

Diciembre 2005

RELEVAMIENTO DE BUENAS PRACTICAS DE GOBIERNO EN ORGANIZACIONES SOCIALES.

Proyecto desarrollado en el marco del Programa Ser Solidario que lleva adelante la Secretaria de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Gabriel Berger, Director del proyecto

Mercedes Jones, Coordinadora del proyecto

Marcela Browne, Analista y Coordinadora del trabajo de campo

Cecilia García, Asistente del proyecto

Angeles Jones, Diseño y Diagramación

Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales
Universidad de San Andrés, Vito Dumas 284 (1644) - Victoria, Buenos Aires, Argentina. Tel.: (54-11) 4725-7023



Índice

PARTE UNO

Introducción	1
Encuadre, objetivos y alcances del relevamiento	
Definiciones operativas y unidad de análisis	2
Marco y metodología de trabajo	3
1. Ejes orientadores	
2. Áreas temáticas seleccionadas	
3. Etapas y acciones del relevamiento	4
Resultados del relevamiento	5
Casos de buenas prácticas relevadas	6
Análisis de los casos de buenas prácticas relevadas	
Conclusiones	9
Referencias	12
Anexos	13

PARTE DOS

Casos de Buenas Prácticas Relevadas

AREA TEMATICA 1. Conformación del órgano de gobierno	17
BP 1 Funcionamiento de la Comisión de Nominación. Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA)	18
BP 2 Programa de renovación de autoridades. Asociación Civil Colegio San Marcos	20
BP 3 Recambio planificado de los cargos y mecanismo de reemplazo de los presidentes. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)	23
BP 4 Definición del perfil de nuevos miembros de Comisión Directiva. Asociación de Administradores Gubernamentales	25
BP 5 Mejoras en la estrategia de renovación del Consejo de Administración integrado por fundadores. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Fundación	27
BP 6 Renovación de la Comisión Directiva a partir de la elección bienal de un nuevo presidente y la incorporación sostenida de miembros. Centro Nikkei Argentino (CNA), Asociación Civil	30

BP 7 Mecanismo de incorporación anticipada del nuevo presidente. Colegio León XIII / Institución Saleceana, Obra Don Bosco, ACSFL	33
BP 8 Modalidad de selección de los miembros en el nivel local, provincial y nacional. Ecoclubes, Fundación	36
BP 9 Representación de los beneficiarios en la Comisión Directiva. Esclerosis Múltiple Argentina -EMA-, Asociación Civil	38
BP 10 Método de rotación de miembros que facilita la participación de los jóvenes en el Consejo de Administración. Fundación Juan Gastón Vignes	40
BP 11 Consejo Consultivo como instancia de capacitación y práctica de los futuros miembros del Consejo de Administración. Fundación Monseñor Jorge Gottau	42
BP 12 Mecanismo de selección de miembros para alcanzar representatividad en el gobierno. Iglesia Evangélica Metodista Argentina -EMA-, Asociación Civil	44
BP 13 Proceso formalizado de selección de autoridades con clara definición de roles y funciones. Organización Sionista Femenina Argentina, OSFA-WIZO, Asociación Civil	47
BP 14 Reglamento que determina la modalidad de incorporación de nuevos miembros y el funcionamiento del Consejo de Administración. Poder Ciudadano, Fundación	49
BP 15 Gobierno de la red con integración federal. Red GESOL	53
AREA TEMATICA 2. Organización del trabajo de Consejos Directivos: ámbitos y funcionamiento	55
BP 16 Optimización de las funciones de gobierno a través de una Mesa Ejecutiva. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)	56
BP 17 Funcionamiento de Comisiones Ad Hoc. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)	58
BP 18 Funcionamiento de la Comisión Directiva a través de un Comité Ejecutivo y de la asignación de responsabilidades de conducción a sus miembros. Comunidad BET EL, Asociación Civil	60

BP 19 Mesa Directiva y Comité Ejecutivo como unidades colegiadas. Conciencia, Asociación Cívica No Partidaria	62
BP 20 Funcionamiento de Comité de Desarrollo. Esclerosis Múltiple Argentina -EMA-, Asociación Civil	64
BP 21 Metodología para la toma de decisiones en las reuniones del Consejo de Administración. Fundación Natalí Dafne Flexer	66
BP 22 Manual de procedimientos que regula el funcionamiento del Consejo de Administración. Greenpeace Argentina, Fundación	68
BP 23 El rol del Consejo Consultivo como órgano de orientación estratégica para el Consejo Directivo. Help Argentina, Fundación	70
BP 24 Organización de la Comisión Directiva en Equipos de Trabajo. Por una Sonrisa, Asociación Civil	73
BP 25 Formalización de la organización del trabajo del Consejo Directivo. Pro Techo, Asociación Civil	76
BP 26 Utilización de un reglamento interno para el funcionamiento de la red. Red de Apoyo Escolar, Asociación Civil	79
BP 27 Organización de las reuniones mensuales del Consejo Directivo. Red de Apoyo Escolar, Asociación Civil	82
BP 28 Funcionamiento de la asamblea inter-grupos como forma de gobierno participativo. Renacer, Asociación Civil	84
AREA TEMATICA 3. Realización de tareas estratégicas: planificación y evaluación	87
BP 29 Desarrollo del proyecto institucional a través de una metodología de planificación participativa. Casa Salesiana San Antonio - Obra Don Bosco, Asociación Civil	88
BP 30 Planificación participativa y mapeo de beneficiarios para enriquecer la estrategia institucional. Esclerosis Múltiple Argentina -EMA-, Asociación Civil	90
BP 31 Proceso de evaluación y elaboración de un plan estratégico. Fundación Cruzada Patagónica	92
BP 32 Proceso de auto-evaluación y elaboración del plan organizacional. Fundación de la Hemofilia	94

BP 33 Modalidad de Evaluación a través de retiros anuales. Fundación Vida Silvestre Argentina	96
BP 34 El Tablero de Control como herramienta de evaluación institucional. Grupo Educativo Marín, Fundación	98
BP 35 Los pupilajes: Jornadas de auto evaluación y planificación. Madre Tierra, Asociación Civil	100
AREA TEMATICA 4. Relación entre el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo	103
BP 36 Diferenciación de ámbitos y funciones de gobierno y gestión. Cruz Roja Argentina, Asociación Civil	104
BP 37 Plan de Trabajo y apoyo a la Dirección Ejecutiva. Fundación Pro Vivienda Social	107
BP 38 El tablero de comando como herramienta para fortalecer la relación con Dirección Ejecutiva y mejorar el monitoreo. Fundapaz-Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz	109
AREA TEMATICA 5. Relación entre el Consejo Directivo y otros miembros de la organización	112
BP 39 Mecanismos para informar a los miembros y ser informados por el Consejo Directivo. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)	113
BP 40 Comité Ampliado para la participación de los miembros en la toma de decisiones. Crear Vale la Pena -CVLP-, Fundación	115
AREA TEMATICA 6. Desarrollo y capacitación de directivos	118
BP 41 Selección de nuevos miembros de Consejo de Administración a través de la capacitación. Fundación Juan Gastón Vignes	119
BP 42 Retiros anuales de capacitación, reflexión (e inclusión de nuevos dirigentes). La Colmena, Asociación Civil	121
BP 43 Plan de capacitación con talleres, reuniones y aprendizaje in situ. Renacer, Asociación Civil	124

AREA TEMATICA 7. Abordaje de dilemas éticos y conflictos de interés	127
BP 44 Proceso de reflexión ética permanente para prevenir conflictos de interés. Aves Argentinas, Asociación Civil	128
BP 45 Implementación de principios directrices en la práctica cotidiana. Emaús Bs. As., Asociación Civil	130
BP 46 Firma de Acuerdo de principios éticos en la incorporación de nuevos miembros del Consejo Directivo. Northlands, Asociación Civil de Beneficencia	132
BP 47 Procesos de resolución de conflictos de interés con participación institucional. Poder Ciudadano, Fundación	135
BP 48 El Comité de Ética como órgano de prevención y resolución de conflictos éticos. Red GESOL	137

Introducción:

RELEVAMIENTO DE BUENAS PRACTICAS DE GOBIERNO EN ORGANIZACIONES SOCIALES.

Este trabajo surge del reconocimiento que la **mejora de los cuerpos de gobierno** -comisiones directivas y consejos de administración- es uno de los principales desafíos que enfrenta la gran mayoría de las entidades sin fines de lucro de nuestro país.

Aunque hay un acuerdo generalizado en que los consejos directivos juegan un rol fundamental en determinar el éxito de las entidades de la sociedad civil, esto no se traduce necesariamente en la aplicación de tiempo para reflexionar sobre modalidades de funcionamiento ni en el desarrollo de mecanismos que mejoren las estructuras de gobierno de las mismas.

Por otra parte, pareciera no existir información acerca de las prácticas que utilizan las entidades y cuáles resultan más efectivas para su propia gestión de gobierno. La identificación, descripción y sistematización de buenas prácticas utilizadas por cuerpos de gobierno de organizaciones sociales y su diseminación puede contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en nuestro país.

Con este propósito, la Universidad de San Andrés a través de su **Programa de Responsabilidad Social** realizó un **Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales**, cuyo informe final se presenta en esta publicación. Este trabajo fue realizado gracias al apoyo del **Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**, a través del Programa Ser Solidario que lleva adelante la Secretaría de Desarrollo Social. El Programa Ser Solidario busca la sensibilización de la ciudadanía sobre el valor y la necesidad de colaboración conjunta entre Estado y organizaciones sociales, facilita la articulación entre estas organizaciones, y brinda apoyo, fortalecimiento y promoción.

Cabe destacar que, el **Programa de Responsabilidad Social** alienta este tipo de iniciativas y desarrolla una relación intensa con un importante número de organizaciones sociales, áreas gubernamentales, instituciones (1) donantes y empresas involucradas en iniciativas en beneficio de la comunidad, que junto con la red de egresados del **Posgrado de Especialización en Organizaciones Sin Fines de Lucro** (POSFL - dictado en conjunto con UTDT y CEDES), aseguran el contacto permanente con las preocupaciones y desafíos del sector. El Programa de Responsabilidad Social de la Universidad de San Andrés desarrolla vínculos fluidos con centros académicos nacionales e internacionales dedicados a la formación e investigación en el campo de las organizaciones sin fines de lucro, la responsabilidad social y la sociedad civil.

ENCUADRE, OBJETIVOS Y ALCANCES DEL RELEVAMIENTO

Focalizar los objetivos del relevamiento en un proceso que permitiera **identificar, difundir y promover las buenas prácticas de gobierno y gestión de Consejos Directivos en organizaciones sociales**, requirió establecer un encuadre fijando los alcances y limitaciones de esta tarea.

Características del Relevamiento:

- Es el producto de las entrevistas presenciales realizadas a organizaciones sociales localizadas en la ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.
- Es el resultado de la indagación a organizaciones que fueron referidas por una persona u organización clave.

Límites del Relevamiento:

- No es una investigación.
- No es una encuesta.
- No es un catálogo de buenas prácticas.
- No es un estudio comparativo ni un ranking de prácticas.
- No es una enumeración de actividades de organizaciones sociales.
- No es la descripción de todo lo bueno que hacen las organizaciones sociales para el cumplimiento de su misión.

El producto final del este relevamiento es la descripción sintética de 48 buenas prácticas de gobierno de organizaciones sociales de modo de facilitar su aplicación en forma total o parcial por otras organizaciones interesadas.

DEFINICIONES OPERATIVAS Y UNIDAD DE ANALISIS

Sin perder de vista que toda organización es un sistema y como unidad requiere el análisis de la integralidad de sus acciones, el relevamiento acotó su objeto de estudio al eje de las **Buenas Prácticas de Gobierno de Organizaciones Sociales**. (2)

Se denomina **estructura de gobierno** al cuerpo que ejerce la autoridad final de las organizaciones de la sociedad civil. En el caso de las asociaciones civiles este cuerpo colegiado se denomina Consejo Directivo o Comisión Directiva y ese mismo órgano se denomina Consejo de Administración, en el caso de las Fundaciones. (3) Esto significa que la función de gobierno es ejercida por un conjunto de personas como cuerpo y no en forma individual por sus integrantes. La función de gobierno en las organizaciones es la que se vincula con tomar las decisiones fundamentales que permiten afectar recursos colectivos de la organización a los fines y objetivos fijados. (4)

En la definición operacional utilizada en este estudio se considera **buena práctica** (BP) a toda acción organizacional, proyecto, proceso o procedimiento que permita la resolución de un problema, el logro de un objetivo, la optimización de la gestión, la mejora en la prestación del servicio o al aumento de la productividad, la calidad o la efectividad institucional. La buena práctica tiene que haber dado resultados con mejoras tangibles y sostenibles en las organizaciones involucradas en su implementación, y tiene que poder ser utilizada por otros en forma total o parcial.

En el relevamiento se incluyeron experiencias realizadas en entidades sin fines de lucro que, a través de diversos procedimientos y herramientas, hayan obtenido un mejor funcionamiento en algún aspecto de su organización a partir de prácticas vinculadas a las estructuras de gobierno o de su funcionamiento. El relevamiento hizo especial hincapié en los casos que describieran procesos de **cambio y aprendizaje organizacional relevantes para difundir, aplicar, inspirar, formalizar o institucionalizar en otras entidades sociales**.

Para lograr una mirada exhaustiva de las BP seleccionadas se atendieron los dispositivos concretos que hacen a su **operatoria y gestión** (dinámica del proceso, acciones, pasos, reformulaciones y ajustes), **efectos y resultados** (logros en escala y magnitud, satisfacción de los beneficiarios, mejoras, sugerencias, probabilidad de réplica, aportes obtenidos), **antecedentes que desembocaron en la BP** (problemas, herramientas, obstáculos

que logró superar) y el proceso de **diseño inicial** (modelo, planificación, recursos empleados).

Por último, y como un modo de clarificar la comprensión del contexto en el que surgieron las BP, se tomaron en cuenta de forma muy sintética, la **misión y características de cada entidad** (a qué se dedica, qué población atiende, motivaciones, valores).

MARCO Y METODOLOGIA DE TRABAJO

Cada organización cuenta con un modelo o patrón singular de funcionamiento de sus órganos de gobierno que hace a su historia, valores, misión, características de sus integrantes, metas y circunstancias del contexto sociopolítico en el que surgió u opera. Reconocer cuándo estas condiciones varían, y adelantarse para transformarlas estratégicamente, es una de las tareas más significativas de un Consejo Directivo (CD) eficaz. Pero, es aceptado que la capacidad de adecuarse o no a la nueva realidad depende directamente del diseño de estructuras apropiadas de funcionamiento de los CD. Por tanto, en un acercamiento más concreto, podemos decir que cuando se piensa en mejorar el funcionamiento de un CD incorporando nuevas prácticas, hay inicialmente un conjunto de factores o áreas que deben ser tenidas en cuenta y que fueron los ejes orientadores del estudio.

Ejes Orientadores

El relevamiento basó su exploración inicial en los siguientes ejes orientadores:

a) Aquellos que hacen a la propia constitución y funcionamiento del cuerpo de gobierno:

- La conformación del órgano, lo que incluye la definición de los perfiles buscados, la representación de actores críticos, duración de los mandatos, mecanismos de selección y transición, rotación y sucesión, entre otros.
- La organización del trabajo diferenciando ámbitos específicos de desarrollo de las tareas requeridas.
- La consulta y participación de miembros en la toma de decisiones de Consejos Directivos.
- El desarrollo y la capacitación de directivos y del cuerpo de gobierno como grupo.
- La evaluación del propio desempeño.
- El abordaje de dilemas éticos y conflictos de interés.
- Los mecanismos de rendición de cuentas.

b) Aquellos que hacen al desempeño de las responsabilidades fundamentales de todo cuerpo de gobierno:

- Determinar o revisar la misión y los objetivos de la organización.
- Formular, desarrollar y acordar las políticas institucionales.
- Asegurar que exista un plan estratégico para la organización.
- Monitorear los programas y prever que existan recursos adecuados para su desarrollo.
- Asegurar el desempeño financiero y proteger el patrimonio de la organización.
- Cumplir con los requisitos legales existentes.
- Seleccionar y apoyar al responsable ejecutivo sea rentado o no y evaluar el desempeño del responsable de la gestión.
- Fortalecer y promover la imagen pública y servir de puente entre la organización y la comunidad.

Áreas Temáticas Seleccionadas

En función de los ejes orientadores mencionados, se realizó una primera categorización de los campos de búsqueda de buenas prácticas. Esta delimitación inicial fue decantando hasta definir finalmente los criterios de agrupamiento de las BP según siete áreas temáticas que tienen una conexión de sentido y permiten visua-

lizar distintas estrategias para resolver situaciones similares o complementarias:

1. **Conformación del órgano de gobierno:** describen distintos mecanismos utilizados por las entidades entrevistadas para la selección y designación de integrantes de sus cuerpos directivos. Además, se incluyen ejemplos relacionados con el momento de transición y las condiciones pautadas de funcionamiento del gobierno en ese crítico período.
2. **Organización del trabajo de Consejos Directivos:** se incorporan distintas modalidades utilizadas por las entidades a la hora de organizar la tarea de sus órganos de gobierno. Se introducen prácticas orientadas a describir roles, tipo de funcionamiento, cuestiones instrumentales, por ejemplo manual de procedimientos o metodología para la toma de decisiones; y otras más descriptivas de los marcos organizativos donde se desarrollan órganos tales como comisiones, comités, mesas de trabajo, consejos consultivos.
3. **Realización de tareas estratégicas:** en el marco de las funciones a cargo del gobierno de las organizaciones de la sociedad civil el relevamiento priorizó la inclusión de actividades estratégicas, como la planificación y la evaluación, pues refieren a temas cruciales para el futuro de las entidades. En este sentido, las prácticas que aquí se encuentran darán indicios de aspectos específicos que hacen a procesos de planificación y de evaluación institucional, describiendo su frecuencia, alcance y modalidad.
4. **Relación entre el Consejo Directivo y el equipo ejecutivo:** describen las experiencias relacionadas con la institucionalización del equipo ejecutivo y los mecanismos que adopta el CD para facilitar y monitorear la función de dirección ejecutiva -cargo del máximo responsable de la estructura de gestión-, sea este voluntario o rentado.
5. **Relación entre el Consejo Directivo y otros miembros de la organización:** expresa el modo en que las organizaciones se comunican con sus miembros y facilitan su participación en los procesos de toma de decisiones.
6. **Desarrollo y capacitación de directivos:** las actividades implementadas por las entidades -retiros, jornadas, talleres, etc.- orientadas a la formación y fortalecimiento de los miembros de sus gobiernos.
7. **Abordaje de dilemas éticos y conflictos de interés:** dispositivos - acuerdos, comités, prácticas de reflexión permanente, principios directrices, etc.-, que permiten a las organizaciones abordar y resolver aspectos que hacen a las obligaciones éticas y conflictos de interés a los que se ven enfrentadas.

Etapas y acciones del relevamiento

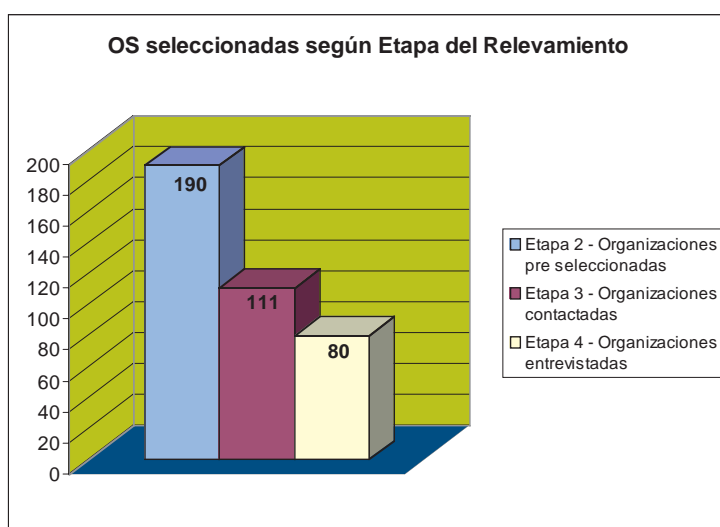
El desarrollo e implementación del relevamiento siguió un protocolo que contempló los siguientes pasos:

1. **Identificación de referentes clave para la selección de las organizaciones a entrevistar:** estos fueron elegidos básicamente por su capacidad de brindar información confiable sobre el funcionamiento de las entidades. Se contactaron miembros de organismos financiadores, directivos de programas gubernamentales, universidades, expertos, organizaciones sociales y graduados del Posgrado de Especialización en Organizaciones Sin Fines de Lucro (POSFL).
2. **Confeción del listado de organizaciones pre seleccionadas:** esta lista se construyó en forma sistemática tomando como base inicial de inclusión a las organizaciones mencionadas por los informantes clave. Se alcanzó un total de ciento noventa entidades referidas.
3. **Indagación de la buena práctica en organizaciones pre seleccionadas:** se realizó un primer contacto institucional para detectar si efectivamente la organización contaba con una práctica que reuniera las características requeridas por el relevamiento. Se lograron contactar en forma eficaz ciento once entidades de las entidades referidas.
4. **Entrevista semi-estructurada a organizaciones seleccionadas:** la entrevista tenía por objeto relevar información sobre las prácticas detectadas a partir de la enumeración brindada por los referentes y el primer contacto institucional realizado y/u otras que se identificaran a lo largo de la reunión con el entrevistado, según

los ítems de una Ficha Técnica (5) común que sirvió para sistematizar la descripción de la práctica. Las personas entrevistadas fueron sugeridas por la organización en función del foco de interés específico y generalmente resultaron ser miembros del personal directivo y responsables ejecutivos de las organizaciones. Las entrevistas, realizadas en forma presencial, estuvieron a cargo de diferentes personas integrantes de un equipo técnico (6) contratado para colaborar con este proyecto. Se entrevistaron efectivamente ochenta organizaciones sin fines de lucro. En muchos casos, una misma entrevista permitió relevar más de una buena práctica y completar diferentes fichas.

5. **Rectificación y edición de información:** la información relevada requirió un paciente proceso, con sucesivos acercamientos y ajustes, de modo tal que los casos incluidos en el informe, describan en detalle el foco puntual de interés de cada experiencia en relación con un área temática, fueran fieles a la realidad institucional y facilitaran la comprensión de terceros sin ser exhaustivos en los detalles.

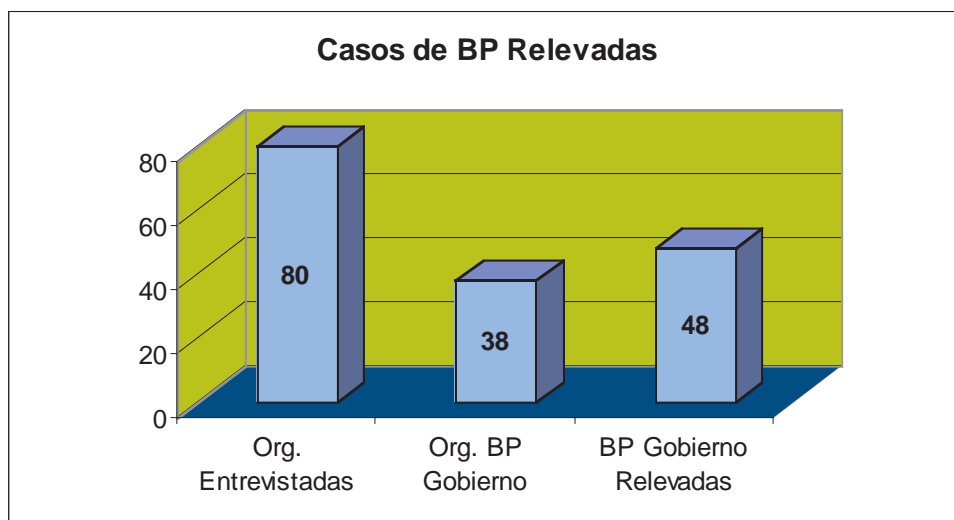
Cuadro No.1: Organizaciones Sociales seleccionadas según etapa del relevamiento



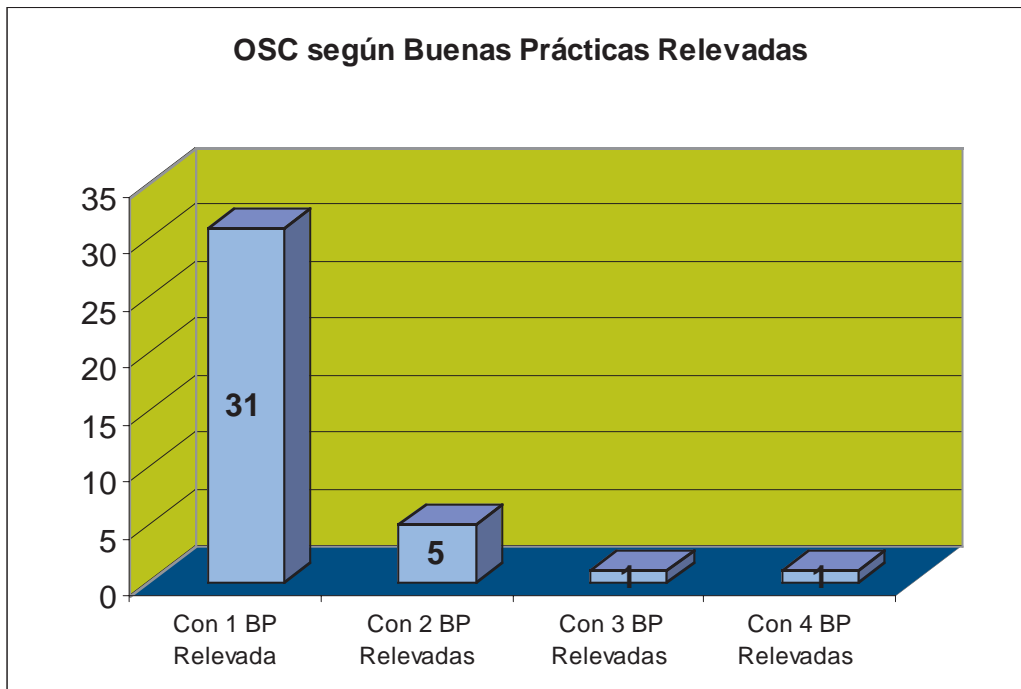
RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO

A partir de las 80 entrevistas se seleccionaron finalmente 48 BP de 38 organizaciones.

Cuadro No.2: Casos relevados de Buenas Prácticas (BP) de gobierno sobre OS entrevistadas



Cuadro No. 3: OS según buenas prácticas relevadas



CASOS DE BUENAS PRACTICAS RELEVADAS

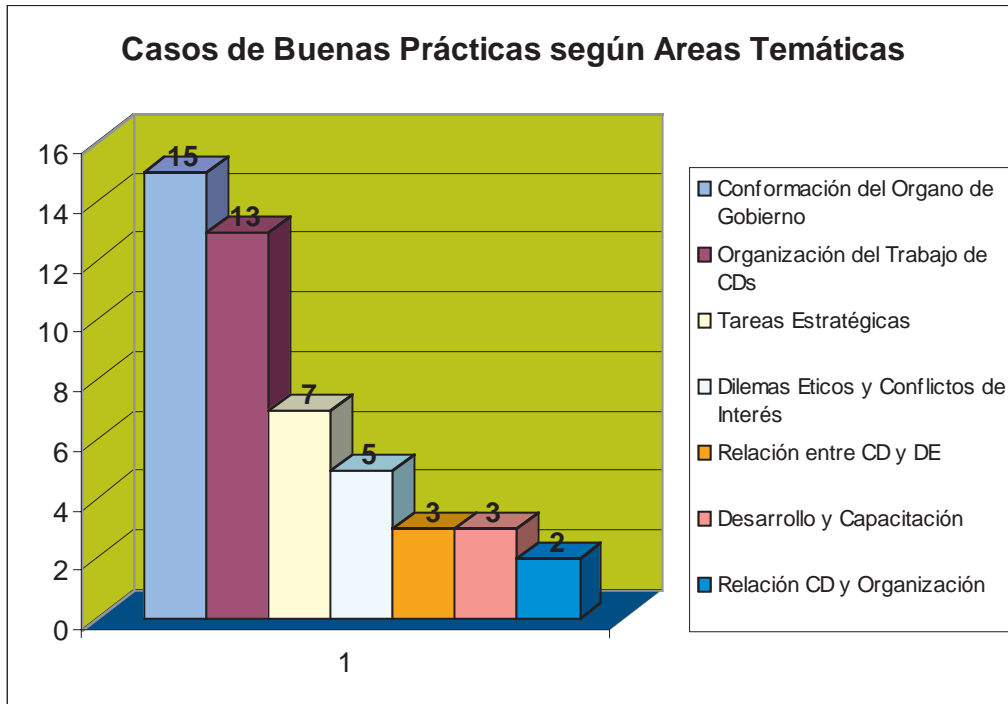
Como ya adelantáramos, el registro y análisis de las prácticas fue realizado a partir del relato del personal directivo y responsables elegidos por la organización para ser entrevistados en función del foco de interés específico, una práctica vinculada a la estructura y funcionamiento del órgano de gobierno de la entidad. Como se explicó previamente, dicha práctica surgió de la información brindada por referentes por lo que de ninguna manera los resultados obtenidos representan un estudio exhaustivo de la totalidad de las prácticas relevantes que desarrollan las organizaciones seleccionadas. Por otra parte, corresponde aclarar que el relevamiento de prácticas de Consejos Directivos limita su alcance a las funciones directivas en sí mismas y no analiza la calidad del desempeño ni el impacto de las actividades que la organización lleva adelante. La inclusión de los casos tampoco implica adhesión o juicio crítico alguno a los valores y principios que las entidades manifiestan.

El relato de las prácticas utiliza los vocablos en su genérico, incluyendo de esta manera el femenino y masculino, de forma tal de facilitar la lectura.

La documentación mencionada en varios de los casos de buenas prácticas, puede ser solicitada a las entidades que las aplican, y con tal fin se han incluido los datos de contacto de cada organización.

ANÁLISIS DE LOS CASOS DE BUENAS PRACTICAS RELEVADOS

Cuadro No. 4: Casos de buenas prácticas relevadas según área temática



Tal como se puede observar en el Cuadro No. 4 en el relevamiento prevalecen las prácticas vinculadas a la conformación del órgano de gobierno, ocupando el segundo lugar las que describen la modalidad de organización del trabajo de CDs y en menor grado la realización de tareas estratégicas, siendo menos significativo el número de casos vinculados con las restantes áreas temáticas.

Si se pensaran las áreas temáticas como parte de un plan de trabajo de desarrollo de los CDs, los datos vertidos por el relevamiento sugerirían que las organizaciones han desarrollado mayor experiencia en la primera fase de *conformación del órgano de gobierno* - incorporación y selección de nuevos miembros- con interesantes enseñanzas en cuanto a la composición y duración de sus funciones.

Asimismo, algunas prácticas resuelven la tensión entre "lo viejo y lo nuevo", "la experiencia y la innovación", mediante la conformación de organismos donde los ex miembros de CD acompañan las nuevas gestiones de forma tal que la experiencia acumulada sea incorporada. Encontramos aquí un aporte interesante a nuevas formas de gobierno que permiten acumular aprendizaje, al mismo tiempo que nuevos dirigentes asumen la conducción.

Por otra parte, las organizaciones sociales son percibidas cada vez más claramente por la comunidad como socias para el desarrollo y han ganado credibilidad a través del trabajo sostenido; sin embargo estos atributos no se instalan de una vez y para siempre. En este sentido, se destacan los esfuerzos realizados por unas pocas organizaciones por ganar en representatividad y legitimidad, sobre todo en los casos de entidades nacionales con amplia presencia territorial y/o redes de organizaciones, donde estas cuestiones se presentan como un real desafío.

Respecto de la *organización del trabajo* de los CD se observa que la incorporación de prácticas orientadas a diferenciar ámbitos y espacios de trabajo de los integrantes de los CDs está íntimamente ligada a su crecimiento. La mejora en la organización interna parece darse como respuesta ante el aumento en la cantidad de servicios y/o el alcance geográfico y/o los participantes. Cuando los proyectos crecen y las tareas son de mayor demanda las organizaciones parecen modificar su modalidad organizativa.

Paulatinamente las funciones tradicionales del órgano de gobierno son asumidas por comisiones y/o mesas de trabajo de distinta índole lideradas por un miembro de CD y la coordinación de áreas y/o programas suelen contar generalmente con un miembro del CD como referente.

De esta manera, los Consejos Directivos cobran ascendiente y se fortalecen al ser espacios de decisión, de definición de políticas sustantivas, alimentados por la mirada y experiencia de la gestión: las comisiones asumen la ejecución de las políticas definidas por el gobierno y comunican el estado de avance y resultados a través de sus referentes, de forma tal de proveer insumos para nuevas decisiones. El desafío en este área se refiere a descentralizar y delegar sin perder la autoridad final sobre cuestiones fundamentales para la organización.

Referido específicamente a las tareas de los *Consejos Directivos denominadas estratégicas*, es importante diferenciar entre tareas tradicionales, que tienen que ver con seguir y controlar la gestión, de las tareas que apuntan a temas cruciales para el futuro de las organizaciones como pueden ser la planificación y la evaluación. Las BP registradas en este campo muestran al CD asumiendo el rol de determinar cuáles son los temas fundamentales para el desarrollo de la entidad y acordar una agenda de trabajo en torno a ellos, en lugar de concentrarse en las tareas tradicionales de seguimiento y control, que pueden ser delegadas.

En la temática del *Abordaje de dilemas éticos y conflictos de interés* se observan las estrategias de algunas organizaciones centradas en prevenir y reducir todo tipo de conducta considerada legal pero reñida con principios éticos y valores institucionales, junto a otras modalidades que buscan promover comportamientos responsables con altos estándares éticos y alentar las conductas centradas en los valores institucionales promoviendo espacios para su evaluación periódica.

