

Introducción

Algunas personas forman parte de la Junta Directiva (JD) por muchos años antes de entender bien en qué consiste ser un integrante de la JD. El objetivo de este manual es ayudar a los miembros actuales de juntas directivas y a aquellos que dirigen organizaciones cristianas de desarrollo a considerar las diferentes funciones y modalidades de trabajo conjunto para cumplir con la misión de la organización. El manual observa los principios y los temas esenciales de gobernabilidad con el fin de que las organizaciones mejoren su estructura de dirección o formen un cuerpo directivo si es que aún no lo tienen. Incluye también consejos sobre la convocatoria y la incorporación de nuevos miembros a la comisión de manera tal que puedan entender plenamente su función antes de iniciar su servicio.

Este manual se escribió específicamente para organizaciones cristianas de desarrollo. Sin embargo, a pesar de que las estructuras de gobierno de las iglesias son muy diferentes de las estructuras de las organizaciones, muchos de los principios delineados podrían transferirse al contexto de la iglesia.

A lo largo del manual se presentan estudios de caso para reforzar el aprendizaje y ayudar a los lectores a observar la manera en que los principios se ponen en práctica. Los estudios de caso tienen que ver con una organización de desarrollo imaginaria llamada 'Ayuda y Esperanza'.

El manual comienza con el estudio de la función de la Junta Directiva (JD). En la Sección 2 se observa la manera en que la JD trabaja con el resto de la organización. La Sección 3 plantea las responsabilidades más importantes de la JD y la manera en que podrían desempeñarse. En la Sección 4 hay ideas acerca de cómo crear y sostener una JD. La Sección 5 considera formas de lograr que una JD sea más efectiva.

Una nota acerca de la terminología

Los términos que se utilizan para describir a personas clave varían entre una organización y otra. En este manual la expresión 'Junta Directiva' se usa para describir al cuerpo gobernante y la expresión 'miembros de la JD' para referirse a personas individuales dentro de ese grupo. El término 'director ejecutivo' se usa en referencia al gerente de operaciones de la organización. La palabra 'líder' se usa para referirse tanto al director ejecutivo como a los miembros de la JD, ya que todos cumplen una función de liderazgo.

¿Qué significa dirigir una organización?

Dirigir una organización es el proceso de supervisar a una organización. Consiste en tener una responsabilidad global. Esto implica garantizar que el trabajo de una organización contribuya a su misión y propósito y que sus recursos se utilicen de manera sabia y efectiva. Gobernar tiene más que ver con supervisar y garantizar que con hacer. Significa asegurarse de que la organización esté bien gestionada sin tener que involucrarse directamente en la gestión.

La mayoría de las instituciones tiene algún tipo de cuerpo directivo. Quizás se llame JD, consejo consultivo o concilio. A los integrantes del cuerpo directivo se los llama miembros de la JD, miembros del consejo de administración, ancianos o miembros del consejo directivo.

Cualquiera sea el nombre que se use, todos los cuerpos directivos tienen las mismas características:

- Tienen la misma responsabilidad – la de dirigir. Todo tipo de institución necesita un cuerpo que cargue con la responsabilidad final de sus asuntos.
- Están compuestos por varios miembros. Una JD no puede estar integrada por una sola persona y hay una buena razón para que así sea. Es imprudente que una persona sola tome decisiones importantes en nombre de una institución. La ventaja de un gobierno grupal es que:
 - Las decisiones que se toman son mejores porque están basadas en varios puntos de vista y los temas se debaten a fondo.
 - La responsabilidad y la rendición de cuentas es compartida. Es injusto e imprudente depositar en una persona la responsabilidad de dirigir. Si sólo una persona dirige y abusa de su poder, las personas a quienes la institución busca servir pueden sufrir. En un gobierno compartido, los miembros rinden cuentas entre sí.

¿Por qué las organizaciones de desarrollo deben tener un cuerpo directivo?

