

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Gordon Clarke
Reino Unido



FMH

FEDERACIÓN MUNDIAL DE HEMOFILIA
FÉDÉRATION MONDIALE DE L'HÉMOPHILIE
WORLD FEDERATION OF HEMOPHILIA

Publicado por la Federación Mundial de Hemofilia

© World Federation of Hemophilia, 2006

La FMH alienta la redistribución de sus publicaciones con propósitos educativos por parte de organizaciones de hemofilia sin fines de lucro. A fin de obtener autorización para reimprimir, redistribuir o traducir esta publicación, sírvase ponerse en contacto con el Departamento de Publicaciones e Información en la dirección que aparece más abajo.

Esta publicación está disponible en la página Internet de la Federación Mundial de Hemofilia, **www.wfh.org**. También pueden solicitarse copias adicionales a la FMH en:

Federación Mundial de Hemofilia
1425 René Lévesque Boulevard West, Suite 1010
Montréal, Québec H3G 1T7
CANADA
Tel.: (514) 875-7944
Fax: (514) 875-8916
Correo electrónico: wfh@wfh.org
Página Internet: www.wfh.org

El objetivo de la serie *Desarrollo de organizaciones de hemofilia* es ayudar a líderes, miembros del personal y voluntarios de las asociaciones de hemofilia a desarrollar las habilidades necesarias para representar eficazmente los intereses de las personas con hemofilia. La Federación Mundial de Hemofilia no se involucra en el ejercicio de la medicina y bajo ninguna circunstancia recomienda un tratamiento en particular para individuos específicos.

Las afirmaciones y opiniones aquí expresadas no necesariamente representan las opiniones, políticas o recomendaciones de la Federación Mundial de Hemofilia, de su Comité Ejecutivo, o de su personal.

Índice

Introducción	1
Para empezar	2
1. Toma de decisiones y reuniones	2
2. Políticas y procedimientos	2
3. Planeación: planeación de acciones y planeación estratégica	3
4. Finanzas	3
5. Planeación de la sucesión	4
6. Relaciones externas	5
7. Manejo del riesgo	5
8. Relaciones con el personal	5
Conclusión	6
Anexo 1: Caso de estudio: Buenas prácticas de gestión en transición	7
Anexo 2: Lista de verificación	9
Anexo 3: Bibliografía	10

Buenas prácticas de gestión

Gordon Clarke

Introducción

Hoy más que nunca, organizaciones sin fines de lucro como la Federación Mundial de Hemofilia (FMH) y sus organizaciones nacionales miembros (ONM) necesitan desempeñarse en un elevado nivel profesional a fin de satisfacer normas establecidas por gobiernos, encargados de la reglamentación, la industria y otras entidades con quienes se relacionan. En efecto, la sociedad no espera menos de cada uno de nosotros. Sin embargo, para muchas ONM esto significa pisar nuevo territorio.

A menudo, los voluntarios de organizaciones de hemofilia carecen de habilidades administrativas y sencillamente los mueve el deber o una honda responsabilidad por lograr mejores cuidados para miembros de la familia. En algunas ONM, las buenas prácticas de gestión han sido una forma de vida durante muchos años y la organización ha contratado a personal profesional, contadores, administradores, etc., a fin de realizar su trabajo de manera ordenada. No obstante, en la mayoría de los países miembros de la FMH no hay miembros del personal a tiempo completo, por lo que la disponibilidad y movilización de voluntarios es todavía más indispensable.

En general, la creación de un consejo y el establecimiento de procedimientos son cruciales hasta para organizaciones muy pequeñas. Para un caso de estudio relevante, véase el Anexo 1.

Con frecuencia, los miembros del consejo no pueden diferenciar entre un problema y la causa del problema y, por ende, no pueden priorizar sus actividades o necesidades. Algunas veces, no tienen conocimientos de estrategias de comercialización, de cómo establecer la imagen de la organización o posicionarla. Además, podrían no entender la necesidad de que la organización encuentre su nicho en un creciente mercado de organizaciones sin fines de lucro. Por lo tanto, se torna indispensable que los integrantes del consejo (directores o miembros) aprendan a identificar y priorizar sus problemas. Estos problemas prioritarios se convertirán, a su vez, en los objetivos principales a los que deben enfocarse sus esfuerzos colectivos.

Sea cual sea la situación de su organización nacional de hemofilia, es útil reflexionar sobre las prácticas y procesos en los que basa su labor. Enseguida, decida si deberían mejorarse a fin de ayudar a los objetivos de su organización en general, o reducir la cantidad de tiempo y energía que se invierte en las tareas.

¿Qué son las “buenas prácticas de gestión” (good governance, en inglés)?