Para las organizaciones de la sociedad civil de la Argentina, la *función de Dirección Ejecutiva* esta en proceso de institucionalización creciente, aunque en ciertas entidades más tradicionales genera resistencias para ser incorporada. Las barreras para la apropiación de este rol por parte de las organizaciones sin fines de lucro, además de los obstáculos existentes en ciertos ámbitos, está vinculada a las posibilidades presupuestarias y a la capacidad de delegación de los cuerpos de gobierno en profesionales remunerados. Por tanto, no sorprende que las prácticas centradas en la relación entre CD y directores ejecutivos sean relativamente escasas.

Una de las responsabilidades colectivas del Consejo Directivo es fortalecer y mejorar su propio funcionamiento, la tarea de *desarrollo y capacitación* es un proceso de formación continua, que no puede ser planteado como algo aislado. Los miembros del CD reconocen raramente que la propia formación es un factor fundamental sin el cual es muy difícil lograr un desarrollo genuino de la entidad. En los casos registrados, que en relación a la importancia de la práctica no resultan numerosos, estas actividades son percibidas como un elemento que agrega valor a la organización y no sólo son planificadas cuidadosamente dentro de un proceso sistemático, sino que muestran resultados concretos y evidentes.

Respecto a la *relación de los cuerpos de gobierno con los restantes miembros* de la organización, las prácticas registradas se centran en los procesos de vinculación y comunicación sistemática entre aquellos que

cumplen funciones de gobierno, los que se ocupan de la gestión, sea éste último personal rentado o voluntario, los socios, los beneficiarios y otras personas significativas. Los vínculos con diversos actores relevantes, se despliegan en distintos espacios de participación y se reflejan en prácticas vinculadas a la capacitación, planificación y evaluación de las acciones institucionales donde ellos juegan un rol protagónico.

En este contexto y en relación a las prácticas relevadas según área temática llama la atención que las actividades vinculadas con la *evaluación del desempeño de los miembros del Consejo Directivo*, previstas entre los ejes orientadores, no han registrado ningún caso que las contemple de modo claro y específico.

Se entiende que es responsabilidad del cuerpo de gobierno evaluar el propio desempeño y realizar procesos de análisis de la propia gestión que ayuden a conocer cómo se está funcionando y que aspectos deben ser mejorados. Las actividades de evaluación deben estar orientadas a mejorar y maximizar la contribución de cada integrante y del Consejo Directivo en su conjunto. Cumplir con esta responsabilidad posibilita mejorar de esa forma la eficiencia y efectividad de los recursos internos.⁽⁷⁾

Al mismo tiempo, el relevamiento encontró una ausencia llamativa de prácticas vinculadas a los *mecanismos de rendición de cuentas* que informe, no sólo para que han sido utilizado los fondos obtenidos a los diversos actores vinculados a la organización, sino que también comunique los resultados alcanzados con dichos fondos, tanto en términos de actividades desarrolladas, beneficiarios alcanzados, como de efectos e impactos obtenidos.

Vale la pena entonces destacar que muy conectado con el gobierno de las entidades sin fines de lucro está el concepto de responsabilidad fiduciaria, que es la responsabilidad fundamental de todo Consejo Directivo, el cual alude al compromiso y obligación de los integrantes de estos cuerpos hacia quienes han dado la autoridad a los Consejos Directivos para el cuidado o protección del bien común y para cumplir la misión por la cual la organización fue creada. ⁽⁸⁾ En este sentido, los Consejos Directivos actúan en representación del bien de otros, frente a los cuales se obligan legal y moralmente. Este doble aspecto que tiene como base la confianza se denomina relación fiduciaria, es decir que los Consejos Directivos existen para servir a otros, han sido depositarios de la confianza de otros. Reciben autoridad por un lado, en las asociaciones civiles de la asamblea de socios o de la comunidad en su conjunto, que es la beneficiaria última y por el otro están obligadas a rendir cuentas, deben proteger esa confianza de la que son depositarios.⁽⁹⁾

Rendir cuentas puede tratarse de una tarea asumida como "natural" por las organizaciones y de allí su ausencia en el relato de los entrevistados y la imposibilidad de registro en este estudio, o quizás aún sea vista sólo desde la perspectiva de la normativa vigente, restringida a una cuestión casi formal de presentación de los correspondientes balances, y no como una práctica destacable dentro de la obligación moral y ética de quien administra fondos de terceros.

CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio un tema de reflexión permanente estuvo centrado en las dudas respecto de identificar esta tarea de exploración de experiencias relacionadas con el gobierno de las entidades como una búsqueda de buenas prácticas. Este pensamiento se originaba en la dificultad de evaluar las prácticas propuestas sin considerar el contexto institucional en el que surgieron o los resultados que su aplicación efectivamente generaban. Estos interrogantes se correspondían con las respuestas obtenidas de las primeras organizaciones que fueron contactadas, que se mostraban reticentes a describir sus experiencias como destacables o dignas de ser registradas y publicadas a pesar de que a ojos del equipo técnico de este proyecto, los cuerpos de gobierno de dichas entidades efectivamente realizaban actividades interesantes.

A partir de este reconocimiento a las resistencias que despierta el uso de terminología referida a "buenas prácticas", se comenzó a comunicar con mayor claridad que el objeto del trabajo era identificar específicamente prácticas útiles para evitar que se entendiera que la selección estaba orientada a experiencias que mostraran innovación, originalidad, o novedad o que se realizaría un ranking de prácticas desde las consideradas apropiadas y mejores, hasta aquellas inconvenientes o negativas.

Un enfoque en las buenas prácticas de las organizaciones sociales, tal como el que sirvió de marco a este trabajo, tiene que tratar de evitar dar una imagen de competencia entre organizaciones y focalizar la atención en las mejoras posibles a partir de la cooperación y la puesta en valor de las soluciones que las entidades han logrado a lo largo de los años.

En otra dimensión del tema, para ciertos autores (10) todo el pensamiento en torno de las mejores prácticas incita a copiar más que a comprender. Argumentan, que las prácticas son, sin duda, importantes, pero son siempre "situacionales". Su fortaleza es que se desarrollan permanentemente como consecuencia de las capacidades de un grupo concreto de personas frente a circunstancias específicas. Es por esto, que para algunos la tentativa de clonar las mejores prácticas acaba casi siempre siendo desalentadora, y potencialmente contraproducente, al intentar extrapolar prácticas a otros contextos institucionales o coyunturas.

Al hablar de buenas prácticas ha quedado esbozado, en el párrafo anterior, un diferente tipo de recaudo pero vale la pena desarrollarlo ya que está asociado a la tensión entre "*copia, uniformidad, permanencia*" e "*innovación, diversidad, cambio*". Proponer la diseminación de estas prácticas tiene como objetivo que éstas sean extendidas a otras entidades, lo cual corre el riesgo de ser realizado en forma automática, poco cuidadosa y sin tomar en cuenta algunas facetas que resultan críticas en cualquier proceso de replica o adaptación de modelos. Queda claro entonces que en la base de este **Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales**, presentar ejemplos de buenas prácticas y considerar su utilización en otros contextos diferentes de los que fueron generados requiere reflexión, análisis, capacidad adaptativa y creatividad por parte de las entidades interesadas.

En cualquier caso, presentar estas experiencias como prácticas que puedan inspirar a otras entidades no significa una invitación a la repetición indiscriminada. Muy por el contrario, la idea de base es tratar de compartir las experiencias y aprendizajes que se producen de forma continua y sistematizada en las organizaciones, facilitando un mecanismo de intercambio recíproco.

Todas las BP aquí publicadas tendrán luego su difusión desde el sitio web www.gestionsocial.org como una manera de poner a disposición de una mayor cantidad de organizaciones la posibilidad de evaluar y decidir desde cada contexto cuáles son las "prácticas útiles" para cada organización, cuáles son aquellas de las que se puede aprender para mejorar y generar mayor eficiencia al contribuir al logro de la misión de cada entidad y, de esa manera, generar valor social. A través del sitio www.gestionsocial.org, existirá la opción de expresar la opinión y hacer aportes sobre cada una de las buenas prácticas relevadas en este proyecto.

Siguiendo con las ideas de replicabilidad que fundamentan todo este trabajo, conviene destacar que continuamente se utilizan los términos duplicación, multiplicación y replicación para definir situaciones similares pero funcionalmente diferentes. Al respecto vale la pena considerar la distinción propuesta entre estas: "Llamamos duplicación a la acción de repetir una acción en otro contexto o situación diferente. En estos casos, incluimos esta duplicación en lo que denominamos "replicación formal". Llamamos multiplicación cuando esta duplicación se realiza en muchos lugares. Finalmente, hablamos de replicación cuando, además de repetir la acción desde su estructura metodológica, se mantiene la perspectiva política, su estructura de valor, su potencialidad transformadora. Estamos en lo que hemos llamado "replicación fundamental" (11). En síntesis, cada práctica contiene elementos metodológicos que le dan identidad y tienen que estar presentes para

que sea esa práctica y no otra.

Ahora bien, en el caso de los procesos organizacionales para evitar los riesgos ya destacados se podría pensar en la conservación del núcleo central, aquel que es sustantivo de la práctica, de modo de diferenciarlo de aquellas combinaciones o transformaciones que al modificarla pudieran agregar valor para quien la aplique sin alterar sus características fundamentales. En esta situación podríamos referirnos a una replicación adaptativa.

Para finalizar, las prácticas organizacionales relevadas describen uno o más momentos de una dinámica institucional, por tanto el fortalecimiento de la gestión de los cuerpos de gobierno es un proceso y no se trata sólo de replicar una experiencia. Como tal, no conviene engañarse creyendo que la mera repetición de acciones, por buenas que estas seas, generarán los cambios esperados. Cada práctica se da en un contexto histórico y social determinado, que acelera, favorece o desfavorece las acciones emprendidas. Una práctica puede ser la oportunidad en una organización y el fracaso en otra. Es conveniente tomar prácticas no sólo por ser buenas, sino por ser adecuadas y estar en condiciones de aplicarlas y eventualmente adaptarlas. Por tanto hay al menos tres elementos a tomar en cuenta cuando detectada una práctica como buena se tiene la intención de aplicarla en otra organización:

- La formalización y sistematización de esa práctica, comprendiendo su operatoria, los procedimientos que su implementación requiere, las herramientas necesarias para su aplicación, el contexto y las causas que le dieron origen, y las consecuencias que su implementación genera.
- Los valores y la ideología que sustenta dicha práctica.
- Las condiciones de viabilidad que deben estar presentes en el nuevo contexto de aplicación.

Las prácticas aquí presentadas intentan ser una contribución inspiradora para las organizaciones de la sociedad civil, aportando herramientas y dando indicios de pasos a seguir en la mejora integral de sus instituciones. El eje del gobierno de las entidades sin fines de lucro tiene una función significativa en la construcción de viabilidad y de impacto social y por esto compromete a todos y a cada uno de sus miembros.

REFERENCIAS

- (1) A los fines del presente documento utilizaremos los términos institución y organización como sinónimos.
- (2) Este estudio desarrolló paralelamente el eje de Buenas Prácticas de Voluntariado de Organizaciones de la Sociedad Civil que no se incluye en esta publicación. El documento de este Relevamiento se encuentra a disposición en www.gestionsocial.org.
- (3) En este documento se utilizará el término Consejo Directivo para referirse tanto a Comisiones Directivas de asociaciones civiles como a Consejo de Administración de fundaciones.
- (4) Knoke, David. (1990). *Organizing for Collective Action*. New York: Aldyne de Gruyter.
- (5) Ver anexo 1: Modelo de Guía para la Entrevista: Ficha Técnica.
- (6) Ver anexo 2: Listado de integrantes del Equipo de Trabajo a Cargo de las Entrevistas.
- (7) Berger, Gabriel y Poli, María. (2000). *Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro*. Buenos Aires: Foro del Sector Social.
- (8) Berger, Gabriel y Jones, Mercedes (2000) Fortalecimiento de la gestión de gobierno de las organizaciones del sector social- Informe de Relatoría-Buenos Aires, Programa Avina IDS/ Foro del Sector Social.
- (9) Jones, Mercedes (2000) Comisiones directivas efectivas para organizaciones eficaces.- Informe de Relatoría Programa de fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, Buenos Aires, Foro del Sector Social- AVINA.
- (10) Peter Senge, es uno de ellos.
- (11) Croce, Alberto (2004); "Aprendizajes sobre Escala" Buenos Aires, Fundación SES.

ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de Guía para la Entrevista: Ficha Técnica

Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales - Ficha Técnica Buena Práctica

Carátula:

Profesional:

Fecha:

1.Nombre de la Entidad	
2.Misión de la Entidad	
3.Dirección de la Entidad	
4.Localidad	
5.Código Postal	
6.Teléfono de la Entidad	
7.Fax de la Entidad	
8.E-mail de la Entidad	
9.Página Web	
10.Primer Registro Eje de la Buena Práctica	
11.Primer Registro Tema de la Buena Práctica	
12.Referente/s	
13.Cargo Desempeñado en la Entidad	
14.Teléfono del Referente	
15.E-mail del Referente	

Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno y RRHH Voluntarios en Organizaciones Sociales -
Ficha Técnica Buena Práctica

16.Eje	
17.Tema	
18.Categoría	
19.Nombre de la BP	
20.Principal resultado esperado	
21.Organización	
22.Datos de Contacto	
23.Campo de Actividad	
24.Area Geográfica	
25.Tipo de Organización	
26.Año personería jurídica	
27.Cantidad de Socios	
28.Cantidad de Empleados	
29.Cantidad de miembros CD	
30.Cantidad de Voluntarios	

31.Cantidad de Personas Donantes	
32.Otras Fuentes de Recursos	
33.Presupuesto Año 2004	
34. Breve Descripción de la Organización: Características de la organización: a qué se dedica, qué población atiende, motivaciones, valores, etc.	
35.Síntesis Buena Práctica: Resumen efectivo con elementos básicos y peculiares.	
36.Antecedentes: Problema que desembocó en la Buena Práctica.	
37.Cómo se diseñó: Modelo, obstáculos que permitió superar, recursos empleados.	
38.Operatoria y Gestión:: Gestión, acciones, pasos, problemas, reformulaciones, dinámica del proceso	
39.Efecto/ Resultado: Logros en escala y magnitud. Satisfacción de los beneficiarios, mejoras obtenidas, sugerencias, probabilidad de réplica, aportes	
40.Sugerencias para su Implementación: Obtención de resultados satisfactorios. Personas que deban incluirse, modalidades específicas de ejecución, alternativas.	

ANEXO 2: Listado de integrantes del Equipo de Trabajo a Cargo de las Entrevistas

Integrantes del Equipo de Buenas Prácticas a cargo de las Entrevistas	
	Nombre y Apellido
	Leticia Accoroni
	Luz Mariela Avruj
	Laura Benbenaste
	Natalia Buratti
	María Fernanda Chirico
	Adriana De Lucio
	Cecilia García
	María Mercedes Irigoyen
	María Alejandra Jara
	María Cecilia Milesi
	Lorena Moscovich
	Miriam E. Vassolo
	Lara Weisstaub
	Claudia Marcela Wentzel

1

Area Temática:

Conformación del Organo de Gobierno.

Describen distintos mecanismos utilizados por las entidades entrevistadas para la selección y designación de integrantes de sus cuerpos directivos. Además, se incluyen ejemplos relacionados con el momento de transición y las condiciones pautadas de funcionamiento del gobierno en ese crítico período.

Casos de Buenas Prácticas Relevadas:

- 1 Funcionamiento de la Comisión de Nominación.
- 2 Programa de renovación de autoridades.
- 3 Recambio planificado de los cargos y mecanismo de reemplazo de los presidentes.
- 4 Definición del perfil de nuevos miembros del Consejo Directivo.
- 5 Mejoras en la Estrategia de Renovación del Consejo de Administración integrado por fundadores.
- 6 Renovación de la Comisión Directiva a partir de la elección bienal de un nuevo presidente y la incorporación sostenida de miembros.
- 7 Mecanismo de incorporación anticipada del nuevo presidente.
- 8 Modalidad de selección de los miembros en el nivel local, provincial y nacional.
- 9 Representación de los beneficiarios en la Comisión Directiva.
- 10 Método de rotación de miembros que facilita la participación de los jóvenes en el Consejo de Administración.
- 11 Consejo Consultivo como instancia de capacitación y práctica para los futuros miembros del Consejo de Administración.
- 12 Mecanismo de selección de miembros para alcanzar representatividad en el gobierno.
- 13 Proceso formalizado de selección de autoridades con clara definición de roles y funciones.
- 14 Reglamento que determina la modalidad de incorporación de nuevos miembros y el funcionamiento del Consejo de Administración.
- 15 Gobierno de la red con integración federal.

Funcionamiento de la Comisión de Nominación.

Conformada por ex miembros de la Comisión Directiva su función es colaborar con la Comisión Directiva en las tareas de buscar nuevos socios, realizar su inducción, contactar y sugerir miembros para la Comisión Directiva, y actuar como asesores en el caso que el Presidente, durante su gestión, lo solicite.

ENTIDAD

Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA)
susan.conway@sanandres.esc.edu.ar / www.sanandres.esc.edu.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La Asociación cuenta con una Comisión de Nominación (CN) conformada por hasta cinco miembros, quienes deberán ser ex integrantes de la Comisión Directiva (CD). Los integrantes son elegidos en la Asamblea y cumplen un mandato de dos años que puede renovarse.

La Comisión de Nominación es responsable de trabajar en conjunto con la Comisión Directiva en:

- Identificar nuevos socios
- Inducir la incorporación de nuevos asociados
- Sugerir nuevos miembros para la Comisión Directiva
- Entrevistarlos una vez propuestos
- Aconsejar y acompañar al presidente en su gestión en el caso que este lo solicite
- Informar y asesorar a los integrantes de la Comisión Directiva en el caso que estos lo soliciten
- Presidir la Asamblea de Socios
- Proponer candidatos para el rol de presidente

La Comisión de Nominación sugiere a la CD la persona, que es potencial candidata para asumir la responsabilidad de la presidencia, luego es la CD la que vota al Presidente en la primera reunión después de la Asamblea.

Cada CN decide la dinámica más conveniente de funcionamiento adecuándose de manera flexible a las necesidades de cada periodo. Existen hábitos de trabajo en común y acuerdos en pos de cumplir con los propósitos establecidos. Sus integrantes cuentan con la experiencia personal lograda durante el tiempo de desarrollo de su rol dentro de la CD -en este sentido, se trata de personas con alta capacidad de organización y trabajo-, que al mismo tiempo poseen la ventaja de conocer los valores y códigos institucionales.

Estas capacidades, junto con la libertad de definir el propio funcionamiento, facilitan la organización de cada CN y las transforman en una eficaz herramienta institucional. En ellas conviven la búsqueda de innovación, lo que les permite la incorporación de nuevas pautas, y las tradiciones, lo que fortalece y da sustentabilidad a la entidad.

La CN se reúne principalmente durante los tres o cuatro meses previos a la elección de nuevos miembros de Comisión Directiva. Durante ese período se realizan reuniones tantas veces como sea necesario.

Funcionamiento de la Comisión de Nominación.

Habitualmente se concretan una o dos veces por mes, aunque en algunas oportunidades han tenido que reunirse en forma diaria.

Si bien el eje de trabajo principal está orientado a la detección de potenciales candidatos, también se puede requerir la participación de la CN en las reuniones de Comisión Directiva o en el asesoramiento y trabajo con alguno de sus miembros. Lo más importante es que es la CN está al servicio de la Comisión Directiva y del Presidente de acuerdo con los cuales establece sus prioridades y acciones. Es una comisión que está en total sintonía con esos requerimientos sin interferir en el desempeño de las funciones de gobierno de la CD y del Presidente.

EFFECTO Y RESULTADO

El funcionamiento del Comité de Nominación ha permitido:

- Facilitar la incorporación de nuevos miembros en todas sus instancias - socios, consejeros, etc.-
- Sumar diversidad y experiencia a la mirada estratégica de la organización
- Generar mayor aprovechamiento del aprendizaje organizacional producido durante las diferentes gestiones

ANTECEDENTES

La Comisión de Nominación existe en la Asociación desde hace muchos años, y sus responsabilidades forman parte de los usos y costumbres de la organización. Hace 10 años se legitimó la existencia de la Comisión de Nominación y se la incorporó a los Estatutos.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Originalmente se dio una instancia de participación de los ex presidentes, ex vice-presidentes y ex miembros de CD que se responsabilizaban de continuar con algunas tareas consideradas importantes para la sustentabilidad de la organización. Pero este órgano fue incorporado a los Estatutos luego de muchos años de funcionamiento y colaboración de hecho. Sus responsabilidades fueron modificadas paulatinamente en función de la experiencia adquirida por las sucesivas gestiones de Comisión Directiva y las propuestas de la Asamblea de Socios.

MISION DE LA ENTIDAD

Proveer educación de alta calidad.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Asociación es responsable por el Colegio San Andrés que incluye dos jardines iniciales, dos escuelas primarias, una escuela secundaria y por la Universidad de San Andrés. Su historia se inicia en 1838 cuando la comunidad presbiteriana escocesa creó su primer colegio.

Programa de renovación de autoridades.

La Asociación está dirigida y administrada por una Comisión Directiva (CD) y a los fines de contralor cuenta con una Comisión Revisora de Cuentas (CR). En su Estatuto tiene previsto un programa dinámico de renovación de autoridades. Además cuenta con un Consejo de Ex Presidentes que permite el aprovechamiento de la experiencia adquirida por los miembros salientes.

ENTIDAD

Asociación Civil Colegio San Marcos
info@sanmarcos.org.ar / www.sanmarcos.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Programa de Renovación

Con el objeto de encontrar un balance entre la continuidad de la cultura institucional y la vitalidad necesaria para gestionar su gobierno, la organización prevé que cada año se renueve un tercio de la Comisión Directiva (CD) y que los miembros que ya hayan cumplido con su mandato de tres años cesen en sus funciones y deban esperar un año para volver a postularse.

Los miembros de CD y CR no pueden percibir por este concepto sueldo o ventaja alguna dentro de la Asociación. La renovación de miembros de CD y CR se realiza en Asambleas Ordinarias (anuales) que tienen lugar en el mes de Junio.

Esta tarea se realiza en conjunto, de acuerdo a un proceso que incluye los siguientes pasos:

1. Los cargos a elegir surgen como consecuencia de la expiración del plazo de los mandatos, o sea cuando se hayan cumplido los tres años en CD o CR.
2. Se eligen los nuevos miembros en el marco de la Asamblea Anual Ordinaria conformada por los asociados (padres de los alumnos de la escuela). Todos los Asociados pueden postularse, siempre y cuando tengan al día las cuotas de ingreso y las académicas y cuenten con la disponibilidad que requiere la asunción del cargo.
3. Los miembros que permanecen en sus cargos son responsables de transmitir los alcances y funciones de la CD a los nuevos miembros. Adicionalmente, se realiza una "Reunión Informativa" para potenciales postulantes a cargos de CD y CR antes de la Asamblea.
4. Una vez que se actualiza la información del periodo anterior, se identifican los objetivos a cumplir sobre la base del Proyecto Educativo Institucional (PEI). El PEI es requerido por el organismo de gobierno de referencia para los establecimientos educativos, vincula los contenidos curriculares con aspectos de fortalecimiento institucional y el Plan Institucional de la Asociación.
5. Los cargos de Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero, etc. son designados por la CD en la primera reunión posterior a la Asamblea General Ordinaria. Adicionalmente, y en función del Planeamiento y Objetivos de cada período se conforman Sub-Comisiones de trabajo para tareas o áreas específicas, las que son integradas por diferentes miembros de CD según su perfil o habilidades para ello.

A lo largo del año la CD se reúne semanalmente con un Orden del Día predeterminado, con temas que sur-

Programa de renovación de autoridades.

gen de las necesidades coyunturales, el control presupuestario o autorización de pagos, y proyectos previstos o en curso de ejecución.

De cada reunión surge un acta que además de ser el documento que permite sistematizar la historia de la gestión del gobierno, es el medio de información que recibe el Director General para que pueda implementar las decisiones tomadas por la CD; así como las notas que se enviarán a la comunidad o a las entidades externas con las que la asociación mantiene relación.

Consejo de Ex-Presidentes

La Asociación cuenta con un Consejo de Ex-Presidentes integrado por quienes ejercieron los cargos de Presidente y Vice-Presidente de la Comisión Directiva, aún cuando sus hijos hayan dejado de ser alumnos del Colegio. La inclusión no es automática y los miembros salientes deben expresar su conformidad en tal sentido. El Consejo de Ex-Presidentes tiene por objetivo colaborar con la Comisión Directiva y, por su intermedio, con la Dirección del Colegio, en todos aquellos temas que por su trascendencia y proyección resulte conveniente y oportuno su tratamiento por ese órgano, ya sea a criterio de la Comisión Directiva o también del propio Consejo, pudiendo éste autoconvocarse.

Las conclusiones y recomendaciones del Consejo de Ex-Presidentes tienen carácter de asesoramiento y no son vinculantes para la Comisión Directiva.

EFFECTO Y RESULTADO

La modalidad de incorporación de nuevos miembros y del Consejo de Ex Presidentes permite:

- Sostener la innovación y la tradición.
- Agregar nuevos y comprometidos postulantes cada año.
- Incorporar vitalidad a la gestión de gobierno.
- Mantener incluidas y no alejar personas con experiencia institucional, y comprometidas con la entidad.

ANTECEDENTES

El modelo de gobierno imperante es el definido en el Estatuto Original aprobado por los fundadores del Colegio, actualizado por las sucesivas reformas que manteniendo su Espíritu original intacto, han adaptado su funcionamiento a las necesidades cambiantes de los tiempos actuales. Cada cambio debe ser aprobado en Asamblea.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La Asociación está dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta de nueve miembros titulares a saber: Presidente; Vice-Presidente; Secretario; Pro-Secretario; Tesorero; Pro-Tesorero y tres Vocales titulares. Hay también tres vocales suplentes y una Comisión Revisora de Cuentas compuesta de tres miembros titulares y un miembro suplente.

Se definió que el mandato de los mismos dure tres años, renovables anualmente por tercios, pudiendo ser reelegidos luego de transcurrido un ejercicio desde la finalización de su mandato, y será revocable en cualquier momento por decisión de la Asamblea, sin que sea admisible imponer restricciones al ejercicio de este derecho. Los socios designados para ocupar cargos electivos no podrán percibir por este concepto sueldo o ventaja alguna.

Programa de renovación de autoridades.**MISION DE LA ENTIDAD**

Desarrollar integralmente a sus alumnos teniendo en cuenta sus capacidades y necesidades emocionales, intelectuales y físicas, en consonancia y permanente comunicación con las familias.

Fomentar las raíces comunitarias que definieron sus fundadores.

Favorecer la práctica de valores universales como: la tolerancia, el respeto, la libertad, la honestidad, la solidaridad y la cooperación.

Orienta la participación social, el descubrimiento, la investigación, el desarrollo del pensamiento independiente, y el aprendizaje en dos idiomas: castellano e inglés.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Se inició en 1964 por un grupo de padres fundadores con similitud de valores y afinidad social, cultural y territorial. Sus motivaciones fueron: crear una institución laica, bilingüe, mixta para educar a niños de las familias de la zona. En un principio dictaban clases en tranvías adaptados como aulas.

Luego construyeron el edificio escolar, que remodelan en forma permanente hasta el presente.

Recambio planificado de los cargos y mecanismo de reemplazo de los presidentes.

El cargo de presidente, que es para la entidad una figura central, se renueva cada tres años y no puede ser reelegido. La propuesta del nuevo candidato/a surge del presidente saliente, aunque la definición final es responsabilidad de la Comisión Directiva.

ENTIDAD

Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)
acde@acde.org.ar / www.acde.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Toda persona que sea parte de ACDE, haya mantenido una función activa, y tenga más de un año de antigüedad, puede postularse como miembro de la Comisión Directiva (CD).

La decisión de ingreso a la CD es por consenso de sus miembros y se define en el ámbito de la misma. Los cargos son renovables en todos los casos a excepción de la presidencia, que luego de los tres años de gestión no puede postularse nuevamente. Dentro de las funciones del presidente se encuentra la de seleccionar a su sucesor.

Este proceso de búsqueda de reemplazante se realiza con una metodología aparentemente informal (internamente lo llaman Consenso a la Veneciana) pero que permite tener consignas, pasos y expectativas claras por parte de los miembros de la entidad.

Las etapas de este proceso son:

1. El presidente, junto con las personas más antiguas de la CD, definen cuáles son los requisitos y el perfil necesario para ocupar el cargo de presidente en función de los temas que la entidad considera estratégicos para el próximo período. Con ese perfil definido se analizan a los potenciales candidatos.
2. Los candidatos surgen por propuestas de los miembros de la misma CD, la cual incluye 24 integrantes con características muy diversas.

Generalmente, luego de esta evaluación preliminar surgen dos o tres nombres, entre los cuales se selecciona a la persona más apropiada de acuerdo con los criterios y perfiles previamente establecidos.

3. El presidente propone el/la candidato/a a la CD. Este órgano evalúa el perfil y la tarea que deberá realizarse y analiza la coincidencia con las características de la persona propuesta, luego de lo cual definen si resulta elegido/a.

Los ex presidentes mantienen un rol de asesoramiento. Son convocados dos veces en el año para sostener un diálogo con la CD y conversar sobre cuestiones estratégicas para la organización.

Recambio planificado de los cargos y mecanismo de reemplazo de los presidentes.**EFFECTO Y RESULTADO**

Este proceso da como resultado:

- Favorecer el recambio y la renovación.
- Prevenir y evitar los personalismos.
- Lograr personas responsables y comprometidas.
- Seguir vinculados a los ex presidentes.

ANTECEDENTES

Siempre fue un tema crítico para ACDE la renovación de los miembros de su CD. Las experiencias les demostraron que cuando los presidentes permanecen por largos períodos en sus cargos se generan procesos que detienen la marcha de la organización.

Por eso, consideraron muy importante una circulación planificada de los cargos y las responsabilidades. Esta idea de renovación y su metodología se fue generando como respuesta satisfactoria a estas inquietudes.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El proceso de renovación fue creado en forma conjunta entre los miembros de la CD y los socios activos de la organización con la intención de incorporar una dinámica de circulación de las autoridades que fuera democrática y participativa, pero al mismo tiempo no resultara disruptiva o conflictiva.

Trataron de evitar los típicos problemas que enfrentan las organizaciones cuando definen las modalidades y períodos de renovación de sus cuerpos directivos. Vieron las divisiones que sufren las entidades que no cuidan los procesos necesarios de recambio y los transforman en estériles luchas por el poder. Pero al mismo tiempo, evaluaron los costos que pagan muchas instituciones que prefieren no renovar a sus miembros.

Definieron que la función en la que tenían que poner más atención era la de presidente de la organización. A partir de allí idearon este mecanismo que les resulta muy eficaz.

MISION DE LA ENTIDAD

Ayudar a los dirigentes de empresa a vivir de manera coherente su vocación emprendedora y su fe cristiana

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Esta institución nació luego de la Segunda Guerra Mundial por un pedido del Episcopado el cual llama al empresariado católico para brindar ayuda a las víctimas de la guerra, en especial alimentos. La tarea común fortaleció vínculos conducentes a la creación de ACDE. Se fundó en 1952 y en 1957 obtuvo su personería jurídica. Es una organización no confesional, de origen católico. El criterio de ingreso es ser empresario, ser presentado por un socio y acordar con los valores institucionales. Brinda servicios a sus socios, tanto de formación profesional, como laboral. Sus valores atienden a la responsabilidad social empresaria, al respeto a la persona humana y a la implementación de la actividad productiva en relación a la doctrina social de la iglesia.

Definición del perfil de nuevos miembros de la Comisión Directiva.

La Asociación redefinió su modelo institucional y en coherencia con esto, elaboró por escrito las características principales que debían reunir los miembros de su cuerpo de gobierno, especialmente la figura del presidente.

ENTIDAD

Asociación de Administradores Gubernamentales
aag@wamani.apc.org / www.ag.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Para acordar criterios comunes, y lograr definir los perfiles de los futuros miembros del cuerpo de gobierno de la organización, se trabaja para generar una visión compartida de las necesidades institucionales a partir de la premisa: "por sobre las diferencias, trabajar sobre lo que nos une". Esta modalidad se desarrolla de la siguiente forma:

1. Definir el tipo de entidad que se quiere para poder definir qué tipo de consejeros necesitan en cada etapa institucional, primero se trabaja sobre qué tipo de Asociación de Administradores Gubernamentales desean.

2. Poner por escrito los acuerdos sobre unas pocas características de la organización deseada. Luego de un proceso de trabajo grupal realizado por los miembros se logra una visión compartida.

3. Detallar el tipo de características básicas y perfiles de los miembros fundamentales para llevar adelante el trabajo y realizar la descripción de la tarea.

Allí se detallan por escrito los conocimientos, habilidades, experiencia requerida junto con el detalle de obligaciones, responsabilidades, requerimiento de tiempo de distintas funciones y cargos.

Por ejemplo, la definición del perfil del presidente estuvo íntimamente vinculada con la capacidad de:

- Defender los intereses del cuerpo de administradores.
- Gestionar políticamente.
- Dialogar ante y con distintos actores.
- Posicionarse públicamente, adquiriendo visibilidad y presencia en la agenda pública.

Los perfiles desarrollados para el resto de los integrantes del CD indicaban que cualidades especiales debían poseer, en general relacionadas con capacidades y experiencias específicas, profesiones y/o conocimientos para llevar adelante la tarea y complementar al presidente.

4. Planificar y realizar la búsqueda de los potenciales candidatos

Esta visión orientó la búsqueda del presidente y otros miembros.

Aunque todavía se han realizado pocas búsquedas con esta metodología, es una herramienta incorporada dentro de la entidad. Se piensa mantener actualizados los perfiles y utilizar este mecanismo para los próximos ingresos.

