

# Responsabilidades principales de la Junta Directiva

La Junta Directiva (JD) es responsable del desempeño general de la organización. Deberá por lo tanto considerar los siguientes temas:

- Contratación y apoyo al director ejecutivo para que gestione el trabajo
- Razón de ser de la organización – identificación de su misión, propósito, visión y valores
- Trabajo que llevará a cabo la organización – planificación estratégica
- Requisitos legales
- Recursos, como los económicos y los humanos
- Evaluación de los logros.

Éstos son temas fundamentales para la JD, ya que afectan la salud de la organización. Aunque son responsabilidades de la JD, es posible que la JD no esté directamente involucrada en su cumplimiento. Por ejemplo, quizás sea apropiado delegar el trabajo de identificar la misión, el propósito, la visión y los valores, o la planificación estratégica, al director ejecutivo. Otro ejemplo es la evaluación de los logros. La JD debe participar activamente en la consideración de cómo evaluará los logros, la identificación de la información que necesita, y la discusión de las conclusiones. Sin embargo, el grueso del trabajo (reunir la información) es probable que lo ejecuten aquellos que están más cerca de las operaciones, es decir, el personal. El área de responsabilidad en la que deberá desempeñarse sólo la JD es la contratación del director ejecutivo.

Recuerden que aunque la JD delegue estas responsabilidades, aún así tiene que rendir cuentas por ellas. Por ejemplo, si el director ejecutivo y el personal directivo definen la misión, el propósito, la visión y los valores, la JD deberá aprobarlos.

En lo que resta de esta sección observaremos estas responsabilidades y sus alcances.

## 3.1 Contratar y apoyar al director ejecutivo

Para evitar tener que dirigir y también gestionar el trabajo de la organización, la Junta Directiva (JD) deberá contratar a alguien que gestione las operaciones. Esta persona recibe por lo general el nombre de Director Ejecutivo pero también podría llamarse Director General o Gerente General. La JD delega en el director ejecutivo la responsabilidad de la realización de las operaciones de la organización. Las responsabilidades del director ejecutivo pueden incluir el diseño de proyectos, el reclutamiento de personal y la asignación de presupuestos dentro de los límites fijados por la JD.

Para que la organización cumpla con su misión debe haber una buena relación entre el director ejecutivo y la JD. Las condiciones de esta relación deben estar claramente especificadas. Si hay roles o responsabilidades que no son claros, pueden duplicarse los esfuerzos, escaparse cuestiones importantes y hasta surgir conflictos. Una buena relación de trabajo no está basada únicamente en funciones y responsabilidades escritas. Está basada en los principios del respeto y la comunicación. Estos son temas importantes para tomar en cuenta cuando se contrata al director ejecutivo. Además de poner en consideración las habilidades y la experiencia del posible director

ejecutivo, los integrantes de la JD deben pensar si el director ejecutivo es una persona con quien podrían tener una buena relación. La JD también deberá tener la seguridad de que el director ejecutivo tiene las cualidades de un líder.

Aspectos a considerar cuando se contrata a un director ejecutivo incluyen:

- descripción de trabajo
- lista de cualidades, tanto esenciales como deseadas, incluyendo habilidades, experiencia y carácter personal
- salario y beneficios
- responsabilidades y autoridad delegada.

Algunas Juntas Directivas deciden crear una comisión especial que se encarga de la búsqueda del director ejecutivo. Si un miembro de la JD tiene interés en presentar su solicitud para el puesto de director ejecutivo, deberá primeramente renunciar a la JD. Esto reducirá la parcialidad y las situaciones incómodas durante el proceso de búsqueda y selección. Si la solicitud no tiene éxito, quizás no convenga que la persona vuelva a integrar la JD.

Aunque la JD debe evitar la interferencia en el trabajo del director ejecutivo, debe proveerle apoyo. Esto es parte de su responsabilidad y por ella tendrá que rendir cuentas. No es justo delegarle autoridad y responsabilidad a alguien sin proveerle ánimo y apoyo. El apoyo por lo general lo provee el presidente de la JD. El presidente y el director ejecutivo deberán tratar de reunirse regularmente. Este apoyo puede incluir:

- proveerle reacciones o retroalimentación a su desempeño – asegurándose de resaltar tanto los logros como las dificultades
- interesarse en su bienestar espiritual y proveerle apoyo cuando fuera necesario
- ayudarlo a ponerse en contacto con pares de otras organizaciones y otras personas con funciones de liderazgo para que compartan ideas
- proveerle oportunidades de capacitarse en habilidades importantes que carece (ver sección 5.7)
- proveerle un oído atento o consejo en temas que enfrenta el director ejecutivo, como por ejemplo conflictos entre miembros del personal.

**ESTUDIO DE CASO**  
Comunicación  
eficiente

Aunque el director ejecutivo y el presidente de la JD se reúnen cada dos semanas, sus reuniones carecen de estructura. A veces pasan demasiado tiempo charlando y no tienen tiempo para debatir temas importantes. Deciden anotar una lista de temas para discutir en cada reunión. Esta lista incluye:

- desempeño
- temas urgentes
- temas espirituales
- oración

Deciden que cada seis meses debatirán la descripción de trabajo del director ejecutivo, la responsabilidad y la autoridad delegada, y las necesidades de capacitación.

**REFLEXIÓN**

- ¿De qué calidad es la relación entre la JD y el director ejecutivo en nuestra organización? ¿De qué maneras podría mejorarse?
- ¿Cuál es la descripción de trabajo del director ejecutivo?
- ¿Qué cualidades necesita tener un director ejecutivo de nuestra organización?
- ¿Cómo deberá evaluarse el desempeño del director ejecutivo?
- ¿Qué tipo de apoyo se le da al director ejecutivo? ¿Es suficiente?

## 3.2 Garantizar la identificación de la misión, el propósito, la visión y los valores

Éstos son temas fundamentales que son la raíz de la existencia de la organización y que deberán definirse claramente para que la organización funcione con eficacia. Si no hay visión, la organización no tiene un objetivo hacia el cual trabajar y es probable que el personal se desanime. Si la misión no está bien definida, la organización puede abarcar demasiado con su trabajo y perder su enfoque. Si el propósito no está claro, el personal puede perder su sentido de dirección. Si la organización no tiene valores, sufre la calidad de su trabajo.

