

## 4

# Establecimiento y funcionamiento de la Junta Directiva

En esta sección revisamos los temas que deben tomarse en cuenta en el establecimiento y la continuidad de una Junta Directiva (JD).

## 4.1 Funciones de los miembros de la Junta Directiva

Las personas a menudo aceptan ser miembros de una Junta Directiva (JD) sin entender cuál será su rol. Descubren su rol una vez que han participado de varias reuniones de la JD. Si los miembros de la JD entendieran en su totalidad su función antes de aceptar formar parte de la JD, su aporte podría ser más fructífero desde el principio.

### REFLEXIÓN

- ¿Se ayuda a los miembros de la JD a tomar conciencia de su rol antes de que se sumen a la JD de nuestra organización?
- Pidan a los miembros de la JD que traten de recordar el momento en que empezaron a servir en la JD. ¿Cuánta comprensión tenían de su función? ¿Cuánto tiempo les llevó entender en su totalidad lo que se esperaba de ellos?
- ¿Qué capacitación o iniciación se les da a los miembros nuevos de la JD?

Todos los miembros de la JD tienen una función que cumplir en el gobierno de la organización. Esos roles incluyen:

- participar en las reuniones
- leer todos los documentos que se circulan antes de las reuniones de la JD
- participar en los debates de las reuniones de la JD
- ayudar a tomar decisiones mediante el voto
- trabajar en equipo
- ser miembro activo de una o dos comisiones
- mantenerse al día con los problemas a los que la organización está buscando responder
- entender el trabajo actual de la organización. Esto quizás implique visitar el proyecto, reunirse con el personal o leer la literatura que produce la organización sobre su trabajo
- representar y hablar en nombre de la organización en eventos públicos, cuando sea necesario
- orar por el trabajo de la organización y por la eficacia de la JD.

Una JD necesita contar con algunas posiciones oficiales de responsabilidad para funcionar bien. Estas posiciones son por lo general la de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. Dependiendo del enfoque y de las necesidades de la organización, algunas comisiones tendrán otras posiciones como un representante legal o un representante de iglesias. Además de las funciones mencionadas, estas personas tienen las responsabilidades siguientes:

- Presidente**
- Asegurarse de que la JD funcione bien.
  - Presidir las reuniones de la comisión (ver página 70).
  - Supervisar el trabajo de las comisiones.
  - Nombrar presidentes para las comisiones y recomendar a la JD miembros para estas comisiones.
  - Supervisar la búsqueda del director ejecutivo.
  - Reunirse regularmente con el director ejecutivo, supervisar su trabajo y coordinar la evaluación anual de su desempeño.
  - Trabajar con el director ejecutivo para asegurarse de que se implementen las decisiones de la JD.
  - Proveer orientación para miembros nuevos de la JD, junto con el director ejecutivo.
  - Planificar la siguiente reunión de la JD – preparar la agenda en consulta con el director ejecutivo.
  - Firmar las actas de las reuniones de la JD.
  - Representar a la JD hacia afuera y actuar como vocero de la organización.
  - Ayudar a cada miembro de la JD a evaluar su propio desempeño y fijarse metas individuales.
  - Ocuparse de los conflictos entre miembros de la JD o de problemas de conducta.
- Vicepresidente**
- Servir como presidente en las reuniones si el presidente está ausente.
  - Estar preparado para tomar las responsabilidades del presidente si el presidente ya no es capaz de desempeñarlas.
  - Ejecutar tareas especiales que necesita el presidente.
  - A menudo el vicepresidente preside la comisión nominadora.
  - A menudo el vicepresidente sucederá al presidente.
- Secretario**
- Darle a los miembros de la JD un aviso escrito de las reuniones con por lo menos una semana de antelación.
  - Tomar notas cuidadosas de las reuniones y guardarlas en un lugar seguro, junto con otros registros importantes de la JD.
  - Distribuir las actas después de las reuniones de la JD.
  - Mantener al día la correspondencia.
  - Tomar las responsabilidades del presidente y del vicepresidente si ambos están ausentes.

**Tesorero**

- Servir como agente financiero. Esto implica supervisar los aspectos financieros de la organización y administrar la evaluación de estos aspectos por parte de la JD. Sin embargo, no significa que el tesorero debe rendir cuentas por los asuntos financieros de la organización. Esta responsabilidad es de toda la JD, o del comité de finanzas, si la JD piensa que es adecuado delegar esta responsabilidad.
- Presidir la comisión financiera.
- Garantizar la presentación a la JD de informes financieros regulares. Esto implica trabajar en conjunto con el director ejecutivo y con el director de finanzas.
- Ayudar al director ejecutivo y al director de finanzas a preparar el presupuesto anual.
- Presentar el presupuesto anual a la JD para su aprobación.
- Encargar y repasar la auditoría
- Utilizar conocimiento financiero para guiar a la JD en cuestiones financieras.
- Autorizar pagos con el presidente o director ejecutivo en organizaciones pequeñas o jóvenes en las que la JD está más involucrada en la administración.