EFEECTO Y RESULTADO

La descripción escrita del perfil de los miembros del Consejo de Directivo (CD) ha mostrado ser efectiva para

Definición del perfil de nuevos miembros de CD en función de las necesidades estratégicas de la entidad.

lograr el involucramiento de personas con características apropiadas de liderazgo para el cumplimiento eficaz de las funciones de gobierno de la asociación.

Básicamente trajo como consecuencia:

- Incorporar un mecanismo que permite mayor coherencia entre los perfiles de las autoridades y las necesidades estratégicas de la organización.
- Una visión compartida y la unificación de posturas en la organización.
- Un mejor cumplimiento de la misión de la organización y la satisfacción de los socios.
- Motivar a los socios a participar más activamente, y asistir a las asambleas.

ANTECEDENTES

Un proceso de crisis institucional requirió la renovación de la misión de la entidad y por consiguiente del Consejo Directivo para unificar las acciones voces en la defensa de los intereses del cuerpo de administradores.

Se pensaron muchas opciones, incluyendo la opción de disolver el cuerpo de administradores gubernamentales que da origen a la Asociación. Esto motivó una reacción de los miembros que propusieron un proceso de análisis y de alternativas de cambio.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Se decidió hacer una planificación estratégica para renovar toda la organización y adecuarla a las necesidades de sus miembros y del contexto país. Para el cumplimiento de esa tarea, en primera instancia se centralizó la toma de decisiones en el grupo de consejeros con mayor presencia y compromiso con la organización y la tarea, de manera tal de transitar la coyuntura en forma eficaz. Ellos decidieron la metodología para pensar la entidad y la elaboración de perfiles para seleccionar a los nuevos miembros del CD. En los distintos pasos se convocaron a varias asambleas de socios.

Todos los socios que participaron de las asambleas y el Consejo Directivo se plantearon como objetivo que la asociación tuviera un mayor protagonismo y que los miembros del CD se adecuaran al perfil requerido.

MISION DE LA ENTIDAD

La Asociación representa el compromiso de sus socios con el Estado y por lo tanto con la sociedad, y procura reforzar su labor con actividades complementarias, de orden cultural y científico, vinculadas al campo de acción de su desempeño habitual: las políticas públicas.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Nació en 1984. Tuvo su origen en el cuerpo de administradores gubernamentales, un sector de los funcionarios estatales altamente calificados. Sus propósitos son llevar adelante las acciones necesarias para asegurar el desarrollo profesional y la capacitación permanente de sus asociados, así como promover la vinculación científica, técnica y cultural con entidades afines, nacionales o extranjeras. Está integrada por funcionarios de carrera del Estado Nacional, todos miembros del Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Uno de los pilares del funcionamiento de la Asociación ha sido la promoción de la reflexión y el debate acerca del sector público, para lo cual se organizan seminarios, jornadas, ciclos de conferencias, concursos de ensayos y publicaciones.

Mejoras en la estrategia de renovación del Consejo de Administración integrado por fundadores.

Modelo y proceso orgánico de cambio escalonado de autoridades con la inclusión de mejoras. Permite realizar una modificación paulatina de modo de crecer más allá del impulso inicial de los fundadores y al mismo tiempo ser consistentes con los ideales y valores que dieron origen a la entidad.

ENTIDAD

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, -CIPPEC-, Fundación
info@cippec.org / www.cippec.org

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El proceso de renovación paulatina (aproximadamente entre 2 a 4 miembros fundadores en cada período de renovación) está escrito en un manual de procedimientos con indicación de finalización de funciones, modelo de incorporación, manual de inducción de los nuevos consejeros, etc.

El sistema de renovación que se ha desarrollado de acuerdo con lo planificado, está en funcionamiento y fue optimizándose a lo largo de los últimos 5 años. Se han aplicado los mecanismos definidos previamente pero agregándoles mejoras notables en cada nueva renovación. Detallamos algunas de ellas:

1. Residencia Institucional: en la renovación del año 2003 se implementó un sistema de "residencia institucional" para las personas pre-seleccionadas. Estas deben participar en la institución como residentes aprendiendo aproximadamente durante 6 meses el funcionamiento del Consejo de Administración (CA). Realizan una experiencia de tipo gabinete ya que si bien los residentes no tienen voto en las reuniones de trabajo, esta instancia permite que los miembros de CA puedan conocerlos, que los candidatos conozcan mejor a la organización y al CA antes de entrar, y así evitar incorporaciones que no resultarían convenientes. Los futuros miembros puedan aprender los mecanismos institucionales y dar continuidad a la gestión y al mismo tiempo se generan nuevas líneas de comunicación e intercambios.

2. Cambios en la descripción del perfil de los miembros del CA: otra modificación observada, a lo largo de estos primeros cinco años, fue la variación del perfil de los miembros. Inicialmente la institución privilegió la incorporación de profesionales jóvenes con una rigurosa formación.

Los cambios y crisis de la Argentina llevaron a detectar la necesidad de integrar personas de mayor experiencia de vida e historia en el país. Se incorporó gente con otras características - los perfiles actuales contemplan la conveniencia de integrar a personas de más edad, con acceso directo a recursos y con una visión estratégica de forma tal de acompañar los nuevos tiempos y ampliar los horizontes de la organización.

3. Otro tipo de participación del CA.

También como sistema de encuentro e intercambio se organizan desayunos de trabajo a los que pueden asistir todos los miembros de la institución y conversar con el CA. Por otra parte, actualmente es obligación de cada miembro del CA participar en una comisión de seguimiento de un tema o línea de proyecto.

Mejoras en la Estrategia de Renovación del Consejo de Administración integrado por Fundadores.

En síntesis, las renovaciones se están produciendo en orden a lo programado en el manual de procedimientos y se han incorporado nuevas herramientas para renovación y el fortalecimiento del CA. Se prevé que en el año 2008 la conducción de la organización será totalmente independiente del esquema fundador inicial, sin inhibir la presencia de éstos como asesores y/o consultores independientes.

EFEECTO Y RESULTADO

Los logros más importantes hasta la fecha son:

- Contar con un dispositivo de renovación claro que permite miembros fundadores con compromiso sostenido y miembros nuevos con conocimiento de la entidad.
- Mejora en la modalidad de toma de decisiones, al contar con un CA con "distancia óptima" el contenido de las decisiones está menos impregnado de los afectos y limitaciones fundacionales.
- Mejora en la selección de perfiles y la distribución de funciones del CA.
- Mayor conocimiento de las actividades y procesos de la institución por parte de todos los miembros del CA.

ANTECEDENTES

Para evitar una entidad sin renovación de la dirigencia, lo que genera disconformidades grupales, potencia crisis organizacionales y divisiones interpersonales, los principales miembros fundadores diseñaron una estrategia de reemplazo de ellos mismos en forma escalonada.

Buscaron que la organización cuente con un plan estratégico que abarca un proceso estimado entre 5 y 10 años. Dentro de este plan, las incorporaciones al CA se logran con un sistema orgánico de cambio permanente, para que en el año 2008 ningún miembro fundador pertenezca al CA.

DISEÑO DE LA PRACTICA

En una primera etapa, y decidida la implementación de la renovación, se realizaron diversas acciones paralelas: Planificación y comunicación del modelo de renovación:

1. Consultas a expertos en gestión de organizaciones nacionales e internacionales sobre el tema renovación.
2. Elaboración de los mecanismos y procedimientos de renovación: manual de procedimientos de funcionamiento, modalidades de renovación, sistema de selección, sistema de inducción de los nuevos miembros, requisitos y condiciones, evaluación de perfiles demandados y convenientes según ciclo institucional, etc.
3. Información y comunicación pública a los donantes, staff y otras figuras relevantes a la política de renovación decidida por CIPPEC, tema importante para transparentar hacia fuera y hacia adentro los objetivos de la medida y además evitar posibles vueltas atrás en las decisiones y caminos elegidos.

Los modelos que se tomaron fueron los de experiencias externas y de la compleja historia del país a nivel de degradación institucional por una personalización aguda y una intervención partidaria permanente. Frente a esto, una fundación como el CIPPEC, que su materia prima es la política pública, debía generar mecanismos de superación de estas limitaciones, implementando una política de largo plazo para sobrevivir en esta sociedad.

Los recursos a movilizar tuvieron en cuenta la escala institucional y el alcance de la medida propuesta. El principal recurso utilizado fue el tiempo. Tiempo de movilización de ideas, tiempo para el trabajo de facilitación del cambio, tiempo para el nuevo proceso de involucramiento de las nuevas personas elegidas.

Mejoras en la Estrategia de Renovación del Consejo de Administración integrado por Fundadores.**MISION DE LA ENTIDAD**

CIPPEC es una organización que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en Argentina. El desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Educación, Salud, Justicia, Política Fiscal, Transparencia, Instituciones Políticas y Gestión Pública Local.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Para hacer efectiva esta misión, CIPPEC se concentra en dos tipos de intervenciones que consideran fundamentales para lograr un Estado que favorezca el crecimiento y la equidad: (i) mejorar el acceso a los servicios públicos esenciales y su calidad, especialmente los de salud, justicia y educación, que consideran fundamentales para garantizar que todos los argentinos tengan las mismas oportunidades de desarrollo; y (ii) contribuir al fortalecimiento de las instituciones democráticas fundamentales para el desarrollo de este país. CIPPEC tiene 4 áreas de trabajo: Análisis de Políticas Públicas, Asesoramiento e Implementación de Políticas Públicas, Promoción e Incidencias de Políticas Públicas, Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas.

Renovación de la Comisión Directiva a partir de la elección bienal de un nuevo presidente y la incorporación sostenida de miembros.

Asegura que cada dos años se produzca una vacante en la Comisión Directiva, lo que estimula su renovación paulatina y sostenida. Para poder cumplimentar este requisito los miembros de la Comisión Directiva y del Consejo Asesor (cuerpo formado por ex-presidentes) están permanentemente activos en la búsqueda de candidatos a incorporarse a la Comisión Directiva.

ENTIDAD

Centro Nikkei Argentino -CNA-, Asociación Civil
info@centronikkei.org.ar / www.centronikkei.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El cargo de presidente tiene un año de duración con la posibilidad de renovarlo por otro período de un año. Es decir, que esta función admite una duración máxima de 2 años en el puesto, luego de lo cual la persona debe retirarse de la Comisión Directiva (CD) y no puede continuar como miembro de ella. En forma complementaria a la exigencia estatutaria de que el presidente debe retirarse de la Comisión una vez terminado su segundo período de un año existe un Consejo Asesor (CA) compuesto por ex-presidentes.

La operatoria de esta modalidad de incorporación de nuevos miembros a la CD se basa en normas no escritas y en la cultura organizacional.

Los componentes de esta práctica son los siguientes:

1. Sabiendo que cada dos años se debe incorporar al menos un nuevo miembro a la CD, tanto los integrantes del CD consejeros como los miembros del CA están atentos a posibles interesados en ocupar el futuro puesto vacante y sostienen una búsqueda permanente de postulantes.
2. Sin que exista un reglamento escrito, cada integrante de ambos órganos de gobierno observa a los miembros de la asociación que se muestran interesados en su funcionamiento y parecen estar dispuestos a querer comprometerse más con el Centro Nikkei de Argentina.
3. La Comisión Directiva lleva a cabo su reunión semanal a puertas abiertas, de forma tal que pueda presenciarla cualquier persona que esté interesada. Cabe aclarar que si en la agenda figuran temas delicados o que requieren reserva, la reunión de la CD para tratar esos temas se desarrolla otro día, preferentemente un sábado por la tarde, cuando el Centro está cerrado al público.
4. Cuando un miembro de la CD, o del CA, identifica una persona que pudiera estar interesada en participar en la CD, o que es un miembro potencial, se le invita a las reuniones como oyente para que vea por sí misma en qué consiste el trabajo de la CD.
5. Una vez que el interesado ha participado en reuniones de la CD durante un tiempo, ha mostrado su capacidad y compromiso hacia la Asociación, y hay consenso en la CD respecto de su inclusión, se le propone ingresar en ella como vocal suplente en el próximo cambio de autoridades.
6. Si hay varios candidatos posibles para iniciarse en la CD como vocales suplentes, se discute en la CD y con los candidatos, hasta llegar al consenso acerca de quién será la persona que ocupará el puesto vacante.

Renovación de la Comisión Directiva a partir de la elección bienal de un nuevo presidente y la incorporación sostenida de miembros.

7. Tanto los miembros de la CD como los del CA, se empeñan especialmente en buscar posibles nuevos miembros entre los grupos de jóvenes del CNA, para asegurar la representación generacional dentro del órgano de gobierno.

EFECTO Y RESULTADO

Esta práctica ha permitido que:

- Exista una renovación de ideas y propuestas asumidas tanto por los miembros con antigüedad como por los nuevos integrantes.
- Los miembros de la CD estén activos en la búsqueda e integración de nuevos candidatos para integrar la CD.
- Se produzca un constante recambio y exista diversidad generacional entre los miembros de la CD.
- Se aprovecha la experiencia de los ex presidentes sin que estos se eternicen en ese rol.
- Se promueven liderazgos participativos.

ANTECEDENTES

Esta práctica se ajusta a lo establecido por el Estatuto de la organización.

Teniendo en cuenta problemas comúnmente existentes en los órganos de gobierno de organizaciones sin fines de lucro, los fundadores del CNA decidieron introducir en el Estatuto cláusulas que permitieran abordar preventivamente dichos problemas comunes, a saber:

- Falta de renovación y recambio de miembros de la CD.
- Permanencia en el poder y enquistamiento de personas en el gobierno de la organización.
- Estancamiento generacional de los cuadros de gobierno organizacionales.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Los nikkei en Argentina conformaban un grupo que desarrollaba actividades culturales y sociales de manera informal. En marzo de 1985 los jóvenes nikkei de diferentes lugares del país reunidos en la Asociación Japonesa de Rosario rubricaron el "Acuerdo de Rosario" para constituir un Centro Nikkei Argentino y posteriormente se firmó el Acta Constitutiva, dando nacimiento así al CNA. Todas las discusiones y el diseño de esta práctica se llevaron a cabo en el momento fundacional del CNA como organización formalmente constituida. Como resultado de estas discusiones se acordó que el Estatuto establecería:

- 2 períodos de un año como duración máxima del presidente.
- Una vez terminado el segundo período, el presidente debe retirarse de la CD, sin posibilidades de ser nuevamente parte de ella.

Con respecto al recambio generacional paulatino, cabe destacar que en 1995 los fundadores del CNA decidieron que luego de 10 años de trabajo, era hora de retirarse y pasar el gobierno de la institución a los jóvenes. Este momento se puede considerar el punto de partida de la norma no escrita que mueve a la CD y al CA a buscar constantemente nuevos y jóvenes miembros para integrar la CD.

MISION DE LA ENTIDAD

Ser puente entre Argentina y Japón, formando dirigentes, promocionando la cultura japonesa y siendo mejores ciudadanos argentinos.

Renovación de la Comisión Directiva a partir de la elección bienal de un nuevo presidente y la incorporación sostenida de miembros.**BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Fundado en 1985, el Centro Nikkei Argentino (CNA) agrupa a *nikkeis* (japoneses que residen en el exterior y sus descendientes) *argentinos*, es puente entre las culturas argentina, americana y japonesa, manteniendo los lazos tradicionales, e integrándolos al contexto cultural del país. El CNA pertenece a la colectividad japonesa en Argentina, brinda al público en general información sobre el Japón, realiza diversas actividades culturales, provee capacitación en diversos rubros, siendo la formación de jóvenes líderes y dirigentes uno de sus principales objetivos.

La Institución es el representante argentino ante la Asociación Panamericana Nikkei (APN), coordinadora de las delegaciones nacionales en las Convenciones Panamericanas Nikkei (COPANI) y en las Confraternidades Deportivas Internacionales Nikkei.

El lema del Centro Nikkei Argentino es "Seamos mejores ciudadanos en nuestro país". Este lema fue tomado siguiendo el ejemplo de la APN "Seamos mejores ciudadanos en el continente".

Mecanismo de incorporación anticipada del nuevo presidente.

Mecanismo de transición presidencial que fue adoptado por el Consejo de esta organización. Este periodo es vivido como una instancia formativa, de intercambio de experiencias y de ajuste del perfil del nuevo candidato, con el objeto de garantizar la continuidad de una gestión a otra.

ENTIDAD

Colegio León XIII / Institución Salesiana, Obra Don Bosco, Asociación Civil sin fines de lucro
secretaria@leonxiii.com.ar / <http://www.leonxiii.com.ar/index.htm>

OPERATORIA Y GESTIÓN DE LA PRÁCTICA

La Asociación Civil Colegio León XIII de la Obra Don Bosco tiene un órgano de gobierno llamado Consejo de la Comunidad Educativa Pastoral -COCEP- integrado por el Director General, el Director Pastoral y los Directores de área; y su presidencia es asumida por aquella persona que cumple la función de Director General del colegio quien, en la actualidad, es el Rector del nivel secundario de enseñanza y el Coordinador del Centro de Formación Profesional. El cargo del Director - Presidente del COCEP- es de 6 años pudiéndose, excepcionalmente, prolongar a 3 años adicionales, luego de lo cual debe retirarse de ambas funciones.

Al estar claramente estipulado el período en que se efectuará la renovación de la presidencia del COCEP, y previendo las dificultades que generalmente trae esta situación, la entidad ha implementado un mecanismo que le permite realizar una transición paulatina entre el egreso de un presidente y la asunción de otro.

El primer elemento a tener en cuenta es que el presidente saliente tiene habitualmente la responsabilidad de coordinar otras funciones dentro del colegio León XIII, lo que trae la necesidad de no realizar los cambios abruptamente sino que por el contrario, se vayan nombrando a nuevos actores institucionales en los cargos de Rector y de Coordinación de la Formación Profesional; en este caso, para que por último se produzca el cambio de Director General /Presidente del COCEP.

Para ello se abre el concurso a la Comunidad y se preselecciona a tres candidatos para dichos cargos.

De esta forma, el COCEP, con el aval de la Institución Salesiana, define el nuevo Rector y el nuevo Coordinador del Centro de Formación Profesional. Por lo cual, el Director General, en su última etapa de gestión, queda afectado a esa sola función.

El segundo elemento es que el futuro Presidente y Director General, tras las consultas necesarias al COCEP, es elegido por la Institución Salesiana y es legitimado por el resto del Consejo Directivo del León XIII.

El tercer elemento es que el futuro presidente es incorporado con anticipación - de 4 meses a 1 año- lo que permite que pueda familiarizarse con ambas funciones antes del retiro del presidente anterior.

Este proceso tiene distintas facetas de modo de asumir responsabilidades progresivamente y culmina en la asunción formal de ambos cargos.

En un primer momento y hasta que pueda familiarizarse con los mecanismos y procedimientos el candidato acompaña al presidente en la gestión y trabaja con él en forma mancomunada. No hay un plan de entrenamiento formal pero es el presidente el que va delegándole tareas de mayor envergadura hasta que el candidato va pudiendo desempeñar paulatinamente todos los roles.

Mecanismo de incorporación anticipada del nuevo presidente.

Este mecanismo está pensado para facilitar la transmisión de experiencias y asegurar la continuidad del proyecto institucional. En este sentido, puede ser visto como una instancia formativa ya que su objetivo es también preparar a la persona indicada y proveerla de los conocimientos necesarios para desempeñarse en las funciones que deberá desarrollar. Está previsto que al realizar la tarea cotidiana el candidato vaya incorporando conocimientos, y adoptando códigos de la entidad, además de adquirir habilidades que le permitan ajustar mejor su perfil a los requerimientos de ambos cargos.

También es una manera de acompañar y dar apoyo institucional al nuevo presidente de modo de evitar que enfrente dificultades en soledad, o que se encuentre en situaciones difíciles de resolver, o que por algún motivo se sienta obstaculizado para tomar decisiones.

Así mismo, este lapso de aprendizaje y adaptación, está estructurado como un período de prueba para ambas partes ya que si el candidato no llegara a acomodarse a los requerimientos de los dos puestos, puede retirarse sin mayor costo para ambas partes. El presidente saliente tiene libertad de iniciar una nueva búsqueda sin necesidad de realizar un corte con la gestión anterior.

EFFECTO Y RESULTADO

Contar con este mecanismo de incorporación de nuevos presidentes del Consejo permitió:

- Aprovechar la capacidad instalada.
- Dar continuidad a los procesos exitosos iniciados en una gestión.
- Acompañar a los nuevos presidentes.

ANTECEDENTES

Cabe destacar, que la Congregación Salesiana tiene la responsabilidad última y el monitoreo sobre los procesos institucionales. Por lo cual, y a partir de experiencias de mala administración que derivaron en problemas graves, la congregación decidió buscar un modelo de funcionamiento que junto con un mecanismo de recambio les permitiera minimizar riesgos y costos.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Se comienza por realizar una prueba piloto y conformar un órgano de Gobierno al que denominan COCEP - Consejo de Comunidad Educativa Pastoral. El mismo tiene la representación de todos los puestos de dirección de la institución tanto voluntarios como rentados.

El mecanismo de transición presidencial se diseña previendo que los recambios de cargos de alta responsabilidad generan discontinuidad y pérdida de experiencias para la institución.

MISION DE LA ENTIDAD

Brindar una formación académica-humana-cristiana con alta calidad, haciendo una opción preferencial para la población infantil y juvenil necesitada, para que sean profesionales competentes.

Mecanismo de incorporación anticipada del nuevo presidente.**BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION**

El Colegio León XIII pertenece a la Congregación Salesiana, La misma se encuentra presente en 120 países de todo el mundo. En Argentina hay 14 colegios salesianos. Hace 8 años la congregación se está alejando de la responsabilidad del gobierno y de la gestión dejándolas en manos de laicos. La asociación civil desarrolla sus actividades en el área de educación convencional, a través de la currícula del colegio, y no convencional, mediante un centro de capacitación profesional para chicos que, por diversos motivos, no pueden continuar de manera regular su escolarización.

Modalidad de selección de los miembros en el nivel local, provincial y nacional.

Existen mecanismos claros y precisos de inclusión para lograr un modo de gobierno representativo - local, regional y nacional-, basado en la participación activa de todas las personas involucradas.

ENTIDAD

Ecoclubes, Fundación
secretaria@ecoclubes.org / www.ecoclubes.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Todos los miembros activos - jóvenes que participan asiduamente en las actividades de un Ecoclub-, inician un proceso de selección de sus representantes según los siguientes niveles:

1. Elección de una Junta Local (cada ciudad o pueblo): que dura en su mandato 6 meses. En estas juntas, existen las siguientes funciones: Presidente, Vicepresidente, Secretario de organización, Secretario de difusión y Secretario de actas.
2. Elección de una Junta Distrital (provincial): cada Ecoclub elige sus delegados para la Asamblea Distrital, espacio en el cual se elige la Junta Distrital. Esta Junta está constituida por el Presidente, Vicepresidente, Secretario de Organización, Secretario de Difusión y Secretario de Actas. El Presidente debe tener entre 16 y 25 años de edad.
3. Elección de una Asamblea Nacional (país): en las Asambleas Distritales los integrantes también eligen a los delegados a la Asamblea Nacional, cuya cantidad depende del número de Ecoclubes organizados en el distrito. Se ha estipulado por Estatuto, que son 5 delegados por Junta Distrital conformada, y 1 delegado más por cada 2 Ecoclubes organizados en cada distrito.

En el caso de Ecoclubes en conformación y que por tanto no hayan sido oficializados aún, también se reconoce su representatividad.

Este ejercicio democrático se realiza como un mecanismo permanente: anualmente en la Asamblea Nacional, en los niveles locales y en el marco de las decisiones que se toman en los grupos. Es una práctica incorporada institucionalmente.

La filosofía horizontal de la estructura de gobierno plantea igualdad entre los jóvenes y tiene como eje desarrollar la voluntad de asumir responsabilidades y facilitar la coordinación los diversos proyectos encaminados por la Organización.

A partir de las instancias de gobierno representativo por niveles se crean grupos de trabajo específicos para dar continuidad a determinados aspectos organizativos (página web, capacitación, convivencia, revista, desarrollo de recursos, relaciones internacionales, etc.).

Modalidad de selección de los miembros en el nivel local, provincial y nacional.**EFECTO Y RESULTADO**

- El proceso de generación de un gobierno representativo ha permitido fortalecer ampliamente al movimiento en:
- La planificación de acciones regionales- nacionales que potencian el trabajo local de los Ecoclubes.
 - La generación de proyectos según intereses específicos nacidos de una filosofía común que se retroalimenta por los aprendizajes que se dan en las instancias de un gobierno altamente rotativo.
 - La práctica real de los valores de democracia y participación, la visión de autogestión comunitaria de soluciones a partir de toma de decisiones consensuadas.
 - Las estrategias conjuntas para realizar acciones de desarrollo de recursos con todas las juntas organizadas en sus diferentes niveles y según acuerdos previamente construidos.

ANTECEDENTES

El constante crecimiento y multiplicación de los Ecoclubes en diferentes regiones del país requirió el diseño de una modalidad de gobierno representativa. En la Asamblea de 1998, como producto de un proceso de negociación entre todos los representantes, se decide crear el estatuto y elegir autoridades nacionales.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El modelo de gobierno incorporado en el Estatuto fue diseñado en forma consensuada por todos los delegados de Ecoclubes presentes durante la Asamblea Nacional de 1998 a partir de actividades con dinámicas participativas de negociación y redacción conjunta. El texto final fue puesto en consideración por una comisión redactora y votado favorablemente. Actualmente es ampliamente conocido por todos los Ecoclubes a partir de las tareas de difusión y capacitación que se realizan a nivel local y regional.

MISION DE LA ENTIDAD

Mejorar la calidad de vida de la población a través de la formación de voluntarios jóvenes.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Ecoclubes es una organización no gubernamental que promueve la participación de niños y jóvenes en el cuidado del medioambiente y valores relacionados con la responsabilidad social en la construcción de un mundo más justo. Desde un trabajo local se busca la creación de redes y representatividad a nivel nacional e internacional para el logro más profundo de los objetivos propuestos. El primer Ecoclub se formó hace 12 años en la provincia de Santa Fe a instancias de una iniciativa convocada por su fundador (Ricardo Bertolino) para atender la problemática de los residuos. Poco a poco, se fue contagiando de ciudad en ciudad - primero en la región y luego hacia otras provincias- como una iniciativa sencilla y profunda que podía ser replicada en pos de favorecer procesos participativos para el trabajo a favor de la estabilidad del ecosistema. A la fecha hay 150 Ecoclubes en 16 provincias de Argentina que nuclean a 2500 jóvenes y existen en total 480 grupos organizados en 24 países.

Representación de los beneficiarios en la Comisión Directiva.

Integración de la visión de los beneficiarios de la entidad en el gobierno de la institución, a través de la creación de una Comisión de Pacientes y Familiares, cuyo representante es miembro pleno en la Comisión Directiva.

ENTIDAD

Esclerosis Múltiple Argentina -EMA-, Asociación Civil
info@ema.org.ar / www.ema.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La Comisión de Pacientes y Familiares tiene por objeto relevar las inquietudes de las personas que son asistidas por Esclerosis Múltiple Argentina (EMA) y representarlas en la Comisión Directiva (CD).

Sus características son:

1. Está constituida por aproximadamente 10 personas voluntarias que se auto-proponen y son invitadas para trabajar en la comisión.
2. Elige un representante que es miembro de la CD y coordina la comisión. El cargo que asume en la CD es el de vocal y se renueva cada tres años.
3. Históricamente para elegir este cargo se hacía una votación pero actualmente la persona se auto postula, es aceptada por los integrantes de la comisión y luego se llega a un acuerdo entre los miembros de la CD.
4. Este representante, que al ser miembro pleno - tiene voz y voto- lleva la visión de los beneficiarios al ámbito de decisión, e instala las necesidades de los beneficiarios en la agenda de la CD.
5. Funciona a través de una reunión mensual que se realiza en las dependencias de la institución. Se trabaja en los temas de interés común y efectúan propuestas de mejora. Se realiza un registro y se confeccionan minutas.
6. Se sistematiza la información, de manera de confeccionar un informe a la CD que contenga sugerencias orientadas a la optimización de los servicios brindados en las diferentes áreas de EMA.

EFFECTO Y RESULTADO

Los resultados pueden resumirse en los siguientes ítems:

- La participación de los pacientes en las decisiones institucionales redundan en la mejora constante de los servicios brindados.
- La comunicación entre los beneficiarios y los responsables de la entidad afectan las decisiones y mejoran la tarea de la CD.
- La posibilidad de realizar intercambios genera aprendizaje y apoyo entre los pacientes y familiares.
- Los pacientes se sienten valorados porque sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Los pacientes se constituyen en actores de su proceso de rehabilitación.

Representación de los beneficiarios en la Comisión Directiva.**ANTECEDENTES**

La CD conocía los diferentes tipos de servicios que brindaba, pero desconocía como eran recibidos y percibidos por los pacientes que se atienden en la institución.

Esta necesidad de intercambiar información entre los beneficiarios y las autoridades de la institución para conocer las exigencias y expectativas comunes a todos los pacientes, da origen a la Comisión de Pacientes y Familiares.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Inicialmente se tomó el modelo con el que trabajan organizaciones de la red internacional de entidades de Esclerosis Múltiple, a la que EMA pertenece, y luego se adaptó a la realidad de EMA.

El segundo paso fue que la CD identificó pacientes como posibles interesados y estableció una comunicación informal con algunos de ellos para elaborar algunas propuestas de funcionamiento y representatividad de una potencial comisión integrada por pacientes y familiares. Luego hizo una convocatoria abierta a otros pacientes que estaban en condiciones físicas y con disponibilidad para asumir la tarea e ingresar a la Comisión de Pacientes y Familiares.

MISION DE LA ENTIDAD

La misión de EMA es "Mejorar la calidad de vida de las personas con esclerosis múltiple y su entorno familiar y social. Promover la difusión de la problemática de la esclerosis múltiple y la formación de los profesionales dedicados a su diagnóstico y tratamiento".

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Esta asociación civil nace en Argentina en 1986 y forma parte de la Federación Internacional de Esclerosis Múltiple (MSIF) con sede en Londres e integrada por 40 países que establecen normas de funcionamiento y calidad de servicios para las instituciones que son aceptadas. La institución atiende, informa, orienta y acompaña a las personas con Esclerosis Múltiple, a sus familias, cuidadores y amigos. Brindan servicios de asesoramiento legal, social, salud mental, tienen un Centro de Día para personas con mayor grado de discapacidad, un Departamento para Recién Diagnosticados (RD) y un servicio de neuro-rehabilitación. Tienen además una publicación trimestral, la Revista EMA, con una tirada de 2500 ejemplares que se distribuyen gratuitamente, un Programa Educativo con 7 fascículos informativos, un Newsletter mensual que llega a más de 950 suscriptores por Internet y una página web: www.ema.org.ar

Método de rotación de miembros que facilita la participación de los jóvenes en el Consejo de Administración.

Se describe la modalidad de renovación anual de los cargos directivos que permite la incorporación y representación de los jóvenes en el cuerpo de gobierno con responsabilidades formales y funcionales específicas para el desarrollo institucional.

ENTIDAD

Fundación Juan Gastón Vignes
info@fundacionvignes.org.ar / www.fundacionvignes.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Consejo de Administración (CA) tiene una estructura formal y una estructura funcional en las que actualmente están representados los jóvenes.

Formalmente los jóvenes pueden asumir funciones directivas en la organización de la entidad.

1. La Fundación está dirigida y administrada por un CA, compuesto por 9 (nueve) miembros titulares que se desempeñan en los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero y 3 (tres) vocales titulares. El mandato de los mismos dura 1 (un) año. Hay además 3 (tres) vocales suplentes, los que también duran 1 (un) año en su mandato. Los miembros del CA pueden ser reelectos.
2. Las elecciones para la renovación del Consejo de Administración son anuales y se realiza por mitades, el objetivo es forzar la rotación de personas para que el poder circule y los más jóvenes puedan participar y asumir responsabilidades concretas en la marcha de la organización. Al mismo tiempo, el presidente y vice pueden ser elegidos hasta 4 veces consecutivas, como garantía de continuidad de los procesos fundamentales.
3. La elección de los consejeros se realiza en base a la auto postulación de los miembros activos que luego son elegidos por los socios en una asamblea abierta y pública. Con posterioridad a la asamblea los miembros del CA eligen entre ellos a las personas que asumirán la función de presidente, vicepresidente y de Intendente.
4. Cada uno de los cargos del CA han sido definidos según tareas y responsabilidades y esto determina que al asumirlos se acepta llevar adelante acciones específicas para el funcionamiento organizacional. Estas responsabilidades son tanto de gobierno como de gestión y su ordenamiento da lugar a lo que la entidad llama la estructura funcional.

En la estructura funcional el presidente desempeña las relaciones interinstitucionales, el vicepresidente es el coordinador máximo dentro de la Fundación y el Intendente se ocupa de temas como administrativo-contables. De la vice presidencia dependen tres grandes áreas: Dirección de Cursos (Profesores, Alumnos y Currícula), Coordinadores del Cuerpo de Líderes (Líderes, Areas de Trabajo) e Intendencia (Administración). Cada uno de los sectores dentro de las grandes áreas, a su vez, son dirigidos por diferentes miembros del CA. En síntesis, al participar de la estructura formal del CA, integrado por miembros con alta representación juvenil, todos asumen la responsabilidad de llevar adelante las tareas de gobierno y de gestión de la entidad.

EFFECTO Y RESULTADO

Los resultados de la práctica descrita son los siguientes:

Método de rotación de miembros que facilita la participación de los jóvenes en el Consejo de Administración.

- Dinamismo en la renovación de autoridades y alto compromiso tanto de los miembros antiguos como de los más nuevos.
- Un equilibrio entre la innovación y la continuidad de los valores y cultura organizacional.
- Una estructura formal y una estructura funcional que admite jóvenes.