Lamentablemente los términos *visión, misión, propósito y valores* con frecuencia se confunden. Diferentes personas definen los términos de maneras distintas y las relacionan entre sí de formas variadas. A continuación expresaremos una definición para cada uno de estos términos, a los cuales nos referiremos en otras partes de este manual. Señalaremos los casos en que vemos que existe confusión o alternativas distintas a las definiciones de estos términos.

### La visión

La visión tiene que ver con la manera en que nos gustaría ver al mundo cambiar y mejorar. Es un sueño. No es algo que podamos cambiar por nuestra cuenta, pero sí algo hacia lo cual podemos contribuir. Es pensar en grande – la visión podría abarcar el nivel nacional o aún el mundial. Podría ser muy general o podría estar relacionado a una mejora en un área específica de la vida.

**ESTUDIO BÍBLICO**

### Nuestra visión como cristianos

- Leamos Mateo 28.18-20
    - ¿Quién tiene toda la autoridad?
    - ¿Qué manda Jesús?
    - Nuestra meta como cristianos deberá ser por lo tanto hacer discípulos de Jesús. ¿Se refleja esto en la visión de nuestra organización? Si no, ¿debemos cambiar
- la visión a fin de responder al mandato de Jesús?*
- ¿Qué función desempeñamos en el cumplimiento del mandato de Jesús, tanto a nivel individual como organizacional? ¿De qué manera podríamos mejorar esto?

Plantéense esta pregunta: *¿Cómo sueña la organización que sea el mundo en el futuro?*

Por ejemplo:

- Un mundo sin hambre.
- Respeto por todas las personas que tienen discapacidad en nuestro país.

### El propósito (objetivo específico)

El propósito de la organización es la razón de su existencia y tiene el fin de contribuir a la visión. Es el corazón del trabajo de la organización. Es algo sobre lo cual la organización tiene control y puede lograr. Por lo general responde a una necesidad y tiene relación con las fortalezas de la organización. Una organización debe tener sólo un propósito. No debe hacer nada fuera del propósito. Si la organización tiene más de un propósito, es probable que los haya confundido con objetivos estratégicos. Para identificar el propósito debe pensar en cuál es el tema que une a esos objetivos.

Plantéense esta pregunta: *¿Para qué existe la organización?*

**EJEMPLO 1** La visión de una organización es 'un mundo sin hambre'. Hay muchas cuestiones que causan el hambre. Sin embargo, la cuestión local clave es que las personas no pueden cultivar suficientes alimentos. Si pudieran cultivar más alimentos, se reduciría el hambre. La declaración de propósito sería por lo tanto: *'Ayudar a las personas a incrementar la producción de alimentos'*.

**EJEMPLO 2** La visión de una organización es 'Respeto por todas las personas que tienen discapacidad en nuestro país'. Hay muchas maneras en que se discrimina a las personas con discapacidad. Sin embargo, la organización necesita enfocar su trabajo. Elige concentrarse en cuestiones de niñez y desarrolla esta declaración de propósito: *'Asegurar el acceso a la educación gratuita a todos los niños con discapacidad'*.

**NOTA** La declaración de propósito a veces debe aparecer en documentos legales. Algunas organizaciones no tienen declaraciones de misión y propósito por separado.

### La misión

La declaración de misión identifica a las personas a quienes sirve la organización, a dónde se encuentran y de qué manera se las sirve. La declaración de misión, por lo tanto, unifica la visión, el propósito y los valores. Es más activa que la declaración de propósito. Debe ser clara, breve y fácil de memorizar. No es una declaración de lo que la organización hace sino de la diferencia que marca. Con frecuencia esto implicará la identificación del nicho de la organización – qué es lo que la organización puede hacer y que ninguna otra organización hace, o cómo puede servir a la porción de la población con la que nadie más trabaja.

Plantéense la pregunta: *¿Qué se compromete a hacer la organización?*

Por ejemplo:

- Reducir el hambre en nuestro país mediante la capacitación, el empoderamiento y el apoyo a agricultores.
- Hacer posible que los niños con discapacidad desarrollen al máximo el potencial que Dios les ha dado.

**NOTA** Los términos visión y misión a veces se usan intercambiados, de manera que la misión es el cambio que la organización desea ver en el mundo y la visión es la función que le gustaría desempeñar a la organización.

Las declaraciones de misión y de propósito son muy útiles en el momento de recaudar fondos. Declaraciones de misión y propósito bien escritas captarán la atención de donantes y les ayudará a entender rápidamente lo que busca hacer la organización. La frase que la organización pone debajo de su logo por lo general se extrae de su declaración de misión.

**Los objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos permiten que el propósito y la misión de la organización puedan lograrse (ver sección 3.3). La clave en la composición de un buen plan estratégico es asegurarse de que se relacione, esté en línea y busque cumplir con la misión y el propósito de la organización.

**Los valores**

Los valores tienen que ver lo que la organización representa. Ejercen influencia en la manera de actuar de la organización y le dan a la organización su identidad. Los valores a menudo hacen que una organización sea diferente a otras organizaciones que están trabajando para responder al mismo problema. Los valores tienen que ver con las características que ya tiene la organización o con lo que ya está haciendo. No tienen que ver con lo que desea llegar a ser o hacer.

Plántense esta pregunta: *¿Cuáles son las cosas que para nosotros son importantes en la manera en que actuamos y nos relacionamos con otros?*

Ejemplos de valores incluyen: compromiso con Dios, compromiso con la Palabra de Dios, humildad, administración responsable, fidelidad y oración.

Es importante revisar la misión, el propósito y la visión cada tantos años. Éstos pueden variar con el transcurrir del tiempo, a medida que se desarrolle la organización y que cambie la situación fuera de la organización. Sin embargo, los valores de la organización no deben cambiar, aunque pueden identificarse nuevos valores. Los valores son esenciales como parte del fundamento de la organización. Si los valores de una organización cambian, entonces, en efecto, toda una nueva organización surge porque su motivación es diferente. Por lo general las personas deciden trabajar para una organización como miembros del personal o de la JD porque están de acuerdo (o por lo menos no están en desacuerdo) con los valores de la organización.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuáles son la visión, el propósito, la misión y los valores de nuestra organización?
- ¿Necesitan revisarse?
- ¿Quién deberá revisarlos – la JD o el director ejecutivo?