Puede ser útil asegurarse de que haya un representante legal en la JD. Su responsabilidad podría ser:

- Proteger la situación legal de la organización.
- Supervisar la emisión de contratos externos.
- Garantizar que los reclamos legales de miembros del personal y otras personas interesadas se resuelvan eficazmente.

**REFLEXIÓN**

- ¿Estamos de acuerdo con la lista de roles de todos los miembros de la JD que se menciona anteriormente? ¿Hay algo que quisiéramos agregar a la lista?
- ¿Tiene nuestra JD algunas posiciones clave de responsabilidad? ¿Cuáles son? ¿Estamos de acuerdo con la lista de funciones que se menciona arriba? ¿Hay algo que quisiéramos agregar a la lista?

## 4.2 Incorporación a la Junta Directiva



### Tamaño de la JD

El número de integrantes de la Junta Directiva (JD) debe depender del tamaño y de la misión de la organización. La JD necesita miembros que tengan una gama adecuada de habilidades, conocimientos y pericia para cubrir sus necesidades. No debe tener tan pocos miembros que se torne sobrecargada e inefectiva. Por otro lado, la JD no deberá tener tantos miembros que no puedan participar activamente. Cuantas más personas participen de las reuniones de la JD, más tiempo llevarán los debates. También es más difícil encontrar una fecha en que todos puedan reunirse.

### Función del DE

En algunas organizaciones el director ejecutivo es un integrante *ex officio* de la JD. Esto significa que quien sea que ocupe la posición de director ejecutivo automáticamente es miembro de la JD. A veces se le permite votar al director ejecutivo y a veces no. La participación del director ejecutivo en la JD es importante ya que fortalece la relación de trabajo entre la JD y el director ejecutivo. Sin embargo, puede hacer más difusa la diferencia entre gobierno y gestión de la organización. Como la JD es responsable de contratar, apoyar y evaluar al director ejecutivo, puede ser incómodo hacerlo si el director ejecutivo también es un miembro de la JD. Por esta razón quizás sea mejor no permitir que el director ejecutivo sea miembro de la JD. Sin embargo, esto no impide que el director ejecutivo participe de las reuniones de la JD, sea para toda o parte de la reunión. Esto es fundamental si es que se va a desarrollar una buena relación de trabajo entre el director ejecutivo y la JD. La retroalimentación del director ejecutivo a la JD es esencial para la toma de buenas decisiones.

### Período de servicio

La JD debe considerar el período de servicio de los miembros de la JD. Por lo general esto involucra fijar el período de servicio antes de la reelección. También sería útil fijar un número máximo de períodos en los que uno puede servir, sea con o sin descansos entre períodos. Por ejemplo, los miembros pueden servir un máximo de tres períodos de tres años cada uno. Si desean continuar deberán ser reelectos después de cada período. El propósito de fijar un máximo de períodos de servicio es para incentivar la elección de nuevos miembros que traigan ideas nuevas y visión renovada. De otra manera las comisiones pueden estancarse e impedir que la organización avance creativamente. También provee la oportunidad de impedir que continúen en la función miembros ineficaces. Lo común es alternar los períodos para que los miembros antiguos no concluyan sus períodos todos al mismo tiempo. Esto garantiza que en la JD haya un buen equilibrio entre experiencia e ideas nuevas.

Es útil llevar un registro de los miembros de la JD y sus períodos de servicio en el manual de la JD (ver página 62). Esto le dará a la JD la posibilidad de prepararse para elecciones y para la convocatoria a miembros nuevos de la JD. En este manual también pueden registrarse los períodos de los miembros que ocupan funciones importantes para que la JD sepa cuándo le toca elegir personas nuevas para esas funciones.

**EJEMPLO**  
Registro de miembros de la JD con un servicio de tres períodos de tres años cada uno

Nombre	Fecha de incorporación a la JD	Fecha de reelección	Fecha de segunda reelección	Fecha de retiro de la JD

Esta tabla ayuda a planificar. Sin embargo, es posible que estos patrones de acontecimientos no se den, así que la JD debe ser flexible. Por ejemplo, un miembro de la JD quizás decida no postularse para la reelección, o renunciar de la JD en medio de un período de servicio, o quizás la JD decida pedirle la renuncia.

