesional para maximizar el tiempo y dedicarlo al diálogo constructivo sobre asuntos estratégicos de corto, mediano y largo plazo.



Procuración de fondos

- Responsabilidad del órgano de gobierno.
- Por congruencia. Poner el ejemplo y ser los primeros donantes de la organización.
- Abrir puertas con donantes, ser embajadores de la causa, aprovechando en todo momento sus relaciones y conexiones personales y profesionales.
- Participar **activamente** en la procuración de fondos. **ENTENDER QUE LA PROCURACIÓN DE FONDOS NO ES RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DEL PERSONAL.**



Procuración de fondos

- Construir y aprobar el plan de procuración de fondos de la organización y tener funciones dentro del mismo como:
 - ✓ Identificar a los prospectos de la organización.
 - ✓ Los consejeros pueden ser anfitriones de visitas guiadas a la organización para acercar a nuevos prospectos, destacando el trabajo y el impacto.
 - ✓ Realizando llamadas telefónicas de agradecimiento a donantes.

Entre otras actividades que el mismo consejo defina y apruebe.



No existe un modelo ideal para el tamaño, la composición o la organización del órgano de gobierno que haya demostrado su viabilidad en todas las circunstancias. Sin embargo, hay ciertas estructuras, directrices y prácticas que, de manera consistente, son mejores que otras en cuanto a sus resultados.

Todas las organizaciones experimentan una evolución que con el tiempo requiere un examen periódico, una depuración y a veces una profunda reestructuración de su consejo directivo.

**¿En qué punto se encuentra el
consejo de tu organización?**





US • MEXICO
BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP
ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA
MÉXICO • EEUU

Ma. Laura Muñoz B.

malaura@alianzafronteriza.org

Ave. 20 de Noviembre No 4305 Fracc. El Colegio
Cd. Juárez, Chihuahua
(614) 227-4470

2508 Historic Decatur Rd. Suite 130
San Diego, CA
(619) 814-1387

www.borderpartnership.org



facebook.com/USMBPP



[Twitter: BorderBuzz](https://twitter.com/BorderBuzz)