### 3.3 Garantizar la implementación del plan estratégico

La planificación estratégica tiene que ver con identificar el plan de la organización para los años siguientes. Es un plan de toda la organización y no es lo mismo que los planes operacionales y tácticos, que delinear los proyectos o programas. Los planes estratégicos esbozan cómo piensa la organización lograr su propósito y misión. Luego se pueden producir planes tácticos u operacionales que contribuirán al cumplimiento del plan estratégico. Los planes tácticos deben hacerlos los miembros del personal, bajo la dirección del director ejecutivo, ya que ellos son los que van a implementar los planes y están mejor posicionados en término de conocimientos y habilidades.

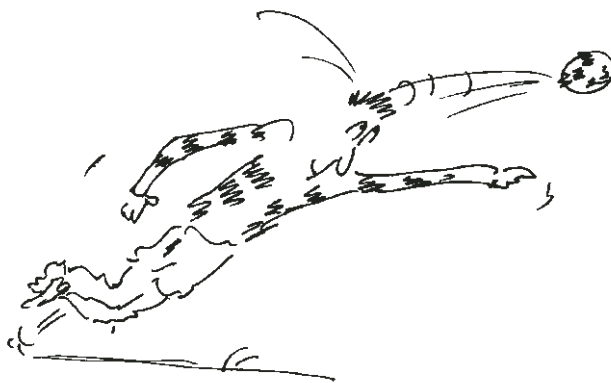
El plan estratégico es responsabilidad final de la Junta Directiva (JD). En organizaciones más pequeñas es posible que la planificación estratégica la haga la misma JD. En organizaciones más grandes quizás sea mejor que el director ejecutivo y el personal hagan la planificación estratégica. La razón principal es que es posible que la JD no tenga tiempo para hacerlo. Sin embargo, la JD debe asegurarse de revisar críticamente y aprobar el plan estratégico para garantizar que los recursos de la organización estén orientados hacia su misión.

Si la JD desarrolla el plan estratégico, el plan debe fijar límites y dar dirección. Dentro de esos límites, los miembros del personal deben tener la libertad de desarrollar planes tácticos según les parezca más conveniente.

La cantidad de años que debe cubrir el plan estratégico depende mucho de la organización. La mayoría de los planes estratégicos se proyectan entre tres y diez años hacia el futuro. Los planes tácticos son planes a más corto plazo que por lo general duran entre uno y tres años.

Quizás sea útil imaginarse un equipo de fútbol. La estrategia de un equipo de fútbol es ganar un torneo específico para poder avanzar hacia su misión de llegar a ser el mejor equipo del país. Como parte del plan estratégico, el equipo puede comprar y vender jugadores con el fin de tener el mejor equipo posible. También puede invertir dinero en un asistente al director técnico para asegurarse de que el equipo perfeccione sus habilidades y esté motivado.

El plan táctico implica la consideración de un partido en especial que el equipo necesita jugar durante el torneo. El equipo puede utilizar una combinación diferente de jugadores según el equipo contra el cual estará jugando. También puede cambiar la posición de los jugadores. Éstas son tácticas que lo ayudará a ganar el partido, que a su vez lo ayudará a cumplir con el plan estratégico de ganar el torneo.



#### Terminología

##### PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN TÁCTICO

‘Plan estratégico’ se refiere a la planificación a nivel organizacional. Sin embargo, los planes operativos a veces se denominan planes estratégicos. Para evitar confusiones, preferimos usar el término ‘plan táctico’ para los planes a nivel operacional. El plan táctico contribuye al cumplimiento del plan estratégico.

### Una buena planificación

Un buen plan (tanto estratégico como táctico) debe bosquejar lo siguiente:

**QUÉ** – ¿cuáles son los objetivos?

**DÓNDE** – ¿dónde se llevará a cabo el trabajo?

**QUIÉN** – ¿quiénes son los beneficiarios y quién realizará el trabajo?

**CÓMO** – ¿de qué manera se logrará el objetivo?

**CUÁNTO** – ¿cuánto costará?

**PARA CUÁNDO** – ¿cuándo se logrará el objetivo?

**INDICADORES** – ¿de qué manera sabremos que los objetivos se han logrado?

Antes de empezar a escribir un plan, es importante entender el contexto en el cual estamos trabajando. Esto nos permitirá evaluar los riesgos que enfrentamos y las limitaciones de nuestro trabajo. También nos permitirá identificar nuestro nicho y nuestras oportunidades. Existen dos herramientas útiles que nos pueden ayudar a hacerlo – el análisis PESTLE y el análisis FODA/PESTLE.

### Análisis PESTLE

El análisis PESTLE nos permite ver el ambiente en el cual opera nuestra organización. Al revisar lógicamente una serie de categorías podemos identificar las cuestiones externas particulares que afectan a nuestra organización y asegurarnos de no pasar nada por alto. Conviene efectuar el análisis PESTLE antes que el FODA, ya que los factores que afectan positiva o negativamente a nuestra organización pueden transferirse al casillero de Oportunidades o Amenazas en el análisis FODA.

Las letras de la palabra ‘PESTLE’ tienen que ver con seis categorías que ejercen influencia en nuestra organización. Dentro de esas categorías hay varios temas que debemos tomar en cuenta.

CATEGORÍA	TEMA
<b>P</b> olítica	Estabilidad política, corrupción, alcance de la democracia, nivel de actividad en la sociedad civil
<b>E</b> conómica	Crecimiento económico, intereses, inflación, cambio monetario, inversión del estado en el desarrollo
<b>S</b> ocial	Crecimiento de la población, porcentaje de personas bajo el nivel de pobreza, distribución de ingresos, aspectos laborales, educación, salud
<b>T</b> ecnológica	Investigaciones, nuevos descubrimientos, transferencia de tecnología, energía, tecnología informativa, comunicaciones (por ej. internet y uso de telefonía celular)
<b>L</b> egal	Leyes que rigen las actividades que realizan las organizaciones, leyes de empleo, leyes de comercio
<b>E</b> cológica	Peligros naturales, cambios climáticos

- Debatan los temas relacionados con cada categoría:
  - Debatan cuál es el tema principal en el contexto en el que estamos trabajando.
  - Identifiquen si es probable que la situación cambie en el futuro.
  - Identifiquen si es probable que el tema, o posibles cambios en el tema, afecten a la organización, sea positiva o negativamente.

