



Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre
**Responsabilidad Social de las
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ciencias de la Administración
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad
Católica del
Uruguay

CONTENIDOS » Vol. 2 – nº1 – 2014

6

Editorial

7

El sentido de la empresa y la vocación del empresario.

Carlos Hoevel

17

Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina.

Daniela Gargantini

36

Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor.

Luis Perera

53

Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil.

Oscar D. Licandro

70

El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

Anabel Cruz

82

Techo: el caso de una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado.

Natalia Camiruaga

98

BOOK REVIEW

Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.

Oscar Licandro y Lucía Pardo.

Comenta: Ana Lanero

100

TERCER SECTOR

El Caso de Fundación Forge Uruguay

Fernando Panizza

El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

RESUMEN

Este artículo analiza distintos aspectos que influyen sobre el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Estas reflexiones son tributo de la observación y participación activa durante muchos años en organizaciones de la sociedad civil de carácter nacional e internacional en distintos países y contextos y ejerciendo distintas funciones de gestión ejecutiva o de gobierno institucional, incluyendo la preparación de instancias de formación en gobierno y gestión de OSC. En primer lugar el artículo justifica que, aunque es un aspecto importante, el buen gobierno de las OSC va mucho más allá del simple cumplimiento de la normativa legal vigente. El buen gobierno de las OSC es un fenómeno complejo que implica temas referidos a la distribución interna del poder en la organización, a la ética y la transparencia, a la rendición de cuentas múltiple y a los procesos de toma de decisiones, entre otros aspectos. La gobernanza y la gestión de las organizaciones de la sociedad civil, la diferenciación de funciones de carácter político o ejecutivo, la toma de decisiones democrática y la comunicación interna se indagan como elementos clave en el fortalecimiento de una cultura institucional de transparencia y de rendición de cuentas.

Palabras Clave: Transparencia, Rendición de cuentas, Organizaciones de la Sociedad Civil, Gobierno, Gestión

DATOS DEL AUTOR:

Anabel Cruz

Instituto de Comunicación y Desarrollo

Cargo: Directora

CONTACTO:

acruz@lasociedadcivil.org

Recibido: 17 / 05 / 2014

Aceptado: 17 / 07 / 2014



INTRODUCCIÓN

La sociedad civil es un escenario diverso y heterogéneo en el que participan personas y organizaciones que se reúnen para avanzar objetivos comunes. Así, las formas organizadas de la sociedad civil incluyen distintos grupos que van desde asociaciones de la comunidad, sindicatos, centros de investigación, cooperativas, organizaciones de defensa de derechos, entre muchos otros. Las personas desarrollamos acciones, tanto en el marco de organizaciones de distinto nivel de formalidad (o completamente informales), o de forma individual. La asociatividad es por cierto la base de la sociedad civil, y CIVICUS define la sociedad civil como: *“El escenario, fuera de la familia, el Estado y el mercado, que se construye mediante acciones individuales y colectivas, y por organizaciones e instituciones para hacer avanzar intereses*

comunes” (CIVICUS 2008). Estos intereses comunes pueden favorecer o ser de interés de determinados grupos de la población, de todo el público en general, de personas asociadas, de personas en situación de vulnerabilidad, etc.

Por la propia complejidad de la sociedad civil, el buen gobierno de sus organizaciones constituye también un escenario complejo y de múltiples intervenciones. Se suele identificar el desarrollo de un buen gobierno en una organización de la sociedad civil con la observancia de las normas y del marco regulatorio nacional. Aún cuando el respeto de esa normativa es muy importante, y el Estado exige a las organizaciones registradas determinadas formas de ordenación y de estructuras interna, el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil es más abarcador y tiene que ver con aspectos más amplios. Entendemos el buen gobierno de las OSC básicamente como la forma de ejercicio del poder en las organizaciones, caracterizado por rasgos como la eficiencia y la eficacia, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la responsabilidad, la equidad, la ética y el debido proceso (adaptado de Hegoa, 2014).