**REFLEXIÓN**

- ¿Cuántas personas sirven en nuestra JD? ¿Son demasiadas, demasiado pocas, o un número adecuado?
- ¿Cuál es la relación del director ejecutivo con la JD? ¿Es la que corresponde?
- ¿Hemos identificado períodos de servicio para los miembros de la JD? Si no, ¿debemos ponerlo en consideración? Si lo hemos hecho, ¿son adecuados los períodos de servicio?
- ¿Hay un buen equilibrio entre ideas nuevas y experiencia entre los miembros de la JD?

## 4.3 Incorporación de nuevos integrantes

### ESTUDIO BÍBLICO

#### Escoger líderes según el carácter de Dios

- Leamos 1 Samuel 16:1-12. Este pasaje bíblico narra la selección de David como nuevo rey de Israel.
  - ¿Qué es lo que busca Dios cuando elige a un líder (versículo 7)?
  - ¿Sólo nos fijamos en lo visible cuando elegimos a líderes nuevos?
  - A diferencia de Dios, nos puede resultar difícil ver directamente los corazones de las personas. ¿Cómo podemos asegurarnos de elegir a las personas indicadas?
- Leamos 1 Pedro 5:1-4. Este pasaje se dirige a los ancianos, que son líderes cristianos.
  - ¿Qué tipo de líderes está Pedro animando a los líderes a ser?
  - ¿Qué cualidades está desalentando?
  - ¿Por qué nos parece que Pedro menciona estas cosas a los ancianos?
  - ¿Necesitamos que se nos recuerden estas cosas?
  - ¿Cómo podemos asegurarnos de que las personas que convocamos tengan las cualidades positivas que aquí se mencionan?

Cuando se piensa en miembros nuevos de la Junta Directiva (JD) es importante observar tanto sus habilidades profesionales como sus cualidades personales. Por ejemplo, no presta ninguna ayuda convocar a alguien que tiene mucha experiencia profesional en temas de desarrollo pero no le gusta trabajar en equipo.

*Habilidades profesionales y conocimiento* tienen que ver con currículum y experiencia laboral. *Cualidades personales* son características individuales que le permiten a una persona hacer bien su trabajo. Tienen que ver con la conducta de las personas y muestran **cómo** llevan a cabo la tarea. El recuadro siguiente menciona algunas cualidades personales fundamentales para los miembros de la JD.

Es importante evitar que el prejuicio determine a quién se convoca. Es posible que haya algunas características personales que no afecten la función de ser miembro de la JD. Ejemplos incluyen la apariencia física, la edad o el estado civil.

Es común que los miembros de la JD estén demasiado ocupados para desempeñar bien su función. Quizás tengan trabajo asalariado en otro lado que les exige mucho de su tiempo y energía. Es posible entonces que tengan muy poco tiempo para estar en las reuniones, participar en comisiones, prepararse para las reuniones o hablar en encuentros públicos. Como resultado la JD puede perder motivación y productividad y la organización podría fracasar. Es posible que en la zona haya mucha demanda de miembros de comisiones directivas y las personas sean miembros de comisiones directivas de varias instituciones. Es importante ser realistas en cuanto a la posibilidad de que un posible miembro esté actualmente en condiciones de comprometerse de lleno con la función.

Puede ser útil hacer una lista de habilidades profesionales y cualidades personales en el manual de la JD para que la JD pueda referirse a ella cuando sea necesario. Algunas de ellas pueden marcarse como indispensables para los miembros de la JD. Otras pueden marcarse como deseables. Habilidades profesionales pueden aplicarse a funciones específicas dentro de la JD. Por ejemplo, quizás haya el sentir de que el tesorero tenga que tener cierta preparación en

Cualidades personales fundamentales para los miembros de la JD

Adaptado de Stahlke (2003)  
Governance matters p354

Las investigaciones han identificado cuatro tipos de cualidades personales que son importantes para los miembros de una JD:

■ **Cualidades de alto desempeño**

**COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN** – según la misión, visión y valores. En una organización cristiana, los miembros de la JD deben mostrar un compromiso con servir a Dios

**BUENA COMUNICACIÓN** – buenos para hablar, escuchar, leer, escribir, estar abiertos

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS** – comprometidos con la justicia y la equidad con el fin de restaurar relaciones sanas.