ANTECEDENTES

En el año 1990 la Fundación atravesó una fuerte crisis institucional que puso en riesgo su continuidad. En ese momento se reformularon los estatutos y se impulsó la renovación del Consejo de Administración de modo que permitiera una fuerte participación de los miembros más jóvenes.

Al mismo tiempo, se decidió un modelo de gestión basado en el "voluntariado total", por el cual algunos miembros con cargos de responsabilidad en el gobierno de la entidad debían asumir al mismo tiempo tareas de coordinación de la gestión y por lo tanto, estas debían ser llevadas adelante de manera voluntaria y sin remuneraciones de ningún tipo.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La modalidad de funcionamiento actual del Consejo de Administración de la Fundación y la modalidad de renovación de sus miembros fueron establecidas en la reforma de los Estatutos realizada en el año 1990.

La reforma de 1990 fue una idea impulsada por los miembros jóvenes de la organización de modo de lograr una dinámica de renovación del CA que les permitiera postularse, participar y asumir responsabilidades en la marcha de la entidad. Fue consensuada por la totalidad de los socios activos. Dicha reforma permitió palear la modalidad de renovación de autoridades del CA al mismo tiempo que determinaba la distribución de funciones de gobierno y de administración integral de la entidad con responsabilidades muy detalladas.

Se establece que para ingresar al "Consejo de Administración" el postulante debe ser miembro activo y tener al menos 2 años de membresía. La organización denomina miembro activo a aquellas personas legalmente capaces, mayores de edad, propuestas por el Consejo Directivo y/o Cuerpo de Líderes de la institución, aceptados por el Consejo, ad referendum de la Asamblea, que mediante manifestación escrita consientan y acepten los estatutos y especialmente los enunciados sobre carácter, objetivos y normas de la Fundación; obligándose a respetarlos y difundirlos como dignos promotores de los ideales de la Fundación Juan Gastón Vignes.

MISION DE LA ENTIDAD

La Fundación Juan Gastón Vignes propende a la formación integral del ser humano, centrandó su acción en el trabajo con menores y jóvenes.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Fundación J. G. VIGNES nació como expresión de agradecimiento a un maestro y líder juvenil, por parte de sus discípulos y amigos. Fue creada en 1965 para orientar, capacitar a las personas, entidades y empresas que se preocupan por la educación integral de la niñez y la juventud. Entre sus valores se destacan el rechazo de todo tipo de discriminación o sectarismo y defensa de las ideas democráticas a favor de la libertad y la dignidad del individuo y la comunidad. Su valorización del trabajo voluntario fue pionera, así como su comprensión que la capacitación constituía un aspecto fundamental en el crecimiento comunitario.

Consejo Consultivo como instancia de capacitación y práctica para los futuros miembros del Consejo de Administración.

Conformación de un grupo de personas que integran un organismo de apoyo y trabajan en forma complementaria al "Consejo de Administración" aportan ideas y llevan adelante acciones vinculadas con la visión estratégica de la organización.

ENTIDAD

Fundación Monseñor Jorge Gottau
info@fundaciongottau.org.ar / www.fundaciongottau.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Consejo Consultivo (CC) cumple funciones de consulta para el Consejo de Administración (CA) y lleva adelante tareas estratégicas. Cumple con el objetivo de constituirse en el "semillero" de miembros para el CA. A medida que los miembros del órgano de gobierno, van dejando sus lugares, estas personas están en condiciones de asumir cargos directivos en forma inmediata.

El grupo que integra el CC se conforma con profesionales de diversas disciplinas, en especial empresarios, que promueven una mirada de gestión estratégica hacia toda la organización de manera de "dinamizar" al Consejo de Administración con nuevas ideas, dedicación, contactos y aportes.

Para los integrantes del CC existe una metodología de incorporación a ese órgano, de acuerdo a los siguientes procesos:

- 1. Inclusión:** se capacita a los nuevos miembros en reuniones donde se les brinda información sobre el encuadre institucional (misión, visión, valores, estructura general de la institución).
- 2. Incorporación:** se define el plan de tarea según la experiencia del nuevo miembro y de acuerdo con el área de trabajo en la que desea colaborar. Este plan de trabajo es consensuado y cuenta con resultados e indicadores específicos.
- 3. Organización del trabajo:** se realizan reuniones mensuales entre los miembros y el director ejecutivo.
- 4. Registro:** la incorporación de estos nuevos miembros al CC y el trabajo realizado queda formalizado en las Actas asamblearias que dejan constancia y precedente de las acciones propuestas y sus resultados. Se asienta el nombre de los participantes y los proyectos en los que colaboran.

El CC tiene a su cargo algunas funciones estratégicas. Por ejemplo, asume la tarea de analizar y proponer cambios a la misión de la Fundación en forma participativa. También desde esta área se realizan tareas específicas de desarrollo de fondos. Se ayuda a elaborar el plan estratégico para la Fundación que se presenta con el objetivo de conseguir el apoyo económico necesario para ejecutarlo. Este apoyo permite la renovación organizacional.

El Director ejecutivo funciona como facilitador del trabajo: concentra la información, distribuye tareas y presta apoyo al grupo del CC. Además redacta informes sobre los avances del trabajo en cada una de las áreas tales como Comunicación, Recaudación de fondos, Evaluación de proyectos, entre otros. Se comunica al Consejo de Administración mediante informes mensuales. Los resultados de todas las propuestas y gestiones son presentados al Consejo de Administración para su aprobación y/ o su evaluación final.

Consejo Consultivo como instancia de capacitación y práctica para los futuros miembros del Consejo de Administración.

EFFECTO Y RESULTADO

Esta práctica consigue:

- La conformación de un semillero de dirigentes. Un grupo motivado alineado con la misión institucional que acepta apoyar la entidad e interiorizarse de las condiciones sin la presión inicial de asumir roles de gobierno dentro de la organización.
- La incorporación de nuevos perfiles de miembros con conocimientos profesionales para proponer estrategias, revisar el trabajo y mejorar los procedimientos de gobierno de la entidad en forma permanente.
- La realización de tareas complementarias al CA con buenos resultados. Las donaciones se incrementaron en cantidad y calidad, así como también se realizaron alianzas estratégicas con empresas para asegurar la sustentabilidad de la entidad en el tiempo.

ANTECEDENTES

Como consecuencia de la progresiva escasez de recursos, especialmente económicos, algunos miembros de la organización perciben la necesidad de realizar un trabajo más activo desde el gobierno de la entidad. Se define que el Consejo de Administración necesita delegar tareas y contar con las herramientas para realizar un trabajo más estratégico en relación a sus funciones primordiales.

A partir del interés de un grupo de personas, que de una u otra forma se encontraban cercanas a la organización, sin la responsabilidad inicial de comprometerse hasta que no entiendan y acepten la misión de la organización.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La tarea se inició con un pequeño grupo de personas que definieron perfiles de candidatos deseables para colaborar con la organización desde áreas profesionales específicas y comienzan la convocatoria. Estas nuevas personas fueron convocadas por distintos miembros de la institución.

Todos los integrantes del CC tienen un espacio para aportar sus conocimientos con fines solidarios mientras van entendiendo y comprometiéndose con la organización para luego dar paso al proceso de formación que es necesario transitar para ser candidatos a ocupar un lugar en el Consejo de Administración. Es un lugar que deben ganarse a partir de trabajo y el compromiso. La lógica utilizada para la implementación de esta práctica, se basa en una premisa sobre la condición humana, y es que las personas valoran más un lugar conseguido mediante el esfuerzo que sin él.

MISION DE LA ENTIDAD

Participar por medio del compromiso solidario en la evangelización y promoción de la Diócesis de Añatuya (Stgo. del Est.)

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Fundación Gottau nace como resultado de la propuesta del entonces Obispo de la Diócesis de Añatuya. Los valores que promueve son la solidaridad, la dignidad de las personas y la caridad cristiana.

Las acciones que lleva adelante tienen como objetivo: comunicar sobre la situación que viven los pobladores de Añatuya. Promover el voluntariado para atender las necesidades de dicha región y recaudar fondos para apoyar todas las obras y proyectos que están funcionando en las distintas áreas como salud, educación etc.

Mecanismo de selección de miembros para alcanzar representatividad en el gobierno.

La entidad se organiza en congregaciones de nivel local, regional y nacional. El sistema de selección de miembros para sus órganos de gobierno asegura el acceso de los representantes de todas las congregaciones en la Asamblea General, órgano que elige a la Junta General y que asegura en ellas la representación intra-institucional.

ENTIDAD

Iglesia Evangélica Metodista Argentina (IEMA), Asociación Civil
episcopado@iglesiametodista.org.ar / www.iglesiametodista.org.ar

OPERATORIA Y GESTIÓN DE LA PRÁCTICA

La selección de los miembros del órgano de gobierno en la Iglesia Evangélica Metodista Argentina (IEMA) se instrumenta de acuerdo con tres niveles territoriales y competencias pre establecidas:

1. Nivel Local: para acceder a esta instancia la comunidad debe tener por lo menos 25 miembros confirmados activos. Cada congregación local tiene su Junta Directiva, que es elegida por la Asamblea Local y tiene representación en el nivel regional.

2. Nivel Regional: en cada región hay un Organismo Ejecutivo Regional elegido por su Asamblea que está integrada en forma mixta por personas laicas y consagradas (Pastores/as, Obispos). La ejecución de los planes y proyectos está a su cargo. La Asamblea Regional se reúne anualmente durante 3 días.

3. Nivel Nacional: la Junta General es el órgano de gobierno máximo de la organización. Está integrada por 15 personas: el Obispo -que la preside-, un delegado laico por cada una de las 7 regiones elegido por la respectiva Asamblea Regional y los 7 Superintendentes Regionales (presbíteros itinerantes).

La Junta General (nivel Nacional) opera de la siguiente manera:

3.1. En su primera sesión designa entre sus miembros a un Vicepresidente, un Secretario y un Tesorero.

3.1.1. Puede nombrar un Secretario Ejecutivo y un Administrador, que tienen voz, pero no voto en la Junta. Si se eligiera para estos puestos a algún miembro de la Junta General, al aceptar el nuevo cargo deberá renunciar a la misma dando lugar al ingreso del suplente que correspondiere.

Los 7 delegados laicos duran en sus funciones cuatro años, pudiendo ser reelectos una vez y luego deberá transcurrir un lapso de dos años para poder ser reelectos. Su renovación deberá ser hecha por mitades.

3.1.2. Se reúne cada tres meses, generalmente en Buenos Aires, pero se intenta que las reuniones también se lleven a cabo en las otras regiones. Las reuniones de trabajo suelen durar entre dos y tres días.

3.2. La Asamblea General (nivel Nacional) elige cada cuatro años nuevas autoridades.

La elección de Obispo/a se realiza de la siguiente forma:

En la Asamblea Regional Ordinaria, se eligen dos candidatos por mayoría absoluta. Esta votación se realiza inicialmente sobre la lista completa de los presbíteros/as ordenados/as. Es realizada con anterioridad a la Asamblea General en la que se va a efectuar la elección.

La Junta General confecciona la lista de candidatos con las personas que hayan sido electos en las Asambleas Regionales para ser presentada a la Asamblea General.

La Asamblea General recibe la lista confeccionada con los nombres propuestos por las regiones y procede a realizar la elección.

Mecanismo de selección de miembros para alcanzar representatividad en el gobierno.

Se puede ser elegido hasta tres períodos consecutivos de cuatro años.

3.2.1 La elección de superintendentes se realiza de la siguiente forma:

En la Asamblea Regional Ordinaria se eligen tres candidatos sobre la lista de presbíteros ordenados.

La Junta General confecciona la lista de candidatos en base a las electas en las Asambleas Regionales y la presenta con un mínimo de tres candidatos más de los cargos a cubrir.

La Asamblea General procede a elegir sobre esa lista.

Se puede ser elegido hasta tres períodos consecutivos de cuatro años.

3.2.3. La Asamblea General, está integrada por representantes de cada Región, tantos laicos como congregaciones más una cantidad de presbíteros ordenados equivalente a la mitad de los laicos, son elegidos por la Asamblea Regional respectiva.

3.2.4. La Asamblea General se reúne cada dos años, generalmente en Buenos Aires, en las fechas y lugares que determine la propia Asamblea General. En estas reuniones se presentan los informes y documentos de cada región por lo menos con quince días de antelación para que sus miembros puedan estudiarlos.

EFFECTO Y RESULTADO

La conformación de la Asamblea y de la Junta General permitió:

- Garantizar la representatividad de todos los niveles en la toma de decisiones fundamentales.
- Lograr una mayor participación de las regiones en las decisiones institucionales.
- Estimular a las regiones para que asumieran una mayor responsabilidad y protagonismo en lo que ocurre en ellas.
- Asegurar que la toma de decisiones a nivel nacional tuviera en cuenta todas las realidades e intereses de las congregaciones.

ANTECEDENTES

Originalmente la Junta General estaba compuesta por 35 personas. Se vio que el funcionamiento de la estructura era muy lento. Existía una desconexión entre las congregaciones y la Junta General y la comunicación no resultaba adecuada. Por eso, lentamente se comenzó a buscar una nueva estructura más liviana pero que asegurara la representatividad de todos los niveles y que los aportes, propuestas y necesidades del nivel local llegaran al nivel nacional y viceversa.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La Asamblea General otorgó el mandato a la Junta General para que comenzara a pensar en otra forma de organización de ambos órganos. Así, un grupo auto-convocado compuesto por laicos y pastores (unas 5 personas) desarrollaron en un lapso de 2 años una propuesta de cambio en el órgano de gobierno. Esta propuesta fue presentada y aceptada por la Asamblea General. Se comenzó a implementar el nuevo sistema como prueba. Luego del período de prueba, el sistema se ajustó levemente y en la Asamblea se aprobó definitivamente el sistema actual, institucionalizándose la reforma de la Asamblea General y de la Junta General.

MISION DE LA ENTIDAD

Promover un movimiento de renovación espiritual, misionero y social.

Mecanismo de selección de miembros para alcanzar representatividad en el gobierno.**BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION**

En 1836 se estableció en Buenos Aires la Iglesia Metodista con la llegada de los primeros misioneros y desde ese momento se expandió por nuestro país. Sus templos, escuelas, hogares estudiantiles, instituciones de servicio y de educación superior están diseminados en catorce provincias del territorio nacional y en la ciudad de Buenos Aires. Cada una de las congregaciones es una comunidad de creyentes con una participación muy activa en las diversas actividades de la Iglesia. Los pastores son ordenados para guiar a la iglesia requiriéndose para ello varios años de estudios. La Iglesia es administrada por pastores y laicos.

El Obispo, quien es elegido por una Asamblea con mayoría de laicos, representa a la iglesia y acompaña y coordina la labor de los pastores.

A su vez, la Iglesia se relaciona fraternalmente con otras iglesias a través del Consejo de Iglesias Metodistas de América Latina y el Caribe (CIEMAL), del Consejo Mundial Metodista, del Consejo Latinoamericano de Iglesias (CLAI) y el Consejo Mundial de Iglesias.

Proceso formalizado de selección de autoridades con clara definición de roles y funciones.

El gobierno de la entidad cuenta con un sistema escrito, reglamentado y conocido de los procesos de selección de autoridades según las responsabilidades y las tareas que asume cada nivel de representación.

ENTIDAD

Organización Sionista Femenina Argentina -Women International Zionist Organization (Organización Sionista Internacional de Mujeres), (OSFA-WIZO), Asociación Civil
osfa@osfa-wizo.org.ar / www.osfa-wizo.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La Comisión Directiva (CD) como órgano de gobierno de la entidad está compuesta por una presidenta, 3 vice-presidentas y el Consejo Directivo Nacional, denominado Ejecutivo.

1. El Ejecutivo, es la estructura funcional que asume la CD, está organizado por departamentos según las áreas temáticas. Cada departamento tiene una responsable que asume el cargo de Directora. Los departamentos son: Educación, Socias, Asistencia Social, Prensa, Difusión y Recursos, Organización, Turismo, Biblioteca, Cultura y Asuntos Públicos.

2. El Congreso General es un encuentro de delegadas, representantes de todas las regionales, que se realiza cada 3 años, en el mes de mayo y en Buenos Aires.

Tiene dos objetivos:

2.1. Presentar el informe del trienio y las propuestas de trabajo para el trienio siguiente. El Congreso General aprueba tanto el informe como las propuestas de trabajo futuro.

2.2. Elegir a la Presidenta Nacional y todos los miembros del Ejecutivo. La organización cuenta con un Reglamento que establece claramente los procesos de selección de la Presidenta Nacional, los miembros del Ejecutivo y los departamentos de éste.

3. Las Presidentas Regionales (de Capital, suburbanas e interior son unas 15 regiones con unas 35/50 representantes) integran el primer nivel de gobierno. Son presidentas de los diferentes grupos que funcionan en cada ciudad. En sus localidades mantienen reuniones con una frecuencia quincenal. Todos los años hay una Convención de Presidentas Regionales, en la que éstas presentan su informe anual y se realiza una evaluación conjunta de las actividades realizadas.

Para acceder al Ejecutivo las postulantes deben ser propuestas por las Regionales. Se confecciona una lista de candidatas y se realiza la votación en el plenario.

Por otra parte, las presidentas regionales preparan una lista de candidatas a Presidenta Nacional, que es presentada al plenario del Congreso que elige a la Presidenta Nacional.

La Presidenta electa junto con la "Comisión Permanente del Congreso" (órgano ad-hoc formado por 4 presidentas de Capital y 4 del interior) distribuyen los cargos dentro del Ejecutivo, de acuerdo con las capacidades de las personas y las necesidades de la organización.

Las Directoras de Departamento del Ejecutivo pueden ser reelectas, la Presidenta sólo puede ser electa por dos períodos consecutivos y/o luego de una pausa de tres años.

Proceso formalizado de selección de autoridades con clara definición de roles y funciones.

Las Ex Presidentas son incluidas dentro de la categoría de Presidentas Honorarias y se las sigue invitando a participar en diferentes reuniones.

EFFECTO Y RESULTADO

- La práctica ha permitido a la organización desarrollarse y crecer a lo largo de más de 60 años.
- La asignación de las integrantes del Ejecutivo a departamentos de trabajo permite que cada miembro de la CD tenga claras y acotadas responsabilidades.
- El sistema de elección de la Presidenta Nacional y del Ejecutivo permite a una organización totalmente voluntaria como OSFA-WIZO -que trabaja a nivel nacional y en una gran cantidad de temas- contar con un sistema representativo.

ANTECEDENTES

OSFA-WIZO llegó a la Argentina en 1926 pero hacia 1940 aún no tenía un sistema de organización eficiente establecido a nivel nacional. Por ello, se hacía necesario definir la modalidad de elección y de distribución del trabajo de todas las comisiones directivas y del Consejo Directivo Nacional, que OSFA-WIZO denomina "Ejecutivo".

Dado que la organización tiene alcance nacional, el gobierno debía tener carácter representativo.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La estructura actual de los órganos de gobierno de OSFA-WIZO en sus distintos niveles, fue diseñado por quien fue Secretaria General en la década del 40. Ella presentó su propuesta ante el Congreso General que la aceptó. Posteriormente, el sistema fue modificado levemente de acuerdo con distintas propuestas de cambios institucionales.

MISION DE LA ENTIDAD

Promover mejoras en el status de la mujer, el bienestar de todos los sectores de sociedad y estimular la educación judía en Israel y en la Diáspora.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

OSFA-WIZO Argentina es la filial local de "Women International Zionist Organization" (Organización Sionista Internacional de Mujeres), movimiento internacional no-partidario. A nivel nacional y regional, OSFA-WIZO trabaja de manera intensiva para disminuir las brechas sociales, tendiendo su mano a los necesitados a través de programas creados a tal fin. Además de su labor solidaria (sin distinción de credos o ideologías), OSFA-WIZO Argentina desarrolla una intensa actividad cultural, social y educativa a través de eventos artísticos, concursos literarios, conferencias de destacados oradores, convenciones, talleres, conmemoración de fechas festivas del calendario hebreo y nacional, excursiones dentro y fuera del país, etc.

OSFA-WIZO es integrante de entidades representativas de la comunidad judía y de CONDECORD, Comité de Enlace pro Naciones Unidas. OSFA-WIZO tiene status consultivo ante Naciones Unidas, es miembro de UNICEF y ECOSOC.

Reglamento que determina la modalidad de incorporación de nuevos miembros y el funcionamiento del Consejo de Administración.

Existe un reglamento escrito que define la normativa para la selección, incorporación y alejamiento de miembros del Consejo de Administración, así como también las funciones y responsabilidades de este órgano.

ENTIDAD

Poder Ciudadano, Fundación
fundacion@poderciudadano.org / www.poderciudadano.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Reglamento escrito se encuadra en el Manual de Normas y Procedimientos diseñado por la Fundación y distribuido a todos sus miembros. Los aspectos sintetizados a continuación se basan en el Reglamento del Consejo de Administración, Norma No. 9. (Para mayor información, contactar con la organización). Dicho reglamento indica que los cargos del Consejo de Administración (CA) son ad-honorem y los integrantes del Consejo de Administración se comprometen a realizar un aporte no inferior a \$ 600.- (pesos seiscientos) anuales para el sostenimiento de las actividades de la Fundación. Otros aspectos incluidos en dicho reglamento son:

1. **Duración de los cargos:** los integrantes del Consejo de Administración podrán permanecer por un período de tres años en sus cargos, pudiendo ser reelegidos en una sola oportunidad consecutiva. Para aspirar a reingresar en el Consejo deberán esperar un término mínimo de un año.
2. **Funciones de los miembros del Consejo de Administración:** cada miembro del Consejo de Administración apadrinará en forma individual o conjunta una actividad de la Fundación de acuerdo a su cercanía profesional o a su compromiso social. Para ello, donará como mínimo ocho horas mensuales, que serán empleadas en reuniones de trabajo con los miembros del Staff y si los hubiere miembros del Consejo de Administración, encargados de desarrollar y co-apadrinar el programa elegido por el miembro.
 - 2.1. Así mismo se comprometen a:
 - 2.1.1. Conocer la Misión y la Visión, los programas y las necesidades de la Fundación.
 - 2.1.2. Promover el conocimiento público de la Fundación.
 - 2.1.3. Promover como candidatos al Consejo de Administración o al Consejo Asesor a personas con trayectoria distinguida que puedan efectuar importantes contribuciones a la marcha de la Fundación.
 - 2.1.4. Prepararse para las reuniones del Consejo de Administración y participar en ellas, así como en las actividades institucionales pertinentes.
 - 2.1.5. Respetar la confidencialidad de las reuniones.
 - 2.1.6. Asesorar al director ejecutivo o demás miembros del Staff cuando corresponda, a fin de respaldarlos en sus relaciones institucionales con individuos u organizaciones.
 - 2.1.7. Colaborar en la ejecución de estrategias de recaudación de fondos usando su influencia con empresas, particulares o fundaciones.
 - 2.1.8. Asumir la representación legal y oficial de la institución.

Reglamento que determina la modalidad de incorporación de nuevos miembros y el funcionamiento del Consejo de Administración.

2.2. Funciones del Consejo de Administración:

- 2.2.1. Definir la Misión y la Visión de la Fundación.
- 2.2.2. Definir la planificación estratégica de la Fundación.
- 2.2.3. Aprobar el desarrollo de los programas que se orienten al cumplimiento de los objetivos y la misión institucionales.
- 2.2.4. Aprobar la estructura organizacional.
- 2.2.5. Elegir, apoyar y evaluar al Director Ejecutivo.
- 2.2.6. Aprobar el presupuesto económico y financiero anual.
- 2.2.7. Aprobar el informe de gestión mensual.
- 2.2.8. Realizar promoción institucional.
- 2.2.9. Obtener fondos para financiamiento interno.
- 2.2.10. Seleccionar nuevos miembros para el Consejo de Administración y el Consejo Asesor.
- 2.2.11. Autoevaluarse.

3. Mecanismo de selección: Criterios, requisitos, incompatibilidades, proceso:

3.1. Los criterios son:

El Consejo de Administración estará compuesto por personas de diversas posturas ideológicas, políticas, religiosas, profesionales y culturales.

- 3.1.1. Se respetará una composición equilibrada por género.
- 3.1.2. Se promoverá la diversidad de profesiones y de solvencia económica.
- 3.1.3. Sus integrantes deberán mostrar un compromiso efectivo con el fortalecimiento de las instituciones democráticas, la promoción de la tolerancia y el respeto social.
- 3.1.4. Algunos de los miembros deben tener: capacidad de generar recursos desde sus agendas de contactos y vínculos y fuerte imagen pública y reconocimiento social.

3.2. Requisitos para los postulantes son:

Los postulados al Consejo de Administración deberán poner a disposición de la Fundación la siguiente información y actualizarla cada vez que se presenten cambios en:

- 3.2.1. Instituciones de pertenencia para evitar conflicto de interés y para poder contar con equilibrio y diversidad.
- 3.2.2. Declaraciones juradas con la siguiente información: antecedentes curriculares; información sobre afiliación y antecedentes partidarios; antecedentes en la función pública; sistema previsional al cual aporta y del cual percibe o percibió o tiene otorgado algún beneficio; antecedentes sobre causas penales e impositivas; información sobre procesamientos por delitos dolosos.
- 3.2.3. Declaración sobre cualquier información no contemplada anteriormente que pueda producir conflicto de intereses, conflicto ético o daños a la Fundación.

3.3. Las Incompatibilidades definidas son:

Los miembros del Consejo de Administración deberán comunicar con un año de antelación a la Fundación, y cesarán automáticamente en sus funciones, cuando decidan aceptar postularse a cargos electivos políticos partidarios, acepten designaciones políticas en la administración pública, o asuman roles de conducción en los partidos políticos. Para reintegrarse a la Fundación, deberá transcurrir un año a partir de la renuncia o cese en el cargo electivo, gubernamental o partidario.

También los miembros del Consejo de Administración cesarán en su cargo cuando se desempeñen en otras organizaciones no gubernamentales en roles que evidencien conflicto de intereses entre las instituciones.

No podrán ser elegidos miembros del Consejo de Administración de la Fundación aquellos candidatos que: hayan sido condenados por delitos dolosos; se hubieran levantado y/o manifestado contra el orden democrático; perciban una jubilación de privilegio y/o especial del Estado siendo menores de 65 años los varo-

Reglamento que determina la modalidad de incorporación de nuevos miembros y el funcionamiento del Consejo de Administración.

nes y de 60 años las mujeres; los concursados o quebrados, hasta diez años después de haberseles levantado la inhabilitación que pesaba sobre ellos, si se tratase de una quiebra fraudulenta o culpable; los fallidos en una quiebra que hubiese sido declarada casual, hasta después de cinco años a contar del levantamiento de la inhabilitación; durante la pertenencia al Consejo de Administración, no podrán desempeñar funciones de Staff.

4. Proceso de selección: los miembros del Consejo de Administración elegirán a los nuevos integrantes del cuerpo por mayoría absoluta. La presidencia y la vicepresidencia de la Fundación serán ocupadas por las personas que cuenten con un mínimo de 2/3 de los votos de los integrantes del Consejo de Administración. El Consejo de Administración invitará al Consejo Asesor, al Consejo Honorario y al Staff a proponer candidatos a integrar el órgano a través de la consulta se efectuará por vía electrónica. El Consejo de Administración elaborará una lista final de candidatos considerando todas las propuestas y la informará a los tres grupos antes mencionados con el fin de recibir opiniones. Los cargos serán nueve: una presidencia, una vicepresidencia y siete vocalías.

5. Mecanismo de remoción: cualquier miembro del CA podrá ser removido por decisión de la mayoría absoluta de los integrantes del mismo, por la comisión de actos discriminatorios, conflictos de interés o éticos, entre otros, o por ajustarse a alguna de las incompatibilidades antes señaladas.

Participarán de la reunión donde se trate la posible remoción de un miembro del Consejo de Administración, con voz pero sin voto, un miembro del Consejo Honorario, un miembro del Consejo Asesor y el Director Ejecutivo.

6. Reuniones del Consejo de Administración: el Consejo de Administración se reunirá en forma ordinaria al menos una vez por mes, en la fecha que acuerden sus integrantes.

El Consejo de Administración decidirá sobre la continuidad de los miembros que no participen como mínimo en el 50% de estas reuniones en el curso de un año a partir de su incorporación. El Director Ejecutivo participará de estas reuniones ejerciendo las funciones de secretaría y registro de actas.

EFFECTO Y RESULTADO

Resultados obtenidos producto de la práctica:

- Mayor claridad en los procedimientos.
- Criterios de incorporación transparentes.
- Mecanismos estandarizados para la remoción de miembros.
- Miembros de la Fundación informados sobre el modo de proceder.

ANTECEDENTES

El desarrollo a del Reglamento respondió a la necesidad de contar con un marco de referencia que permita actuar con claridad y unidad de criterios.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La organización contó desde sus inicios con un Reglamento del CA que forma parte de su carta fundacional. Posteriormente el area de recursos humanos, junto con un miembro del CA, desarrolló un Manual de Normas de Procedimientos producto de un proceso de reorganización institucional realizado con el asesoramiento de consultores externos. El Reglamento se actualiza y debe ser revisado anualmente, al igual que los

Reglamento que determina la modalidad de incorporación de nuevos miembros y el funcionamiento del Consejo de Administración.

restantes 10 capítulos que conforman el Manual de Normas y Procedimientos en el que está incluido.

MISION DE LA ENTIDAD

Generar información cívica y promover acción colectiva para crear ciudadanía.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Fundación Poder Ciudadano desarrolla tareas de lucha contra la corrupción, búsqueda de transparencia y aumento de la fiscalización ciudadana. Monitorea a los poderes públicos, profundiza y expande la educación ciudadana y fortalece los canales de comunicación entre la sociedad civil y el Estado.

Gobierno de la red con integración federal.

Modelo de funcionamiento que tiene en cuenta la representatividad y las funciones esenciales que requiere el fortalecimiento de todos los integrantes de una red de organizaciones.

ENTIDAD

Red GESOL
redgesol@speedy.com.ar / www.gesol.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Consejo Directivo (CD) de la Red es un cuerpo colegiado nacional conformado con un criterio de representación numérica y territorial, basado en una concepción federal.

La modalidad de representación en el CD nacional es a través de los Consejeros regionales y tiene en cuenta los siguientes criterios:

- Cantidad de organizaciones - y por consiguiente de Consejeros- que conforman la región.
- Balances entre regiones, de forma tal de evitar la sobre-representación de territorios más extensos (por ejemplo provincia de Bs. As.), en desmedro de otros más acotados.

El Consejo Directivo hoy tiene 9 miembros (5 región Buenos Aires en representación de 40 organizaciones, 3 región NOA en representación de 15 organizaciones, 1 región NEA en representación de 5 organizaciones).

Cada región elige los consejeros que serán parte del cuerpo colegiado nacional en una reunión plenaria en la que están presentes los consejeros de los CD de todas las organizaciones miembro de la Red. La elección se realiza a partir de los candidatos propuestos por las organizaciones y se basan en los siguientes parámetros:

- Experiencia en gestión.
- Cantidad de socios de la organización que representa.
- Cantidad de programas que gestiona la organización.
- Acceso a fuentes de financiamiento.

Una vez elegido el Consejo Directivo entre todos ellos eligen un presidente de la Red.

Las principales responsabilidades del CD son:

- Las decisiones sobre la orientación de la gestión de la Red.
- La organización y gestión del gobierno.
- El desarrollo de los recursos.
- El control de los procesos de evaluación de la Red.
- La incorporación de nuevos miembros.

EFFECTO Y RESULTADO

Los principales resultados son:

- Contar con un órgano de gobierno que permite la persistencia y crecimiento de la Red en número de organizaciones y tipos de actividades.
- Fortalecer a la Red a partir de la representación numérica y territorial que garantiza la inclusión de

Gobierno de la Red con integración federal.

todas las realidades.

- Resolver conflictos más fácilmente, cuando hay choque de intereses, todos conocen la situación de las regiones, pueden mediar y generar acuerdos.
- Construir lazos de confianza y trabajo conjunto.
- Desarrollar procedimientos con garantía de claridad en los procesos ante el actual y potencial crecimiento de la Red.

ANTECEDENTES

La Red se inició como un conglomerado de entidades: grupo de organizaciones de diferente tipo, instituciones con diversas figuras jurídicas, fundaciones, asociaciones civiles, cooperativas, etc. y grupos no formalizados. Todos estos actores además se dedican a una variedad de temas que no podían ser predeterminados en un estatuto típico.

Frente a la necesidad de darle forma y organizar la distribución de derechos y responsabilidades entre todos los miembros decidieron trabajar en la elaboración de un órgano de gobierno que los representara cabalmente. Hicieron diversas experiencias hasta llegar al modelo actual.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Se organizaron en tres regiones, NEA, NOA y Buenos Aires. Primero formaron una mutual pero esta figura exigía una reunión mensual, práctica muy costosa para sostener. A partir de esto, los miembros del Consejo Directivo decidieron, transitoriamente, hacer un gobierno rotativo por cada región hasta que contaron con recursos para llegar a un cuerpo colegiado que se reuniera trimestralmente. Este funcionamiento duró 8 años. En el 2000 se consolidó la idea de pensarse como red. Aunque no copiaron específicamente ningún modelo tenían presente el funcionamiento de las nuevas organizaciones políticas latinoamericanas como por ejemplo, el Movimiento de los Sin Tierra del Brasil.