Un concepto asociado al de buen gobierno, aunque no idéntico, es el de gobernanza, el cual refiere al proceso de toma de decisiones en la institución y el proceso por el cual las decisiones son implementadas, o no. Por lo mismo, el análisis de la gobernanza, que puede considerarse parte de un buen gobierno, se centra en los actores, formales e informales, que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras, formales e informales, que se han preparado para poder implementar las decisiones en la organización.



EL MARCO NORMATIVO

En general, los marcos normativos en los distintos países reconocen dos tipos de asociaciones o agrupaciones: aquellas orientadas a la consecución de lucro o la ganancia económica (llamadas sociedades en muchos países), o aquellas destinadas a fines de interés común y de carácter no lucrativo, que no persiguen la consecución de ganancias (denominadas asociaciones en muchos países). Así, los partidos políticos, los sindicatos, los colegios profesionales, institutos de investigación, centros de educación, cámaras empresariales, redes de ONG, fundaciones, centros de atención de salud, comedores populares, organizaciones religiosas, las organizaciones comunitarias, los asociaciones vecinales, y muchos otros tipos de formas asociativas son organizaciones sin fines de lucro.

La asociación puede entonces ser de modo formal o informal, mediante organizaciones formales o en grupos no formales, en asociaciones que persisten en el tiempo o en agrupaciones que nacen en torno a una demanda concreta y que dejan de existir luego de un tiempo breve; en instituciones que son una persona jurídica u otras que son asociaciones de hecho. Muchas redes eligen no tener persona jurídica sino trabajar organizadamente pero sin incorporar mecanismos formales. Se pueden formar asociaciones de hecho o de derecho, pero en todos los casos existen derechos y también existen responsabilidades.

Según sea el país, existen distintos marcos jurídicos para las organizaciones de la sociedad civil. En los países de América Latina se reconocen las Asociaciones de Hecho, las Asociaciones Civiles, Asociaciones Sin Fines de Lucro (como las llama la ley en República Dominicana), Corporaciones (en Chile, en Ecuador, en Colombia), y todas implican el acuerdo de asociados para determinado fin. También se reconocen las Fundaciones (que se forman a partir del aporte

económico o la enajenación patrimonial de una o más personas), las Cooperativas de distinto tipo (un caso especial porque implican una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada) y en Argentina también las Mutuales. Si bien las Asociaciones de Hecho carecen de elementos formalizantes y no tienen reconocimiento del Estado, pueden redactar sus estatutos, sus mecanismos de funcionamiento y elegir sus autoridades. Las asociaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, entre otras, pueden solicitar y recibir reconocimiento del Estado como una persona jurídica. Distintos organismos del Estado, según el país, tienen la responsabilidad de analizar las solicitudes, concederlas u observarlas, reglamentar las personas, llevar su registro y los controles correspondientes.



PODER, RENDICIÓN DE CUENTAS Y BUEN GOBIERNO

El Estado exige entonces a las organizaciones a las que concedió personería jurídica determinadas formas de funcionamiento, de gobierno interno, de procedimientos y de procesos específicos. Pero en todo su trabajo, no solamente en la relación con órganos reguladores del Estado, las organizaciones de la sociedad civil están profundamente inmersas en relaciones de poder, y tanto internamente como hacia fuera se desarrollan relaciones de poder.

Las organizaciones de la sociedad civil administran recursos públicos y privados, nacionales e internacionales, persiguen fines públicos, y toman decisiones que afectan a personas y organizaciones, y muchas veces son capaces de influir sobre el sector público o privado, y trabajan con comunidades y grupos a veces en situación de exclusión y vulnerabilidad. En todas esas situaciones se generan relaciones de poder y una de las formas de que esas relaciones sean de mayor balance, más armónicas, de “poner frenos y contrapesos” es desarrollando un sistema adecuado de rendición de cuentas.

La transparencia y la rendición de cuentas son entonces aspectos fundamentales en el buen gobierno de una organización, y distintos públicos exigen la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil, desde las instituciones donantes, las comunidades beneficiarias del trabajo de las organizaciones, el público en general, los socios o las organizaciones pares.