Completan una tabla como la de la página 37. No es necesario anotar los temas que no afectan a la organización.

**Análisis FODA/CAEM**

Un análisis FODA/CAEM identifica:

- Fortalezas de nuestra organización y ... cómo **Construir** sobre ellas
- Oportunidades que tiene nuestra organización y ... cómo **Aprovecharlas**
- Debilidades de nuestra organización y ... cómo **Eliminarlas**
- Amenazas a nuestra organización y ... cómo **Minimizarlas**

Generalmente esto se representa en una tabla. A menudo lo más fácil es completar primero la columna izquierda (FODA) para identificar los temas. Luego completar la columna derecha (CAEM) para identificar lo que es necesario hacer en respuesta a los temas. Estos son objetivos. Si ya se ha realizado un análisis PESTLE, las influencias externas positivas pueden transferirse a la casilla de Oportunidades y las influencias negativas pueden transferirse a la casilla de Amenazas.



**EJEMPLO**  
Porción del análisis PESTLE de Ayuda y Esperanza

FACTOR	POLÍTICO	ECONÓMICO	ECONÓ
TEMA	Estabilidad política.	Crecimiento económico.	Guber
CONTEXTO LOCAL ACTUAL	Estable.	La economía local está creciendo debido a una ruta nueva y una nueva fábrica de indumentaria que provee empleo.	
POSIBLES CAMBIOS FUTUROS	Elecciones el año próximo. Probable toma del poder por partido de la oposición.	Perspectiva nacional económica es buena debido a que el estado está invirtiendo en turismo y apoyando nuevos negocios.	
IMPACTO POSITIVO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	ACTUAL	Buena relación laboral con miembro local del parlamento.	Muchos beneficiarios han encontrado trabajo asalariado en la fábrica.
	FUTURO		Los turistas pueden proveer mercado para artesanías que produce la gente pobre. Habrá más donantes posibles a nivel local y nacional.
IMPACTO NEGATIVO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	ACTUAL		
	FUTURO	Partido de la oposición no simpatiza con organizaciones de desarrollo y puede interferir en nuestras operaciones.	Puede aumentar la inflación de manera que tengamos que pagar sueldos más altos a nuestros empleados.

Para el análisis FODA/CAEM, éstos son algunos de los aspectos que la JD debe considerar:

- recursos humanos
- financiamiento
- bienes y recursos
- estructura de la organización
- redes y relaciones
- proyectos y programas actuales de la organización
- imagen de la organización.

**EJEMPLO**  
Porción del análisis FODA/CAEM de Ayuda y Esperanza

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de alta calidad</li> <li>• Organización muy respetada, tanto dentro como fuera del ámbito cristiano</li> </ul>	<p><b>Cómo construir sobre ellas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de proveer capacitación cuando sea necesario</li> <li>• Buscar nuevas oportunidades para hablar del trabajo de la organización</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación laboral con miembro local del parlamento</li> <li>• Mayor turismo provee posibles compradores de productos</li> </ul>	<p><b>Cómo aprovecharlas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenos contactos</li> <li>• Investigar cuáles son los productos actuales y posibles que más salida tendrían con los turistas</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan estratégico</li> <li>• Falta de espacio en las oficinas</li> </ul>	<p><b>Cómo eliminarlas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan estratégico</li> <li>• Investigar la posibilidad de cambiar de oficinas</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible cambio en la legislación que podría restringir nuestro trabajo.</li> </ul>	<p><b>Cómo minimizarlas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en red con organizaciones similares para aumentar la influencia en políticas gubernamentales</li> </ul>

Una vez que hayamos hecho este análisis podemos empezar a pensar en nuestra estrategia. La estrategia deberá basarse en el análisis CAEM – las cosas que podríamos hacer (objetivos) – pero siempre tomando en cuenta las cosas que no podemos cambiar. Por ejemplo, hay algunas amenazas que no podemos minimizar. Estas amenazas no forman parte de nuestra estrategia pero no debemos olvidarnos de que existen.

**ESTUDIO DE CASO**  
Uso del análisis para desarrollar una estrategia

El análisis PESTLE reveló que hay un incremento acelerado de turistas que visitan la región, lo cual provee un mercado para las artesanías. Ayuda y Esperanza ve esto como una oportunidad importante. Se decide que debe investigarse la oportunidad antes de tomar ninguna acción. La JD debe asegurarse de que haya oferta y demanda y de que Ayuda y Esperanza tenga el potencial de trabajar en el área comercial. Parte de la planificación estratégica, por lo tanto, tiene que ver con investigar este tema.

Al mismo tiempo, una observación importante de este análisis fue que el incremento acelerado de comercios grandes en la zona implica que muchos de los actuales beneficiarios han encontrado trabajo asalariado y ya no necesitan la ayuda de Ayuda y Esperanza. Es posible que se decida que Ayuda y Esperanza debe buscar responder a otras necesidades en la región para contribuir a su misión. Es posible que se decida que la misión de Ayuda y Esperanza ya se ha cumplido y que debe cambiarla para contribuir a su visión para la región.

Otro tema importante que resaltó el análisis es que quizás haya que aumentar los salarios bastante para retener al personal y contratar más personal con buena preparación. La JD necesita por lo tanto fijar metas altas para la recaudación de fondos en los próximos años.

Ya que no podemos responder a todos los problemas al mismo tiempo, es necesario que establezcamos prioridades. Una manera de hacerlo es hacer una lista de nuestros objetivos y decidir si son importantes y si son urgentes. Los objetivos que son importantes y urgentes son nuestra prioridad. Los de segunda importancia son aquellos objetivos que son simplemente importantes. La razón por la cual hay que priorizar de esta forma es que a menudo los temas urgentes ocupan la prioridad de nuestra atención pero muchas veces no son nada importantes comparado con otros temas.