**INICIATIVA** – capaz de aprovechar oportunidades y de llamar la atención a temas importantes

**OBJETIVIDAD** – capaz de ser imparcial y objetivo

■ **Cualidades reflexivas**

**PENSAMIENTO CONCEPTUAL** – capaz de establecer conexiones, ver tendencias y relaciones, interpretar información

**CRITERIO EFECTIVO** – capaz de aplicar el sentido común, la razón, el conocimiento y la experiencia.

**PENSAMIENTO INDEPENDIENTE** – capaz de mantener convicciones propias a pesar de las influencias, la oposición o las amenazas.

**PENSAMIENTO LÓGICO** – capaz de pensar con cuidado sobre un tema

■ **Cualidades de liderazgo**

**RENDICIÓN DE CUENTAS** – tiene buena disposición a dar y recibir evaluaciones objetivas acerca de relaciones y desempeño.

**INTERDEPENDENCIA** – capaz de trabajar eficazmente con otros, comprometido con decisiones grupales

**BUENA ADMINISTRACIÓN** – capaz de hacer el mejor uso de los recursos y al mismo tiempo apuntar a exigencias altas

■ **Cualidades individuales**

**EMPATÍA** – conoce y aprecia los sentimientos, las preocupaciones y las necesidades de otros

**MENTE ABIERTA** – abierto a información e ideas nuevas. Esto incluye la disposición a desarrollar las habilidades necesarias cuando están faltando.

**INTEGRIDAD PERSONAL** – digno de confianza, aplicado, honesto

**CONCIENCIA DE UNO MISMO** – capaz de evaluar y manejar sus fortalezas y debilidades

**AUTO ESTIMA** – con confianza en su valor personal y sus capacidades

**TRANSPARENCIA** – no tiene agenda personal sino que es abierto con la información, a menos que sea confidencial

administración financiera. Sin embargo, quizás no sea necesario que todos los miembros de la JD tengan habilidades profesionales pertinentes. Algunos miembros de la JD que no tienen estas habilidades pueden hacer un aporte muy valioso. Esto se aplica especialmente a algunos beneficiarios.

Una JD que funciona bien está integrada por personas con habilidades profesionales, capacidades y trasfondos diferentes. Cuando surge la necesidad de convocar miembros nuevos, puede ser útil tomar en cuenta las necesidades concretas de la organización. Por ejemplo, si la organización acaba de iniciar un trabajo en una región nueva, puede ser útil convocar a un nuevo miembro de la JD que venga de esa región o que tenga experiencia trabajando allí. O, si una organización está expandiendo su trabajo y está empezando a enfocar un nuevo tema de desarrollo, puede ser útil convocar a un miembro nuevo que tenga experiencia en ese tema. No obstante, es importante recordar que la JD debe evitar la gestión de la organización. Algunos

miembros de la JD, por lo tanto, deben tener capacidad de pensar estratégicamente o de dirigir, aunque hayan tenido poco contacto con el trabajo de desarrollo. Además de tomar en cuenta las necesidades actuales de la organización, también puede ser útil considerar las habilidades de los miembros actuales y de los que pasan a retiro, para asegurar que la JD mantenga su diversidad. También puede ser sano contar con un buen equilibrio de miembros según su sexo, edad y grupo étnico.

ESTUDIO DE CASO  
Revisar la  
representatividad  
de la JD

Ayuda y Esperanza decide que su JD debe ser más variada, ya que la mayoría de los miembros actuales tiene alrededor de la misma edad y tiene experiencia en dirigir y no en trabajar en desarrollo comunitario. Todos los miembros son hombres.

En su retiro anual, los miembros sugieren varios tipos de personas que deberían estar representadas en la JD. El presidente deja en claro que las funciones de las personas en la JD no están bajo amenaza pero que a medida que los miembros se vayan retirando, la JD será más selectiva en cuanto a sus reemplazantes. Una vez que los miembros han debatido los tipos de personas que deberían estar representadas en la JD, dialogan sobre cuál deberá ser el porcentaje de miembros que deberán representar. Deciden lo siguiente:

- La cuarta parte de los miembros deberá tener experiencia pertinente en desarrollo comunitario.
- La cuarta parte de los miembros deberá tener experiencia en la dirección de instituciones.
- La cuarta parte de los miembros deberá estar integrada por líderes de iglesias.
- La cuarta y última parte no se especifica con el fin de dar lugar a la representación de beneficiarios.

También deciden que al menos la tercera parte de los miembros de la JD deberá estar integrada por mujeres. Estos detalles se anotan en el manual de la JD.

Una vez que se hayan definido los sectores que carecen de representatividad, los miembros actuales de la JD o miembros de la organización deberán identificar a posibles candidatos. Los miembros de la organización quizás tengan que votar por los nuevos miembros de la JD, aunque la JD haya realizado la búsqueda de los candidatos. Si la organización no tiene miembros, la misma JD por lo general encuentra y elige sus propios integrantes. Puede ser de utilidad nombrar a uno o dos miembros para formar una comisión nominadora.