Pero también el proceso de rendición de cuentas dentro y desde los órganos de gobierno y control de la organización es un aspecto muy importante en el funcionamiento armónico y transparente de las organizaciones. Los órganos de gobierno en las organizaciones de la sociedad civil en definitiva actúan en representación de los miembros, socios, fundadores de la organización, según el tipo de asociación. Los socios pueden ser personas u otras organizaciones (como en el caso de redes, asociaciones de organizaciones, federaciones). Los órganos de gobiernos actúan en representación de quienes los han elegido, y esa instancia colectiva les delega autoridad y ante esa instancia deben por ende rendir cuentas de su actuación. Las denominaciones difieren en distintos países, como lo muestra el cuadro siguiente.

| Forma organizativa (distintas denominaciones según el país) | Órgano de gobierno | Eligen el órgano de gobierno |
|---|--|--|
| Asociación Civil; Asociación Civil sin fines de lucro; ASFL; Corporación; organismos sin fines de lucro; asociaciones de hecho; | Consejo o Comité Directivo; Junta o Comisión Directiva; Directiva; Board | Asamblea de socios (personas) o de asociados (en redes son organizaciones) |
| Fundaciones | Consejo de Administración; Patronato | Fundadores; determinado según estatutos |

Fuente: Elaboración propia con base en la observación de distintos modelos y marcos jurídicos en países de América Latina

El gobierno interno en las organizaciones de la sociedad civil tiene características propias y específicas. La forma como son gobernadas las organizaciones las distingue por ejemplo de las empresas comerciales y por supuesto del Estado, ya que la responsabilidad del gobierno no la tienen dueños de acciones o funcionarios electos para ocupar el gobierno nacional o local. Como dijimos, las organizaciones de la sociedad civil son formas notables, por fuera del mercado y del Estado, que canalizan las acciones de las personas que tienen intereses comunes, y se unen para desarrollarlos y lograr su avance.

En la organización del Estado existe la separación o división de poderes, como garante de los controles y contrapesos que deben ejercer las distintas ramas del poder, evitando de esa forma que una rama sea hegemónica o tenga superioridad sobre otra. El constitucionalismo anglosajón habla de “*checks and balances*” (expresión usada también en países de habla hispana) y de la división en tres poderes. Pero ya pensadores anteriores, muchos siglos antes, incursionaron en el tema al reflexionar sobre su importancia para la democracia.

¿Cómo lograr esos controles y contrapesos en el gobierno de las organizaciones de la sociedad civil? El buen gobierno se refiere precisamente a esos balances, a esos controles y contrapesos: se refiere al adecuado manejo y distribución del poder al interior de las organizaciones, a los mecanismos democráticos de toma de decisiones y a su transparencia y legitimidad; a la responsabilidad personal y a la rendición de cuentas de quienes toman las decisiones; a las funciones de seguimiento y control que le corresponden a los órganos de gobierno, a la diferenciación de roles entre gobierno y gestión. Esta diferencia es precisamente un tema fundamental en el buen gobierno.

Gobierno y gestión

A menudo se confunden los conceptos de gestión y de gobierno de las organizaciones, tanto a nivel conceptual como en la práctica cotidiana (quizás lo primero se genere como consecuencia lo segundo). Se trata de funciones diferentes, pero complementarias y una no puede existir sin la otra, y ambas son fundamentales para un buen desempeño y un deseado balance.

El gobierno de una organización se refiere a las políticas más generales, amplias y fundamentales, a la elaboración, actualización y resguardo de la misión, a la asignación general de recursos y su supervisión y a entregar liderazgo para estas tareas

La gestión de una organización se refiere a la administración, a la implementación, a la coordinación, la integración y utilización de los recursos y la ejecución de las políticas institucionales.

Así, las responsabilidades de las estructuras de gobierno y de las estructuras de gestión son muy diferentes. Los modelos de relaciones que ambas estructuras establezcan van a definir muchos aspectos del quehacer de la organización y algunos autores ven tres formas nítidas en esa relación y responsabilidades diferenciadas aunque complementarias: gobierno fiduciario, estratégico o de pensamiento generador (Chait et al, 2005). Esquemáticamente, las funciones de gobierno y gestión están integradas según los rubros a continuación.