MISION DE LA ENTIDAD

Capacitación para el Trabajo y la Producción como herramienta para aumentar la empleabilidad.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La actual Red GESOL nació en 1989 bajo el amparo de la mutual GESOL. Tuvo varios giros de dirección frente a nuevas coyunturas, a partir de los cuales fue creciendo y se institucionaliza. En el año 2000 se consolidó como espacio de trabajo comunitario de promoción del empleo. En el 2005 es una red nacional de 60 organizaciones de diverso tipo (formales e informales, de base territorial o por temas de trabajo, de diferentes formas jurídicas) dedicadas a la gestión de iniciativas sociales de sectores desprotegidos de la población y, especialmente, enfocada en la economía social y algunas de sus expresiones como microcrédito, empresas sociales, cooperativas.

2

Area Temática:

Organización del Trabajo de Consejos Directivos: ámbitos y funcionamiento.

Describen distintos mecanismos utilizados por las entidades entrevistadas para la selección se incorporan distintas modalidades utilizadas por las entidades a la hora de organizar la tarea de sus órganos de gobierno. Se introducen prácticas orientadas a describir roles, tipo de funcionamiento, cuestiones instrumentales, por ejemplo manual de procedimientos o metodología para la toma de decisiones; y otras más descriptivas de los marcos organizativos donde se desarrollan, tales como comisiones, comités, mesas de trabajo, consejos consultivos y designación de integrantes de sus cuerpos directivos. Además, se incluyen ejemplos relacionados con el momento de transición y las condiciones pautadas de funcionamiento del gobierno en ese crítico período.

Casos de Buenas Prácticas Relevadas:

- 16** Optimización de las funciones de gobierno a través de una Mesa Ejecutiva.
- 17** Funcionamiento de Comisiones Ad Hoc.
- 18** Modalidad de Funcionamiento de la Comisión Directiva a través de un Comité Ejecutivo y de la asignación de responsabilidades de conducción a sus miembros.
- 19** Mesa Directiva y Comité Ejecutivo como unidades colegiadas.
- 20** Funcionamiento de Comité de Desarrollo.
- 21** Metodología para la toma de decisiones en las reuniones del Consejo de Administración.
- 22** Manual de procedimientos que regula el funcionamiento del Consejo Directivo.
- 23** El rol del Consejo Consultivo como órgano de orientación estratégica para el Consejo Directivo.
- 24** Organización de la Comisión Directiva en equipos de trabajo.
- 25** Formalización de la organización del trabajo del Consejo Directivo.
- 26** Utilización de un reglamento interno para el funcionamiento de la red.
- 27** Organización de las reuniones mensuales del Consejo.
- 28** Funcionamiento de la asamblea inter-grupos como forma de gobierno participativo.

Optimización de las funciones de gobierno a través de una Mesa Ejecutiva.

Se describe la diferenciación de funciones y ámbitos de decisión de la Comisión Directiva a través de un órgano que agiliza las decisiones cotidianas.

ENTIDAD

Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)
acde@acde.org.ar / www.acd.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El cuerpo directivo de la entidad está conformado por dos órganos con distintas funciones.

1. La Comisión Directiva integrada por 24 miembros.
2. La Mesa Ejecutiva integrada por 7 miembros.

Modalidad de trabajo:

Estos dos órganos tienen funciones y reuniones diferenciadas:

1. La Comisión Directiva (CD) define las políticas centrales y es allí donde se conversan y discuten las grandes líneas de ACDE.

La CD se reúnen mensualmente y sus miembros se mantienen muy informados sobre la marcha de la entidad. La CD mantiene sus reuniones de trabajo según días y horarios (de inicio y finalización) planificados anualmente. Las reuniones se realizan en un día hábil en el horario del almuerzo, pues luego de probar otras opciones, se evaluó que esta modalidad es la que facilita la asistencia.

El proceso de toma de decisiones es por consenso y se basa en el informe que previamente fue elaborado por la Mesa Ejecutiva (ME) y todos conocen con anticipación.

2. La Mesa Ejecutiva está integrada por 7 miembros del CD que se reúnen semanalmente con la dirección ejecutiva. Se auto proponen y son seleccionados en función de la disponibilidad y dedicación que se requiere. Este órgano está a cargo de la toma de decisiones cotidianas. Todos los temas que salen de esta categoría y son considerados importantes de definir y/o informar son procesados y elevados a la CD a través del informe mensual.

La Mesa Ejecutiva y la Dirección Ejecutiva proponen la agenda de la reunión, que es enviada con antelación a los miembros de la mesa.

La reunión es coordinada por el Director Ejecutivo, y el equipo de administración de la organización facilita la operatoria y confecciona el registro.

El resumen es difundido a todos los miembros de la ME, aunque no hayan estado presentes.

Mensualmente y con anticipación se envía el informe a la CD que sirve de base para la toma de decisiones de la mencionada mesa.

Optimización de las funciones de gobierno a través de una Mesa Ejecutiva.**EFFECTO Y RESULTADO**

La división del trabajo entre la CD y la Mesa Ejecutiva incorporó la práctica organizada de tener diferentes reuniones y ámbitos de toma de decisiones específicos lo cual permitió obtener los siguientes resultados:

- Hacer más eficaces la toma de decisiones operativas.
- Mejorar la calidad de decisiones estratégicas.
- Aumentar la eficacia de las reuniones de la CD y aumentar la presencia de los miembros en ellas.
- Contar con información previa en tiempo y forma para la toma de decisiones de la CD.
- Mejorar la articulación entre gobierno y gestión.

ANTECEDENTES

Desde que se creó la entidad los empresarios que la integraron trataron de evitar la pérdida de tiempo y la falta de eficacia en las reuniones contemplando desde el inicio la organización de dos espacios diferenciados de acuerdo con la modalidad de decisión que se tuviera que tomar: aquellas cotidianas, y aquellas estratégicas y de largo plazo. Esta es una práctica que se sostiene en la actualidad y que la entidad refuerza por el hecho de que tiene una numerosa CD.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Los miembros de la CD implementaron dos instancias de decisión y aquellos con mayor presencia integraron la Mesa Ejecutiva, y en conjunto con el personal de la entidad se pusieron al frente de la reorganización y mejora de las reuniones de trabajo en ambos niveles.

MISION DE LA ENTIDAD

Ayudar a los dirigentes de empresa a vivir de manera coherente su vocación emprendedora y su fe cristiana.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Esta institución nace luego de la Segunda Guerra Mundial por un pedido del Episcopado el cual llama al empresariado católico para brindar ayuda a las víctimas de la guerra, en especial alimentos. La tarea común fortaleció vínculos conducentes a la creación de ACDE. Se fundó en 1952 y en 1957 obtuvo su personería jurídica. Es una organización no confesional, de origen católico. El criterio de ingreso es ser empresario, ser presentado por un socio y acordar con los valores institucionales. Brinda servicios a sus socios, tanto de formación profesional, como laboral. Sus valores atienden a la responsabilidad social empresaria, al respeto a la persona humana y a la implementación de la actividad productiva en relación a la doctrina social de la iglesia.

Funcionamiento de Comisiones Ad Hoc.

Organización del trabajo de la Comisión Directiva a través de comisiones diseñadas con el fin de dar respuesta a demandas institucionales puntuales las que, luego de cumplir con su tarea en tiempo y forma, se disuelven.

ENTIDAD

Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)
acde@acde.org.ar / www.acde.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Las Comisiones Ad Hoc se ocupan de temas puntuales y se constituyen por un periodo de tiempo acotado, establecido desde su creación. Estas Comisiones son convocadas desde la CD tratando de que se integren a ellas miembros antiguos de ACDE, junto con miembros nuevos y aquellos que pueden realizar soporte técnico y experto.

Funcionamiento:

Tienen una fecha de inicio y una fecha de finalización de acuerdo a los objetivos que se proponen. Una de las típicas Comisiones Ad Hoc son las que se constituyen para la organización del encuentro anual de socios. La CD convoca para tratar temas estratégicos como por ejemplo analizar la factibilidad de una alianza con otra entidad, o emitir opinión sobre algún asunto que requiere análisis técnico, etc.

En todos los casos la cantidad de miembros que las integran varía entre cinco y quince. Generalmente están conformadas por algún miembro de la CD y otros participantes voluntarios. Hay un rol de coordinador y una persona que cumple la función de secretaria que es miembro del equipo de gestión y es designada por el Director Ejecutivo para colaborar con los temas operativos.

Cada Comisión es monitoreada y evaluada por la CD a través de la presentación de informes de avance y finales, en el marco de las reuniones mensuales.

EFFECTO Y RESULTADO

Los resultados obtenidos a través de la implementación de Comisiones temáticas ad hoc son los siguientes:

- Un mecanismo eficaz de delegación y participación.
- Aumento en la capacidad organizativa de la CD.
- Mayor agilidad en la toma de decisiones.
- Posibilidad de entrenar a los futuros miembros de la CD, pues esto son estratégicamente incluidos en las Comisiones.

ANTECEDENTES

En los últimos 5 años el número de temas a atender creció tanto como la cantidad de socios. Esta situación coincidió con la disminución de la disponibilidad de algunos miembros de la CD. Por tanto ACDE se vio en

Funcionamiento de Comisiones Ad Hoc.

la obligación de buscar nuevos mecanismos organizativos y distribuir algunas tareas que antes podía asumir la CD.

DISEÑO DE LA PRACTICA

En primera instancia la Comisión Directiva (CD) se organiza en grupos temáticos que dan lugar a la conformación de equipos de trabajo que se denominan Comisiones Temáticas.

Como estas Comisiones Temáticas no podían asumir muchas tareas necesarias de implementar surgió la idea de las Comisiones Ad Hoc, integrada por algún miembro de la CD pero también se convocaba a otros socios que voluntariamente quisieran participar.

El mecanismo organizativo de comisiones Ad Hoc se diseñó y puso en marcha en forma conjunta entre los miembros más activos de la CD, la dirección ejecutiva y algunos de los socios más antiguos de ACDE.

MISION DE LA ENTIDAD

Ayudar a los dirigentes de empresa a vivir de manera coherente su vocación emprendedora y su fe cristiana.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Esta institución nace luego de la Segunda Guerra Mundial por un pedido del Episcopado el cual llama al empresariado católico para brindar ayuda a las víctimas de la guerra, en especial alimentos. La tarea común fortaleció vínculos conducentes a la creación de ACDE. Se fundó en 1952 y en 1957 obtuvo su personería jurídica. Es una organización no confesional, de origen católico. El criterio de ingreso es ser empresario, ser presentado por un socio y acordar con los valores institucionales. Brinda servicios a sus socios, tanto de formación profesional, como laboral. Sus valores atienden a la responsabilidad social empresaria, al respeto a la persona humana y a la implementación de la actividad productiva en relación a la doctrina social de la iglesia.

Funcionamiento de la Comisión Directiva a través de un Comité Ejecutivo y de la asignación de responsabilidades de conducción a sus miembros.

La Comisión Directiva cuenta con un Comité Ejecutivo constituido por el presidente, 2 vice presidentes, secretario y tesorero. Los restantes miembros de la Comisión Directiva, lideran los programas que la organización lleva adelante.

ENTIDAD

Comunidad BET EL, Asociación Civil
rabinato@betel.org.ar / www.betel.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La Comisión Directiva (CD) está integrada por 13 miembros que se reúnen mensualmente. Además, actualmente organizan el trabajo a través de la conformación de dos instancias: un Comité Ejecutivo (CE) y el resto de los miembros que no integran dicho CE asumen el liderazgo de los proyectos institucionales.

El CE está integrado por 5 miembros -el presidente, 2 vice presidentes, secretario y tesorero-. El objetivo de este órgano es otorgar ejecutividad al gobierno de la entidad para llevar adelante las actividades y tomar decisiones que no pueden ser definidas mensualmente. El CE presenta la información y los detalles de la marcha de las tareas en la reunión mensual de la CD.

En el marco de sus funciones realizan la convocatoria y preparan el temario de las reuniones de la CD.

Los restantes miembros de la CD lideran los equipos voluntarios de los principales sectores institucionales: Juventud, Acción Social, Consejo de Padres, Educación Permanente y Cultura, Casamientos, Culto, Talmud Tora y Coro, Seguridad, Mantenimiento e Intendencia.

Cada Coordinación se reúne en forma autónoma con la frecuencia que considere necesaria para la mayor eficacia de la tarea. El informe de avance de las actividades programadas es presentado en las reuniones de Comisión Directiva.

EFFECTO Y RESULTADO

Resultados:

- La creación del Comité Ejecutivo flexibilizó el gobierno institucional.
- El pequeño número facilita la interacción, las negociaciones y el consenso.
- La participación personal de algunos miembros de este Comité con los programas, voluntarios y beneficiarios brindan un contacto directo con la gestión, modalidad que permite optimizar la toma de decisiones.

Funcionamiento de la Comisión Directiva a través de un Comité Ejecutivo y de la asignación de responsabilidades de conducción a sus miembros.**ANTECEDENTES**

Este modelo surgió a partir de observarse baja participación de los miembros de la CD en las reuniones. Por otra parte, la falta de división de tareas afectaba el buen desarrollo del gobierno institucional, de allí la necesidad de reorganizar este ámbito.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Los miembros de la Comisión Directiva con el asesoramiento de profesionales externos diseñaron la metodología de trabajo vigente hace aproximadamente 3 años.

MISION DE LA ENTIDAD

La COMUNIDAD BET EL desarrolla sus actividades en función de tres pilares: culto, estudio y acción social.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La COMUNIDAD BET EL fue fundada por el Rabino Marshal Meyer en 1964. Los sucesivos Rabinos que la guiaron espiritualmente, fueron sus discípulos y mantuvieron su impronta, valores y principios ligados a la educación- culto - acción comunitaria con responsabilidad social.

La Comunidad tiene una escuela, una sinagoga para el desarrollo del culto y programas de ayuda social abiertos a toda la comunidad sin discriminación de credo.

La Mesa Directiva y el Comité Ejecutivo como unidades colegiadas.

La Asociación redefinió su modelo institucional y en coherencia con esto, elaboró por escrito las características principales que debían reunir los miembros de su cuerpo de gobierno, especialmente la figura del presidente.

ENTIDAD

CONCIENCIA, Asociación Cívica No Partidaria
conciencia@conciencia.org / www.concienciadigital.com.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

1. Se dividieron las funciones operativas antes concentradas en el Consejo Directivo y en la Dirección Ejecutiva en unidades colegiadas. Las unidades colegiadas son la Mesa Directiva y el Comité Ejecutivo.
2. La conformación de las unidades colegiadas se hace en función de la lista de postulantes - conformada por socios activos y excepcionalmente adherentes- que resulte ganadora durante las elecciones.
3. Las funciones y modalidad organizativa del Consejo Directivo, Mesa Directiva/ Comité Ejecutivo fueron claramente definidas.
4. En el caso del Consejo Directivo, se reúne una vez por mes, toma decisiones sobre proyectos y realiza el seguimiento mensual de las políticas institucionales generales vinculadas al desarrollo de proyectos, organización de actividades.
5. Por otro lado, la Mesa Directiva/ Comité Ejecutivo está conformada por la presidenta, la secretaria y la tesorera y sus tareas están vinculadas con la supervisión semanal de la ejecución y la correcta institucionalidad política de la organización. Así mismo recibe las propuestas de los directores de áreas, decide sobre los intereses y posturas de socias y profesionales.
6. Todas las sedes de la Asociación deben contar con una Coordinación de Sedes para asegurar la aplicación de políticas similares, quien reporta a la Mesa Directiva/Comité ejecutivo.

EFFECTO Y RESULTADO

Los resultados fueron los siguientes:

- La modalidad introducida permitió superar la crisis de crecimiento y dar organicidad a todas las sedes.
- Las unidades colegiadas facilitan la representación de los socios y voluntarios.
- La conformación de distintos ámbitos de toma de decisiones facilitó la gestión de gobierno.

ANTECEDENTES

La expansión de la entidad y la ampliación de actividades generó la necesidad de activar un cambio profundo a nivel de roles y funciones, con la creación de nuevas instancias de trabajo directivo y ejecutivo.

La Mesa Directiva y el Comité Ejecutivo como unidades colegiadas.**DISEÑO DE LA PRACTICA**

Los pasos seguidos para el diseño de esta modalidad de funcionamiento fueron los siguientes:

1. Definición de la coordinación del proceso: se resolvió que dos personas se hicieran cargo del análisis y la propuesta de cambio: la secretaria de la asociación -informante clave de la organización- y un colaborador rentado de Conciencia, especialista en gestión de organizaciones. La importancia del mix = socia con funciones ejecutivas + profesional rentado independiente.

2. Definición del problema: se utilizaron para el análisis las minutas del CD de los últimos años y se realizaron entrevistas a las socias de Conciencia. Se circunscribió el problema al tiempo limitado de encuentros del Consejo Directivo, aumento de proyectos y de demandas a la asociación, falta de niveles intermedios y de ejecución y conflictos de posturas, poder e intereses de socias y profesionales y/o voluntarios coyunturales.

3. Detalle del trabajo:

- Análisis de las minutas del CD de los últimos años.
- Entrevistas con socias activas y adherentes.
- Encuentros sistemáticos con la presidenta de la asociación (que transitaba su segundo período de gestión).
- Definición de una ruta de problemas críticos a resolver con los recursos e individuos de la propia organización (en este caso el CD y las socias activas y adherentes). La elaboración de la ruta crítica se hizo tomando como ejemplo un caso (proyecto a ejecutar tipo de la organización), y elaborando todos los pasos para el logro de los resultados. En cada uno de los pasos se tenían en cuenta los recursos necesarios, los problemas a abordar, las responsabilidades de quiénes los debían llevar a cabo, y las decisiones a tomar con los responsables correspondientes. De esta manera se observaron con mayor profundidad los cuellos de botella en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones. La dinámica del proceso llevó 4 meses de trabajo.

MISION DE LA ENTIDAD

La misión es despertar en las personas la conciencia de su condición de ciudadanos transmitiéndoles ideales democráticos y republicanos a fin de que ejerzan la ciudadanía no sólo como un derecho sino como una responsabilidad. CONCIENCIA informa y educa pero es totalmente apartidaria.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

CONCIENCIA es una asociación cívica, no partidaria, sin fines de lucro. Fue fundada en 1982 por un grupo de mujeres, consciente que la participación política responsable es una obligación del ciudadano. Desde un primer momento, salió al encuentro de las personas ofreciéndoles programas, cursos y actividades con metodologías y técnicas educativas aplicables como medios y herramientas prácticas, para llevar a la acción el compromiso cívico del ciudadano, a través de la realización de tareas concretas.

Proyecta su imagen a la comunidad informando sobre temas nacionales por medio de sus publicaciones (folletos, manuales, volantes, estudios, etc).

La mueve el objetivo de desarrollar "ciudadanos" en la sociedad argentina.

Funcionamiento del Comité de Desarrollo.

Es un espacio formal de trabajo donde se proponen mejoras en dos aspectos estratégicos: aquellos vinculados a la comunicación institucional y los vinculados al proceso de desarrollo de fondos. El objetivo de este espacio es reflexionar para actuar con la participación de miembros de la Comisión Directiva y de los equipos de gestión.

ENTIDAD

Esclerosis Múltiple Argentina (EMA), Asociación Civil
info@ema.org.ar / www.ema.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Comité de Desarrollo (Comité) está integrado por 9 miembros: 6 miembros de la Comisión Directiva (CD), la Directora Ejecutiva y 2 responsables del Departamento de Desarrollo Institucional.

La metodología de trabajo del Comité incluye los siguientes aspectos:

1. Se trata de crear un espacio en el que se puede traducir las grandes líneas que fija la CD, a largo plazo, a las acciones necesarias para ir concretándolo.
2. Se involucran personas con capacidad de evaluar decisiones, proponer e informar directamente a la CD ya que en el Comité participan seis miembros de la CD y el presidente de la organización, junto con dos personas responsables del área de desarrollo institucional y la directora ejecutiva.
3. La coordinación y facilitación operativa de las actividades del Comité están a cargo del área de Desarrollo Institucional.
4. La frecuencia de las reuniones es mensual pero si es necesario se realizan cada 20 días.
5. Hay una agenda previa, una parte de la cual quedó establecida en la reunión anterior, y otra que se elabora con los temas, logros y propuestas que surgieron a lo largo del mes. Se envía la agenda por correo electrónico a todos los participantes con anticipación y la misma se completa o modifica de acuerdo a las su-gerencias de los miembros.
6. Durante la reunión se realiza un registro y se confeccionan las minutas que describen la producción grupal e integra el informe que periódicamente se eleva a la CD.
7. El informe del Comité pasa a la dirección ejecutiva quien lo eleva a la CD y sirve para que este órgano pueda tomar decisiones. También sirve como material de trabajo y de evaluación de resultados para el propio Comité y para el área de Desarrollo Institucional.

EFEECTO Y RESULTADO

Gracias al funcionamiento del Comité de desarrollo:

- Se creó una instancia eficaz de intercambio entre integrantes del equipo de gestión y la CD.
- Se posibilitó que la CD estuviera involucrada en procesos de asesoramiento y pensamiento estratégico que directamente impactan en la gestión.
- La CD tiene información elaborada y útil sobre temas que le tomaría mucho tiempo desarrollar en las reuniones mensuales.
- Se pudieron evaluar logros concretos de acuerdo con los objetivos del Comité como por ejemplo: mejora en la comunicación interna.

Funcionamiento del Comité de Desarrollo.**ANTECEDENTES**

En el marco de un proceso de reorganización institucional se entendió que es fundamental que la CD asumiera un mayor involucramiento en temas estratégicos para la entidad.

Como resultado de este proceso de análisis la CD decidió dar fuerza e involucrar a integrantes del CD en dos líneas de trabajo que ya venían desarrollándose en la entidad: 1. La comunicación interna - entre CD, staff, personal profesional y auxiliar- y la externa - con pacientes, familiares, profesionales de la salud, etc; y 2. El desarrollo de fondos.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La CD tomó la decisión de conformar un equipo mixto de trabajo integrado por miembros de éste órgano y del área de desarrollo institucional.

Se organizó un pequeño grupo dentro de la CD que convocó a los otros miembros de la entidad a participar. Se realizaron reuniones preliminares donde se propuso el plan de tareas y reuniones anuales.

MISION DE LA ENTIDAD

La misión de EMA es "Mejorar la calidad de vida de las personas con esclerosis múltiple y su entorno familiar y social. Promover la difusión de la problemática de la esclerosis múltiple y la formación de los profesionales dedicados a su diagnóstico y tratamiento".

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Esta asociación civil nace en Argentina en 1986 y forma parte de la Federación Internacional de Esclerosis Múltiple (MSIF) con sede en Londres e integrada por 40 países que establecen normas de funcionamiento y calidad de servicios para las instituciones que son aceptadas. La institución atiende, informa, orienta y acompaña a las personas con Esclerosis Múltiple, a sus familias, cuidadores y amigos. Brindan servicios de asesoramiento legal, social, salud mental, tienen un Centro de Día para personas con mayor grado de discapacidad, un Departamento para Recién Diagnosticados (RD) y un servicio de neuro-rehabilitación. Tienen además una publicación trimestral, la Revista EMA, con una tirada de 2500 ejemplares que se distribuyen gratuitamente, un Programa Educativo con 7 fascículos informativos, un Newsletter mensual que llega a más de 950 suscriptores por Internet y una página web: www.ema.org.ar.

Metodología para la toma de decisiones en las reuniones del Consejo de Administración.

Se incorporó un dispositivo sencillo que permite llegar a acuerdos eficaces contrastando las decisiones propuestas con tres aspectos considerados estratégicos para la organización.

ENTIDAD

Fundación Natalí Dafne Flexer
edith@fundacionflexer.org / www.fundacionflexer.org

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Consejo de Administración (CA) se reúne quincenalmente con la participación de todos sus miembros. En estas reuniones se evalúa la dinámica de los procesos fundamentales de la entidad y se toman decisiones basados en los tres principios que guían a la organización.

Los tres principios definidos son:

1. foco en la misión,
2. independencia en la toma de decisiones y
3. transparencia en las acciones.

Estos principios son reforzados en cada reunión del CA, y con el equipo de gestión, difundidos en el contacto con voluntarios, y están presentes en los materiales de divulgación de la entidad.

La modalidad de aplicación de los principios en la toma de decisiones del CA:

1. En cada reunión el CA acuerda el orden del día y selecciona los temas sobre los que hay decisiones a tomar.
2. Los distintos miembros de la entidad y el equipo presentan el caso a resolver y brindan información técnica sobre los aspectos a tener en cuenta y cuáles son los puntos a tomar en cuenta.
3. Focalizan el problema y lo evalúan en función de una posible decisión favorable, negativa y/u otras alternativas y las cuestionan a través de la aplicación de los principios organizacionales.
4. Ubican las decisiones en una "línea de tiempo" corto, mediano y a largo plazo y a través de ejercicios de simulación contestan la pregunta "qué pasaría si" De esta manera consideran las variables que intervienen en el sostenimiento de las distintas alternativas en el tiempo e imaginan los posibles resultados.
5. Luego de plantearse si la solución de hoy se sostiene a futuro, se preguntan si la decisión no implica alejarse del objetivo central, es decir, si la decisión está alineada con la misión que le da sentido a toda la actividad que realizan.
6. Analizan si aquello que definan condiciona de alguna manera el futuro de la entidad, le quita independencia o la compromete en algún punto de forma de impedirle libertad de movimiento o capacidad de decisión.
7. Por último se preguntan si la decisión que se tome puede ser publicada y conocida por dentro y fuera de la entidad.

Esta metodología de trabajo es extendida en todos los niveles y aplicada permanentemente tanto a decisiones estratégicas como a resoluciones operativas. Ha sido compartida con otras entidades.

Metodología para la toma de decisiones en las reuniones del Consejo de Administración.**EFFECTO Y RESULTADO**

Los principales logros institucionales son:

- Fortalecimiento permanente de la misión de la entidad que permite realizar actividades que agregan valor.
- Evitar tentaciones respecto de involucrarse en actividades atractivas e importantes pero que no colaboran con el cumplimiento de la misión.
- Claridad en la aceptación de fondos para la entidad y en los programas en los que se involucran.
- Crecimiento pausado, pero sostenido, en base a decisiones seguras.
- Coherencia profunda entre lo que se cree, lo que se hace y lo que se comunica.

ANTECEDENTES

La demanda constante por parte de los distintos actores vinculados a la Fundación se vio incrementada durante la crisis del año 2001.

Era necesario no sólo apoyar a las familias con los recursos para enfrentar la enfermedad de sus hijos sino para superar las limitaciones económicas.

Ante esta situación, la Fundación visualizó el riesgo de perder de vista su objetivo central y comprometerse en acciones paliativas que les alejara de aquello para lo que fue creada. Frente a esta preocupación buscaron un mecanismo que les permitiera tener rigurosidad y coherencia en momentos críticos.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La búsqueda de dispositivos específicos para la toma de decisiones sin perder el foco en el objetivo central de la fundación, surge después de los primeros años de experiencia del CA fundador.

En los orígenes de la fundación se tomaban decisiones de modo impreciso, pero con el correr del tiempo, la renovación de los miembros del CA, y la crisis se fueron clarificando en las reuniones aquellos ejes estratégicos en los que existía consenso y en base a ellos se desarrollaron los principios. Con el tiempo surgió la metodología de agregar el eje del tiempo y simular escenarios de manera de imaginar "qué pasaría si". Pensar los diferentes resultados posibles permitió tomar decisiones basadas en criterios estratégicos y operativos al mismo tiempo.

MISION DE LA ENTIDAD

Atender las necesidades emocionales del niño enfermo de cáncer y su familia, acompañando a enfrentar la enfermedad y a sobrellevar mejor el tratamiento.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

En consistencia con su misión, actualmente la Fundación tiene en marcha distintos programas que permiten dar soporte a las necesidades de los niños y sus familias: Programa de Contención Emocional, Programa de Asistencia Social, Programa de Recreación, Programa Informativo-Educativo, Programa de Difusión.

Además, la Fundación integra una incipiente red de entidades que trabajan la temática de la Fundación integra una incipiente red de entidades que trabajan la temática del cáncer infantil y juvenil en Argentina y organiza dos veces por año jornadas de intercambio. En estas reuniones con organizaciones de todo el país, se presentan los aprendizajes definidos a través de esta metodología y adquiridos a través de las decisiones /casos.

Manual de procedimientos que regula el funcionamiento del Consejo de Administración.

Se cuenta con una recopilación escrita que permite estandarizar y unificar procedimientos vinculados al cuerpo de gobierno, su relación con la Dirección Ejecutiva y los equipos de gestión.

ENTIDAD

Greenpeace Argentina, Fundación
imartin.prieto@ar.greenpeace.org / www.greenpeace.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El contenido del Manual está organizado en 12 capítulos que contemplan los siguientes temas vinculados con las funciones del cuerpo de gobierno de la entidad: (Para mayor información contactar con la organización)

Capítulo 1: Gobierno de Greenpeace

Acerca de Greenpeace, definición de los niveles de gobierno (Consejo, Consejo Directivo Internacional, Dirección Ejecutiva), herramientas para el gobierno.

Capítulo 2: Responsabilidades del Consejo de Administración (CA)

Concepto de buen gobierno, roles y funciones de los miembros del CA, descripción de las tareas de gobierno.

Capítulo 3: Relación entre el CD y el Director Ejecutivo (DE)

Diferenciación de tareas de gobierno y de gestión, delegación de tareas, sugerencias para el reclutamiento del DE, derechos del DE, evaluación del DE, proceso de desvinculación.

Capítulo 4: Relación entre el CA y el equipo de gestión

Presencia de los miembros de los equipos de gestión en las reuniones de CA, relación entre equipos y CA en situaciones de crisis.

Capítulo 5: Planificación Estratégica

Las 7 fases de la planificación estratégica, indicaciones para su implementación.

Capítulo 6: Votación de los miembros

Modalidad de votación de los miembros según la estructura de Greenpeace.

Capítulo 7: Desarrollo del CA

Inducción y reclutamiento de miembros, conflicto de intereses, materiales de orientación a los miembros, estructura organizativa.

Capítulo 8: Información efectiva necesaria para el CA

Sistema de información, tipos y elementos de información necesarios.

Capítulo 9: Reuniones de trabajo

Planificación de la agenda, frecuencia, preparación y coordinación de las reuniones, resolución de problemas, desarrollo de la minuta de la reunión.

Capítulo 10: Políticas del CA

Clasificación y desarrollo de las políticas del CA.

Capítulo 11: Evaluación del CA

Razones para la auto evaluación del CA, elementos necesarios para la evaluación, qué y cómo evaluar.

Manual de procedimientos que regula el funcionamiento del Consejo de Administración.

Capítulo 12: Responsabilidades/ desventajas del CA
Estrategias de protección, consideraciones legales, garantías.

EFFECTO Y RESULTADO

Contar con un Manual permitió:

- Estandarizar procedimientos.
- Unificar los procedimientos en las distintas sedes de la organización.
- Prevenir situaciones de conflicto.
- Garantizar la perdurabilidad de los criterios.

ANTECEDENTES

Los distintos errores y aciertos obtenidos durante los 34 años de funcionamiento de Greenpeace permitieron sistematizar las prácticas más exitosas.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El Manual se inspiró en el modelo empresario de trabajo y fue estructurándose poco a poco con el aporte de distintos grupos de diferentes países. Inicialmente había Manuales de Procedimientos sólo para algunas oficinas, pero desde hace 15 años existe una versión única compartida por todos. Luego cada país adaptaba los procesos a su realidad y por último se sistematizaron las experiencias en un ejemplar único.

MISION DE LA ENTIDAD

Proteger la diversidad de la vida en todas sus formas; evitar la contaminación y el abuso de los océanos, el suelo, el aire y los cuerpos de agua dulce de la tierra; poner fin a las amenazas nucleares y fomentar la paz, el desarme nuclear y la no violencia.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Denuncia irregularidades y propone soluciones a problemas ambientales.

Sus valores son: independencia económica, independencia política, pacifismo, dar testimonio de crímenes ambientales.

El rol del Consejo Consultivo para la orientación estratégica.

Apoya al Consejo de Administración en su trabajo. La tarea del Consejo Consultivo es colaborar y prestar orientación sobre temas concretos que estratégicamente permitan el crecimiento de la entidad.

ENTIDAD

Help Argentina, Fundación
info@helpargentina.org / www.helpargentina.org

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Consejo Consultivo (CC) está integrado por personas que pueden cumplir ese rol por su formación, especialidad, prestigio y compromiso con la misión de la entidad y están dispuestos a realizar aportes significativos en forma individual y como cuerpo. El Consejo de Administración (CA) define la incorporación de los miembros. El número de miembros actuales del CC es de 16 personas (oscila entre 5 y 16) cuya función es orientar la tarea del Consejo de Administración en cuestiones variadas y estratégicas.

La gestión cotidiana de esta práctica se desarrolla de la siguiente manera:

1. Cuando el CA decide requerir el asesoramiento de los miembros del CC, primero se define si es una materia en la que se necesita consultar al órgano en pleno o sólo a alguno de sus miembros. De ser este último caso, se solicita información a la/s persona/s, enviándole/s la consulta por correo electrónico, la cual si es posible es respondida por el mismo medio.
2. La organización recurre frecuentemente al uso de tele-conferencias y/o video-conferencias, cuando se trata de cuestiones urgentes que requieren del asesoramiento de un número pequeño de Consejeros, o en reuniones plenarias de CA y CC, a las que algún miembro no puede asistir por estar fuera del país o en el interior del mismo, etc.
3. Si se ha decidido que es necesario llevar a cabo una reunión con todo el CC, la misma se convoca con un mes de anticipación y se define la agenda 2 semanas antes. Todas las comunicaciones previas a la reunión se realizan por vía electrónica. Se envía una presentación PowerPoint a todos los participantes para que sepan exactamente los temas a tratar y puedan de esta forma preparar sus aportes y ahorrar tiempo en la reunión.
4. Las reuniones duran aproximadamente una hora y se organizan a última hora de la tarde, para facilitar la presencia y no forzar a los miembros del CC a suspender o reorganizar sus cargadas agendas.