- Las buenas prácticas de gestión son el proceso mediante el cual un órgano rector garantiza que una organización se administre de manera eficaz y adecuada.
- Las buenas prácticas de gestión no necesariamente implican hacer cosas, sino asegurarse de que las cosas se hagan.

Las buenas prácticas de gestión incluyen:

- Trabajar con otros para desarrollar, mantener y revisar la visión o misión de la organización, así como un marco ético para sus servicios o actividades.

Las buenas prácticas de gestión implican asegurarse de que:

- La ONM tenga metas y prioridades de trabajo claras, así como políticas y procedimientos para realizar el trabajo.
- Todos los miembros del consejo conozcan dichos valores, políticas y procedimientos.
- Las decisiones sobre la ONM y su trabajo se tomen de manera adecuada y se instrumenten de manera eficaz.
- La ONM tenga recursos adecuados para desarrollar su trabajo (personal, instalaciones, habilidades, tiempo y dinero).
- La ONM desarrolle buenas relaciones internas y externas.
- El trabajo se realice de manera eficaz y eficiente y quienes lo realicen reciban apoyo y dirección.
- Capital, equipo, propiedades y otros bienes de la ONM se protejan y utilicen de manera adecuada.
- La ONM cumpla con la ley o con los requisitos de sus documentos estatutarios (constitución, reglamento, etc.).
- Se rindan cuentas de manera adecuada a donantes, simpatizantes, miembros, usuarios de los servicios, entidades reguladoras y otras partes interesadas.

Para empezar

Ya sea que su organización de hemofilia sea de reciente creación o lleve muchos años establecida, asegúrese de que sus miembros del consejo estén concientes de sus roles y responsabilidades. Luego, verifique la manera en la que realiza sus actividades y utilice la lista del Anexo 2 a fin de atender áreas que necesiten un mejor control.

Como consejo, ustedes deben llegar a un consenso para responder honestamente cada una de las preguntas. Luego de completar este ejercicio, podrá identificar los aspectos que requieren atención. Enseguida, puede empezar a tomar medidas correctivas en los casos en que sea necesario. La lista no es exhaustiva, pero cubre los principales elementos de una organización sin fines de lucro.

Nunca es buena idea empezar a consultar la lista de verificación cuando su organización está en crisis. Es mucho mejor realizar este ejercicio en un momento predeterminado.

Una vez que haya completado el ejercicio anterior, estará ya sea felicitándose a sí mismo o tirándose del cabello. ¡No tema; el problema no es sólo suyo! Cuenta con un consejo o comité y los problemas pueden resolverse entre todos ustedes. Y si no cuenta con un consejo, trate de atraer miembros y establecer uno. También hay muchas organizaciones que pueden ayudarle a resolver estos problemas; muchas de ellas ofrecen asesoría gratuita y folletos informativos. En el Anexo B encontrará las direcciones electrónicas de algunas páginas Internet útiles.

Recordará que en la introducción mencionamos que las "buenas prácticas de gestión" no siempre implican hacer cosas, sino asegurarse de que las cosas se hagan. De modo que ¡delegue! Si cuenta con un consejo y con personal, decidan juntos quién se responsabilizará de cada uno de los asuntos, quién prestará apoyo a los responsables (podría ser un grupo de trabajo), qué es precisamente lo que se les está solicitando, y cuándo se espera que completen el trabajo e informen al consejo en su totalidad. Recuerde que de contar con un reglamento o una constitución debe actuar conforme a éstos; de otro modo, tiene aún más trabajo que hacer.

El objetivo de las siguientes secciones es proporcionar asesoría general sobre diversos aspectos típicos de organizaciones de hemofilia.

Una vez más, no se trata de una lista exhaustiva, aunque cubre los elementos esenciales de una buena gestión para la organización. Una vez instaurados cada uno de los componentes, tendrá una organización mucho más saludable.

1. Toma de decisiones y reuniones

Es en las reuniones del consejo cuando se toman decisiones sobre cargas de trabajo, finanzas, planes futuros, etc. Asegúrese de contar con una agenda de los temas que se abordarán, de que se redacten actas de las reuniones y de que las apruebe el comité (por lo general durante la siguiente reunión), como un reflejo preciso de lo ocurrido.

Haga que todos los miembros del consejo participen para tomar una decisión. La mejor forma de lograr lo anterior es asignar roles y responsabilidades a cada uno de ellos (por ejemplo, tesorero, secretario, presidente, encargado de relaciones públicas, encargado de hemoderivados, secretario social, etc.).

2. Políticas y procedimientos

Trate de evitar posibles conflictos mediante el establecimiento de políticas y procedimientos para solucionar problemas. Por ejemplo, ¿Qué subcomités se crearán? ¿Cuáles serán las relaciones jerárquicas entre el consejo y los subcomités? Siguiendo el ejemplo de la FMH, ésta cuenta tanto con una constitución como con un reglamento. El trabajo del Comité Ejecutivo de la FMH está dividido en varios subcomités, incluyendo administración, programas, comunicaciones, congreso, y seguridad y abastecimiento de hemoderivados.