La función de gobierno debe incluir:

- La definición y el resguardo de la misión de la organización
- Las decisiones estratégicas y políticas de la organización
- La representación y responsabilidad legal
- El monitoreo y la evaluación del desempeño institucional
- La rendición de cuentas ante el cuerpo “elector”
- La aprobación de normas, políticas y marco de recursos (presupuesto)
- La asignación general de los recursos de la organización

La función de gestión debe incluir:

- La implementación de las políticas definidas por la función de gobierno
- La responsabilidad ejecutiva
- La coordinación y consecución de recursos
- La gestión operativa
- La administración y gerencia de la institución

Cada función implica distintas tareas y actividades: a diario las organizaciones desarrollan innumerables tareas de distinto tipo y carácter. Cada función conlleva responsabilidades y roles específicos, tanto de carácter individual como colectivo.

Desafíos en la diferenciación de Funciones

Pero lo cierto es que existen muchos factores que atentan contra este modelo de nítidas diferencias entre gobierno y gestión, y aunque es un modelo sólido y correcto, la práctica lo interpela muy a menudo. Algunos de los factores que afectan la diferenciación de las funciones de gobierno y de gestión de las organizaciones son:

- *La dimensión, tamaño y grado de desarrollo de la organización:* cuando la organización es muy pequeña es muy común que las mismas personas estén obligadas a desarrollar funciones de gobierno y de gestión, poniendo en riesgo de esa forma los mecanismos de control y de rendición de cuentas. Por el contrario, la diferenciación es más viable en organi-

zaciones de mayores dimensiones, aunque el riesgo en estos casos puede ser la distancia entre la cúpula y la gestión cotidiana y el ejercicio desmotivado tanto de la función de gobierno como de gestión.

- *La historia y la cultura de la organización:* la forma de trabajo, las prácticas históricas de la organización, el conocimiento entre las personas que la forman, el manejo interno del poder y otros factores de cultura organizacional condicionan el desarrollo de funciones en la organización.
- *El contexto en el que trabaja la organización:* no siempre el ambiente es habilitante para el trabajo de las organizaciones y los requisitos legales son engorrosos y a veces atentatorios al buen gobierno de las organizaciones.
- *La posibilidad de dedicación a la función de gobierno.* El carácter voluntario de la función de gobierno implica que quienes la ejercen la realizan por fuera de sus actividades laborales, lo que muchas veces implica poca disponibilidad horaria y lleva al descuido de tareas clave en la función de gobierno. La motivación entonces o los incentivos para la participación son un factor a considerar. Lo mismo puede suceder con la masa de asociados.
- *Los recursos disponibles:* aún cuando exista acuerdo y claridad sobre la necesaria diferenciación de funciones, muchas veces los escasos recursos disponibles obligan a no poder contar con apoyos ejecutivos y administrativos. El carácter voluntario de la función de gobierno (y los requisitos legales en casi todos los países) indican que la función de gobierno no es remunerada. Pero la insuficiencia de recursos puede obligar a la necesidad de otros modelos, en los que los conflictos de intereses pueden en algún momento surgir.

Al analizar estos factores surge entonces directamente la pregunta de cuáles son entonces las estructuras más apropiadas para un buen gobierno en las organizaciones de la sociedad civil. La adopción de estructuras que sean apropiadas para el correcto desarrollo de las funciones de gobierno y de gestión es un inmenso y permanente desafío para todo tipo de organizaciones de la sociedad civil. Y es posible que no haya una receta única, porque las organizaciones difieren mucho entre sí, las organizaciones son muy diversas en sus temas, enfoques, experiencias, recursos, y los contextos nacionales e internacionales son por cierto muy diferentes.