Además de las reuniones de trabajo, la comunicación y el contacto con este órgano consultivo es realizada a través de un informe mensual sobre los avances de la organización. Hay una persona designada como coordinador de información que se encarga de ser el nexo entre el CA, y el CC (nacional e internacional).

Este coordinador también asiste a las reuniones del CA (sin voto).

El rol del Consejo Consultivo para la orientación estratégica.**EFFECTO Y RESULTADO**

La organización siempre recurrió al Consejo Consultivo antes de tomar una decisión importante. El contar con un Consejo Consultivo nacional permitió a la organización:

- Establecer mecanismo de consulta y pensamiento conjunto con personas comprometidas con la misión pero no influenciadas por el día a día institucional.
- Contar con la disposición, consejo y experiencia de personas en temas muy variados (área legal, imagen y comunicación, situación Latinoamérica, económicos financieros, género).
- Permitir que el Consejo de Administración tenga espacios de reflexión estratégica de alta calidad.
- Crecer con bases sólidas contando con el imprescindible apoyo de importantes y experimentados representantes sociales.

ANTECEDENTES

La Organización fue fundada en Nueva York en 2002 y deseaba también establecerse en Buenos Aires. Esta difícil tarea fue delegada a un grupo de 3 personas, que tenía que comenzar este proyecto innovador, contando con mucho entusiasmo y creatividad, pero sin demasiados contactos ni recursos. Se pensó en personas que pudieran colaborar realizando esos aportes y luego surgió la figura de un CC. Se utilizaron como modelo experiencias existentes en otras partes del mundo, pero adaptadas a la realidad nacional.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El proceso desarrollado tuvo en cuenta los siguientes pasos:

1. En base a los objetivos de la entidad, se estudiaron y decidieron los perfiles de las personas que se necesitaban para fortalecer la instalación de la Fundación en el país, y que en su momento compondrían el Consejo Consultivo.
2. Se comenzó a buscar a personas con experiencia en las áreas de interés de la organización, que quisieran colaborar con Help Argentina.
3. Se identificaron y recibieron recomendaciones sobre personas que respondían a los intereses institucionales.
4. Se buscaron referentes, los que en una primera etapa se contactaron individualmente y luego se formó un grupo pequeño, para hacerlo más operativo.

La relación consultiva se estableció con reuniones individuales y charlas en las que se les planteaban cuestiones sobre la organización y el sector. Con el correr del tiempo, se fueron haciendo reuniones colectivas con la presencia de todos los miembros del Consejo Consultivo. Cabe aclarar que primero se forma el CC argentino y luego el de Help internacional que adoptó este mecanismo.

MISION DE LA ENTIDAD

Promover el desarrollo social en la Argentina, creando un sector social competitivo, confiable y globalmente financiado.

El rol del Consejo Consultivo para la orientación estratégica.**BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Help Argentina fue fundada en 2002, como respuesta a la crisis vivida por el país a fines de 2001. La organización busca convertirse en un puente entre organizaciones sociales argentinas y donantes extranjeros. Estos donantes son grupos de argentinos residentes en el exterior. Con esta estrategia de recaudación de fondos se intenta ampliar la cantidad de donantes y permitir que quienes emigraron del país por las circunstancias que fueran, puedan contribuir con organizaciones locales transparentes y confiables.

Los objetivos institucionales son:

- Desarrollar una comunidad internacional que comparta la misión de Help Argentina.
- Ser un puente entre la comunidad internacional y las organizaciones sociales argentinas.
- Asistir a donantes internacionales en la selección de organizaciones beneficiarias argentinas.
- Proveer al sector social argentino de técnicas modernas de búsqueda y gestión de fondos.

Organización de la Comisión Directiva en Equipos de Trabajo.

Las funciones están distribuidas y organizadas de modo que todos los miembros integran equipos, rotan las tareas y están articulados entre sí.

ENTIDAD

Por una Sonrisa, Asociación Civil

No posee e-mail / www.porunasonrisa.4t.com

OPERATORIA Y GESTIÓN DE LA PRACTICA

La Comisión Directiva (CD) está dividida en 4 equipos de trabajo, de tres integrantes cada uno. Cada equipo se reúne una vez por semana en un día fijo, y la Comisión en pleno se reúne todos los lunes, contando con un porcentaje de asistencia a las reuniones superior al 90 por ciento.

Se organizan de la siguiente forma:

1. Hay cuatro equipos de trabajo: Secretaría y Prensa, Tesorería, Socias y Eventos.
2. Cada equipo tiene tres integrantes: una jefa de equipo, una subjefe y una ayudante.
3. En cada renovación de Comisión, los miembros que permanecen en ella deben cambiar de equipo de trabajo.
4. Los equipos se reúnen un día fijo a la semana (Ej.: Tesorería se reúne todos los martes) en la sede de la Asociación. Dentro de ese horario atienden las cuestiones organizativas del equipo y planean las actividades de la semana.
5. La presidenta y la vice son ayudantes de un equipo cada una, pero asisten a las reuniones de todos los equipos, para estar al tanto de lo que ocurre y asegurarse de que la Asociación funcione armónicamente, sin superposición de tareas y articulando el trabajo de cada equipo con el del resto.
6. Todos los lunes se lleva a cabo la reunión plenaria de la Comisión Directiva en la sede de la Asociación. Esta reunión tiene una duración máxima de dos horas.
7. La dinámica de la reunión es: lectura del acta de la reunión anterior y registro de asistencia por parte del Equipo de Secretaría, luego se hace la presentación del informe semanal de cada equipo en este orden: Eventos, Socias y por último Tesorería presenta el informe semanal de gastos. Durante la reunión de la CD se socializan las novedades, y se procede a tratar asuntos que requieren de la participación y decisión de todos los miembros de la Comisión.
8. Terminada la reunión se comparte un refrigerio cuya organización va rotando semanalmente, recayendo la responsabilidad en forma alternativa en cada uno de los equipos.

EFFECTO Y RESULTADO

El trabajo en equipos organizados que se articulan con la Comisión en la reunión semanal y la supervisión de cada equipo que realizan la presidenta y la vice, han posibilitado:

- El intercambio fluido de información y la realización articulada del trabajo.
- La participación activa de cada miembro de la Comisión en su equipo y en las reuniones plenarias.
- El crecimiento significativo de la cantidad y calidad de servicios prestados a la comunidad y a sus socias.
- Un esquema de reuniones semanales cortas, con agenda clara y seguidas de una sencilla pero cálida

Organización de la Comisión Directiva en Equipos de Trabajo.

recepción para las integrantes de la Comisión.
- Un elevado porcentaje de asistencia a dichas reuniones.

ANTECEDENTES

La organización estaba gobernada por una Comisión Directiva dirigida por su presidenta y fundadora, quien ejercía un liderazgo fuerte, carismático y visionario. Este estilo de liderazgo fue fundamental en los comienzos de la Asociación, pero con el correr del tiempo se generó una falta de participación del resto de los miembros de la Comisión, generando un clima poco propicio para aprovechar la creatividad de cada uno de ellos. Por lo tanto, se hacía necesario modificar la modalidad de trabajo de la Comisión, de forma tal que la estructura facilitara la participación de todos los miembros.

La Asociación venía trabajando desde 1990, prestando asistencia al hospital zonal, para lo cual se organizaban sólo 2 eventos de recaudación de fondos al año. A principios de 1999 la Asociación no contaba con sede propia, ni teléfono, ni página web. Al agravarse la situación social en el país a partir de la recesión que se inició en el país en 1998, la Asociación quería ampliar los servicios prestados a la comunidad, pero su estructura de trabajo era limitativa y necesitaba ser reformulada.

DISEÑO DE LA PRACTICA

En 1997 dos miembros de la Comisión Directiva comenzaron un curso de capacitación y liderazgo para líderes de organizaciones de la sociedad civil donde fueron incorporando conocimientos y aprendiendo, tanto de lo expuesto en el curso, como de las experiencias de otras organizaciones participantes.

En la siguiente renovación de la Comisión Directiva (1999), las dos participantes del curso de capacitación resultaron elegidas presidenta y vice. Esto les permitió liderar el proceso de cambio de la organización.

El primer paso fue hacer un orden general de la documentación para saber exactamente cuál era la situación en la que se encontraban.

Luego se ideó y llevó a cabo la división del trabajo en equipos, la conformación de los mismos y los detalles relativos al funcionamiento concreto de cada equipo y su articulación con la Comisión Directiva en pleno. Esta nueva modalidad de trabajo permitió superar situaciones de tensión que existían anteriormente y la falta de participación de los miembros de la Comisión.

Al armarse los equipo y comprometerse éstos seriamente con su trabajo -motivados por la posibilidad de participación- se hizo necesario el establecimiento de la sede social, y se fueron ampliando los servicios de la Asociación y las modalidades de desarrollo de fondos.

MISION DE LA ENTIDAD

Atención de las necesidades básicas y educacionales de niños carenciados y discapacitados del Municipio de Lomas de Zamora.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Asociación fue fundada por un grupo de vecinas de Temperley en abril de 1990, siendo inscripta en el Registro Municipal de Entidades de Bien Público de la Municipalidad de Lomas de Zamora en Noviembre del mismo año. Brinda asistencia humanitaria a familias carenciadas, el Hospital Gandulfo, hogares, talleres de niños y jóvenes discapacitados. En la actualidad su prioridad es la educación, por lo que la

Organización de la Comisión Directiva en Equipos de Trabajo.

Asociación tiene un programa de padrinos de becas de estudio para niños en edad escolar. Las becas incluyen material escolar, ropa para la escuela y útiles para los niños.

A su vez, se entregan anualmente todo tipo de elementos escolares a distintas escuelas de la zona y se organizan festejos en fechas especiales, tales como el día del niño.

La Asociación también realiza actividades culturales y de esparcimiento, por lo que se organizan eventos, salidas y paseos abiertos a la comunidad y se envía mensualmente un boletín gratuito con notas de interés general a todas las socias y/o padrinos de los niños becados.

Formalización de la organización del trabajo del Consejo Directivo.

Con el propósito de lograr la participación de todos los miembros en forma ordenada y transparente, se ha sistematizado la tarea del CD. Existen pautas de funcionamiento preestablecidas, reuniones plenarias acordadas con anticipación y documentadas en actas, el trabajo en sub-comisiones, y el asesoramiento constante.

ENTIDAD

Pro Techo, Asociación Civil
 sergio_n_acevedo@hotmail.com / No posee página web

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

1. Organización de las reuniones plenarias:

El Consejo Directivo (CD) se reúne los jueves cada 15 días. En un principio se reunía semanalmente, pero esto resultó ser demasiado frecuente.

En estas reuniones plenarias se tratan temas vinculados al desarrollo institucional (por ejemplo, alianzas con otras organizaciones) y se monitorea el grado de avance de los proyectos. Las reuniones son coordinadas por el presidente, quién cuida que se hable en orden, se respeten las opiniones de todos, y se logre llegar a un acuerdo. Si no se logra llegar a un acuerdo a través de la deliberación conjunta, generalmente se vota por mayoría simple. Todas las reuniones plenarias quedan documentadas a través del libro de actas llevado por la secretaria del CD. El modo de funcionamiento del CD está registrado en las primeras actas de la organización. Inmediatamente después de realizarse la reunión plenaria de CD quincenal se pasa a una asamblea con los socios de la organización, de modo de que todos puedan estar informados de lo debatido en la reunión y den su aprobación.

2. Establecimiento del plan de trabajo:

La primera reunión plenaria del año se realiza en enero. En esta reunión se planifican las estrategias a ser desarrolladas ese año, las políticas generales de la organización, y se definen las actividades a ser realizadas en el tema de vivienda y de ayuda social. Una vez definidas las líneas temáticas del año, se establecen las sub-comisiones permanentes que se harán cargo de las tareas definidas en dicha reunión.

En el acta de esta primera reunión del año queda registrado el plan estratégico acordado, el calendario de programación anual, y las sub-comisiones permanentes acordadas para ese año (incluyendo sus integrantes y los temas a tratar).

3. Conformación de las sub-comisiones permanentes:

Las sub-comisiones son propuestas por el presidente y aprobadas por el CD en pleno. Actúan con autonomía y autoridad, que les ha sido delegada dentro del marco de las políticas generales. De esta forma, las decisiones de las sub-comisiones cuentan con respaldo institucional. El objetivo de trabajar a través de sub-comisiones consiste en lograr la participación y el involucramiento de todos los miembros del CD por igual, a modo de que las responsabilidades no recaigan sobre unas pocas personas.

Las sub-comisiones están compuestas por aproximadamente tres personas, que se reúnen constantemente para tomar decisiones en su área de actuación autónoma. Cada 15 días, en las reuniones plenarias del CD, las sub-comisiones comparten con los otros miembros los avances logrados hasta el momento, y rinden cuen-

Formalización de la organización del trabajo del Consejo Directivo.

tas informalmente. En el año 2004, los ejes de aglutinamiento de las sub-comisiones fueron los siguientes:

- Tramitación de la documentación.
- Representación de la organización.
- Política alimentaria y "vale ciudad" (plan de tickets alimentarios otorgados por el gobierno).
- Representación en el Centro de Gestión Participación (ente del gobierno de la ciudad).
- Eventos.

4. Las sub-comisiones ad hoc y los asesores externos:

En los casos en que sea necesario (por ejemplo cuando surge un evento inesperado), el CD forma Sub-Comisiones Ad-Hoc. La formación de estas sub-comisiones se realiza en las reuniones plenarias, en las cuales se les asigna a un grupo de personas un trabajo bien específico. Las características de las comisiones Ad Hoc es que se disuelven ni bien terminan la tarea encomendada.

Como para la organización es fundamental asesorarse constantemente, el CD realiza consultas sobre diversas temáticas a asesores externos (abogados, contadores, arquitectos). Mayormente el asesoramiento es ad honorem.

EFFECTO Y RESULTADO

La formalización de la modalidad de funcionamiento del CD, produjo los siguientes efectos:

- Mejoras en el funcionamiento integral del CD.
- Mejoras en la comunicación y en la integración de los miembros del CD, y en el trabajo realizado conjuntamente.
- Mejoras en la resolución de conflictos dentro del CD.
- Mejoras en la comunicación con los beneficiarios de los programas, y en la resolución de sus problemas.
- Descentralización del trabajo del CD- pasó de recaer sobre unos pocos, a dividirse entre todos.
- Agilización del proceso de deliberación en el CD, al tener pautas de funcionamiento preestablecidas.

ANTECEDENTES

El primer Consejo Directivo de la organización surgió en 1997. En este CD la presidencia concentraba todo el poder, y no había ningún tipo de participación de los otros miembros. La presidencia se manejaba autónomamente y el funcionamiento del CD era desorganizado- no existían pautas, ni escritas ni implícitas. Esta situación caótica amenazaba la existencia de la organización. Ante esta situación, la asamblea, conjuntamente con algunos integrantes del CD, asumió la crisis y definieron la necesidad de un cambio el cual fue concretado al ingresar nuevas autoridades.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Se formó un nuevo CD compuesto por 12 personas. Este CD inició un proceso de formalización de su modalidad de funcionamiento, que tardó 3 años en ser estandarizado, y hace 4 años que funciona. El nuevo modelo de funcionamiento se basó en la participación de todos los miembros del CD, en la transparencia, y en el establecimiento de pautas de funcionamiento, con el fin de poder lograr la misión de la organización de una manera más simple y ordenada. La elaboración de este nuevo modelo fue un proceso de aprendizaje, que fue surgiendo de la necesidad y la práctica, y se nutrió de la experiencia de otros Consejos Directivos.

Formalización de la organización del trabajo del Consejo Directivo.**MISION DE LA ENTIDAD**

Asistir a familias de bajos recursos para que accedan a una casa propia.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Pro Techo surgió ante los desalojos compulsivos que se fueron dando en el barrio de la Boca. En 1989, el barrio de la Boca fue declarado en emergencia habitacional. Las familias afectadas no tenían información suficiente para evitar los desalojos, y decidieron agruparse para resistirlos y denunciar ante las autoridades las situaciones irregulares en las que se llevaba a cabo la desocupación de las viviendas. Se creó así, la primera asociación de inquilinos de la Boca. Esta asociación se dividió en distintas organizaciones, una de las cuales fue Pro Techo, que surgió para dedicarse al tema de la vivienda. Con el tiempo, Pro Techo empezó a incorporar otros campos de actividad para poder cubrir las necesidades insatisfechas de las familias con las cuales trabaja.

Utilización de un reglamento Interno para el funcionamiento de la red.

Es un documento construido participativamente, con el que cada una de las organizaciones miembros de la red acuerda, que ordena su interacción y regula su funcionamiento.

ENTIDAD

Red de Apoyo Escolar, Asociación Civil
iinfo@rae.org.ar / www.rae.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La organización cuenta con un Reglamento Interno que estipula la modalidad de funcionamiento del órgano de gobierno al que denominan Consejo:

" (º) Sobre el Consejo de Red (Textual del documento. En www.gestionsocial.org.ar se dispone de dos gráficos que describen los espacios y los procesos de decisión de la RAE)

7.1. Es el espacio de gobierno de la RAE, en el cual se acuerdan las acciones a seguir y se analiza periódicamente la marcha de la institución.

7.2. Participan del Consejo de Red al menos un representante de los Centros miembros de la RAE. Cada Centro miembro tendrá derecho a un voto.

7.3. Podrán participar del Consejo de Red representantes de las entidades asociadas, con voz, pero sin voto cuando el Consejo de Red las invite a participar.

7.4. Se realizarán las reuniones de Consejo de Red la primera semana de cada mes. En la reunión de Consejo se fijará la fecha de la reunión siguiente. El Consejo podrá convocar a reuniones extraordinarias.

7.5. Cada Centro nombrará por escrito a los representantes en el Consejo de Red. Dicho documento será archivado por la RAE.

7.6. Una misma persona no podrá ser representante al mismo tiempo de dos grupos.

7.7. Se llevará un registro de asistencia a las reuniones de Consejo de Red. Luego de la segunda inasistencia consecutiva, el Consejo de Red dará aviso al centro de su situación instándolo a participar de la próxima reunión.

7.8. Habiendo mayoría simple de grupos presentes, las reuniones comienzan a la hora establecida. De no haber mayoría, a los 15' de la hora convenida se comenzarán a analizar los temas del día. Se considerarán válidas las decisiones adoptadas.

7.9. Las decisiones se toman por mayoría simple, pero de existir objeciones o abstenciones del 50 % de los representantes, la decisión no podrá ser adoptada como tal.

7.10. El Consejo de Red delega en una persona o comisión la preparación de las reuniones de Consejo de Red.

7.11. Se velará para que con anterioridad a las reuniones de Consejo de Red llegue a los grupos un temario tentativo. Sin embargo, cualquier representante podrá incluir temas en el transcurso de la reunión.

7.12. El Consejo de Red delegará en alguna persona o comisión la redacción de la memoria de la reunión para su distribución a los centros por medios fehacientes y para su archivo.

7.13. Serán los miembros del Consejo de Red debidamente autorizados por su centro los que formarán parte de la Comisión Directiva (CD) de la Asociación Civil, cuyos cargos se acordarán en el Consejo, ad referendum de la aprobación de la Asamblea.

Utilización de un Reglamento Interno para el funcionamiento de la Red.

7.14. La memoria de las reuniones del Consejo de Red serán adaptadas e incluidas en el Libro de Actas de las reuniones de Comisión Directiva de la Asociación Civil."

EFFECTO Y RESULTADO

Los resultados de la práctica son los siguientes:

- Representación de todos los miembros de la Red en el Consejo garantizada a través de Procedimientos claros y precisos.
- Conflictos disminuidos a partir de contar con reglas claras.
- Decisiones tomadas en tiempo y forma.

ANTECEDENTES

Dado que no existe una figura legal que enmarque a las redes, la organización tuvo que enfrentar el desafío de generar una forma de gobierno que asegurara la representación de todas las voces en el Consejo de Red. Un proceso constante de reflexión sobre la propia acción, sumado a una profunda voluntad de ser una construcción colectiva real, dieron como resultado plantear la necesidad de explorar opciones cada vez más democráticas.

La organización es muy autocrítica; por eso constantemente se replantea si cumple con su misión y en cada reunión se analiza el efecto que su acción causa en los chicos y en las organizaciones que integran la red. La flexibilidad, la apertura hacia nuevas ideas y al cambio son las principales características de la organización y los factores de éxito.

Diversos procesos de cambio llevaron al actual modelo de gobierno.

DISEÑO DE LA PRACTICA

A lo largo de su historia la RAE adoptó diversos modelos organizativos. Cerca de cinco años atrás, tenían un comité ejecutivo pero esta estructura socavaba las posibilidades de construir un verdadero espacio horizontal. Por eso, generó un sistema de gobierno alternativo al previsto para las asociaciones civiles que incluyera la representación de al menos un integrante por cada una de las organizaciones miembros. De esta forma la Red tiene una Comisión Directiva formal pero las decisiones se toman en un cuerpo de gobierno, el Consejo de Red, donde cada una de las entidades miembro se encuentra representada.

MISION DE LA ENTIDAD

Trabajar para mejorar la calidad educativa de los niños y jóvenes marginados desde un marco comunitario, fortaleciendo a cada grupo en capacitación, gestión de recursos e intercambio y comunicación entre los mismos. Asimismo, la organización se propone incidir en el diseño de políticas públicas que garanticen a todos los niños y jóvenes el derecho a una educación integral y de calidad.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Red de Apoyo Escolar es un espacio de participación y articulación de distintos grupos que brindan atención directa a niños. La red nuclea organizaciones que tienen el desafío común de luchar por una mejora de la calidad educativa de los niños y jóvenes carenciados y facilitarles el acceso a las habilidades básicas que

Utilización de un Reglamento Interno para el funcionamiento de la Red.

les permitan insertarse económica, social y políticamente en la comunidad.

Las organizaciones que integran la red atienden aproximadamente a 2700 niños que viven en condiciones de extrema pobreza y con altos índices de NBI.

La RAE tiene como objetivos:

1. Constituirse en espacio de educación complementaria y realizar desde allí un aporte significativo a la educación formal.
2. Organizar la capacitación específica de los maestros que se desempeñan en los espacios de educación no formal.
3. Procurar el reconocimiento de la educación no formal dentro del sistema educativo.
4. Promover, acompañar e intercambiar experiencias con las organizaciones barriales, como camino para consolidar la dinámica de la sociedad civil.
5. Desarrollar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre sus asociados y propender al mejoramiento intelectual y cultural de los mismos.

Organización de las reuniones mensuales del Consejo Directivo.

Se desarrollan según pautas previamente establecidas en relación a la modalidad de coordinación y toma de decisiones, frecuencia, lugar de realización y dinámica del trabajo del gobierno de una red.

ENTIDAD

Red de Apoyo Escolar, Asociación Civil
info@rae.org.ar / www.rae.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Las reuniones del Consejo de la Red de Apoyo Escolar (RAE) se desarrollan de acuerdo a las siguientes pautas:

1. Coordinación: las reuniones del Consejo son organizadas por un Equipo Organizador (EO) integrado por tres o cuatro organizaciones que rotan cada tres meses. El equipo organizador tiene la función de confeccionar el temario en base a las sugerencias de las otras organizaciones. El temario es entregado al resto de los miembros con una anticipación de 15 días. Al mismo tiempo, el EO tiene la función de coordinar los tiempos y la dinámica durante la reunión.

2. Frecuencia: el Consejo se reúne mensualmente y todas las organizaciones tienen la obligación de participar al menos una de cada tres reuniones ya que se valora la presencia de todos los representantes.

3. Sede: históricamente, las reuniones se hacían en la sede de la organización, pero para hacer más tangible la realidad de la red y siguiendo la lógica de la rotación se resolvió que cada organización se constituyera en sede en forma alternada. De esta manera una vez cada 25 meses cada organización comparte su espacio y su realidad y recibe en su sede a los otros integrantes.

4. Dinámica: las reuniones duran cuatro horas y tienen la siguiente estructura:

a) Temas de discusión: son temas de alto interés para los integrantes de la red como por ejemplo la relación entre la organización y el Estado, o la necesidad de una toma de posición común sobre alguna cuestión relativa a las políticas educativas. "Si se comienza por lo urgente nunca se tiene tiempo de tomar decisiones importantes".

b) Temas internos: tienen que ver con cuestiones administrativas y de funcionamiento de la estructura de la red.

c) Proyectos y Programas: se informa y evalúa el estado de los proyectos y programas en ejecución y se proponen nuevas acciones a seguir.

d) Información de cada centro: al final de cada encuentro las organizaciones comparten información relevante de cada uno de los centros que componen la red.

5. Las decisiones: el consejo privilegia la construcción de consensos. Por eso se trata de no votar las decisiones sino de discutir las cuestiones hasta llegar a un acuerdo. Sin embargo, si se presentan temas que no pueden ser resueltos mediante este procedimiento, se lleva a votación por mayoría simple. Si durante la votación más del 50% de los presentes se abstuviera de votar, se pospone la decisión para la próxima reunión.

Al finalizar la reunión se confecciona un Acta, que luego se distribuye a todos los integrantes del Consejo.

Organización de las reuniones mensuales del Consejo.**EFFECTO Y RESULTADO**

La modalidad establecida por RAE para el desarrollo de las reuniones permitió:

- Disminuir el ausentismo en las reuniones de gobierno.
- Evitar conflictos a la hora de tomar decisiones.
- Tomar decisiones en tiempo y forma.
- Incorporar los temas estratégicos en la agenda.
- Promover la participación responsable de los miembros.

ANTECEDENTES

Dado que no existe una figura legal que enmarque a las redes, la organización tuvo que enfrentar el desafío de generar una forma de gobierno que asegurara la representación de todas las voces en el Consejo Directivo. De allí la importancia de reglamentar de trabajo durante las reuniones, de manera de evitar conflictos.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Un proceso constante de reflexión sobre la propia acción, sumado a una profunda voluntad de ser una construcción colectiva real, dio como resultado este modelo de trabajo.

MISION DE LA ENTIDAD

Trabajar para mejorar la calidad educativa de los niños y jóvenes marginados desde un marco comunitario, fortaleciendo a cada grupo en capacitación, gestión de recursos e intercambio y comunicación entre los mismos.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Red de Apoyo Escolar es un espacio de participación y articulación de distintos grupos que brindan atención directa a niños. La red nuclea organizaciones que tienen el desafío común de luchar por una mejora de la calidad educativa de los niños y jóvenes carenciados y facilitarles el acceso a las habilidades básicas que les permitan insertarse económica, social y políticamente en la comunidad.

Las organizaciones que integran la red atienden aproximadamente a 2700 niños que viven en condiciones de extrema pobreza y con altos índices de NBI.

La RAE tiene como objetivos:

1. Constituirse en espacio de educación complementaria y realizar desde allí un aporte significativo a la educación formal.
2. Organizar la capacitación específica de los maestros que se desempeñan en los espacios de educación no formal.
3. Procurar el reconocimiento de la educación no formal dentro del sistema educativo.
4. Promover, acompañar e intercambiar experiencias con las organizaciones barriales, como camino para consolidar la dinámica de la sociedad civil.
5. Desarrollar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre sus asociados y propender al mejoramiento intelectual y cultural de los mismos.

Funcionamiento de la asamblea inter-grupos como forma de gobierno participativo.

Integrada por los representantes elegidos por cada uno de los veinte grupos establecidos en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano, cumple sus funciones como cuerpo colegiado de gobierno en una reunión mensual cuidadosamente preparada.

ENTIDAD

RENACER Buenos Aires, Asociación Civil. Grupos de autoayuda para padres que han perdido hijos.
info@renacerbuenosaires.com / www.renacerbuenosaires.com

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La Asociación Civil Renacer Buenos Aires (RENACER) es una red de grupos autónomos que se gobiernan a través de una Asamblea en la que delegan todas las funciones directivas de la red. Este órgano de gobierno, al que denominan Asamblea Intergrupos, es un espacio de representación y participación de los 20 grupos que pertenecen a la red de trabajo de la organización. Está conformado por uno o dos representantes de cada grupo, con igualdad de voz y voto.

1.Frecuencia y duración: las reuniones se realizan mensualmente el primer sábado de cada mes, de 9.30 a 13. Las reuniones de la Asamblea Intergrupos tienen una extensión de aproximadamente 3 horas.

2.Convocatoria: aunque todos conocen el día, hora y punto de reunión igual se realiza una convocatoria por mail enviando la agenda 10 días antes del encuentro. Se remite el temario como forma de recordatorio. Pero, sobre todo, de motivación para la tarea, para que sugieran otras opciones y como oportunidad para que se conozcan los temas, se reflexionen y se traigan propuestas elaboradas.

3.Participantes: la asistencia es libre, no es un grupo cerrado circunscrito a las cabezas de grupo, ni es exclusivo para los que son formalmente miembros de la Asamblea Intergrupos.

Las personas que asisten lo hacen en calidad de representantes de sus grupos de origen. Las asistentes saben que están representando a su grupo y tienen la delegación plena para la toma de decisiones y las definiciones que allí se realicen.

4.Objetivos: más allá de las diferencias de agenda y contenidos de cada reunión el objetivo de todas ellas es trabajar en la toma de decisiones sobre qué es lo mejor para cada grupo en particular y para Renacer en general. Las decisiones que se toman hacen a los intereses comunes, por ejemplo, armar la página web, integrar una comisión de prensa, redefinir la imagen de la entidad y planificar talleres, charlas, eventos.

Es el espacio donde cada grupo puede exponer sus logros y dificultades para que los demás aporten soluciones e ideas. En las reuniones de la Asamblea también se presentan los grupos en conformación para postularse a ingresar en la entidad, pedir asesoramiento y apoyo.

5.Temario: el temario inicial es propuesto por dos personas que son las encargadas de formularlo y que lo mandan por mail. Pero, al inicio de cada reunión, se completa con las sugerencias que llegaron por correo electrónico o aquellas que en el momento sugieren los participantes.

La consigna para el armado del temario es que los temas importantes, conflictivos, o que por su complejidad requieren más energía, son tratados al principio de la reunión. Esto ha mejorado la eficacia y calidad de la toma de decisiones.

Funcionamiento de la Asamblea Inter-Grupos como forma de gobierno participativo.

6. Coordinación y toma de decisiones: históricamente la coordinación de Intergrupos no era rotativa. Por una cuestión de comodidad de unos, y de mayor predisposición de otros, siempre cumplían esta función las mismas personas.

Sin embargo, se está realizando un trabajo de asesoramiento y coordinación realizado por una profesional (miembro de la organización pero externa a Intergrupos) con la finalidad de mejorar estas reuniones, e implementar una coordinación rotativa.

Por otra parte, también se descubrió que las decisiones no se tomaban realmente por consenso aunque eso fuera lo que se creía y decía. Terminaban haciendo una votación encubierta donde había muchos que no participaban. Básicamente aquellos que no estaban de acuerdo, se callaban.

Actualmente se tiene mucho cuidado de, al finalizar la ronda de comentarios sobre una propuesta y antes de tomar la decisión, preguntar la opinión a aquellos que todavía no hablaron.

Como las reuniones de Inter-grupos son mensuales cuando hay decisiones urgentes, se utiliza el correo electrónico y de ser necesario se refuerza con una cadena de llamados telefónicos.

7. Atención y cuidado del bienestar: para Renacer es muy importante que se termine la reunión y los participantes sientan el placer de la tarea cumplida, trabajar tiene que ser gratificante.

Para lograrlo hay que considerar por lo menos dos aspectos, uno relacionado con finalizar la tarea, terminar aquellos asuntos tal como se habían planificado y evidenciar que se lograron los objetivos propuestos. Otro, quizás más intangible pero no menos importante, es atender todo aquello relacionado con el espacio físico y la logística. Por ejemplo, que siempre haya café, algo sabroso para comer, que los materiales alcancen para todos, que puedan trabajar cómodos, etc.

La reunión de Intergrupos es un espacio donde se busca cuidar la actividad y lo placentero en todas sus dimensiones.

8. Post-reunión inter-grupos: al finalizar la reunión se confecciona una minuta que es enviada a cada uno de los grupos a través del mail.

Luego de la Asamblea Intergrupos, cada representante tiene una reunión con su Grupo donde se describe los puntos significativos de la reunión y se analiza cómo llevar adelante los temas y decisiones que se acordaron.

EFFECTO Y RESULTADO

- La modalidad de asamblea favorece la interacción y el intercambio de experiencias, que luego pueden ser replicadas en cada grupo dentro de un proceso de aprendizaje continuo.
- La reflexión conjunta permite opciones institucionales que individualmente no se alcanzarían.
- Los participantes sienten que sus intereses e ideas son valoradas e incorporadas en las decisiones.

ANTECEDENTES

Esta práctica surgió como necesidad de mejorar la toma de decisiones y la comunicación a partir del aumento de integrantes. Paulatinamente empezaron a crecer y pasaron de ser un solo grupo, luego tres, cuatro hasta que en la actualidad son 20. El aumento de miembros requirió trabajar con una modalidad que permitiera la toma de decisiones, la comunicación ordenada y que no fuera burocrática. Estos desafíos se resolvieron con participación y democracia.

Se fundamentaron en la valoración de lo grupal y la opinión de todos como propuesta de crecimiento conjunto.

Funcionamiento de la Asamblea Inter-Grupos como forma de gobierno participativo.**DISEÑO DE LA PRACTICA**

Esta modalidad de gobierno fue constitutiva de la organización y surgió de la común decisión de los miembros fundadores.

MISION DE LA ENTIDAD

La Misión de Renacer Buenos Aires es brindar contención a todos aquellos padres que han pasado por la experiencia dolorosa de perder uno o más hijos y que deseen buscar una ayuda para trascender el dolor.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La entidad ayuda a los padres cuyos hijos fallecieron a recuperarse del dolor, superarlo y encontrarle un sentido a sus vidas. RENACER Bs. As se inició en la Ciudad de Buenos Aires, para ayudar a todos los padres que estuvieran solos con su dolor, a partir del primer grupo que comenzó en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. Está formada por 20 grupos autónomos asentados en Bs. As y en el conurbano, los que mensualmente se reúnen para coordinar acciones comunes a través de sus representantes.