Siempre es útil contar con políticas en un manual de políticas y permitir que los nuevos miembros del personal y/o voluntarios lo lean antes de empezar a trabajar con la organización. Es importante tomar en cuenta elementos vitales como la constitución, los reglamentos, los procedimientos de elección y una política de patrocinio de empresas farmacéuticas. Pueden utilizarse copias de los documentos de la FMH como modelos. Éstas pueden descargarse en la sección Intercambio de Información de la página Extranet para ONM de la FMH, bajo el rubro "estructura/sistemas de la FMH".

Recuerde también que las cosas cambian con el tiempo. Es responsabilidad del consejo revisar periódicamente políticas y procedimientos y

actualizarlos a fin de que satisfagan de manera adecuada necesidades cambiantes.

3. Planeación: planeación de acciones y planeación estratégica

Para que cualquier consejo sea eficaz, debe contar con un plan de lo que desea hacer en el futuro. La amplitud de la planeación depende del grado de actividad previsto y de los recursos de la organización. Lo importante es que los miembros de su consejo hayan participado en la preparación del plan y que cada miembro conozca su contenido y calendarización. La monografía de la FMH, *Planeación de acciones*, puede ayudar a preparar el proceso de planeación anual.

También podría interesarle la planeación estratégica, una vez más, dependiendo de los recursos y necesidades de su organización. Un plan estratégico por lo general abarcará un periodo de tres a cinco años y, por ende, su contenido reflejará un enfoque de más largo plazo. A fin de cuentas, el consejo es responsable de garantizar que la organización tenga objetivos claros para el futuro, de la forma en la que se alcanzará cada objetivo, y de la prioridad que se asignará a cada objetivo. El consejo también debe establecer claramente el calendario y los valores éticos relacionados con el logro de tales objetivos. De manera que determine si su organización necesita abocarse tanto a la planeación anual como a la planeación estratégica.

Contar con un buen plan de acción y/o plan estratégico ofrece varios beneficios:

1. Una vez preparado, el plan le permitirá hacer una lista de costos para cada una de las actividades propuestas, identificando así los fondos necesarios para el periodo en cuestión, y ayudándole a crear un perfil presupuestario.
2. El plan también le ayudará a dividir el trabajo entre el personal, el consejo y los voluntarios; además, pondrá de manifiesto cualquier insuficiencia que pueda tener ya sea en proyectos particulares o habilidades específicas. También facilita el establecimiento de objetivos y la elaboración de planes de trabajo para personal y voluntarios.
3. El plan le permitirá considerar la forma en la que puede reclutar voluntarios o miembros del comité con las habilidades necesarias. Si se da amplia difusión al plan, las personas que poseen las habilidades requeridas podrían estar mejor preparadas para ofrecer algo de su tiempo a la organización. La monografía de la

FMH, *Reclutamiento y conservación de voluntarios*, describe los pasos para el reclutamiento de voluntarios y la planeación de la sucesión.

4. Finanzas

El consejo tiene la responsabilidad final de garantizar que la organización cumpla con la legislación financiera. Esta es un área de responsabilidad considerable y no debe tomarse a la ligera. Tiene tres componentes:

- i. Asegúrese de que cuenta con una política de recaudación de fondos que establezca quienes están autorizados a recaudar fondos, cómo deben hacerlo, y cómo contabilizar y recibir los donativos.

Elementos básicos de un plan de recaudación de fondos

1. Estrategia
2. Actividades de recaudación
3. Calendario
4. Rendición de cuentas/
responsabilidad
5. Ingresos brutos
6. Gastos brutos (incluyendo recursos humanos)
7. Ingresos netos

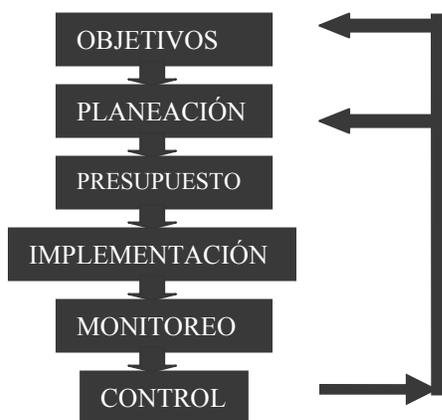
- ii. Asegúrese de que quienes gastan dinero lo hagan sólo de acuerdo con las políticas y procedimientos. Por ejemplo, muchas organizaciones de hemofilia tienen políticas que establecen tipos de gastos y cantidades máximas que pueden erogarse. Es importante establecer un sistema contable adecuado a fin de mantener registros de compras, ventas, flujos de caja, etc., así como asegurarse de que cada año la contabilidad se prepare y se someta a una auditoría independiente.