Pero a partir de la importancia que otorgamos a las funciones de gobierno y de gestión, podemos esbozar criterios fundamentales que deben cumplir las estructuras correspondientes:

- Estructuras de gobierno claras; con una misión clara que proporcione una guía para la acción
- Estructuras de gobierno que aseguren la toma de decisiones democrática y que estén involucradas e informadas de las actividades
- Estructuras de gobierno que rindan cuentas y sean transparentes
- Estructuras de gestión eficaz para instrumentar las políticas de la organización
- Estructuras de gestión con una distribución justa de las tareas y responsabilidades
- Estructuras de gestión que asegure el funcionamiento pleno de la organización



El funcionamiento armónico de una organización se basa en gran medida en la conjunción armónica y diferenciación de roles y estructuras entre el gobierno y la gestión de la organización. No existe un modelo único de gobierno interno o de estructura que pueda ser aplicado a todas las organizaciones: cada organización debe definir su estructura o cómo lleva a la práctica la diferenciación de las funciones de gobierno y de gestión. Cada organización debe darse los elementos y condiciones que le permita cumplir con su misión y objetivos de manera efectiva, eficiente, transparente y con integridad.

Sea del tamaño que fuera la organización, su temática o su especialidad, el buen gobierno interno debe incluir la separación de funciones entre el cuerpo elector (la asamblea de socios, la asamblea de fundadores), el órgano de gobierno (Junta Directiva, Comisión Directiva, Directorio, Patronato, Consejo de Administración) y el órgano de gestión, gerencia o dirección ejecutiva de la organización. Se afirma que en organizaciones pequeñas es más difícil la diferenciación de funciones, porque la estructura es simple y son pocas personas, aunque los problemas se detectan también en organizaciones con mucha experiencia y una estructura compleja.

En la organización, si existe un gobierno debilitado u omiso y una gestión sobredimensionada, o si por el contrario el órgano de gobierno llega a intervenir en funciones de implementación operativa, entonces los controles y contrapesos no se ejercen adecuadamente.

Las tensiones entre los distintos órganos están muy a menudo presentes. Es más, no hay que temerles: son esas tensiones las que muchas veces hacen avanzar las ideas y su resolución redundante en beneficios para la organización. Es la diversidad de los organismos y la distribución del poder y responsabilidades dentro de la institución la que asegura controles, frenos, contrapesos, desde la asamblea general de los socios o miembros de la organización; el papel del Consejo, Comisión, Junta Directiva, Consejo de Administración o Patronato; las comisiones que se designen como apoyo; el papel de un Consejo Consultivo si lo hubiera; las funciones y responsabilidades inherentes a la Dirección o Coordinación Ejecutiva; la asamblea periódica del personal, entre otras estructuras que la organización se resuelva como pertinentes.

De las funciones a las responsabilidades

La función de contralor y las responsabilidades que ello implica recaen entonces en distintos órganos dentro de la institución en gran medida en el órgano de gobierno, pero los mecanismos de gestión, de administración y de dirección ejecutiva también juegan una función de control: una relación de responsabilidad mutua o de **rendición de cuentas mutua** es el objetivo a perseguir. Al mismo tiempo, la asamblea de asociados (sean personas o sean organizaciones que forman una red o coalición) tienen una importante función en la rendición de cuentas: es a este cuerpo colectivo que el órgano de gobierno rinde cuentas.

Sin embargo en muchas organizaciones, y por distintas razones ese contralor mutuo, esa rendición de cuentas mutua y diferenciación de funciones se ha desnaturalizado.

- Existen casos en donde no hay claridad sobre **quién** debe tomar determinadas decisiones, habiendo discrepancias en la práctica si las mismas son del ámbito de la función de gobierno o de gestión, o si deben ser llevadas eventualmente ad referendum de otro órgano para su aprobación o rechazo.

- En algunas organizaciones, el órgano de gobierno **limita su control** a la mera revisión o aprobación formal de las decisiones propuestas por la gerencia o por los órganos de gestión, cayendo a veces en prácticas burocráticas que le quitan vitalidad, e incluso legitimidad, a las resoluciones y a los procesos.
- En ocasiones o en organizaciones, la presencia del órgano de gobierno es tan **formal**, o mejor dicho su ausencia en la práctica, que a entender del personal de la organización el mismo “está de adorno”, sus nombres no aparecen en los medios de comunicación de la organización (página web por ejemplo). En casos extremos, el personal hasta desconoce su funcionamiento o quiénes son sus integrantes.
- Existen otros casos en los que el órgano de gobierno se **involucra en los detalles** mínimos del funcionamiento institucional, no permitiendo al personal ejecutivo la independencia y autoridad necesarias para ejecutar su labor, cayendo así el órgano de gobierno en prácticas microgerenciales,
- Existen otras organizaciones en las que si bien el órgano de gobierno parece cumplir con sus funciones estratégicas, la **toma de decisiones internas** del colectivo tiene serias deficiencias democráticas (con el poder concentrado en pocas o en una sola persona), o se peligra en caer en conflictos de interés.
- Por el contrario, en otros casos **la influencia** que reclaman o ejercen las personas a cargo de la gestión es excesiva, y ello hace que la organización sufra importantes tensiones, a veces negativas o destructivas.
- Y no faltan los casos donde todas las decisiones, las de gobierno y las de gestión, las políticas y las operativas, **las toman las mismas personas**, y aún más, la misma y una sola persona.
- En algunas organizaciones no se realiza la **rotación de los órganos** de gobierno, y la alternancia como ya se ha argumentado, es fundamental.