Copien el cuadro siguiente y anoten los objetivos en las casillas que corresponden. Los números en las casillas muestran los objetivos a los que hay que darles prioridad.

<b>IMPORTANTE</b>	<b>Importante pero no urgente</b> <b>2</b>	<b>Importante y urgente</b> <b>1</b>
	No importante y no urgente	<b>Urgente pero no importante</b>
	<b>URGENTE</b>	

El plan estratégico debe tener una visión amplia. Sólo debe enfocarse en las cosas que son importantes para la organización en general – cosas que son especialmente importantes para su misión y propósito. Por ejemplo, si hay algo que presenta una gran amenaza al cumplimiento de la misión de la organización, deberá tratarse. Los aspectos operacionales deben tratarse en los planes tácticos.

Una estrategia debe poderse implementar. No es nada sabio tener demasiados objetivos. La cantidad y el alcance de los objetivos dependerán del tamaño de la organización, la capacidad de la JD y el personal, y la extensión de tiempo que cubre la estrategia.

La lista siguiente es una guía del tipo de temas que podrían incluirse en un plan estratégico:

- **prioridades económicas** – ¿de qué manera se asignarán los fondos, por ej. operacionales (proyectos y programas), recursos humanos, capital (por ej. construcciones, equipos de oficina)?
- **estructura organizacional** – ¿la estructura actual sirve, o funcionaría mejor la organización si los departamentos se fusionaran o dividieran, o si se cambiaran las responsabilidades en las líneas administrativas?
- **asuntos del personal** – ¿hay necesidad de nuevas políticas para el personal? ¿Necesita el personal nuevos servicios de apoyo, como ayuda tecnológica o instalaciones para un comedor?
- **temas financieros**
- **recaudación de fondos** – metas, posibles fuentes nuevas de financiamiento
- **relaciones públicas.**

El plan estratégico debe indicar temas específicos que deben tratarse en el plan táctico. Es importante establecer esta relación entre ambos planes. Si lo único que se hace es un plan estratégico, no se realizaría ningún trabajo y la misión no se cumpliría. Si el plan táctico se desarrolla sin referencia al plan estratégico, se podría hacer mucho trabajo pero no cumplirse la misión. Esta parte del plan estratégico a veces se denomina ‘factores cruciales de logro’. El plan estratégico únicamente podrá cumplir con la misión si el plan táctico enfoca varios temas importantes.

Si la JD produce un plan estratégico, los factores cruciales de logro deberán indicar claramente qué es lo que la JD desea que haga el director ejecutivo. Para darle libertad al director ejecutivo, el plan estratégico no debe decir de qué manera debe realizar la tarea. Por ejemplo, un factor crucial de logro sería que el director ejecutivo arme un departamento de recaudación de fondos.

### **La estructura de un plan estratégico**

Hay varias maneras diferentes de estructurar un plan estratégico. Aquí detallamos una estructura posible:

- Declaración de la visión, la misión, el propósito y los valores de la organización.
- Presentación del trasfondo de la organización, ya que algunos objetivos del plan pueden estar respondiendo a acontecimientos recientes de su historia.
- Lista de los objetivos.
- Lista de los factores cruciales de logro.

Mientras que el plan táctico puede ocupar muchas páginas, no es necesario que el plan estratégico ocupe más de diez páginas. El plan estratégico provee una perspectiva general y declara lo que es necesario hacer. El plan táctico declara la manera en que se hará y por lo tanto necesita ser más detallado.

El plan estratégico deberá consultarse cada año, aunque no necesariamente deberá cambiarse. La vida útil de un plan estratégico específico depende de muchos factores, incluyendo cambios dentro y fuera de la organización. La manera más fácil de decidir si un plan estratégico necesita cambiar es volviendo a visitar el análisis PESTLE y FODA. Si el contenido de éstos ha cambiado, y los cambios se consideran importantes o urgentes, entonces es posible que el plan estratégico tenga que adaptarse o volver a escribirse en su totalidad.

**REFLEXIÓN**

- ¿Tiene nuestra organización un plan estratégico?
- Si no, ¿quién deberá escribirlo – la JD o el director ejecutivo?
- ¿Nuestros planes tácticos contribuyen al plan estratégico?
- ¿Debemos revisar con mayor frecuencia el contexto en el cual está trabajando nuestra organización (usando los análisis FODA y/o PESTLE)?

### 3.4 Garantizar el cumplimiento de los requisitos legales

Las organizaciones trabajan dentro de un contexto legal. Siempre habrá leyes nacionales que afectan a las organizaciones, aún si no están registradas. Por ejemplo, si una organización ha realizado pagos a miembros del personal, se espera que se ajuste a las leyes de empleo del país.

Es posible que las organizaciones registradas tengan que cumplir muchos requisitos legales. Esto puede agregar una carga adicional sobre la institución. Sin embargo, vale la pena notar que estos requisitos legales por lo general son a la larga para el bien de la organización. En algunos países puede resultar beneficioso para una organización inscribirse porque es posible que haya beneficios impositivos y otras asignaciones.

**La inscripción de una organización de desarrollo**

Para decidir si vale la pena inscribir a una organización, puede ser útil plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Con qué agencia gubernamental nos inscribimos?
- ¿Qué clases de organizaciones pueden inscribirse?
- ¿Cuál es el proceso para inscribirse? Tomen en cuenta documentación y costo económico.
- ¿Qué limitaciones legales enfrentan las organizaciones que se inscriben? Tomen en cuenta cuestiones de recaudación de fondos y gobierno de la organización.
- ¿Cuáles son los beneficios de inscribir a una organización? Tomen en cuenta beneficios impositivos, capacidad para abrir una cuenta bancaria con el fin de mejorar la rendición de cuentas financiera y la posibilidad de acceso a financiamiento del estado.

Ya que la Junta Directiva (JD) es responsable por el bienestar de la organización, debe asegurarse de que se tomen en cuenta todos los requisitos legales. Puede ser útil tener en la JD un miembro que tenga preparación en asuntos legales, que conozca el ambiente legal o que por lo menos pueda manejar documentos legales complicados.