Por lo general, los estados financieros también se presentan a los miembros u órgano rector de la organización, normalmente durante una reunión anual general.

- iii. Si prepara un plan anual, entonces la elaboración del presupuesto anual será más fácil. Este también es un componente importante de la responsabilidad financiera del consejo. El control del presupuesto es vital para la gestión eficaz de toda organización. Incluye la comparación de los gastos reales incurridos hasta determinada fecha, con el presupuesto establecido para esa misma fecha.

Un buen control presupuestario facilita la identificación de variaciones importantes (diferencias considerables entre el presupuesto y los gastos). Estas variaciones deben analizarse a fin de determinar si su causa se relaciona con el precio o con el volumen, antes de decidir las medidas adecuadas. En otras palabras, pregúntese si fue más caro de lo que pensó, o si gastó más de lo que pensó que gastaría. El control de los presupuestos se recupera *sólo si se toman las medidas necesarias*.

El siguiente es un esquema del ciclo de planeación e implementación en un año normal, donde el análisis financiero y presupuestario forma parte del proceso.



5. Planeación de la sucesión

El apoyo de los voluntarios es indispensable para el futuro de la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, los voluntarios ofrecen diferentes cantidades de tiempo y energía, dependiendo de sus demás compromisos personales. Además, en cualquier momento y por cualquier razón pueden decidir apoyar otra causa. Es por eso que un plan de sucesión para desarrollar el liderazgo futuro constituye una herramienta importante.

- i. Al integrar a nuevos miembros al consejo, asegúrese de que ya ha establecido un sistema adecuado. La mayoría de las organizaciones realizan elecciones de los miembros del consejo en las que las personas que reciben más votos de los miembros son electas para un periodo determinado. Asegúrese de que su proceso de elección sea claro y de que cubra todas las circunstancias posibles. Algunas preguntas que debe hacerse: ¿Cómo se postulan los candidatos? ¿Quién puede postularlos? ¿Se ha distribuido la currícula de los candidatos entre los votantes? ¿Quién contará los votos? Deben resolverse todas estas preguntas mucho antes del día de la elección.

Al tener en cuenta todos estos puntos, puede evitar situaciones desagradables entre los miembros, así como molestias innecesarias.

- ii. Los voluntarios que ofrecen generosamente su tiempo, sin ser electos al consejo, también son indispensables para el éxito de la organización. Si administra a estos voluntarios de manera adecuada, debería terminar por contar con una fuerza de trabajo muy dedicada a su causa.

Empiece una bitácora de voluntarios a fin de mantener un registro de quiénes son, y de las horas y labores que pueden asumir. Entregue a los nuevos voluntarios una “carpeta de bienvenida” clara y concisa que enuncie las metas y objetivos de su organización, su estilo de trabajo y quiénes la conforman. A la postre, un grupo de voluntarios genuinos y trabajadores puede representar una fuente de talento para el futuro liderazgo de su organización de hemofilia.

Caso de estudio: organización sin fines de lucro comunitaria

A los 16 años, Tara empezó a trabajar como voluntaria para una organización sin fines de lucro que ofrecía apoyo a personas con hemofilia. La labor de la organización le agradó y aprendió mucho de las experiencias que la gente compartió con ella. A los 19, Tara estaba segura de que quería formar parte del consejo. Se dio cuenta de que tenía que familiarizarse con su trabajo y estaba muy preparada para hacerlo. Después de hablar con el presidente de la organización, Tara decidió proponerse como miembro del consejo. Fue nombrada para un periodo de tres años. Uno de los miembros del consejo es ahora mentor de Tara. La organización también nombró a otro joven miembro.

Lo que dice Tara:

“Siento que, como miembro del consejo, soy un ejemplo para otras personas. Ser un miembro del consejo conlleva más autoridad y responsabilidad. De hecho, siento que la gente me respeta y quiere escuchar lo que tengo que decir. He aprendido mucho y adquirido nuevas destrezas. Tengo más conocimiento y confianza sobre la forma en la que el mundo funciona. Ser un miembro del consejo de esta organización comunitaria de hemofilia es divertido. Hay que trabajar duro y ser entusiasta, pero en verdad lo disfruto. Le recomendaría a cualquiera que fuera miembro del consejo; es una experiencia excelente”.

Fuente: adaptado de National Council for Voluntary Organisations, “Case study: a community charity”, <http://www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/trustee/index.asp?id=575>.

6. Relaciones externas

Conforme impulsan la labor de la organización, los miembros, tanto colectiva como individualmente, necesitarán interactuar con otras personas y organizaciones. Sus miembros podrían estar en contacto con ministros, empleados del gobierno, representantes de medios de difusión, médicos, proveedores, representantes de compañías farmacéuticas, entidades reguladoras y demás.