El balance o situación ideal es muy difícil de lograr y en realidad es un objetivo en permanente construcción. Lo más importante para la organización es, a partir del acuerdo de la definición de la misión y de la necesidad de diferenciar funciones y rendir cuentas, estar siempre alerta y darse los mecanismos de revisión y evaluación periódica de la actuación general y funcionamiento de la estructura decidida, de autoevaluación de los órganos de gobierno, de su desempeño (como colectivo y de sus integrantes individualmente), revisión de su composición, procesos de toma de decisiones. También es imprescindible dotarse de las herramientas que posibiliten también la evaluación del desempeño de los órganos de gestión y administración, así como la adecuada deliberación y participación de los asociados.

Al mismo tiempo, responsabilidades como la transparencia e imagen de la organización son transversales a toda la organización. Mientras el órgano de gobierno puede aprobar una política de transparencia, el personal y organismos ejecutivos deben preservarla y hacerla cumplir. Hacer públicos la integración de los órganos de gobierno y gestión, la nómina de asociados o las formas cómo asociarse a la organización son algunas de las tareas que incluye esta responsabilidad. La importancia de esta función es crecientemente reconocida: así, GuideStar, un servicio de información especializado en la evaluación del sector sin fines de lucro de Estados Unidos, anunció recientemente que analizará también las prácticas de gobierno interno, la transparencia en la integración de los órganos de control y gobierno y su desempeño (Board-Source 2014).

Una responsabilidad fundamental se refiere a la responsabilidad financiera, que en alguna medida también es transversal. La consecución de fondos debe ser tarea de toda la organización, no solamente de algunos integrantes. Pero lo que en varios países se cataloga como responsabilidad “fiduciaria” se refiere a la responsabilidad que se asigna a algunas personas de cuidar los recursos o patrimonio transferidos a -o generados por- una entidad. Así, el órgano de gobierno en representación del interés de los asociados se obliga legalmente ante las autoridades públicas administrativas de control establecidas por el Estado y rinde cuentas a la asamblea de socios (en las asociaciones civiles). En el caso de las fundaciones, este aspecto puede ser algo diferente, ya que los integrantes de los Consejos de Administración o Patronatos de las fundaciones son quienes “protegen” que se cumpla el objetivo para el cual fue asignado el patrimonio o para el cual la fundación fue establecida.

Un intento de enumeración de roles en organizaciones de la sociedad civil nos lleva a un modelo de “tres poderes” que puede esquematizarse de la forma siguiente. Estas son algunas de las responsabilidades y roles de cada “poder”, pero en la estructura organizativa pueden decirse otras responsabilidades.