Los candidatos podrían ser:

- miembros de la organización
- contactos profesionales de integrantes actuales de la JD
- expertos en el tema de desarrollo sobre el cual trabaja la organización
- miembros de comisiones
- donantes
- beneficiarios
- líderes locales, como por ejemplo líderes de iglesias.



Recuerden que los miembros de la JD deben vivir o trabajar lo suficientemente cerca de la organización como para viajar rápida, fácil y económicamente a las reuniones. La JD deberá apartar un presupuesto para pagar por gastos de los miembros de la JD, tales como transporte y comida durante las reuniones.

A organizaciones que están trabajando cerca de las bases les resulta más fácil tener a beneficiarios en su JD. Algo para tomar en cuenta es que posiblemente los beneficiarios no tengan mucha educación formal. Esto no deberá afectar su participación en la JD, ya que tienen mucho para contribuir. Sin embargo, la JD quizás exija una revisión de la manera en que se comparte información y una mayor inversión en capacitación.

La participación en una JD es una gran responsabilidad. Los miembros de la JD son responsables legal y moralmente del trabajo de la organización. A menudo las personas a las que se invita a ser miembros de la JD no toman en cuenta esta carga. En vez de considerar la participación en una JD como una oportunidad para dar y servir con humildad, es fácil considerarla como una oportunidad para mejorar la posición de uno dentro de la sociedad y satisfacer sus propias ambiciones. Otro peligro es que las personas que saben que tienen mucho para contribuir estén sirviendo como miembros de comisiones directivas de varias organizaciones. Esto afectará el tiempo que tendrán para dedicarle a cada organización y puede traer un conflicto de intereses.

**ESTUDIO  
BÍBLICO**

**El servicio a otros**

■ Leamos Filipenses 2:1-11

- *¿A quién debemos tratar de imitar?*
- *Versículos 6 y 11 declaran que Jesús es Dios, ¡pero observemos los versículos 7-8! Hagamos una lista de sus características.*
- *¿Por qué era tan importante la naturaleza de siervo de Jesús en el cumplimiento del plan de Dios?*
- *Versículos 1-4 nos animan a tener un corazón de siervo. ¿Se nos ocurren situaciones en las que no supimos poner a otros en primer lugar?*
- *¿Qué nos llevó a actuar de esta manera?*

Es fácil culpar a otras personas por nuestra falta de servicio y decir que ellas no merecen que las sirvamos. Sin embargo, el versículo 1 muestra claramente que el problema está en nuestra propia relación con Dios. A veces nos olvidamos de lo que Cristo hizo por nosotros sin merecerlo.

- *El versículo 3 nos advierte que evitemos hacer las cosas para nuestro propio beneficio. ¿Cómo podemos asegurarnos de que las personas que trabajan para nuestra organización, en la JD o el personal, tengan la motivación adecuada?*

Cuando se invitan candidatos a formar parte de una JD se les deberá dar la oportunidad de pensar y poner en oración la posibilidad de integrar la JD. No se deberá invitar a personas que ya están en varias comisiones de otras organizaciones. A los que se los invita a ser miembros de una JD se les deberá dar tiempo y espacio para tomar su decisión. Quizás sea de ayuda entregarles una fotocopia de la página 58 para que piensen con cuidado algunos temas importantes antes de tomar una decisión. Para que una JD dirija eficazmente, los miembros deberán estar 100% comprometidos con la organización. Asegurarse que los candidatos consideren el tema con cuidado ayuda a proteger a la organización de problemas de dirección en el futuro.

Cómo decidir si formar parte de una JD

Adaptado de [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)

Estas preguntas pueden ayudar a candidatos de una JD a decidir si están comprometidos con la organización y a considerar qué tienen para ofrecer.

Algunas preguntas pueden responderse observando los materiales escritos e informes de la organización, como el informe anual, el informe financiero auditado y el manual de la JD. Otros materiales escritos que no fueron producidos por la organización misma, como artículos de periódicos, informes y publicaciones, pueden proveer perspectivas útiles y objetivas. También puede ser de ayuda hablar con diferentes personas para escuchar su opinión. Estas personas podrían ser los miembros actuales y anteriores de la JD, el director ejecutivo y miembros del personal, así como también otras personas interesadas, como los beneficiarios.