En todos los casos, es esencial que miembros del consejo y miembros en general cumplan un código de ética y no hagan nada que pudiera avergonzar a la organización o dañar su reputación.

Para cualquier interacción con terceros, elija de antemano a la persona y al mensaje adecuados. No envíe a su experto en hemoderivados a hablar en un evento de recaudación de fondos, o le pida a su representante de medios que participe en un taller sobre terapia génica. De hacerlo, será más difícil que cumpla sus objetivos.

7. Manejo del riesgo

El consejo tiene la responsabilidad de garantizar que se tomen medidas razonables a fin de proteger contra riesgos a personal, instalaciones y otros activos. El manejo del riesgo es algo que todos tratamos de hacer en nuestra vida cotidiana, por ejemplo, cuando compramos un seguro de vida o un seguro contra incendios, robo o inundaciones para nuestro hogar. No obstante, en el trabajo tendemos a no pensar de la misma forma respecto al manejo del riesgo. Sin embargo, esto es algo que debe tomarse en cuenta y, entre más desarrollada sea la organización, mayor será la necesidad de protegerse.

Hay cinco principios básicos que fundamentan el manejo del riesgo:

- i. Determinar y analizar los riesgos;
- ii. determinar su posible efecto en la organización;
- iii. tomar medidas para reducir el efecto que los riesgos pueden tener en la organización;
- iv. transferir dichos riesgos, o las partes de los mismos que la organización no quiera asumir, a terceros (por ejemplo, aseguradoras);
- v. Vigilar periódicamente los resultados de las medidas anteriores.

8. Relaciones con el personal

En la mayoría de las organizaciones, el consejo es legalmente el empleador de cualquier miembro, y

tiene responsabilidades respecto a trabajadores autónomos o contratados a través de agencias, consultores y trabajadores eventuales. La legislación laboral a menudo es compleja y el consejo debería mantener a los miembros actualizados sobre sus responsabilidades individuales y colectivas. Trate de asegurarse de que el consejo cuente con algún miembro capacitado en este campo. De no ser así, puede obtener asesoría experta de especialistas en la materia, aunque esto podría resultar oneroso.

Asegúrese de que cada empleado tenga un contrato de trabajo, una descripción de puesto y un paquete de remuneración (salario y beneficios) acordado. Algunas veces, el presidente y director general (PDG) tiene autoridad sobre el personal de menor rango, mientras que el consejo tiene autoridad sobre el PDG.

Cuando el personal está formado por empleados remunerados, es útil –y en algunos países es indispensable– contar con procedimientos disciplinarios y de quejas para el personal, y que los miembros del consejo obtengan asesoría jurídica profesional antes de tomar cualquier medida disciplinaria que pudiera dar por resultado el despido de miembros del personal. El consejo debería insistir en que el PDG u otros miembros del personal obtengan asesoría jurídica profesional

Caso de estudio: Conflicto entre el personal del consejo

Conocer el papel de uno

Un nuevo miembro del consejo que anteriormente era voluntario ha estado incomodando al personal al presentarse a la oficina sin previo aviso, darle órdenes, contradecir las órdenes del director, exigir información confidencial y, en general, inmiscuirse en las actividades cotidianas.

Las lecciones

Este es un clásico ejemplo de alguien que confunde “el sombrero” que lleva puesto y cuándo debe usarlo.

- Organice una sesión de desarrollo para el consejo.
- Realice el ejercicio del ‘sombrero’, creado por Edward de Bono.
- Recuerde a los miembros del consejo que deben actuar de manera conjunta: un miembro del consejo no tiene poder a título individual, excepto cuando el consejo se lo confiere específicamente.

Fuente: adaptado de National Council for Voluntary Organisations, “Case studies: board-staff conflict”, <http://www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/trustee/index.asp?id=615>.

antes de despedir o liquidar empleados. En algunas organizaciones que tienen muchos empleados, valdría la pena considerar nombrar a uno de ellos como representante del personal. Cuando esto sea conveniente, debe ser el personal y no el consejo quien seleccione al representante.

Muchas organizaciones sin fines de lucro enfrentan problemas entre miembros del consejo y miembros del personal. Hay muchos motivos por los que esto puede llegar a ocurrir, incluyendo diferencias en las expectativas del consejo y de los miembros del personal, fallas de comunicación y otros problemas. Es indispensable entender que los miembros del consejo –incluidos el presidente y el tesorero– a título personal no tienen autoridad para actuar a nombre del consejo a menos que éste los haya autorizado expresamente.

Caso de estudio: nombramiento de miembros del consejo externos

Responsabilidad

"Un funcionario de la autoridad de salud es nombrado miembro del consejo de una organización nacional miembro. Durante una reunión, el funcionario sostiene que no es miembro del consejo o personalmente responsable. El funcionario señala que forma parte del consejo únicamente en calidad de asesor y que informará al departamento de hematología de la autoridad de salud sobre la labor de la organización".