| | |
|---|--|
| Asociados (Asamblea de socios; Asamblea General; fundadores; organizaciones miembro) | <ul style="list-style-type: none"> • Ser el cuerpo electoral soberano • Otorga el mandato al órgano de gobierno (como órgano soberano delega el uso del poder) |
| Órganos de gobierno (Junta Directiva; Comisión Directiva; Comité Directivo; Consejo de Administración) La responsabilidad es colectiva | <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la misión y asegurar su actualización si es pertinente • Cumplir y hacer cumplir los estatutos de la organización • Asegurar la transparencia de la organización • Definir los lineamientos estratégicos • Ser representante legal, salvo que se delegue la representación en el órgano ejecutivo • Rendir cuentas ante la masa social, presentando balance e informe anual de actividades • Apoyar, asesorar y velar por el cumplimiento de las funciones del órgano ejecutivo y evaluar su desempeño • Generar procesos de planificación estratégica • Participar de los procesos de selección de personal • Promover el reconocimiento de personas voluntarios • Control presupuestario de la institución • Búsqueda de fuentes de financiamiento • Revisar y aprobar proyectos a presentar • Elaborar sus propio reglamento de funcionamiento • Realizar reuniones y contactos periódicos • Autoevaluar su propio funcionamiento • Promover la integración de nuevos miembros, asegurar la rotación efectiva del órgano de gobierno |
| Órgano de gestión (Dirección Ejecutiva; Coordinación Ejecutiva; Secretario(a) General; Gerente General) | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir con la misión • Asegurar los procedimientos para la transparencia de la organización • Realizar la administración general de la organización • Administrar las finanzas institucionales • Gestionar al personal rentado y voluntario • Representar a la organización en actos públicos o representante legal, si el órgano de gobierno se lo delega • Gestionar el proceso de incorporación y evaluación de personal, tanto remunerado como voluntario. • Preparar proyectos y ponerlos a consideración del órgano de gobierno • Gestionar la consecución de recursos institucionales • Coordinar y evaluar la ejecución de los proyectos • Organizar el funcionamiento interno y generar los procedimientos necesarios. |

En el órgano de gobierno, la alternancia es Fundamental

La calidad del trabajo del órgano de gobierno y la capacidad de ejercer plenamente sus funciones colectivas depende por supuesto de su integración. Las personas integrantes de los órganos de gobierno de las organizaciones de la sociedad civil deberían servir como embajadores para captar nuevos y nuevas integrantes. Para lograr el recambio en el gobierno pueden tenerse en cuenta algunas medidas como:

- Definir las tareas de identificar, atraer y reclutar nuevos miembros como tarea permanente
- Estimular que nuevas personas se interesen en la misión de la organización para convertirse a mediano o largo plazo en integrantes del órgano de gobierno
- Asegurarse que al momento de nuevas elecciones la rotación no es total, de forma de mantener un equilibrio entre personas con experiencia y otras nuevas

La alternancia en el gobierno debe ir acompañada de la calidad en esa rotación, tendiendo a la búsqueda proactiva de los perfiles, de forma que se cierren las eventuales brechas o que se asegure un equilibrio logrado.

La claridad de Funciones

Saber quién hace qué, saber a qué órgano le corresponden determinadas decisiones, haberlo elaborado y acordado dentro de la organización son pasos ineludibles en el camino del buen gobierno de una OSC. Por ello, es importante tener elementos objetivos para evaluar el tema de la toma de decisiones, y es bueno tener algunas herramientas como:

- Documentos donde se expliciten los mandatos de cada órgano, desde el cuerpo electoral, al órgano de gobierno y a las funciones ejecutivas y de gestión
- Tener un organigrama institucional que muestre la relación entre los distintos órganos, cuál es el flujo acordado en la toma de decisiones

La evaluación y la transparencia como tareas permanentes

En una organización que aspira a su buen gobierno la evaluación tiene que ser una herramienta de uso permanente. Por un lado el órgano de gobierno debe evaluar su responsabilidad colectiva y el desempeño individual de sus miembros. Por otro lado, es al órgano de gobierno a quien le compete la evaluación de la función ejecutiva (Director, Coordinación, Presidencia Ejecutiva), fijando parámetros y metas claras, de conocimiento de todas las partes.

La realización de autoevaluaciones periódicas permite identificar dificultades, áreas que requieren atención y estrategias para implementar planes de mejora. La realización de auto-evaluaciones fortalece los sistemas de confianza y también crea buena atmósfera, de respeto y mejor comunicación interna.