■ **El trabajo de la organización**

- ¿Cuál es la misión de la organización?
- ¿Qué la distingue como organización cristiana?
- ¿De qué manera se relacionan sus programas actuales con su misión?
- ¿Puedo visitar a la organización para ver un programa?
- ¿Hay un plan estratégico que se repasa y evalúa regularmente?

■ **Situación financiera**

- ¿La organización tiene una buena base financiera?
- ¿La JD debate y aprueba el presupuesto anual?
- ¿Con cuánta frecuencia reciben informes financieros los miembros de la JD?

■ **Beneficiarios**

- ¿A quiénes sirve la organización?
- ¿Están satisfechos con su trabajo los clientes de la organización?

■ **Estructura de la JD**

- ¿De qué manera está estructurada la JD?
- ¿Hay descripciones de las responsabilidades de la JD y de los miembros individuales?
- ¿Hay descripciones de las funciones y responsabilidades de las comisiones de la JD?
- ¿Quiénes son los otros miembros de la JD?
- ¿Hay un sistema para evitar los conflictos de intereses?

■ **Responsabilidades individuales de los miembros de la JD**

- ¿De qué maneras piensa la JD que yo puedo hacer un aporte como miembro de la JD?
- ¿Cuánto tiempo me demandará?
- ¿De qué manera se encargan tareas a las comisiones?
- ¿Qué orientación me darán?
- ¿La organización provee oportunidades para el desarrollo y la capacitación de miembros de la JD?
- ¿Qué función cumple la JD en la recaudación de fondos (si cumple alguna)?

■ **La relación de la JD con el personal**

- ¿Está satisfecha la JD con el desempeño del personal?
- ¿De qué manera trabajan juntos los miembros de la JD y el personal directivo?

■ **Su interés en servir en la JD**

- ¿Estoy comprometido con la misión de la organización?
- ¿Tiene la organización una declaración de fe? ¿Estoy de acuerdo con ella?
- ¿Qué cualidades puedo ofrecer a la JD?
- ¿Puedo aportar el tiempo necesario para ser un miembro efectivo de la JD?
- ¿Me siento cómodo con el enfoque y el tono de los esfuerzos de la organización para recaudar fondos?
- ¿Estoy dispuesto a dar apoyo económico?
- ¿Puedo poner los propósitos e intereses de la organización por encima de mis propios intereses profesionales y personales al tomar decisiones como miembro de la JD?

**REFLEXIÓN**

- ¿Tomamos en cuenta tanto las habilidades profesionales como las cualidades personales cuando incorporamos miembros nuevos a la JD? ¿Qué aspectos tomamos en cuenta?
- ¿Tenemos a veces la tentación de dejar que el prejuicio determine a quién se convoca? ¿Cómo podemos evitar esto?
- ¿Debemos hacer una lista de habilidades profesionales y cualidades personales esenciales y deseables para miembros de la JD en el manual de nuestra JD? Si es así, ¿qué habilidades y cualidades deberían estar en esta lista?
- ¿Tenemos un abanico representativo de personas en nuestra JD? Si no es así, ¿qué tipo de personas debemos buscar cuando convoquemos personas la próxima vez?
- ¿De qué manera convocamos personas para nuestra JD?
- ¿Estamos buscando en los lugares adecuados candidatos para ser nuevos miembros?
- ¿Nos aseguramos de que los candidatos conozcan bien las responsabilidades de ser un miembro de la JD? ¿Les serviría tener una copia de la página 58?

## 4.4 Elección de personas para ocupar posiciones clave dentro de la Junta Directiva

La Junta Directiva (JD) debe tener la libertad de elegir a las personas para funciones clave dentro de la JD. Temas para considerar incluirán:

- características y cualidades deseables para la función
- período de tiempo de servicio en esa función
- de qué manera se seleccionarán las personas, como por ejemplo por voto secreto.

**Características de un buen presidente/a**

- Visión – el/la presidente/a debe poder incentivar a la JD a mirar en la dirección hacia donde la organización se mueve en el futuro.
- Capacidades de facilitador (ver página 70 para más detalles sobre facilitar una reunión) y de trabajo en equipo para poder extraer de otros su sabiduría.
- Conocimiento de lo que es la misión integral (para organizaciones cristianas).
- Experiencia de participación en una JD y de ocupar posiciones importantes en ella.
- Buen conocimiento bíblico (para organizaciones cristianas).
- Conocimiento general de la ubicación del trabajo de la organización, sus donantes y las leyes nacionales referentes al trabajo de desarrollo.