Ser miembro del consejo en calidad de asesor sólo es posible si existe una cláusula explícita en su documento de nombramiento que así lo indique claramente. Si este fuera el caso, entonces no sería miembro del consejo.

No obstante, aun así, se debe ser cuidadoso en cuanto a la participación en la toma de decisiones. Puede ser muy tentador expresar una opinión sobre algún asunto y terminar dándose cuenta de que ha influenciado una decisión. Si esto llegara a pasar, entonces podría hacerse responsable de dicha decisión.

Un buen presidente debería poder ayudar a detectar cuando los miembros asesores se alejan de sus funciones y reconvienirlos discretamente. Recuerde también que, debido al papel que desempeña, se le podría pedir que abandone ciertas partes de una reunión en la que se aborda información confidencial, de modo que no se sienta ofendido.

Fuente: adaptado de National Council for Voluntary Organisations, "Case studies: Externally appointed trustees", <http://www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/trustee/index.asp?id=676>.

Los miembros del consejo deben ser claros respecto a qué funciones recaen sobre el personal y cuáles son responsabilidad del consejo. Esta claridad ayuda a garantizar que no se someta a los miembros del personal a presiones indebidas, al solicitárseles que asuman responsabilidades o roles inadecuados que de hecho podrían entorpecer cualesquiera prioridades o planes de trabajo previamente acordados.

Debería entenderse claramente que si los miembros del consejo se ofrecen a ayudar al personal con un proyecto, o si ofrecen ayuda de manera informal, el miembro del personal es el experto y es de esperarse que el miembro del consejo, independientemente de su cargo en el consejo reciba instrucciones de esta persona.

En algunas organizaciones de hemofilia hay subcomités que supervisan aspectos particulares del trabajo; por ejemplo, programas, publicaciones o la administración. Recuerde que el comité es responsable de dichos aspectos ante el consejo, pero que los miembros del personal que trabajan para el comité aun tienen que reportarse al PDG. Por lo tanto, los presidentes o los miembros de los subcomités no deberían poner al personal de menor rango en una situación incómoda en la que pudiera parecer que "se están saltando" a sus jefes de mayor rango al reportar directamente al PDG.

Los mismos principios deberían aplicarse a las relaciones con voluntarios. Ya sea que su organización sea pequeña, mediana o grande y bien desarrollada, el caso de estudio del Anexo 1 puede ayudarle a comprender aun más la aplicación de buenas prácticas de gestión y algunas de las dificultades.

Conclusión

Con la instrumentación de estas medidas debería fortalecerse su capacidad para contar con buenas prácticas de gestión; pero recuerde: no deje de revisarlas.

Anexo 1: Caso de estudio: buenas prácticas de gestión en transición

British Trust for Conservation Volunteers (BTCV)

“Este no es un caso de estudio sobre cómo hacer las cosas; se trata más bien de admitir que no las hicimos muy bien. Nuestra excusa es que no las habíamos hecho antes y no sabíamos cómo hacerlas”, Andrew Brown, presidente de BTCV.

El British Trust for Conservation Volunteers (BTCV) es una organización sin fines de lucro y una empresa de responsabilidad limitada, regida por 18 consejeros electos por y de entre los voluntarios que trabajan en la organización. Su misión es habilitar a la gente a fin de que pueda reunirse para realizar labores voluntarias de conservación ambiental en beneficio de sus comunidades. Cuenta con 500 empleados remunerados que reciben el apoyo de 500 voluntarios no remunerados, de 130 lugares del Reino Unido. BTCV apoya a 2,000 grupos comunitarios y, entre ellos, habilitan a 100,000 personas para que realicen labores voluntarias de conservación ambiental cada año. Trabaja con organizaciones similares que se están creando en muchos países del mundo.

Mitos y realidades

Gran parte del debate sobre buenas prácticas de gestión supone que la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro son grandes, con cientos de empleados, y que un estilo de gestión corporativo es la única manera razonable de administrar la organización. Aún peor es la suposición de que las organizaciones sin fines de lucro pequeñas deberían adoptar las soluciones aplicables a las organizaciones grandes. La realidad es que sólo existen unos cientos de organizaciones sin fines de lucro grandes. Miles de organizaciones cuentan con sólo un puñado de empleados, y ¡hay más de cientos de miles que no cuentan con empleados!