La transparencia e imagen de la organización son transversales a todos sus ámbitos y son una responsabilidad de cada integrante de la organización y del colectivo como tal. En la institución la función de gobierno y la de gestión pueden colaborar cada una con aspectos específicos:

- El órgano de gobierno puede aprobar una política de transparencia y velar por su cumplimiento. La política de transparencia debe incluir los distintos elementos que la organización se compromete a transparentar (desde su misión, recursos, fuentes de financiamiento, etc.)
- El personal y organismos ejecutivos deben preservar esa política e implementarla en sus distintos aspectos
- Los nombres de integrantes del órgano de gobierno deben ser públicos en las distintas piezas y herramientas de comunicación de la organización
- Igualmente debe serlo el nombre de la persona (o personas) que ejercen las funciones ejecutivas
- La forma de asociarse a la organización, los requisitos también deben ser públicos
- Es deseable que la organización tenga una política de manejo de conflictos de interés, sea por actividades, relaciones de parentesco entre miembros de los distintos órganos u otros conflictos que puedan identificarse.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Tal como se ha descrito a lo largo de este artículo, el gobierno y la gestión de las organizaciones de la sociedad civil son procesos complejos e interrelacionados, sobre los que influyen un número importante de factores.

Las organizaciones de la sociedad civil deben estar alertas y vigilantes en torno al desarrollo de sus formas de gobierno y de gestión, sin permitirse la auto-contemplación ni la excesiva crítica no justificada. Existen a disposición algunas herramientas que posibilitan la autoevaluación de la situación de gobierno de la organización o de factores trascendentales de la misma.

Muy en particular, la transparencia y rendición de cuentas interna, la claridad de y diferenciación de funciones y la toma democrática de decisiones aparecen como elementos de peso en el buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berger, G, y Poli M., (2000) *Manual para el fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro*. Buenos Aires, Foro del Sector Social.

BoardSource y GuideStar (2014). *BoardSource and GuideStar Partner to Create Transparency Around Nonprofit Governance*. En: <https://www.boardsource.org/eweb/pdf/pressreleases/GuideStar-BoardSource-press-release.pdf>

Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco, John Wiley & Sons

Chait, R., Ryan W., Taylor, B. (2005) *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. New Jersey, BoardSource.

CIVICUS (2008). *Global Survey of the State of Civil Society. Vol I Country profiles, Vol. II Comparative Perspectives*. Kumarian Press Inc.

HEGOA (2014) Universidad del País Vasco. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. En: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/>. Visitado el 27 de abril de 2014.

Lahey, B. (2010) *Board Fundamentals: Understanding Roles in Nonprofit Governance, Second Edition*. Washington DC, BoardSource

Lomé M. (2005) *¿Cómo convocar nuevos miembros para renovar la comisión directiva?* Universidad de San Andrés, Buenos Aires. En: http://www.gestionsocial.org/archivos/00000045/Como_convocar_nuevos_miembros_de_CD.pdf. Accesado el 23 de julio de 2014

Mendizábal E. (2014) *Better Sooner than Later: Addressing think tanks' governance and management challenges to take full advantage of new funding and support opportunities*. Blog post publicado el 12 de marzo de 2014 en: <http://onthinktanks.org/2014/03/10/better-sooner-than-later-addressing-think-tanks-governance-and-management-challenges-to-take-full-advantage-of-new-funding-and-support-opportunities/>. Visitado el 27 de abril de 2014

Iniciativa Regional Rendir Cuentas (2011). *Manual de autoevaluación sobre las prácticas de transparencia y rendición de cuentas de organizaciones de la sociedad civil*. En: <http://rendircuentas.org/AplicacionRendirCuentas/index.html>. Visitado el 15 de mayo de 2014.

Renz, D (2014) *Learning More About Who Really Governs And How: Power, Influence, And The Dominant Coalition*. Ponencia presentada en la 11a. Conferencia Internacional de ISTR, Muenster, Alemania, 22 al 25 de julio de 2014

Vidal, P., Vals, N. (2006) Los retos de los órganos de gobierno en las fundaciones. Colección Papers de investigación OTS número 13. Barcelona, Observatorio del Tercer Sector.

Vals, N., Grabulosa L. (2009). *Reflexiones y propuestas para la mejora de los órganos de gobierno en el tercer sector: una visión de los consejos asesores de investigación de OTS*. Barcelona, Observatorio del Tercer Sector.