Puede haber requisitos legales para lo siguiente:

- mantener las actas de las reuniones de la JD
- mantener detalladamente las cuentas
- contratar personal
- encargar auditorías anuales financieras externas
- tener estatutos (ver página 24).

Las leyes cambian. Por eso es importante darle a un miembro de la JD la responsabilidad de monitorear el ambiente legal. Algunos piensan que este trabajo puede delegarse en el director ejecutivo, que a su vez podría delegarlo a un miembro del personal adecuado si la organización es grande. Por ejemplo, el director de personal podría ser responsable de asegurarse de que la organización esté al día en leyes de empleo. Si hay un miembro del personal que es responsable del edificio y las instalaciones, también podría monitorear leyes de salud y seguridad.

Ya que la responsabilidad final la tiene la JD, ella deberá supervisar y aprobar cualquier cambio de política institucional relacionada con cuestiones legales.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuáles son los requisitos legales que deberíamos conocer?
- ¿Necesitamos la ayuda de un especialista legal externo o hay alguien en nuestra organización que entienda de asuntos legales?

### 3.5 Garantizar que la organización tenga los recursos necesarios para llevar a cabo su misión

La Junta Directiva (JD) es responsable de proteger los bienes de la organización y garantizar que le sea posible cumplir con su misión. Esto involucra varios recursos diferentes que incluyen dinero, personal e instalaciones (como oficinas, energía eléctrica y papel).

El plan estratégico debe declarar cuáles son los recursos que se necesitan para implementarlo. Si se requiere más personal o instalaciones específicas (como un depósito), el plan deberá declararlo, además de los fondos que se necesitan. La JD deberá escribir o aprobar el presupuesto anual, según las necesidades de la organización para el año siguiente.

En organizaciones más pequeñas o nuevas en que la JD participa en las operaciones así como también en la dirección, los miembros de la JD podrían tener al principio una función importante en la recaudación de fondos. Con el fin de reducir su carga, la JD deberá a la larga pensar en delegar esta responsabilidad en el personal. Vale la pena contratar a alguien para recaudar fondos si recauda más dinero de lo que cuesta su salario y sus costos operativos. Cuando la responsabilidad de las actividades para recaudar fondos se delega en el personal, la JD podría escribir una política para la recaudación de fondos que declare los límites de cómo la organización se financiará. Por ejemplo, puede haber posibles fuentes de financiamiento que la JD piensa que la organización no debe perseguir porque dañaría su imagen. La política podría especificar qué porción del financiamiento de la organización deberá provenir de diferentes tipos de donantes, con el fin de reducir los riesgos. La JD debe proveer metas de recaudación de fondos según lo que el plan estratégico desea lograr.

La JD deberá garantizar el buen uso de los recursos económicos de la organización, ya que debe rendir cuentas a Dios, a los beneficiarios y a los donantes. Esto puede hacerse de varias maneras diferentes:

- Identificar y aprobar el presupuesto anual, asegurándose de que cubra las actividades que se identifican en el plan estratégico y de que se conserven los bienes de la organización, como por ejemplo los inmuebles.
- Monitorear el progreso de la recaudación de fondos y si los ingresos se mantienen al ritmo de los gastos presupuestados.
- Monitorear el uso de fondos mediante el estudio mensual o trimestral de los informes financieros presentados por el director de finanzas y el tesorero de la JD.
- Encargar una auditoría financiera externa cada año para garantizar que los sistemas y los procesos financieros sean sólidos, eficientes y efectivos.
- Garantizar que los riesgos se evalúen y se manejen de modo tal que no se desperdicie dinero innecesariamente.



Una organización no puede existir ni funcionar sin personas. Es importante que la JD valore al personal. En organizaciones registradas, la JD es la empleadora del personal (aún si la autoridad de convocarlo se delega en el director ejecutivo). Por lo tanto desde el punto de vista legal es responsable de sus condiciones de trabajo. La JD debe fijar políticas en cuanto a la necesidad de tener descripciones de trabajo, evaluación del personal y procedimientos conciliatorios. Debe supervisar la asignación y revisión de salarios. Sin embargo, los demás procedimientos vinculados a la convocatoria de personal los deberá identificar el director ejecutivo y el personal correspondiente.

Un bien importante es la imagen de la organización. Si se daña la imagen, el financiamiento se verá afectado y es posible que las personas ya no quieran involucrarse con la organización. Los miembros de la JD tienen un papel importante que cumplir en el mantenimiento de la imagen de la organización. Podrían pensar en políticas que la protejan, como un código de conducta. Deben aprovechar oportunidades para hablar acerca de la organización en su vida diaria y hacer presentaciones públicas para elevar su perfil.

## REFLEXIÓN

- ¿Qué función desempeña la JD en la recaudación de fondos? ¿Es adecuada?
- ¿De qué manera monitorea la JD el uso de los fondos de la organización? ¿Es suficiente para proteger los bienes de la organización o deben fijarse más procedimientos?
- ¿Se siente valorado el personal? ¿De qué maneras demuestra la JD que valora al personal de la organización? ¿Qué procedimientos se han fijado para proteger al personal?
- ¿Cómo ven los de afuera a nuestra organización? ¿Qué función podría cumplir la JD en elevar el perfil de nuestra organización en nuestra comunidad o en una región más amplia?

### **Directrices para miembros de la JD sobre temas económicos**

Aunque la tarea específica de presupuestos e informes financieros necesita cierta pericia de un especialista y puede tener la supervisión del Tesorero, es responsabilidad de toda la JD fijar los límites en cuestiones financieras de la organización.