Organizaciones sin fines de lucro pequeñas – la realidad

Las organizaciones sin fines de lucro que no tienen personal, o que sólo tienen uno o dos empleados, tienen pocos problemas de gestión. Los consejeros lo hacen todo; saben lo que está pasando y es evidente que son los responsables. Es muy probable que el miembro más experimentado del personal, si es que lo hay, sea considerado el administrador, más que el gerente general. Normalmente, la función del administrador es apoyar a los consejeros que dirigen la organización y ejecutar sus instrucciones. En organizaciones pequeñas, los consejeros administran la empresa. Con algo de estímulo, también podrían encargarse de su gestión, abordando los aspectos que pueden garantizar su sobrevivencia a largo plazo.

BTCV – nuestra historia

El BTCV nunca pasó por la fase de organización pequeña. Se fundó en 1959 como parte de otra organización sin fines de lucro, con un pequeño equipo de personal a cargo de un director ejecutivo. Se reportaba a un comité formado por personas cuyos intereses eran principalmente ajenos a los de la organización; en 1970 se volvió independiente. Tenía una cultura establecida: ¡el personal mandaba y los voluntarios hacían lo que se les decía! La mayoría de sus consejeros habían sido ‘heredados’ de la organización matriz y tenían poca comprensión de la organización que habían aceptado dirigir.

Tuvo que pasar una década para que voluntarios comprometidos ocuparan la mayoría de los cargos del consejo y empezaran a hacerse cargo de la organización. El proceso se vio limitado por la falta de apoyo a los consejeros de la organización en esa época. Además, no había libros, revistas o cursos de capacitación sobre buenas prácticas de gestión. Nuestros consejeros no tenían experiencia; era una organización de ‘gente joven’ y no había nadie a quien, como jóvenes consejeros, pudiéramos pedir ayuda.

El cambio cultural

El cambio en el equilibrio del poder fue un proceso lento, ya que la organización crecía rápidamente y nadie quería perturbar la situación gravemente. El personal ejecutivo resistió las incursiones en lo que había sido ‘su competencia’. Los jóvenes consejeros no estaban seguros de su poder conforme ampliaban su territorio. Esta situación continuó durante dos años, aunque ambos grupos sabían que tal estado de cosas no podía durar indefinidamente. Hacia finales de los años 80 hubo un escándalo en medio de acusaciones de manipulación de los votos durante la elección de consejeros.

La situación actual

Desde entonces, funcionamos con bastante éxito con un estilo de gestión corporativo en el que los consejeros eligen conscientemente no interferir en la administración, pero determinan la estrategia y establecen las normas de desempeño. Esto funciona porque tenemos un director ejecutivo comprometido a habilitar a los voluntarios y que ha trabajado con los consejeros para modificar la cultura de la organización. Todos entienden cuál es la distribución de poderes y la lógica de tal distribución. Confieso que, algunas veces, los consejeros se sueltan el pelo y disfrutan entrometiéndose en algún problema menor que se nos haya escapado. Pero lo más importante es que hay un fuerte sentido de consenso en cuanto a que, cuando la nube se haya disipado, dejarán de interferir en las funciones administrativas y permitirán que el director ejecutivo resuelva el problema.

Establecimiento del consejo

Más o menos al mismo tiempo que ocurrió nuestra revolución, el mundo de las organizaciones sin fines de lucro se reorganizaba. La Ley de 1992 sobre organizaciones sin fines de lucro provocó un rejuvenecimiento en la infraestructura de las organizaciones y ahora hay muchos libros, revistas y cursos de capacitación para decirles a los consejeros cómo hacer las cosas.

El National Council for Voluntary Organizations (NCVO) estableció su Unidad de servicios a consejeros. Empezaron a surgir redes de consejeros y éstos empezaron a darse cuenta de la importancia del papel que habían asumido. El apoyo a los consejeros ha sido un factor importante para el éxito del BTCV. Nuestros consejeros aún tienden a ser jóvenes en comparación con muchas otras organizaciones; por lo general tienen entre 25 y 55 años, y asumen su formación muy seriamente.

Todos los consejeros reciben una sesión de inducción e información de base, junto con una copia del libro de la NCVO, *Good Trustee Guide* (Guía de un buen consejero). Se anima a los consejeros a que se suscriban a revistas y a que asistan a cursos de capacitación relevantes para su labor. Todos tienen diferentes necesidades y anualmente cada consejero se reúne con el gerente de capacitación a fin de revisar su plan personal de formación y redactar uno nuevo para el año siguiente.

Una vez instalados, se anima a los consejeros a que compren su propio ejemplar de los libros de Mike Hudson, *Managing Without Profit* (Administración sin fines de lucro), y de Andrew Hind, *The Governance and Management of Charities* (Gestión y administración de organizaciones sin fines de lucro).

Todos los gastos relacionados con la formación de los consejeros son pagados por la organización. Las reuniones de consejeros por lo general incluyen presentaciones de información de base y, por lo menos cada año, los consejeros pasan un fin de semana juntos durante el que desarrollan sus relaciones entre sí y con el personal ejecutivo. Los consejeros están muy orgullosos de haber sido evaluados junto con el personal para el premio 'Investor in People' (Inversionista en Personas). Los voluntarios, el personal y los consejeros de BTCV salieron airoso de la prueba.