Hay muchas razones por las que conviene que las organizaciones de desarrollo tengan un cuerpo directivo. Es posible que las organizaciones que no tienen una JD se topen con varios problemas y su trabajo se vea restringido:

- El director ejecutivo puede estar sobrecargado debido a que supervisa el trabajo global de la organización y a la vez está involucrado en los detalles de su gestión. Es muy fácil que el director ejecutivo se involucre tanto en los detalles que pierda de vista los asuntos más generales. Tener un cuerpo directivo permite que la organización funcione más eficazmente. El cuerpo directivo tiene la objetividad y el tiempo para tomar un paso atrás y observar las cuestiones más globales, y el director ejecutivo tiene así más tiempo para concentrarse en las operaciones de la organización.
- Puede debilitarse el sentido de rendición de cuentas. Si no hay un cuerpo directivo, el director ejecutivo funciona al mismo tiempo como líder y como administrador de la organización. Aún si hay un equipo de liderazgo, el director ejecutivo tiene la responsabilidad última. Esto puede exponer a la organización a la mala administración y a la mala toma de decisiones. El beneficio de tener un cuerpo directivo es que el director ejecutivo tiene que rendir cuentas a un grupo de personas.
- A menudo, para que una organización sea oficial, es requisito legal tener un cuerpo que la gobierne. Si una organización no es oficial puede perder oportunidades que tendría si estuviera registrada (ver página 41).
- Es posible que las organizaciones que no tienen un cuerpo directivo tengan acceso limitado a fondos, ya que algunos donantes sólo darán financiamiento a organizaciones que tienen un cuerpo directivo. Estos donantes creen que las organizaciones que no tienen un cuerpo directivo están más expuestas al fracaso debido a que hay menor rendición de cuentas ante los demás.

Por lo tanto, tener un cuerpo directivo ayuda a la organización a ser más responsable y más eficiente. También le provee a la organización mayores oportunidades para crecer.

Estructuras de dirección

Existen muchas estructuras diferentes de dirección. El tipo de estructura depende de las necesidades y la situación de la organización. No hay, por lo tanto, un modelo 'correcto' de estructura de dirección.

Estudie los modelos de estructura de dirección detallados en la página 8 y responda a las siguientes preguntas de reflexión.

REFLEXIÓN

- ¿Cuál es la estructura de dirección de nuestra organización?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de esta estructura en comparación con otros modelos de estructura de dirección?
- ¿Qué palabras usaríamos para describir a nuestra JD?
- ¿Cuáles son los problemas con los que lucha nuestra JD?
- ¿De qué manera influye nuestra cultura y experiencia nacional y local en nuestra concepción de la dirección de una organización?

Estructuras de dirección de las organizaciones de desarrollo

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Organización internacional con representación a nivel nacional</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La organización internacional tiene su propia Junta Directiva que identifica o aprueba la misión, los valores y algunas políticas de la organización. Trabaja en varios países diferentes. Cada oficina nacional tiene una JD que gobierna lo que sucede a nivel nacional. • Algunas organizaciones internacionales crean oficinas nacionales por razones operativas. Estas oficinas nacionales no tienen una JD y por lo tanto tienen poca autoridad para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oficinas nacionales comparten los mismos valores, la misión y las políticas de la organización internacional pero aparte de eso tienen libertad de dirección. • Oportunidades para establecer redes. • Compartir recursos. • Mayor control por parte de la oficina central protege el nombre y la imagen de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las situaciones cambian a nivel nacional, puede ser difícil tener que atenerse a la misión fijada a nivel internacional. • Variaciones en criterios y en cultura. • La distancia hace más difícil que la JD a nivel internacional tome decisiones adecuadas a las realidades del campo de trabajo.
<p>Organización nacional/local</p> <p>NOTA: 'Miembros' se refiere a los miembros de la organización. Son los dueños de la organización que dan autoridad a la JD. No son los mismos que los integrantes de la JD o que el personal.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Una organización se crea para responder a necesidades locales. A medida que crece la organización, crece la administración de la organización y se establece una Junta Directiva. Con el transcurrir del tiempo la JD se hace más profesional. • La JD puede ser establecida por miembros de la organización y rendir cuentas a ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es autónoma y puede establecer su propia visión, misión y valores. • Hay menos jerarquías que en otras estructuras de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al fundador de la organización le puede resultar difícil 'soltar' y permitir que la JD tome decisiones sobre el trabajo de la organización. • El desarrollo de una JD puede llevar tiempo, ya que, a diferencia de otras estructuras de dirección, esta comisión a nivel local debe establecer misión, valores y visión.