**Al fijar el presupuesto anual, la JD debe pensar en lo siguiente:**

- ¿El presupuesto está equilibrado, o muestra un superávit o un déficit?
  - ¿Es conveniente que estemos gastando todo el ingreso de la organización, o deberíamos estar tratando de ahorrar algo de dinero como reserva para épocas difíciles en el futuro?
  - Si ya tenemos reservas, ¿tenemos suficientes o tenemos más de lo que realmente necesitamos?
- ¿Se han incluido en el presupuesto todos los costos necesarios?
  - ¿Debemos guardar por separado fondos para reemplazar vehículos y equipos cuando se deterioren (depreciación)?
  - ¿Debemos guardar por separado fondos para costos futuros, como reparaciones o reacondicionamiento de oficinas, o jubilaciones para el personal?
  - ¿Estamos pagando salarios justos que nos permiten convocar y mantener personal de buena calidad?
- ¿Es probable que nuestro ingreso se mantenga al mismo nivel o ascienda o descienda?
  - ¿Hay compromisos de donantes que están llegando a su fin?
  - ¿Qué estamos haciendo para encontrar otras fuentes de ingreso?
- ¿Intervino algún factor especial en el bienestar económico durante el año pasado?
  - ¿Tiene sentido basar el presupuesto de este año en los resultados del año pasado?
  - ¿De qué manera los cambios del ambiente en el que trabajamos podrían causar un impacto en nuestros patrones normales de ingreso o egreso?

**Al evaluar los informes financieros la JD debe pensar en lo siguiente:**

- ¿Los ingresos esperados han cubierto el presupuesto? Si no, ¿por qué no?
  - ¿Esperamos la llegada de ingresos más adelante y necesitamos mientras tanto reducir gastos presupuestados?
  - ¿Tenemos suficiente dinero para responder a compromisos existentes tales como salarios?
- ¿Los gastos se están llevando a cabo según lo previsto?
  - Si son menores que lo presupuestado, ¿estamos atrasados en el cronograma del trabajo del proyecto?
  - Si son mayores que lo presupuestado, ¿estamos adelantados en el cronograma, o gastando por demás en alguna área?
  - ¿Estamos seguros que aquellos a quienes se les delegó la autoridad de aprobar pagos están controlando adecuadamente los gastos?

**Al fijar políticas y sistemas la JD debe pensar en lo siguiente:**

- ¿Tenemos un sistema adecuado de controles financieros que:
  - impiden el uso incorrecto o insensato de los fondos de la organización y
  - protegen al personal de la tentación o la sospecha del uso no adecuado de los fondos?



- ¿Tenemos un sistema contable y personal capacitado que garanticen que podemos confiar que la información financiera que se nos presenta es precisa y completa?
- ¿Tenemos políticas claras y razonables que gobiernan el uso de los fondos y otros bienes, en casos cuando pueda haber algún beneficio personal para miembros individuales del personal o de la Junta Directiva? Por ejemplo, el uso de vehículos, teléfonos, y sobresueldos para viajes.
- ¿Tenemos políticas para el personal que sean justas y se comuniquen claramente en cuanto a cuestiones como pago por hora, otros beneficios, horas de trabajo, licencias y procedimientos disciplinarios?

### 3.6 Evaluar logros

Dado que la Junta Directiva (JD) es responsable de garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, es importante evaluar logros. Esto le da la posibilidad a la organización de aprender lecciones con el fin de mejorar su desempeño en el futuro.

La evaluación es un aspecto importante de la rendición de cuentas. Por ejemplo, deben evaluarse las relaciones en las que hay responsabilidad o autoridad delegada. También deben evaluarse las relaciones con donantes. Es por eso que las organizaciones generalmente producen un informe anual que detalla de qué manera se ha gastado el dinero donado.

Ya que el cumplimiento de la misión de la organización depende de varios factores, la evaluación debe llevarse a cabo en varios niveles:

**NIVEL ORGANIZACIONAL** ¿Se está cumpliendo con la misión de la organización?

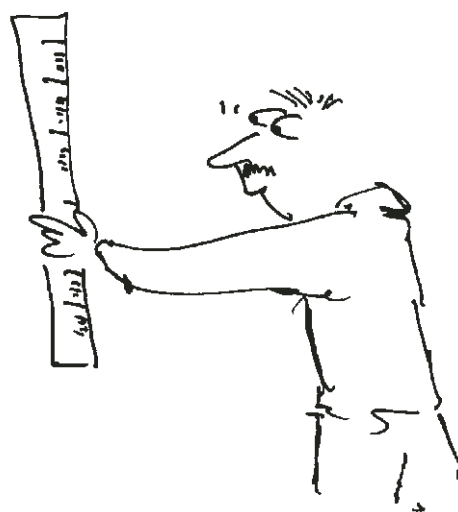
**NIVEL DE LA JD** ¿La JD está funcionando eficiente y efectivamente? ¿Está agregando valor a la organización?

**NIVEL DEL PERSONAL** ¿El director ejecutivo y el personal están desempeñando sus funciones eficiente y efectivamente?

**NIVEL DE CAMPO** ¿Cuál es el impacto que tienen los proyectos y programas individuales sobre la gente pobre?

La JD debe asegurarse de que la evaluación se lleve a cabo en todos los niveles, aunque el director ejecutivo es responsable de llevar a cabo la evaluación a nivel de personal y de campo. Las evaluaciones a nivel de campo a menudo son la mejor manera de evaluar el desempeño a nivel organizacional, aunque también es importante que sea eficiente el funcionamiento interno de la organización.

A nivel de personal, puede ser útil que cada miembro del personal tenga una serie de objetivos anuales vinculados a su descripción de trabajo. Al finalizar el año, cada uno podrá dialogar con su supervisor sobre si ha logrado o no sus objetivos.



La evaluación puede hacerse de varias maneras:

- Informes escritos e informes financieros.
- Evaluación verbal, como en una entrevista.
- Observación. Por ejemplo, los miembros de la JD podrían visitar a la organización para ver al director ejecutivo y al personal en acción.
- Autoevaluación – puede hacerse personalmente o como grupo.
- Pedirle a alguien de afuera de la organización que lleve a cabo la evaluación para que no se pierda la objetividad. Podría incluir el uso de un auditor financiero externo, y la contratación de consultores externos para evaluar proyectos y programas.