Puede ser útil que el presidente haya servido a la organización como miembro de la JD por algún tiempo antes de ocupar esta posición. Esto le habría permitido al presidente lograr una buena comprensión de la organización y de las dinámicas de la JD. Sin embargo, si han sido tiempos difíciles para la organización, podría ser mejor que alguien de afuera entre directamente a la JD como presidente. Esa persona será más objetiva y podrá hacer mejoras importantes en la organización.

**REFLEXIÓN**

- 'El presidente es el principal servidor de la JD, no la persona con más poder' (Stahlke 2003, p 178). Debatan esta afirmación. ¿Es ésta la concepción en nuestra organización?

**Características de un buen secretario**

- Buenas habilidades en redacción escrita.
- Habilidades para resumir información.
- Organización.
- Bueno para distribuir información.

**Características de un buen tesorero**

- Experiencia en administración financiera. Es útil que el tesorero haya tenido experiencia en la administración financiera de organizaciones de desarrollo.
- Comprensión de requisitos legales en cuanto a finanzas.
- Organización.
- Conocimiento de fuentes de financiamiento.

El representante legal, si es que hay uno, debe tener buen conocimiento de las leyes nacionales, especialmente en relación a lo laboral y al trabajo de desarrollo.

**REFLEXIÓN**

- ¿Estamos de acuerdo con las características de las diferentes funciones dentro de la JD que se mencionan arriba? ¿Qué características nos gustaría agregar?

## 4.5 Renuncias a la Junta Directiva

Un miembro de la Junta Directiva (JD) puede o debe tomar la decisión de renunciar por varias razones:

- si ya no concuerda con la misión de la organización
- si no tiene suficiente tiempo disponible
- si ya no puede llevar a cabo las tareas
- si surge un conflicto de intereses (ver página 61).

Un miembro de la JD puede sentir la tentación de renunciar después de un desacuerdo en una reunión de la JD o porque no está de acuerdo con una decisión. Sin embargo, debe considerar esto con cuidado y en oración. En una JD que funciona bien, cada miembro de la JD, en algún momento de su servicio, verá a la JD tomar decisiones con las que no concuerda. Lo bello de la forma en que Dios nos creó es que tenemos diferentes puntos de vista y trasfondos. ¡La vida sería muy aburrida si todos fuéramos iguales! Un miembro de la JD que está descontento debe pensar por qué desea renunciar y ver si las diferencias pueden resolverse sin la renuncia. Debe preguntarse:

- ¿Hay diferencias fundamentales entre mis puntos de vista y los que tienen los demás? ¿O, en general, estoy satisfecho con la mayoría de las decisiones que toma la JD?
- ¿Siento que se escuchan mis puntos de vista? Si no, ¿hay maneras en que puedo incentivar que las discusiones sean más participativas?
- ¿Hay personas específicas de la JD con las que me cuesta trabajar? ¿Puedo encontrar la manera de mejorar la relación?
- ¿Cuánto valor tiene mi aporte a la JD? ¿Cómo se vería afectada la JD si renuncio?

Con frecuencia las personas renuncian de la JD porque les falta la confianza para pararse firme y compartir sus preocupaciones. El presidente de la JD debe buscar maneras de alimentar la confianza personal de los miembros de la JD. El presidente debe ser accesible y animar a los miembros de la JD a acercarse a su persona para debatir cualquier tema y preocupación. Debe estar dispuesto a considerar la posibilidad de hacer cambios al modo de funcionamiento de la JD si hay miembros concretos que están descontentos.

Algunas comisiones directivas están tan desesperadas por retener a sus miembros que los hace sentir culpables de dejar la JD si no tienen el tiempo necesario para participar. Esto trae como resultado miembros descontentos y una JD ineficaz. Es mucho mejor liberar a esta persona de la JD y convocar a un nuevo candidato que esté más comprometido con la obra de la JD. El presidente tiene la función importante de asegurar que los miembros de la JD sean realistas en cuanto al aporte que pueden hacer y, de ser necesario, concederles la libertad para retirarse.

## REFLEXIÓN

- ¿Tomamos en cuenta las presiones a las que están sometidos los miembros de la JD?
- ¿Estamos abiertos a permitirles que renuncien si no tienen el tiempo necesario para hacer bien su trabajo?