3

Area Temática:

Realización de Tareas Estratégicas: planificación y evaluación.

En el marco de las funciones a cargo del gobierno de las organizaciones de la sociedad civil el relevamiento priorizó la inclusión de actividades estratégicas, como la planificación y la evaluación, pues refieren a temas cruciales para el futuro de las entidades. En este sentido, las prácticas que aquí se encuentran darán indicios de aspectos específicos que hacen a procesos de planificación y de evaluación institucional, describiendo su frecuencia, alcance y modalidad.

Casos de Buenas Prácticas Relevadas:

- 29** Desarrollo del proyecto institucional a través de una metodología de planificación participativa.
- 30** Planificación participativa y mapeo de beneficiarios para enriquecer la estrategia institucional.
- 31** Proceso de evaluación y elaboración de un plan estratégico.
- 32** Proceso de auto-evaluación y elaboración del plan organizacional.
- 33** Modalidad de evaluación a través de retiros anuales.
- 34** El tablero de control como herramienta de evaluación institucional.
- 35** Los pupilajes: Jornadas de auto evaluación y planificación.

Desarrollo del proyecto institucional a través de una metodología de planificación participativa.

Proceso de diagnóstico y planificación, promovido por el Consejo Directivo, que permite elaborar el proyecto institucional y sirve de guía a la actividad diaria. Participa cada sector de la entidad y es revisado colectivamente cada cuatro años.

ENTIDAD

Casa Salesiana San Antonio - Obra Don Bosco, Asociación Civil
info@casasanantonio.org.ar / www.casasanantonio.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La organización cuenta con una guía de trabajo institucional denominada PEPSAL (Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Local) que es el resultado de la decisión de las autoridades y el compromiso de toda la institución. Las autoridades promueven un diagnóstico participativo que sistematizan en un plan, el cual especifica cómo llevarlo adelante en todos los niveles de la entidad.

Este Proyecto es monitoreado en forma cotidiana, y se revisa de manera formal y participativa cada cuatro años. La modalidad, que está siendo aplicada y se reitera cada 4 años, es la siguiente:

1. Se capacita a los directivos en temas de planificación situacional y participativa. Esta permite el análisis de la realidad organizativa en función de parámetros establecidos previamente. Es una metodología muy simple donde cada nivel va agregando su propia descripción de la situación de su sector y cómo podría mejorarla. De modo que luego de una primera ronda se tiene un panorama con los aportes de toda la organización.
2. Estas ideas y propuestas se distribuyen en los niveles más altos de la gestión (responsables de sectores) a través de una publicación sobre el proyecto educativo pastoral (lineamientos salesianos), que será el marco desde el cual trabajar.
3. Los responsables de cada sector adaptan este documento e incorporan los elementos propios para capacitar y hacer participar a los integrantes de sus propios sectores (voluntarios, personal rentado, alumnos, otros destinatarios).
4. El Consejo Directivo (CD) elabora un diagnóstico que vincula el material mencionado (marco de referencia) con la situación de la organización, y lo distribuye entre los responsables de sectores que nuevamente lo enriquecen al trabajarlo internamente.
5. Una vez obtenido este diagnóstico global (a nivel de la Casa) y sectorial (al nivel de cada sector) se identifican las necesidades existentes en cada uno de estos planos, y se delimitan los desafíos prioritarios para cada uno.
6. En base a las necesidades y desafíos prioritarios delimitados, cada sector propone sus líneas de acción.
7. La aprobación de las conclusiones de cada uno de los momentos detallados más arriba se realiza en Asambleas de las cuales participan formalmente los asociados pero a las cuales son invitadas todas las personas que de una u otra manera forman parte de la entidad, especialmente aquellos con mayor trayectoria en la institución.
8. El fruto de esta tarea es el PEPSAL (Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Local), que es la guía para el trabajo de la organización durante los próximos cuatro años.

Desarrollo del proyecto institucional a través de una metodología de planificación participativa.**EFFECTO Y RESULTADO**

La modalidad participativa descrita dio por resultado que:

- La delimitación estratégica establecida por el CD sea comprendida por toda la entidad y enriquecida antes de llevarla a la práctica.
- Cada nivel y cada sector incorpore la visión y colabore con el nuevo modelo de gobierno y de gestión.
- La diversidad de experiencias de cada actor involucrado tuviera un lugar en las decisiones con especial de participación a los miembros con más años de trabajo en la Casa.
- Alta motivación de los miembros de la organización que integran los niveles de gestión.

ANTECEDENTES

Luego de 96 años de contar con directores religiosos, la entidad (Casa) comenzó un período de gestión laica (al igual que sus pares en otras zonas del mundo). Se decidió realizar no solo un cambio de actores sino una transformación del modelo de gobierno de la entidad, pasando de un modelo en el cual las decisiones eran tomadas de forma vertical, a uno en el cual las decisiones se toman luego de debate y mayor participación.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Desde la Inspectoría (órgano supervisor de la tarea de la Casa) se tomó la iniciativa. Luego las autoridades iniciaron un proceso de planificación para llevar adelante la tarea. Desde ese órgano se capacitó a los equipos de conducción de las distintas Casas en los valores centrales que movilizan la obra, para luego realizar una Asamblea Inicial Motivadora a la cual fueron convocadas todas las personas relacionadas con la Casa.

MISION DE LA ENTIDAD

Formar honrados ciudadanos y buenos cristianos, educando y evangelizando a niños, adolescentes y familias, en especial los más carenciados de los barrios de Boedo, Almagro y Caballito.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Está integrada por los sectores de educación formal y no formal (Colegio, Exploradores, Oratorio, Unión Padres de Familias, Cooperadores, Iglesia Pública). Las actividades están orientadas a los niños/as, adolescentes y jóvenes, a quienes llevan un Proyecto Educativo Pastoral Salesiano que intenta dar respuesta a la problemática de las familias de la zona.

Planificación participativa y mapeo de beneficiarios para enriquecer la estrategia institucional.

Organización del trabajo de la Comisión Directiva a través de comisiones diseñadas con el fin de dar respuesta a demandas institucionales puntuales las que, luego de cumplir con su tarea en tiempo y forma, se disuelven.

ENTIDAD

Esclerosis Múltiple Argentina -EMA-, Asociación Civil
info@ema.org.ar / www.ema.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Los pasos que la Comisión Directiva (CD) realiza a modo de enriquecer la estrategia institucional son los siguientes:

1. Se aprueba la propuesta del área de Desarrollo Institucional de realizar una jornada de trabajo con la presencia de un coordinador externo que facilite el proceso y permita que todos los miembros participen activamente.
2. La reunión de reflexión y planificación participativa se desarrolla durante medio día. La agenda contempla un momento informativo, para establecer claramente la situación actual de la organización, en el que cada responsable de área hace una presentación de 10 minutos.
3. Los participantes divididos en cinco grupos analizan los valores, la visión y la misión de la entidad. Se establecen momentos de intercambio y preguntas y se realizan plenarios donde se logra revisar y ampliar la misión de la entidad, proponer líneas y actividades estratégicas.
4. A partir de estas dos actividades se logran muchas ideas y propuestas. Como resultado se detectan y definen nuevas líneas de acción y se ordena en un nuevo plan institucional.
5. En forma paralela y complementaria al proceso de reflexión y planificación estratégica, la Comisión Directiva (CD) realiza un relevamiento (mapeo de actores), que permite actualizar las perspectivas y generar apertura a nuevos aliados, clientes y servicios. Para el cumplimiento de este objetivo, se involucra al equipo médico, al área de desarrollo institucional, área social, área legal y a la dirección ejecutiva.
6. Como ejemplo de resultados de este tipo de procesos la CD tomó decisiones estratégicas para implementar el plan previsto. Algunos ejemplos son: llegar a las zonas de mayor vulnerabilidad social a través de la creación de Centros Zonales; consolidar nuevas alianzas institucionales que permitan ampliar la red de contactos y servicios; brindar capacitaciones orientadas para los nuevos públicos identificados.

EFFECTO Y RESULTADO

- Se amplían permanentemente los alcances de la misión de EMA.
- Se logra un satisfactorio proceso de reflexión y planificación que se incorpora como aprendizaje institucional.
- Se mejora el trabajo entre las áreas, permitiendo incorporar nuevas ideas desde distintas perspectivas.
- Se logra mayor articulación entre las áreas de trabajo y la CD.
- Se establece la modalidad de trabajar en Comités (Comité de Desarrollo).

Planificación participativa y mapeo de beneficiarios para enriquecer la estrategia institucional.**ANTECEDENTES**

El área de Desarrollo Institucional y el equipo de responsables de área del Centro de Atención en EMA, percibía dificultades en la comunicación interna, especialmente en el vínculo del Staff y la CD. Identificaron la necesidad de generar espacios de pensamiento estratégico conjuntamente con la CD para consensuar objetivos y planes de acción.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El equipo de gestión integrado por el área de Desarrollo Institucional y el equipo de responsables de área del Centro de Atención, involucró a la Directora Ejecutiva y a los miembros de la CD en el diseño de un dispositivo que permitiera desarrollar un plan estratégico integral para la institución.

Para lograr resultados más objetivos se contrató a una consultora externa para coordinar el Workshop.

MISION DE LA ENTIDAD

La misión de EMA es "Mejorar la calidad de vida de las personas con esclerosis múltiple y su entorno familiar y social. Promover la difusión de la problemática de la esclerosis múltiple y la formación de los profesionales dedicados a su diagnóstico y tratamiento".

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Esta asociación civil nace en Argentina en 1986 y forma parte de la Federación Internacional de Esclerosis Múltiple (MSIF) con sede en Londres e integrada por 40 países que establecen normas de funcionamiento y calidad de servicios para las instituciones que son aceptadas. La institución atiende, informa, orienta y acompaña a las personas con Esclerosis Múltiple, a sus familias, cuidadores y amigos. Brindan servicios de asesoramiento legal, social, salud mental, tienen un Centro de Día para personas con mayor grado de discapacidad, un Departamento para Recién Diagnosticados (RD) y un servicio de neuro-rehabilitación. Tienen además una publicación trimestral, la Revista EMA, con una tirada de 2500 ejemplares que se distribuyen gratuitamente, un Programa Educativo con 7 fascículos informativos, un Newsletter mensual que llega a más de 950 suscriptores por Internet y una página web: www.ema.org.ar.

Proceso de evaluación y elaboración de un plan estratégico.

Mecanismo de planificación indispensable porque sistemáticamente permite mejorar la modalidad de funcionamiento del Consejo de Administración y de la gestión.

ENTIDAD

Fundación Cruzada Patagónica
info@cruzadapatagonica.org / fundacion@cruzadapatagonica.org / www.cruzadapatagonica.org

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El mecanismo que se ha incorporado como parte del fortalecimiento, profesionalización y mejora institucional es el siguiente:

1. Proceso de autoevaluación:

1.1. Se realiza un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, apoyado en las 5 preguntas que propone el Manual de Autoevaluación y Planificación aplicado por la Fundación Compromiso:

- Cuál es nuestra misión
- Quién es nuestro cliente
- Qué valora el cliente
- Cuáles son nuestros resultados
- Cuál es nuestro Plan

1.2. Se utilizan técnicas que permiten dar respuestas individuales y grupales a esas preguntas -torbellino de ideas, debates a partir de la presentación de temas a cargo de panelistas, trabajo en sub grupos según temáticas establecidas, entre otros-.

1.3. Este análisis se realiza generalmente a lo largo de dos meses. Se reúnen todos los miembros del Consejo de Administración (CA) con una frecuencia semanal y en algunas ocasiones, previamente definidas, participan también otros actores vinculados a la organización, como por ejemplo maestros y directores de escuelas (población objetivo) y donantes.

1.4. Las decisiones se toman en forma consensuada, es decir que no es el voto el método utilizado, sino la discusión creativa para llegar al acuerdo total por sobre las diferencias.

2. Proceso de planificación estratégica:

Como resultado del proceso de autoevaluación se desarrolla el plan estratégico y se deciden una serie de cambios en la estructura de la organización. Por ejemplo, hasta ahora se fue definiendo:

- La incorporación de la figura de Dirección Ejecutiva.
- La definición de programas trienales con determinación de objetivos mensurables.
- La inclusión de diseños de capacitación para el CA y el personal ejecutivo.
- Una agenda de talleres para el fortalecimiento de los directivos. Se desarrollaron el taller de comunicación y el de fortalecimiento institucional. Ambos fueron dictados por consultores externos pertenecientes a otra organización.
- La diferenciación de reuniones del CA: semanales de índole ejecutiva y mensuales orientadas a la visión estratégica.

Proceso de evaluación y elaboración de un plan estratégico.**3. Evaluación y comunicación:**

Queda estipulada la implementación de una evaluación anual del plan y el monitoreo periódico que permite modificar el rumbo en el caso de desvíos evidentes. Los resultados de estas instancias deben ser comunicados a todos los miembros a través de anuarios de la entidad.

EFFECTO Y RESULTADO

El análisis que realizan permite:

- Definir el plan estratégico de la organización.
- Fortalecer el ámbito de gobierno.
- Diferenciar las tareas vinculadas a la gestión.
- Organizar mejor la modalidad de funcionamiento del CA.

ANTECEDENTES

Después de 20 años de funcionamiento, con una base de cultura organizacional familiar con eje en el ejercicio de la práctica parroquial realizada en la Iglesia San Pedro y San Pablo en el año 2000 y como resultado de una crisis de crecimiento (más demanda de escuelas, más voluntarios, más dispositivos de atención a las necesidades de la población marginada del oeste patagónico), deciden iniciar un proceso de autoevaluación.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Inicialmente fue el CA el que decidió impulsar un cambio orientado hacia la profesionalización de la entidad. Se realizaron contactos con organizaciones y resolvieron realizar la autoevaluación de acuerdo con el método propuesto por la Fundación Compromiso y la Fundación Druker.

Luego todos los miembros de la entidad participaron en la elaboración de la evaluación junto con el CA y la facilitación de la Fundación Compromiso.

MISION DE LA ENTIDAD

Acompañar el desarrollo integral de los pobladores de las comunidades rurales del oeste de la Patagonia.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

En 1979 un grupo de jóvenes profesionales creó esta Fundación con el objetivo de ayudar al desarrollo de poblaciones rurales. Comenzaron a trabajar con comunidades Mapuches. Desde entonces hasta la fecha se dedica a desarrollar dos pilares para la asistencia a estas comunidades: la Educación y el Trabajo rural. Se apoyan en valores cristianos y su motivación es ayudar al desarrollo de comunidades con necesidades no satisfechas del oeste Patagónico.

Construyó escuelas, albergues, capillas, gimnasios. Forma a niños de escolaridad primaria y secundaria (polimodal rural). Asiste con programas de desarrollo a las familias y orienta su actividad laboral.

Proceso de auto- evaluación y elaboración del plan organizacional.

Esta metodología requiere la revisión de la misión y permite tener una visión estratégica de la entidad para los tres años siguientes a su realización y un plan de actuación para el mismo período.

ENTIDAD

Fundación de la Hemofilia
info@hemofilia.org.ar / www.hemofilia.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La metodología incorporada se desarrolla en 6 encuentros y apunta a definir 4 puntos importantes para la organización, que son:

1. Revisar la misión.
2. Evaluar la situación presente a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
3. Decidir lo que se desea para la organización en un plazo de 3 a 5 años.
4. Trazar un plan de actuación.

El trabajo se realiza aplicando las siguientes reglas para el funcionamiento grupal:

- Evitar la personalización, hablar del problema sin centrarse en la/s persona/ s.
- Ninguna idea puede ser descartada.
- No se puede hablar hasta tanto el orador en uso de la palabra termine de expresarse.
- Se elige una persona para documentar todo lo elaborado.

La tarea se concreta en espacios de reflexión individual y trabajo grupal entre los miembros de la Fundación.

En las reuniones para definir el panorama actual de la organización, participan miembros del Consejo de Administración (CA), el director ejecutivo, el Director Médico, el Asesor Científico y miembros del staff, con el objetivo de identificar las condiciones favorables y desfavorables, tanto hacia adentro de la organización, como en el contexto. Se sintetizan en un documento.

Como producto del trabajo se logran revisar:

- La misión.
- Identificación de áreas clave de resultado.
- Determinación de objetivos estratégicos.
- Determinación de los objetivos tácticos.
- Priorización de los objetivos, asignación de responsabilidades y determinación de fechas límites de concreción.
- El paso final es evaluar por qué podría fallar el plan.

Proceso de auto- evaluación y elaboración del plan organizacional.**EFFECTO Y RESULTADO**

El proceso de auto-evaluación y planificación permite:

- Unificar visiones con respecto a la organización.
- Identificar y descartar prácticas poco efectivas.
- Incorporar nuevas líneas de acción.

ANTECEDENTES

El Consejo de Administración de la organización tuvo como característica la poca renovación de sus miembros y las gestiones presidenciales prolongadas.

Los problemas a los que se enfrentaba eran la baja innovación en la gestión con muy poca presencia de jóvenes, la permanencia de los fundadores en los cargos directivos durante largos períodos lo que implicaba una limitada rotación con la consecuente limitación para el crecimiento institucional.

DISEÑO DE LA PRACTICA

En el año 1994, se decidió la dinamización de la entidad. Se realizó la contratación de un Director Ejecutivo que junto con el CA llevaron adelante la aplicación de un "Plan de autoevaluación" coordinado por un consultor externo.

Cuando el CA decidió la renovación organizacional el Director Ejecutivo contó con la aprobación para proponer alternativas al CA.

Se evaluaron distintas posibilidades y por último se convocó a un consultor externo para coordinar la implementación de un análisis organizacional que permitiera llevar adelante un cambio sustantivo.

Originalmente la intervención fue de aproximadamente 2 meses a cargo de este profesional externo a la organización. El modelo desarrollado con el consultor se convirtió en una herramienta institucional.

MISION DE LA ENTIDAD

La atención en forma integral de las personas con hemofilia en todo el territorio del país.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Fundación atiende en la actualidad a la población de pacientes con hemofilia del país (2.000 casos) y es un centro de referencia en el tema para todas las instituciones de salud en lo que respecta a hemofilia. Surgió por iniciativa de un eminente hematólogo, el Dr. Alfredo Pavlovsky. La vinculación directa con la Academia Nacional de Medicina la coloca en el nivel de una organización muy profesional, con perfil científico que se dedica a la atención multidisciplinaria de las personas afectadas por esta enfermedad.

Modalidad de evaluación a través de retiros anuales.

Una vez al año, para evaluar la marcha institucional en función del plan trienal, el Consejo de Administración en su totalidad, junto al Director Ejecutivo, realiza una sesión de trabajo de una jornada completa en un lugar retirado.

ENTIDAD

Fundación Vida Silvestre Argentina
info@vidasilvestre.org.ar / www.vidasilvestre.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Anualmente el Consejo de Administración (CA) se reúne a mitad del año lectivo durante una jornada completa en una quinta o casa de fin de semana para evaluar lo realizado hasta el momento y establecer la estrategia de largo plazo de la fundación.

Este encuentro anual suele ser el "timón" de la tarea anual de la Fundación, pues la tarea de evaluación y planificación allí realizada se convierte en la guía del trabajo tanto a nivel ejecutivo, como del gobierno.

Generalmente es el presidente el que se pone a la cabeza del proceso y colabora con la dirección ejecutiva (DE) quien tiene la responsabilidad organizativa del retiro en su totalidad.

1.Preparación:

La dirección ejecutiva prepara la agenda de trabajo en base a los temas priorizados a lo largo de las reuniones del CA: el mismo CA va sugiriendo temas en las reuniones ordinarias y el DE se ocupa de llevar registro de lo definido.

Por ejemplo, en el último retiro se incluyeron temas tales como la evaluación financiera de la Fundación, se evaluó hasta qué punto los objetivos previstos estaban siendo cumplidos, y en esa línea se revisó la planificación anual.

Se prepara información ordenada de modo que permita realizar durante el retiro la evaluación del área ejecutiva y de la dirección.

2.Metodología:

Permanentemente buscan formas de intercambio que les permitan evaluar y planificar de manera eficaz. Aunque varían año a año, son técnicas siempre participativas de intercambio y trabajo conjunto. Aprovechan la presencia de los miembros de Consejo y el espacio distendido para poder conversar en profundidad y explorar aspectos a los cuales es difícil acceder en reuniones más cortas que contemplan temas más urgentes.

Se organizan espacios de trabajo de todo el Consejo junto a la Dirección Ejecutiva así como espacios donde trabajan solo los miembros del Consejo. Estos espacios que se definen para el intercambio del Consejo sin presencia del Director Ejecutivo son fundamentales ya que la evaluación del trabajo del área ejecutiva y su responsable, son tratados en ese momento.

Se pone el acento también en que haya espacio para que los miembros del Consejo interactúen libremente y de manera distendida, incluyendo momentos sin actividades planificadas.

3.Coordinación:

Se distribuyen roles entre los miembros del CA pero el rol del presidente resulta clave, pues además de su función de conducción del equipo, es él el encargado de bregar por el cumplimiento de los tiempos estipulados en la agenda de trabajo, que suele ser muy intensa.

Modalidad de evaluación a través de retiros anuales.**4.Después del retiro:**

Una vez finalizada la reunión el Director Ejecutivo realiza una síntesis de los temas abordados y las decisiones tomadas. La misma es distribuida en formato electrónico entre los miembros del Consejo de Administración, al igual que todos los demás informes de la reunión.

EFFECTO Y RESULTADO

Los logros obtenidos a través de la implementación de los retiros fueron los siguientes:

- Evaluación profunda de la marcha de la entidad.
- Planificación cuidadosa y actualizada con análisis del contexto.
- Fortalecimiento del equipo que integra el CA.
- Mayor distensión y eficacia en el abordaje de la tarea de gobierno.
- Aumento de la visión común.
- Fortalecimiento de la relación con la Dirección Ejecutiva.

ANTECEDENTES

En algunas oportunidades el trabajo del Consejo quedaba muy vinculado a lo coyuntural y resultaba necesario encontrar una modalidad para la evaluación y la planificación más estratégica.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La Fundación ha llevado adelante esta práctica desde sus inicios, y continúa realizándola pues ha notado el impacto positivo que un espacio de evaluación y planificación estratégica ha tenido sobre el trabajo.

En algunas oportunidades no se ha logrado llevar adelante el retiro por dificultades relacionadas principalmente con la falta de tiempo, pero desde hace algunos años se intenta no perder esta práctica pues resulta sumamente útil y enriquecedora para la organización.

La idea original se ha enriquecido con experiencias extranjeras (el Director Ejecutivo busca informarse sobre el trabajo de Consejos de Administración a través de espacios tales como www.boardsource.org).

MISION DE LA ENTIDAD

Promover la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sustentable y el cambio de patrones de consumo que afectan los recursos naturales.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA) es una institución de bien público, privada, sin fines de lucro e independiente, cuya misión consiste en promover la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sustentable y el cambio de patrones de consumo que afectan los recursos naturales. Está conformada por personas de diferentes profesiones (docentes, biólogos, museólogos, guarda-parques, abogados, contadores, geógrafos y especialistas en varios aspectos de la conservación del patrimonio natural).

El tablero de control como herramienta de evaluación institucional.

Es un programa de evaluación de la gestión y de auto evaluación del Comisión Administradora que cuenta con un soporte informático y admite que sea usado por todos sus miembros.

ENTIDAD

Grupo Educativo Marín, Fundación
 Institucional@marin.edu.ar / www.marin.esc.edu.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El tablero de control es un instrumento de planificación que permite volcar la información relevante y monitorear resultados. Requiere acuerdos básicos, establecidos por los directivos de la entidad, sobre cuáles son los temas y áreas prioritarias. Esta información estratégica se consolida en un plan de acción que se sintetiza en el tablero y permite evaluar la marcha del plan. En general, un tablero consiste en una planilla de cálculo a la que se le cargan valores numéricos, de acuerdo con la importancia previamente definida. El tablero se organiza en forma de cuadro de doble entrada en el que por un lado, se establecen las áreas de trabajo a monitorear -cada una con sus respectivos indicadores- y por el otro, las áreas o departamentos institucionales que llevan a cabo cada una de las actividades comprendidas en las áreas de trabajo. De esta forma, se le asigna una calificación numérica al desempeño de cada departamento en cada una de las actividades-indicadores. A su vez, existen columnas que resumen el desempeño integral de las áreas de trabajo y de los departamentos con las fechas acordadas. El tablero funciona como un semáforo que marca en rojo las áreas con problemas para cumplir con lo establecido, las amarillas llaman la atención y permiten prevenir y las verdes expresan que las cosas están marchando de acuerdo con lo planificado.

El Grupo Educativo Marín estructuró el tablero de forma que releva información programática y de desarrollo institucional. En cuanto al primer aspecto se definieron indicadores de evaluación de los programas en curso. En relación a la segunda dimensión, el tablero permite monitorear el grado de avance del plan de desarrollo de fondos y distintas funciones la Comisión Administradora (CA).

La información actualizada provista por el tablero es interpretada y utilizada en las reuniones mensuales del CA para definir las acciones a desarrollar a futuro. Por ejemplo si una meta no fue cumplida o se prevé que no va a ser factible su cumplimiento en el período definido, se consulta sobre los motivos y se establecen nuevas actividades y metas en función de las lecciones aprendidas. De continuar el no-cumplimiento de la meta se revisan los objetivos estratégicos.

EFFECTO Y RESULTADO

La aplicación del tablero de control produjo que el CA contara con:

- Evaluaciones tangibles y periódicas tanto de la gestión como del funcionamiento del propio grupo.
- Definición de objetivos más ajustados a las necesidades de la organización.

El Tablero de Control como herramienta de evaluación institucional.

- Escalonamiento de pasos y acciones con verificación de los resultados y cambios de la planificación según los avances o dificultades.

ANTECEDENTES

A partir de la observación de que la organización se proponía objetivos estratégicos que con el tiempo se desdibujaban o se desviaban del foco principal, se decidió buscar un formato de evaluación que permitiera obtener información clara y ordenada de la marcha de la institución en relación con los objetivos planteados anualmente. Pidieron asesoramiento y finalmente eligieron el formato de tablero.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El tablero de control fue construido por los responsables del gobierno de la institución con el asesoramiento de un consultor externo. Esta herramienta fue elegida porque permite a los directivos integrar la información clave para tomar decisiones, empleando datos provenientes de los distintos sectores y sistemas de la entidad.

Buscaron la manera de medir la concreción de los objetivos estratégicos y realizar correcciones por desvíos del mismo en caso de ser necesario.

La implementación de esta herramienta requirió para su aplicación de un soporte informático y la capacitación de los usuarios del tablero realizada por un experto.

MISION DE LA ENTIDAD

Formar personas en el marco de una cosmovisión cristiana a fin de lograr ciudadanos comprometidos en la transformación de la realidad que les toque vivir.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

El Grupo Marín se dedica fundamentalmente a Educación.

Dentro de la zona que abarca el Obispado de San Isidro posee seis unidades educativas que responden a las necesidades que abarcan desde niños de 1 mes de vida a adultos que realizan cursos de posgrado universitario.

Hay otros centros de difusión y esparcimiento. Desarrolla especiales programas de asistencia a familias en la zona del bajo Boulogne y de los alrededores del barrio Nordelta junto con la Fundación Constantini.

Los pupilajes: jornadas de auto evaluación y planificación.

Son reuniones que se realizan anualmente para definir el plan estratégico. Estas jornadas se desarrollan en un período concentrado de tiempo y en otro ámbito distinto al habitual de trabajo.

ENTIDAD

Madre Tierra, Asociación Civil
madretierra@escape.com.ar / www.madretierra.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Estar "pupilo" significa permanecer en el colegio hasta la noche y recibir la comida del mediodía allí y/o permanecer y dormir en las instalaciones. De allí el nombre que reciben estas reuniones.

Las mismas cuentan con las siguientes etapas:

1. Preparación

1.1. El equipo de referencia del pupilaje y el pre-encuentro.

Los pupilajes son planificados y coordinados por el "equipo de referencia del pupilaje". Este equipo se define a fin de año, y está integrado por tres o cuatro miembros de la organización que provienen del Consejo Directivo (CD) y otros del personal ejecutivo que se postulan voluntariamente. El equipo trabaja durante los meses de enero y febrero, organizando el pupilaje a ser realizado a principios del mes de marzo. Este trabajo incluye tareas logísticas y de contenido, agenda, metodología. En algunos casos, el equipo convoca a uno o dos consultores externos para que colaboren ad honorem.

1.2. Tareas logísticas: se define el lugar del pupilaje, la fecha, el horario y los recursos necesarios para su implementación. Los pupilajes normalmente se realizan desde el viernes a la mañana hasta el sábado a la tarde.

1.3. Tareas de contenido: se evalúa si se requiere producción de material previo al pupilaje y cada equipo del personal ejecutivo prepara los documentos necesarios. Siempre se realizan informes por distrito para exponer los resultados durante la jornada. Dos meses antes, se comunica al resto de los miembros los avances en la planificación del pupilaje a través de una o dos hojas llamadas "yendo para el pupilaje". En esta corta publicación, se transmiten los progresos realizados, las lecturas sugeridas para realizar antes del pupilaje, etc. A partir de este momento reciben informalmente sugerencias de los otros miembros.

2. Dinámica del pupilaje

La agenda del pupilaje incluye diversos momentos organizados en tres bloques:

2.1. Autoevaluación Estratégica: se analizan los objetivos específicos a la luz de los lineamientos institucionales, evaluando el avance en el cumplimiento de la misión, cuanto falta, y por qué falta. Antes de llegar a esta instancia, los equipos del personal ejecutivo evalúan el trabajo en cada distrito. Cuando se llega al pupilaje, se utilizan estas evaluaciones más específicas como insumos para evaluar integralmente la estrategia de Madre Tierra y definir los temas cruciales para el futuro de la organización.

2.2. Contexto: se reflexiona sobre el contexto actual y los cambios en el mismo, ya sea en el plano del país, o más específicamente sobre el tercer sector (por ejemplo: el rol de las ONGs en el contexto actual, la ONG como un actor social, la necesidad de establecer articulaciones, etc.). Generalmente se convoca a un profesional experto que trabaja en forma voluntaria.

2.3. Planificación: se planifican las políticas generales de la organización y el plan para el próximo año

Los pupilajes: Jornadas de auto evaluación y planificación.

según el presupuesto. Cada tres años se hace una planificación institucional, y se define el largo plazo.

3. Desarrollo del pupilaje

3.1. Se fomenta la participación de todos.

En un primer momento, se comparte la información de los temas a tratar con todo el grupo ("socialización de la información"). Luego, se abre un espacio para preguntas, aclaraciones, opiniones y ampliaciones del tema.

3.2. Después, generalmente se hace una división en sub grupos para facilitar el trabajo. Se realizan ejercicios que permiten superar la instancia de "lo que me toca hacer" y ampliar la mirada a temas estratégicos.

3.3. Luego, los grupos se vuelven a reunir y se comparte lo trabajado ("puesta en común de los grupos"). Después de esta instancia, se llega a la construcción de consenso.

Se utiliza el diálogo basado en la argumentación, la fundamentación y la aceptación de posiciones para llegar a un acuerdo. Los acuerdos finales se realizan con todos los miembros presentes. Las opiniones de todos los miembros (tanto del CD como del personal ejecutivo) tienen el mismo peso, no hay una valoración diferenciada. Por lo general se logra llegar a un acuerdo sin tener que recurrir al voto, en los pocos casos donde esto no ocurre se vota por mayoría simple.

4. Etapa final del pupilaje

Antes de finalizar el pupilaje, se define cómo se tratarán los temas que quedaron pendientes, dónde se tratarán y quiénes los tratarán. Una vez concluido el pupilaje, el equipo de referencia trabaja durante aproximadamente un mes en la elaboración de un informe sobre el pupilaje realizado. En este informe queda registrado todo lo trabajado, los lineamientos del plan estratégico acordado, y los temas que quedaron pendientes, con sus respectivos acuerdos para resolverlos.

5. La evaluación del pupilaje

El pupilaje es evaluado por los miembros de la organización, con el propósito de incorporar mejoras para el año siguiente. Se realiza un monitoreo después de cada bloque (llamado el "humorometro"), para ajustar la jornada y sus tiempos. Al final del pupilaje cada miembro hace una evaluación final por escrito, en la cual valora: el contenido, la metodología, el ambiente, y la logística.

6. Seguimiento del plan estratégico acordado

La ejecución de los lineamientos estratégicos es monitoreada por el CD y llevada a cabo por el personal ejecutivo. El monitoreo y los problemas de gestión del plan se resuelven en distintas instancias. En primer lugar, el personal ejecutivo de cada distrito se encarga de gestionar los programas específicos. Los temas no resueltos en esta instancia pasan a la mesa de dirección (integrada por los coordinadores distritales), que se reúne mensualmente. Los temas no resueltos en esta instancia, pasan en una última instancia a las reuniones mensuales del CD. De esta forma se van creando "anillos decisorios" sobre la gestión del plan estratégico definido en los pupilajes (y en las reuniones plenarios).

7. Reformulaciones a la práctica

Los pupilajes han sido mejorados a través de la experiencia de la organización. Originalmente la duración de los pupilajes era de viernes a domingo. Se descubrió que la misma cantidad de trabajo se podía hacer en menos tiempo. También ocurrió que el expositor externo podía traer una temática no acertada para la organización. Se elige con cuidado y se les especifica lo que se requiere de ellos en cuanto a contenido, extensión y objetivo de la charla.

EFFECTO Y RESULTADO

A partir de la institucionalización de los pupilajes se logró:

- Generar un espacio donde poder abstraerse del día a día, poder pensar, discutir, y acordar temas difíciles para la organización.

Los pupilajes: Jornadas de auto evaluación y planificación.