En todos los casos en que se haga una evaluación es importante que la evaluación identifique áreas que necesitan atención y que la acción se ejecute. Con demasiada frecuencia, si es que se hacen las evaluaciones, se realizan y luego pasan rápidamente al olvido. Si la evaluación muestra que el progreso es lento o que no se está logrando, las personas a menudo tratan de ignorarlo y esperan que las cosas mejoren. Aún evaluaciones que muestran buen progreso identifican áreas que se podrían mejorar. Es importante recordar dos razones fundamentales para realizar una evaluación:

- Para celebrar los logros.
- Para ver qué se puede mejorar.

Toda evaluación debe por lo tanto traer como resultado un plan de acción. Este plan debe contener todas las actividades que deben realizarse en respuesta a las conclusiones de la evaluación. Sin embargo, sean realistas en cuanto a la prontitud con la que podrán lograrse y la cantidad de temas a los que se podrá responder al mismo tiempo. La acción debe incorporarse al proceso de planificación del año siguiente.

Tabla para planificar la acción

Conclusión de la evaluación	Acción necesaria	Prioridad (alta, media, baja)	Persona responsable	Fecha límite	Cómo se medirá el progreso

Al evaluar el progreso quizás le sea útil a la JD pensar en dónde se encuentra en el ciclo de vida de la organización. Al igual que las personas, las organizaciones atraviesan la infancia, la adolescencia y la madurez. Hay diferentes necesidades en estas etapas, como muestra el gráfico siguiente. Los miembros de la JD deben reconocer los temas que está enfrentando la organización y entender que posiblemente la respuesta sea hacer cambios importantes en la estructura y la administración de la organización.

	Infancia	Adolescencia	Madurez
<b>NECESIDADES MÁS IMPORTANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de liderazgo</li> <li>Visión y misión</li> <li>Estrategias</li> <li>Recursos</li> <li>Programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas mejorados</li> <li>Liderazgo</li> <li>Trabajo en redes</li> <li>Colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas institucionales</li> <li>Análisis de investigaciones</li> <li>Liderazgo</li> <li>Defensoría</li> </ul>
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades básicas</li> <li>Planificación estratégica</li> <li>Diseño e implementación de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Efectividad</li> <li>Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustentabilidad</li> <li>Rejuvenecimiento</li> <li>Buena práctica</li> </ul>

**REFLEXIÓN**

- ¿Nuestra organización hace una buena tarea de evaluar su trabajo? ¿Hay áreas o niveles de nuestro trabajo que evaluamos mejor que otras?
- ¿Vemos a la evaluación como algo negativo? ¿De qué manera podemos animar a las personas a ver la evaluación como algo positivo que nos ayuda a mejorar nuestro trabajo y celebrar lo que hemos logrado?
- ¿Qué áreas de nuestro trabajo debemos comenzar a evaluar?
- ¿De qué manera podemos hacerlo?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida de las organizaciones se encuentra la nuestra?
- ¿Las necesidades de nuestra organización coinciden con las de la tabla anterior?
- ¿Qué se puede hacer para responder a esas necesidades?

**Amenazas al progreso<sup>1</sup>**

En todas las etapas del ciclo de vida de las organizaciones hay varios errores comunes que amenazan el buen progreso hacia el logro de objetivos. Los miembros de la JD deben estar concientes de los siguientes:

**CULTURA NEGATIVA**

**Síntomas** Los valores fundamentales de las relaciones personales, como la afirmación, la participación y el empoderamiento, se reemplazan con el culpar a otros, la exclusión y el juicio y la falta de adoración comunitaria y oración.

**Resultados** Falta de confianza y apertura, moral baja, quejas del personal, pérdida de personal.

**FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

**Síntomas** La organización no ha identificado sus valores, su misión o su visión, o si existen, están desactualizados o la organización no los siente como propios. El futuro se basa en la 'fe' en vez de una planificación cuidadosa. No existen objetivos estratégicos medibles.

**Resultados** El personal toma control de la dirección estratégica en vez de que la JD guíe el proceso. La confusión o el desacuerdo en cuanto a propósito y prioridades llevan a un ministerio difuso y un uso ineficaz e ineficiente de los recursos.

<sup>1</sup> Basado en 'Seven deadly sins' (Siete pecados capitales) en Stahlke (2003)

**DESEMPODERAMIENTO** **Síntomas** Los miembros del personal no están involucrados adecuadamente en las decisiones que les afectan. Los líderes toman las decisiones. El personal no puede actuar sin permiso.

**Resultados** Ineficaz e ineficiente prestación de servicios, desperdicio del potencial del personal, moral baja, mucha renovación de personal.

**ABUSO DE PODER** **Síntomas** Una persona o más reciben o toman más autoridad de la necesaria para una responsabilidad delegada. Demás miembros del personal se someten.

**Resultados** Exceso de confianza, interferencia en el trabajo de otros, desánimo del personal, relaciones quebradas, manipulación.

**EXPECTATIVAS DIFUSAS** **Síntomas** Las metas no se relacionan con el plan estratégico sino que las fijan las personas con autoridad, sin tomar en cuenta los recursos disponibles. Las expectativas se dan por sentadas pero no se expresan.

**Resultados** El personal no tiene forma de saber si ha alcanzado la meta. Expectativas confusas llevan a malentendidos y deterioro de las relaciones.

**FALTA DE RESPONSABILIDAD FINANCIERA** **Síntomas** La planificación económica no está bien documentada y carece de detalles. Las personas que no tienen un buen conocimiento de finanzas dejan la responsabilidad en manos de las personas que tienen habilidades en finanzas.

**Resultados** Condiciones financieras inestables, crisis financieras inesperadas, desperdicio, posible fraude.

**DÉBIL RENDICIÓN DE CUENTAS** **Síntomas** Los mecanismos de rendición de cuentas no están bien definidos, no se utilizan o no existen. Se tolera el desempeño o la conducta mediocre y se trata con comprensión y perdón. Las evaluaciones anuales de desempeño son poco comunes o inexistentes.

**Resultados** No se reafirma al personal que tiene un buen desempeño. No se apoya a los empleados débiles. Cuando el perdón no logra producir un cambio en el desempeño o la conducta inaceptable, sigue el juicio y el despido injusto y nunca tienen lugar la rendición de cuentas y la disciplina.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuáles de estas amenazas ha experimentado o está experimentando actualmente nuestra organización?
- ¿Qué se puede hacer para responder a ellas?