## 4.6 Políticas internas de la Junta Directiva

Además de las políticas para la organización en general, puede ser útil para la Junta Directiva (JD) tener algunas políticas internas:

**POLÍTICA PARA LOS CONFLICTOS DE INTERESES** Los miembros de la JD tienen la responsabilidad de expresar sus puntos de vista sobre los temas de las discusiones. Sin embargo, deben asegurarse de que estos puntos de vista concuerden con los intereses de la organización y no con sus intereses personales. Para evitar que haya conflictos de intereses, puede ser útil pedirle a cada miembro de la JD que, cuando se lo elija, exprese cualquier conflicto de interés posible. Esta información debe actualizarse cada año. Por ejemplo, es posible que los miembros de la JD tengan conexiones con otras instituciones con las que la organización podría entrar en contacto:

- Quizás un miembro de la JD trabaje para una compañía de construcción.
- Quizás un miembro de la JD sirva en la JD de otra organización de desarrollo.
- Quizás la pareja o un pariente cercano de un miembro de la JD trabaje para una empresa que hace auditorías financieras.

Si la JD debe debatir un tema que podría traer como resultado un conflicto de intereses para un miembro de la JD, no debe permitirse que esa persona participe en las discusiones ni en la toma de decisión. El miembro de la JD tampoco deberá permitir que su parcialidad influya a otros miembros de la JD.

Otro tipo de conflicto de intereses tiene que ver con trabajo asalariado que se realiza para la organización. Por ejemplo, quizás un miembro de la JD esté registrado como consultor de la organización. La política podría declarar que no se permitirá a los miembros de la JD llevar a cabo trabajos asalariados de consultoría para la organización, ya que se espera que los miembros de la JD sirvan como voluntarios.

**POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD** Todas las discusiones de las reuniones de la JD deben mantenerse en confidencialidad. Aunque es importante que las decisiones se comuniquen a las personas indicadas, no es una buena idea dar a conocer el proceso de la toma de decisiones. Aunque la JD está formada por miembros con opiniones diferentes, una vez que se toma una decisión, deberán presentar un frente común. De otra manera la imagen de la organización podría dañarse y personas específicas podrían ofenderse. También puede afectar la efectividad de la JD. Si se quiebra la confidencialidad, los miembros de la JD no estarán muy dispuestos a compartir sus puntos de vista durante las reuniones de la JD, lo cual afectará la calidad de la toma de decisiones.

**REFLEXIÓN**

- ¿Tenemos políticas internas? Si es así, ¿cuáles son? Si no, ¿qué políticas debemos pensar en escribir? ¿Cuál deberá ser su contenido?

## 4.7 Manual de la Junta Directiva

Puede ser de ayuda que cada miembro de la Junta Directiva (JD) y el director ejecutivo tengan una copia del manual de la JD. Este manual contiene toda la información importante acerca de la JD. Los miembros particulares de la JD o el director ejecutivo pueden usarlo como referencia. También puede servir de referencia en reuniones de la JD, de ser necesario. Para no tener que reimprimir todo el manual cada vez que se actualiza una parte, conviene que el manual sea una carpeta de anillos, con hojas separadas.

Si la organización tiene estatutos, el manual de la JD debe incluirlos. Sin embargo, también debe incluir información acerca del funcionamiento interno de la JD.

En la página siguiente hay una lista de información que el manual podría incluir.

**REFLEXIÓN**

- ¿Tenemos un manual de la JD? Si no, ¿debemos pensar en crear uno?
- ¿Tiene un formato que facilita su uso y es fácil de actualizar?
- ¿Hay áreas que no cubre?
- ¿Tienen acceso a este manual todas las personas pertinentes?

**Información que  
debe incluirse en  
un manual de la JD**

**Información acerca de la organización**

- Historia (cómo se conformó, eventos clave)
- Ministerio (base de fe, declaración de valores, declaración de misión)
- Situación legal (incluyendo copias de los documentos de registro, como los estatutos o documentos de constitución)
- Finanzas (informe anual reciente, informe de auditoría, presupuesto anual, donantes actuales)
- Estructura (organigrama que muestra áreas de responsabilidad)

**Información acerca de miembros de la organización, si corresponde**

- Cómo se los selecciona
- Por cuánto tiempo sirven
- Cuáles son sus obligaciones
- Sus responsabilidades
- Detalles acerca de reuniones anuales

**Información sobre la JD**

- Cómo se elige a los miembros
- Períodos de servicio
- Modo de orientación
- Reuniones
- Cronograma de información
- Toma de decisiones
- Responsabilidades
- Funciones clave en la JD
- Políticas internas, como la de conflictos de intereses

**Información acerca de comisiones**

- Responsabilidades
- Nombramiento de miembros

**Descripción de relaciones**

JD/director ejecutivo

Presidente/JD, etc.

Lista de miembros de la organización, miembros de la JD, personas en posiciones clave, miembros de comisiones

Cronograma para elección o reelección de miembros de la JD y personas en posiciones clave en la JD

Actas de reuniones recientes de la JD

Formulario de reembolso