¿La última palabra?

Administrar una organización sin fines de lucro del tamaño de BTCV es más complejo que administrar organizaciones pequeñas como nuestros grupos comunitarios. Pero si la experiencia de BTCV aporta alguna lección, ésta es que administrar una organización sin fines de lucro que pasa por una etapa intermedia es mucho más difícil que administrar una grande o una pequeña.

Este no es un caso de estudio sobre cómo abordar los complejos problemas que a veces enfrentan las organizaciones sin fines de lucro. Se trata más bien de admitir que no lo hicimos muy bien. Nuestra excusa es que no lo habíamos hecho antes y no sabíamos cómo hacerlo. Los consejeros que actualmente atraviesan la fase intermedia tal vez no lo hayan hecho antes, pero ya no pueden poner como excusa que no sabían cómo hacerlo. Hay mucha información disponible sobre buenas prácticas de gestión, roles, responsabilidades, manejo de situaciones difíciles y cómo generar cambios. Todo lo que se debe hacer es buscarla, explorar las opciones ¡y encontrar a dónde hay que acudir en busca de ayuda!

(Andrew Brown es presidente de BTCV)

Fuente: National Council for Voluntary Organisations, "Case study: governance in transition", <http://www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/trustee/index.asp?id=659>.

Anexo 2: Lista de verificación

		Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No estoy seguro
Misión / propósito	El consejo entiende y está satisfecho con la actual constitución o documento estatutario de la organización.					
Monitoreo y evaluación	El consejo periódicamente considera modificar, discontinuar o desarrollar nuevas actividades para satisfacer necesidades cambiantes.					
Estrategia de recaudación de fondos	El consejo revisa anualmente la estrategia de recaudación de fondos y establece nuevos objetivos para el año siguiente.					
Gestión financiera	El consejo discute a fondo el presupuesto anual de la organización antes de aprobarlo.					
Planeación estratégica	El consejo tiene una visión estratégica sobre cómo debería evolucionar la organización durante los siguientes tres a cinco años.					
Reclutamiento de miembros del consejo	El consejo tiene un procedimiento eficaz para identificar habilidades y experiencia que los nuevos miembros del consejo deberían aportar a la organización.					
Promoción de la organización	El consejo entiende quién puede fungir como portavoz oficial de la organización.					
Promoción de la organización	Los miembros del consejo hablan con personas clave sobre la organización.					
Eficacia del consejo	Los nombramientos del consejo reflejan los intereses, experiencia y habilidad de los miembros del consejo.					
Eficacia del consejo	El consejo tiene una forma clara y eficaz de tomar decisiones durante reuniones.					
Finanzas y auditoría interna	Hay reglas y procedimientos financieros establecidos para garantizar la integridad de la organización; e. g. auditoría.					
Relaciones con el personal	Hay estructura de personal y líneas jerárquicas claras que el consejo respeta.					
Reglamentación del empleo	Hay contratos de empleo, descripciones de puestos y procedimientos de reclutamiento; los miembros del consejo los conocen y trabajan con ellos.					
Códigos de prácticas	Los miembros del consejo saben que cuando son nombrados por intereses externos o los representan, deben actuar en beneficio de los intereses de la organización sin fines de lucro; hay una política de conflicto de intereses en aplicación.					

Anexo 3: Bibliografía

What is good governance - www.unescap.org/huset/gg/governance.htm

The IMF and good governance, a factsheet - www.imf.org/external/np/exr/facts/gov.htm

CCGG: Canadian Coalition of Good Governance - www.cggg.ca

Centre for Good Governance - www.cgg.gov.in

Human Rights, Democratization, and Good Governance - www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf

Good Governance - Promoting sound development management - www.adb.org/Governance/default.asp

The Good Governance Standard for Public services - The Independent Commission for good governance in public services 2004, impreso por Hackney Press Ltd - www.opm.co.uk/ICGGPS/download_upload/Standard.pdf

Learning to Fly - Piloting your local voluntary or community organization - www.voluntaryarts.org/uploaded/map2802.pdf

A Good Governance Action Plan for Voluntary Organisations - National Council for Voluntary Organisations - www.ncvo-vol.org.uk

Charity Trustee Networks - www.trusteenetworks.org.uk - tel: 01482 243327 - Charity Trustee Networks ofrece apoyo a redes de consejeros de organizaciones sin fines de lucro.

Recipe for Good Governance - presentación - Revista CIO, 15/06/2004 - <http://www.cio.com/archive/061504/keynote.html>

World Bank Institute governance and anti-corruption - www.worldbank.org/wbi/governance 27/09/2005