- Sostener en el tiempo una práctica positiva, valorada por la organización como una posibilidad de construcción conjunta.
- Tener momentos para generar debates, sin las restricciones de tiempo de un día de trabajo común.
- Lograr que todos los miembros de la organización se sientan parte del plan institucional.
- Generar espacios de capacitación para todos los miembros de la organización, al compartir conocimientos y opiniones distintas.
- Incorporar miradas ajenas, al traer un expositor externo.

ANTECEDENTES

Madre Tierra adoptó un mecanismo participativo para definir los lineamientos estratégicos de la organización desde su fundación. Las decisiones estratégicas no se tomaban en las reuniones del CD sino en una o dos reuniones plenarias realizadas a lo largo del año. A estas reuniones asistían no solo los miembros del Consejo Directivo, también participaba el personal ejecutivo. La organización empezó a considerar que estas asambleas plenarias llevadas a cabo anualmente no resultaban suficientes para planificar y redefinir la estrategia de Madre Tierra.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Se buscó alguna otra instancia para tratar los temas fundamentales y se comenzó con estas jornadas de pupilaje que es una práctica útil por todos los miembros, e incorporada a la institución. En el 1994 se realizó el primer pupilaje, en el cual se reformula la misión de la organización, y se definieron los objetivos estratégicos conjuntamente por todos los miembros. A partir de ese momento, se realiza un pupilaje anual. En algunos períodos especiales, con el objetivo de analizar grandes cambios institucionales, se ha realizado más de un pupilaje en un año.

MISION DE LA ENTIDAD

Acompañar y potenciar las capacidades de las familias más pobres para dar solución al problema social de la tierra y la vivienda, incorporando la participación de las organizaciones barriales.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Madre Tierra nació en 1985 dentro de la Cáritas Diocesana de Morón, como un equipo destinado a trabajar durante tres años en el problema del acceso a "la tierra y la vivienda popular". Inició dos líneas fundamentales de acción para el mejoramiento del hábitat de los más pobres: la regularización de la situación de los ocupantes de tierras, y la formación de nuevos barrios por la operatoria de lotes con servicios. Hoy hay proyectos que trabajan lo legal, administrativo, contable, comunicacional, sanitario y educativo.

4

Area Temática:

Relación entre el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo.

Describen las experiencias relacionadas con la institucionalización del director ejecutivo y los mecanismos que adopta el CD para facilitar y monitorear la función de dirección ejecutiva -cargo del máximo responsable de la estructura de gestión-, sea este voluntario o rentado.

Casos de Buenas Prácticas Relevadas:

- 36** Diferenciación de ámbitos y funciones de gobierno y gestión.
- 37** Plan de Trabajo y apoyo a la Dirección Ejecutiva.
- 38** El tablero de comando como herramienta para fortalecer la relación con Dirección Ejecutiva y mejorar el monitoreo.

Diferenciación de ámbitos y funciones de gobierno y gestión.

Trabajan en forma coordinada un órgano de gobierno y otro de gestión, cuyas tareas y perfiles diferenciados están orientados por los lineamientos establecidos en los estatutos institucionales.

ENTIDAD

Cruz Roja Argentina, Asociación Civil
info@cruzroja.org.ar / www.cruzroja.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Cruz Roja Argentina organiza su trabajo de conducción según ámbitos y funciones de Gobierno y de Gestión definidos en sus estatutos originales e incluidos en la versión actualizada que hoy utilizan: (Para mayor información contactar con la organización).

1. Sobre el Organo de Gobierno

(En base a documento reforma estatutaria actualizada) "(...) Los Organos de Gobierno son responsables de conducir, dirigir, impulsar y coordinar la Institución ajustándose a las Normas Estatutarias y Reglamentarias y el Código de Ética. Los rganos de Gobierno supervisan y controlan a los Organos de Gestión.

Los Organos de Control son responsables de controlar la legalidad de la Institución y de velar por el cumplimiento de las Normas Estatutarias y Reglamentarias y el Código de Ética.

Los Organos de Gestión son responsables de apoyar a los asociados en: (i) su acción voluntaria; (ii) sus responsabilidades de conducir, dirigir, impulsar y coordinar la Institución; (iii) sus responsabilidades de controlar la legalidad de la Institución y velar por el cumplimiento normativo interno. Los órganos de gestión ejecutan todo lo mandado y ordenado por los órganos de gobierno y control.

El Consejo de Gobierno está integrado por 11 miembros; 2 de ellos nominados: 1 Presidente y 1 Vicepresidente. El Presidente del Consejo de Gobierno designará en la primera sesión de dicho cuerpo a: 1 (un) Secretario, 1 (un) Tesorero y 1 (un) Vocal Titular, este último, para cada una de las regiones en la que se dividirá el país. Estas designaciones podrán ser modificadas cuando el Presidente lo considere necesario".

"(...) El Presidente y el Vicepresidente deberán ser argentinos y en pleno goce de sus derechos civiles. Los miembros de los órganos de gobierno y de los órganos de control desempeñarán sus funciones "ad-honorem" existiendo absoluta incompatibilidad cuando medie relación de beneficio o interés económico de cualquier naturaleza con la Institución. Podrán obtener reembolso de los gastos ocasionados para el desempeño de la actividad".

"(...) Los miembros del Consejo de Gobierno durarán 4 (cuatro) años en sus mandatos, pudiendo ser reelegidos por 1 (un) solo período más, en forma consecutiva, para los cargos nominados".

"(...) El Consejo de Gobierno sesionará por lo menos una vez al mes, y cinco por trimestre, convocado por su Presidente, o quien lo reemplace estatutariamente, o a solicitud de una tercera parte de sus miembros. El quórum para sesionar será de un mínimo de 6 (seis) miembros titulares y las decisiones se tomarán por mayoría absoluta de los presentes, teniendo el Presidente voto doble en caso de empate".

Diferenciación de ámbitos y funciones de gobierno y gestión.**2. Sobre el Organo Nacional de Gestión y las competencias del Director General. Requisitos del puesto**

- 2.1. Deberá adherir a los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y comprometerse al cumplimiento del objeto de Cruz Roja Argentina establecido por el Estatuto;
- 2.2. Deberá ser asociado con más de un año de antigüedad como tal. (Art. 96, Reglamento General);
- 2.3. Tener domicilio en la ciudad autónoma de Buenos Aires y/o comprometerse a su radicación mientras dure su designación como funcionario de Cruz Roja Argentina;
- 2.4. Deberá firmar al momento de asumir sus funciones un compromiso de confidencialidad de todos los temas y tareas que en el cumplimiento de sus funciones le sean encomendados y/o tome conocimiento en razón de su cargo o función, el que seguirá vigente aún después de concluida su relación contractual con la Institución;
- 2.5. Deberá tener antecedentes de tareas voluntarias dentro de Cruz Roja Argentina;
- 2.6. La dedicación será a tiempo completo;
- 2.7. Debe tener conocimiento de al menos dos idiomas de los considerados oficiales en la Cruz Roja y Media Luna Roja; manejo de P.C., correo electrónico e Internet.
- 2.8. Debe encontrarse en condiciones y disposición de viajar al interior del país y/o al exterior, cuando le sea requerido para el cumplimiento de sus funciones y/o para representar a la Sociedad Nacional;
- 2.9. Su relación es contractual y la vigencia del mismo, no podrá exceder la renovación ordinaria de autoridades del Consejo Supremo que lo designe en el puesto, caducando en forma automática, salvo expresa ratificación en su puesto por las nuevas autoridades". En base a documento Resolución del Consejo Supremo, complementaria a Estatutos fundacionales de la organización).

3. Responsabilidades del Director General

El Director General es el funcionario de mayor jerarquía y responsable de la estructura de gestión de Cruz Roja Argentina. Tareas a cargo:

- 3.1. Asegurar la ejecución y puesta en práctica de todas las medidas necesarias para el cumplimiento de lo mandado, por la Asamblea General, el Consejo de Gobierno, el Presidente, el Tribunal de Ética y Garantías y el Organo Nacional de Fiscalización.
- 3.2. Organizar y normar el funcionamiento de las diferentes estructuras de gestión para el cumplimiento de lo dispuesto en el inciso.
- 3.3. Designar, gestionar y cesar al personal rentado.
- 3.4. Elaborar y poner a consideración del Consejo de Gobierno, el Plan Operativo y el presupuesto anual de la Sede Central.
- 3.5. Ejecutar y evaluar el Plan Operativo de la Sede Central.
- 3.6. Informar sobre desviaciones en el cumplimiento de lo mandado y tomar las medidas necesarias para la corrección de cualquier divergencia que pudiera surgir.
- 3.7. Elaborar y poner a consideración del Consejo de Gobierno, programas y políticas institucionales.
- 3.8. Revisar y autorizar, los documentos bancarios correspondientes a las cuentas de Cruz Roja Argentina, que luego firmarán el Presidente y el Tesorero.
- 3.9. Presentar un informe de su gestión general y de administración financiera ante el Consejo de Gobierno, semestralmente y cada vez que este acuerde solicitárselo.
- 3.10. Asistir al Consejo de Gobierno en la formulación de la Memoria Anual y del Balance General e Inventario.
- 3.11. Articular el funcionamiento de los servicios educativos, sociales y asistenciales destinados a la población en general.
- 3.12. Articular el funcionamiento de los servicios necesarios para la implementación de la Misión Institucional, los Planes Estratégicos y las Políticas Institucionales.
- 3.13. Articular el desarrollo de fondos.

Diferenciación de ámbitos y funciones de gobierno y gestión.

3.14. Coordinar el trabajo de los Coordinadores Generales de Filiales.

3.15. Designar y cesar personal de la estructura de gestión en las Comisiones de Finanzas y Asuntos Económicos, de Asuntos Legales e Institucionales, de Servicios Educativos y las que resulten necesarias para el mejor desempeño de las competencias del Consejo de Gobierno. Estas personas de la estructura de gestión dependerán funcionalmente de los Presidentes de las Comisiones constituidas.

3.16. Proponer al Consejo de Gobierno el reglamento para todo el personal rentado de la Institución.

El Director General depende jerárquicamente del Presidente de la Sociedad Nacional y salvo expresa resolución en contrario del Consejo de Gobierno, participa con voz y sin voto, de las sesiones y/o reuniones del mismo.

EFFECTO Y RESULTADO

Los resultados de la actual forma organizativa que contempla en detalle los ámbitos de gobierno y de gestión son los siguientes:

- Mayor eficacia en el desarrollo de la tarea encomendada a cada uno de los ámbitos.
- Aumento de resultados positivos esperados en cada área.
- Incremento del trabajo complementario entre el equipo de gestión y los miembros del Consejo de Gobierno.

ANTECEDENTES

La clara diferenciación entre el gobierno y la gestión es una tendencia impulsada por la Cruz Roja hace diez años, a partir de la necesidad de potenciar el trabajo de los miembros de los órganos de gobierno y delegar funciones de gestión en otras instancias más operativas.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Esta modalidad organizativa fue tomada de los países nórdicos y europeos y tiene su origen en el modelo empresarial (separación del órgano de gobierno por un lado y la gestión por el otro).

El proceso de incorporación de la modalidad diferenciada en cada país fue realizado en forma paulatina e incorporada oportunamente en los estatutos, de forma tal de documentar y legitimar los acuerdos. Las sucesivas reformas estatutarias - 1973, 1986, 2005- realizadas por equipos mixtos van incorporando elementos en el proceso y resoluciones complementarias como las de definición de funciones del Director General.

MISION DE LA ENTIDAD

Prevenir y atenuar, con absoluta imparcialidad, el sufrimiento humano sin discriminaciones de carácter político, racial, religioso ni de ninguna naturaleza.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Cruz Roja Argentina es una Asociación Sin Fines de Lucro integrada por asociados que trabaja en cuatro esferas o líneas estratégicas de acción: enfermedades psicofísicas prevalentes en situaciones de pobreza, nutrición y alimentación, VIH sida, desastres. Se rige por siete valores o principios fundamentales: humanidad, independencia, neutralidad, imparcialidad, carácter voluntario, unidad, universalidad.

Plan de Trabajo y apoyo a la Dirección Ejecutiva.

Permite una fluida relación entre el Consejo de Administración y la Dirección Ejecutiva donde la búsqueda del éxito de la organización se traduce en acciones conjuntas de planificación, seguimiento y evaluación.

ENTIDAD

Fundación Pro Vivienda Social
info@fpvs.org/ www.fpvs.org

OPERATORIA Y GESTIÓN DE LA PRÁCTICA

El gobierno de la organización diseñó un plan de trabajo, apoyo y seguimiento a la Dirección Ejecutiva (DE). Este plan es actualizado anualmente y tiene los siguientes elementos:

1. **Monitoreo:** reuniones mensuales entre el Consejo de Administración (CA) y la DE para la presentación de informes sistematizados sobre la evolución de las acciones que se llevan adelante; todas estas reuniones tienen sus actas y memoria.
2. **Reunión anual:** una vez al año todo el CA, la DE y todo el staff de la fundación se reúnen para plantear comentarios sobre las actividades y realizar una evaluación- devolución conjunta entre todos los miembros.
3. **Visita a los proyectos:** el CA visita los proyectos de la fundación para poder conocer más profundamente a los integrantes de la organización y sus beneficiarios que llaman "clientes internos y externos". Así pueden realizar un mejor asesoramiento a la DE a partir del conocimiento práctico.
4. **Asesoramiento:** la DE ejecutiva mantiene reuniones de consulta según la expertise de los miembros del CA. El asesor realiza un acompañamiento para guiar la toma de decisiones. Por ejemplo, sobre cuestiones financieras, modelos de construcción, licitaciones, y otros.
5. **Retiro de reflexión:** una vez al año se busca realizar un "retiro" del CA junto a la DE para garantizar una instancia de reflexión profunda sobre temas estratégicos.
6. **Capacitaciones conjuntas:** se invitan a especialistas a realizar capacitaciones específicas previamente consensuadas entre el CA y la DE. Por ejemplo, sobre gerenciamiento de recursos humanos, análisis crediticio, legislación, etc.
7. **Realización de actividades conjuntas:** los miembros del CA se comprometen personalmente en la gestión para el desarrollo de recursos de acuerdo a la planificación previamente establecida y lo hacen en forma conjunta con la DE.

EFFECTO Y RESULTADO

Han logrado que:

- Tanto el CA como la Dirección Ejecutiva se encuentran cómodos y ampliamente satisfechos con la relación y pautas participativas de trabajo establecidas. Hay sensación de apoyo mutuo que hace prevalecer la rigurosidad analítica y la acción eficaz.
- Se genere regularidad en la relación entre el CA y la DE, para el monitoreo y el asesoramiento, de modo de alcanzar efectividad y un constante ajuste a la misión.
- El CA esté constantemente dispuesto a movilizar capital intelectual, social y económico para facilitar el logro de los resultados que se propone la organización.

Plan de Trabajo y apoyo a la Dirección Ejecutiva.

- Se puedan sostener proyectos de largo plazo con visión y perspectiva "permitió que una operación compleja tenga éxito".

ANTECEDENTES

En 1995 se decidió iniciar el proyecto Pro Vivienda Social incorporándose miembros con expertise, responsabilidad y disponibilidad de realizar un acompañamiento constante de la DE como mecanismo para "cuidar la misión" y lograr que las estrategias definidas en conjunto permitan la devolución de los créditos otorgados, y de este modo, un proceso de autosustentabilidad y desarrollo exitosos. Los perfiles diferenciados del CA van desde un empresario de la construcción, arquitecto, empresarios bancarios, consultores en gerenciamiento, etc y todos ellos participan del desarrollo del plan con la DE.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Desde el inicio se comenzaron las actividades de apoyo en intercambio con la DE por decisión de los integrantes del CA. Poco a poco se perfiló que era muy importante ordenar aquellas acciones conjuntas de manera de poder anticipar horarios y responsabilidades de los miembros del CA y la DE.

Con el tiempo se establecieron los parámetros de los intercambios, el tipo de reunión, los temas, etc. hasta llegar al plan que existe hoy.

MISION DE LA ENTIDAD

Contribuir a la solución del problema de la pobreza a través del mejoramiento de la vivienda y de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Fundación Pro Vivienda Social desde sus inicios buscó generar un proceso de desarrollo comunitario a partir del microcrédito y la inversión solidaria en una de las zonas más vulnerables de la provincia de Buenos Aires. Desarrolló un modelo innovador para la construcción de viviendas e infraestructura para y con los sectores sociales más desfavorecidos económicamente.

El tablero de comando como herramienta para fortalecer la relación con Dirección Ejecutiva y mejorar el monitoreo.

Esta práctica permite a los órganos de decisión disponer de información certera y actualizada, logrando un mayor control de la gestión y consolidando la relación con la dirección ejecutiva.

ENTIDAD

Fundapaz - Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz
 buenosaires@fundapaz.org.ar / www.fundapaz.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Existe un dispositivo que fortalece la relación del Consejo de Administración (CA) con la Dirección Ejecutiva (DE) a través del manejo conjunto de una herramienta informática - tablero de comando -.

La entidad diseñó un tablero de comando que le permite, sobre la marcha de las actividades, relevar la información financiera y de los programas. Es decir que provee información cuantitativa precisa y confiable, que la Dirección Ejecutiva brinda al CA para que este órgano pueda monitorear la gestión organizacional y tomar decisiones en tiempo y forma.

El tablero de comando es un instrumento que requiere acuerdos sobre prioridades, ejes estratégicos y un plan de trabajo para la organización. Sobre la base de ese plan se realiza el tablero y a medida que se van desarrollando las tareas se incluye en el tablero información actualizada. El tablero posibilita la comparación de los datos de la situación actual de la organización y los valores que se habían planificado para ese momento. Específicamente, en este caso, consiste en una planilla de cálculo Excel a la que se le cargan valores numéricos, de acuerdo con una evaluación de las prioridades realizada previamente por los responsables de la organización. Se definen cuáles son los temas más relevantes para evaluar la marcha de la entidad. Este tablero se organiza en forma de cuadro de doble entrada en el que por un lado, se establecen las áreas de trabajo a monitorear -cada una con sus respectivos indicadores- y por el otro, las áreas o departamentos institucionales que llevan a cabo cada una de las actividades comprendidas en las áreas de trabajo y las fechas, cantidades e indicadores para evaluar a cada una. De esta forma, se le asigna una calificación numérica al desempeño de cada departamento en cada una de las actividades-indicadores. A su vez, existen columnas que resumen el desempeño integral de las áreas de trabajo y de los departamentos. En el caso de Fundapaz, la organización tiene dos tableros de comando:

1. Tablero de comando financiero (consolidado) en el que se sistematiza la información financiera y patrimonial de la organización. Este Tablero provee información sobre fondos propios, fondos de terceros, fondeo de la organización medido en meses, indicadores de liquidez y utilización de recursos. Los indicadores que se utilizan para evaluar la situación patrimonial son la solvencia, el índice de endeudamiento y el flujo de fondos. A su vez, con la información contenida en el tablero se realizan proyecciones y gráficos de composición de ingreso y composición de gastos, lo que permite al Consejo de Administración contar con un instrumento muy claro para comprender la situación financiera y patrimonial actualizada y en tiempo real.

2. Tablero de comando de gestión que sistematiza la información a través de un cuadro de doble entrada, por un lado las distintas oficinas regionales y por el otro, las distintas áreas de gestión, cada una con sus propios indicadores. Dichas áreas son: Desarrollo de Recursos Humanos, Desarrollo de Fondos, Relaciones

El tablero de comando como herramienta para fortalecer la relación con Dirección Ejecutiva y mejorar el monitoreo.

Institucionales, Transformación y Comercialización, Programas, Finanzas y Ayudas Económicas (programa de microcréditos). En cuanto a los indicadores utilizados, por ejemplo, el rea de RRHH toma el Costo Horario Salarial y la Productividad del Personal; el Area de Desarrollo Fondos considera el Número de Fuentes de Financiamiento y el Financiamiento Total. El tablero permite también contar con valores totales por indicador, por área, por región, totales institucionales y realizar un cuadro comparativo mes a mes.

La asignación de los valores numéricos calificativos de cada uno de los indicadores en ambos Tableros la realiza mensualmente el nivel ejecutivo en la oficina de Buenos Aires, en base a la información que recibe de las oficinas regionales. La información contenida en ambos tableros es usada por el Consejo de Administración para controlar la gestión y monitorear el desarrollo de las variables de la institución a nivel macroeconómico.

Esta práctica, fruto de una profunda reorganización del área de control de gestión, resulta muy útil a los niveles de conducción institucional, pues cuentan con información precisa y actualizada para decidir medidas correctivas a tiempo.

EFFECTO Y RESULTADO

A través de los tableros de control el Consejo puede realizar mejor su función en temas como control del presupuesto, desarrollo de fondos, evaluación de actividades, acompañamiento y monitoreo de la Dirección Ejecutiva. La implementación del Tablero de Comando permite:

- Contar con información confiable para que el órgano de gobierno pueda tomar sus decisiones políticas y estratégicas.
- Mejorar las funciones del CA: de control del presupuesto, desarrollo de fondos, evaluación de actividades, acompañamiento y monitoreo de la Dirección Ejecutiva.
- Colaborar con una mejora de la gestión.
- Sistematizar y diseminar información confiable.

ANTECEDENTES

Si bien Fundapaz siempre tuvo un sistema ordenado de administración, la información estaba concentrada en una persona y no llegaba en tiempo y forma al equipo ejecutivo y de gobierno. Esta situación dificultaba la toma de decisiones. A partir de este diagnóstico, se visualizó la necesidad de diseñar una herramienta que permitiera recolectar y procesar información en forma accesible a los distintos niveles decisores. Por otra parte, al tener programas en ejecución en diversas provincias argentinas, la administración localizada tenía ventajas y dificultades para obtener los datos de manera fluida.

DISEÑO DE LA PRACTICA

A fines de 2001 la organización llevó a cabo un relevamiento de tres meses del sistema administrativo-contable. Esta tarea fue realizada por un consultor externo quien, una vez terminado el informe, preparó los lineamientos generales de acción en una propuesta conjunta con el personal ejecutivo de la Fundación. La propuesta fue presentada y aceptada por el Consejo de Administración.

Así, se realizó un análisis estratégico de toda la organización, luego de lo cual se comenzaron a diseñar los Tableros de Comandos - uno financiero y otro de gestión-, tomados del modelo empresario. Cabe aclarar que la definición de los indicadores surgió de los objetivos estratégicos organizacionales. El diseño de los tableros fue hecho por el mismo consultor que había llevado a cabo el relevamiento. Si bien en la actualidad

El tablero de comando como herramienta para fortalecer la relación con Dirección Ejecutiva y mejorar el monitoreo.

los tableros se siguen perfeccionando, se estiman como muy valiosos como herramientas de control de gestión y como fuente de información confiable, actualizada, pronta y sistematizada que permite tomar decisiones informadas a los miembros del órgano de gobierno.

MISION DE LA ENTIDAD

La Fundación tiene por objeto la promoción humana y el desarrollo solidario de las comunidades rurales pobres del norte argentino. La promoción que se pretende alentar, se fundamenta en una visión evangélica del hombre adecuada a los tiempos históricos.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

FUNDAPAZ es una entidad civil, fundada en 1973, en la localidad de Vera, en el norte de la provincia de Santa Fe cuyos objetivos son:

- Alentar el protagonismo de las familias, grupos y organizaciones de criollos y aborígenes para su desarrollo integral y sustentable, partiendo de la valorización de la cultura de los destinatarios y adecuando los métodos y procesos a ese propósito.
- Promover la toma de conciencia de los distintos sectores del país sobre la urgencia de realizar los aportes necesarios para la concreción de un verdadero desarrollo en justicia y paz.

Para llevar adelante sus acciones, FUNDAPAZ desarrolla las siguientes formas de intervención: Capacitación, Asistencia Técnica, Ayudas Económicas, Relacionamiento y Articulación, Comunicación y Difusión.

5

Area Temática:

Relación entre el Consejo Directivo y otros Miembros de la Organización.

Expresa el modo en que las organizaciones se comunican con sus miembros y facilitan su participación en los procesos de toma de decisiones.

Casos de Buenas Prácticas Relevadas:

- 39** Mecanismos para informar a los miembros y ser informados por el CD.
- 40** Comité Ampliado para la participación de los miembros en la toma de decisiones.

Mecanismos para que los miembros puedan informar y ser informados por el Consejo Directivo.

Metodología - encuestas y grupos focales-, para generar comunicación de doble vía entre el Consejo Directivo y los miembros de la organización. Permite evaluar el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a actividades, servicios, informarlos y mejorar la calidad de decisiones del gobierno.

ENTIDAD

Cruz Roja Argentina, Asociación Civil
info@cruzroja.org.ar / www.cruzroja.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Existen dos herramientas pautadas de comunicación entre el Consejo Directivo (CD), el área ejecutiva y los socios que son: las encuestas y los grupos focales. En ambos casos se trata de determinar la marcha de la entidad en el cumplimiento de la misión incluyendo los aportes y la mirada de los usuarios. Las herramientas están diseñadas de manera que los miembros realicen comentarios y evaluaciones respecto de lo realizado, pero también de lo que debería hacerse. En este proceso el CD evalúa el grado de satisfacción de los participantes con las actividades de la organización con la intención de promover la mejora continua.

Esta información se va recopilando durante el mes para hacer un resumen que, con anticipación, se envía por mail al CD. Si hubo ítems que fueron considerados significativos por los miembros, en la agenda de la siguiente reunión se programa un tiempo para analizarlos, se hacen propuestas y se toman decisiones al respecto.

La metodología de recopilación de información y de construcción de espacios de intercambio es la siguiente:

1. Encuestas que se aplican a los participantes y responsables de las distintas actividades y servicios. Son encuestas estandarizadas que se organizan en función de la actividad que se está evaluando.

Los "cortes evaluativos" se realizan al inicio y al finalizar las actividades.

2. Grupos Focales o grupos de opinión, que son convocados por el CD. Le brindan información directa de los socios sobre los servicios que da la entidad y sobre temas que consideran centrales, que merecen ser atendidos por el gobierno de ACDE. Estos grupos son llamados Consejo de Socios, están integrados por 25/ 30 personas seleccionadas y divididas proporcionalmente según grupos etarios y tipos de actividad. Estos grupos son representativos de la heterogeneidad de personas e intereses que conviven en ACDE.

Son coordinados, en reuniones bimestrales, por el director de socios. Para cada reunión se prepara un temario previo donde siempre se incluye en el momento inicial un informe de la situación que responde a la pregunta: en qué está ACDE hoy.

Luego se conversa sobre los puntos del temario y se intercambian ideas, propuestas y comentarios críticos entre los participantes.

Se realiza una minuta de la reunión que se envía al Consejo Directivo.

Esta información le permite al CD monitorear resultados y al mismo tiempo tener flexibilidad para realizar ajustes en los procesos planificados e informar y explicar a los socios el sentido de algunas decisiones. La comunicación e información a los socios es fundamental en todo este proceso.

Los resultados de las evaluaciones son difundidos a través de INFO ACDE, el boletín electrónico de la organización.

Diferenciación de ámbitos y funciones de gobierno y gestión.**EFFECTO Y RESULTADO**

Como resultado de este proceso el CD tiene información permanente de los temas de interés de los miembros de la entidad, qué cosas se podría incorporar o pensar y el grado de satisfacción que se logra con las distintas actividades y servicios que se brindan.

La metodología de evaluación e intercambio permitió:

- La planificación y la corrección de desvíos durante el proceso de ejecución de las actividades.
- La incorporación de nuevos servicios a los socios.
- La incorporación de la perspectiva de los socios al momento de planificar y tomar decisiones.
- Que los socios se sintieran escuchados e involucrados.
- Que el CD contara con información de fuentes directas.

En síntesis, permitió corregir y evitar problemas de comunicación pero básicamente crear mecanismos de participación para que los cuerpos directivos puedan mantener informados a los asociados, sepan lo que el asociado piensa y puedan transmitirles a los socios el sentido de pertenencia y compromiso con los valores de la organización.

ANTECEDENTES

Esta metodología fue una respuesta frente a la necesidad de encontrar nuevas estrategias de comunicación entre el cuerpo de gobierno de la entidad y sus beneficiarios. Surgió como consecuencia de un aumento muy importante en la cantidad de socios donde en poco tiempo de aproximadamente 500 socios pasaron a tener el doble de socios. El CD, la Mesa Ejecutiva y la Dirección Ejecutiva (DE) necesitaban información sobre los socios y al mismo tiempo, era fundamental que los nuevos integrantes conocieran y se identificaran con la cultura de la entidad.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El CD impulsó las consultas y poco a poco se solicitó el diseño de herramientas a la Dirección Ejecutiva. La DE asumió la responsabilidad de realizar las encuestas luego de cada actividad realizada. Respecto de los grupos focales, o Consejo de Socios, comenzaron siendo reuniones más de intercambio y se transformaron en espacios de comunicación de ida y vuelta. Luego se definió que era muy eficaz que la DE coordinara los grupos y llevara adelante los registros, pero posteriormente esta tarea pasó a ser realizada por el director de socios.

MISION DE LA ENTIDAD

Ayudar a los dirigentes de empresa a vivir de manera coherente su vocación emprendedora y su fe cristiana.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Esta institución nace luego de la Segunda Guerra Mundial por un pedido del Episcopado el cual llama al empresariado católico para brindar ayuda a las víctimas de la guerra, en especial alimentos. La tarea común fortaleció vínculos conducentes a la creación de ACDE. Se fundó en 1952 y en 1957 obtuvo su personería jurídica. Es una organización no confesional, de origen católico. El criterio de ingreso es ser empresario, ser presentado por un socio y acordar con los valores institucionales. Brinda servicios a sus socios, tanto de formación profesional, como laboral. Sus valores atienden a la responsabilidad social empresaria, al respeto a la persona humana y a la implementación de la actividad productiva en relación a la doctrina social de la iglesia.

Comité Ampliado para la participación de los miembros en la toma de decisiones.

Conformación sistemática de una instancia en la que intervienen todas las personas vinculadas a la gestión y al gobierno de la entidad cuya función es discutir, debatir y pensar la organización en forma regular.

ENTIDAD

Crear Vale la Pena (CVLP), Fundación
info@crearvaleurapena.org.ar / www.crearvaleurapena.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La entidad CVLP cuenta con una instancia ampliada que permite la deliberación y toma de decisiones.

1. El Comité Ampliado permite la participación de los siguientes actores

- 1.1. Miembros del Consejo de Administración (CA), máxima autoridad de la organización.
- 1.2. Consejo Asesor, conformado por siete miembros. Su asesoramiento contempla los aspectos globales de la organización y además, cada uno de los miembros asume la función de referente para un Equipo Temático.
- 1.3. Equipos temáticos están vinculados a las áreas de desarrollo de la organización (educación, producción artística, comunicación, desarrollo de fondos, gestión socio cultural, infraestructura, territorios / centros culturales). Están liderados por un miembros del C. Asesor y conformados por miembros de los equipos de gestión.
- 1.4. Comité Ejecutivo está conformado por los coordinadores rentados de las distintas áreas: trabajo, voluntarios, miembros de los equipos barriales.
- 1.5. Equipos Barriales , constituidos por jóvenes que gestionan los Centros Culturales Comunitarios donde se desarrollan las actividades de CVLP.
- 1.6. Beneficiarios de las actividades de CVLP.

2. Modalidad de trabajo

- 2.1. Frecuencia: se organizan cada tres semanas, siempre en el mismo día y horario para facilitar la organización de los asistentes. Las reuniones se realizan en la sede de CVLP.
- 2.2. Convocatoria: la invitación es realizada por correo electrónico con dos semanas de anticipación. Se adelanta la propuesta de temario, que luego se confirma cinco días antes del encuentro, habiendo sumado propuestas de quienes participarán.
- 2.3. Organización de la reunión: la coordinación de la reunión es realizada por un miembro del Comité Ejecutivo. En general se utiliza alguna técnica de trabajo grupal que permita el acercamiento y participación de todos. En cada reunión se prioriza el tratamiento de uno o dos temas centrales previamente definidos y agendados. En algunas oportunidades las reuniones tienen un carácter más informativo, y en otras más deliberativo y/o decisorio. Luego de la reunión, se realiza un informe de los temas tratados y se envía por correo electrónico a todos los miembros.

EFFECTO Y RESULTADO

Esta estructura de funcionamiento permite la obtención de los siguientes resultados:

- Trabajar con una metodología "de doble entrada", puesto que además de la comunicación por nivel

Comité Ampliado para la participación de los miembros en la toma de decisiones.

(Consejo de Administración, Comité Ejecutivo) promueve la comunicación por tema (Equipos temáticos, injerencia de cada miembro del Consejo en un tema).

- Enriquecer el trabajo y a quienes lo realizan.
- Incrementar participación de todos los involucrados (Consejo de Administración por ejemplo).
- Generar un mayor intercambio y transferencia de saberes que permite "movilidad ascendente" entre los miembros de los distintos órganos (por ejemplo que los actuales miembros de los equipos barriales puedan formar parte del Comité Ejecutivo y más adelante del Consejo de Administración).

ANTECEDENTES

El origen del Comité Ampliado está vinculado a las siguientes cuestiones:

- CVLP sentía que tenía una "deuda moral" debido a la fragilidad de su Consejo de Administración (poco conocimiento del funcionamiento cotidiano de la organización, miembros mayoritariamente sin compromiso con la causa y con el trabajo), lo cual generaba una situación de acefalía a nivel gobierno que era suplida por el equipo de gestión.
- La búsqueda de mecanismos de participación que permitieran incluir miradas más representativas en la toma de decisión.
- El importante crecimiento de CVLP que acentuó la demanda de un Consejo de Administración que se involucrara en mayor medida con las actividades y proyectos de la organización.
- La existencia de una Asamblea Permanente, en la cual podía participar cualquier persona interesada (staff, voluntarios, artistas). Esta instancia era de diálogo e intercambio pero no de toma de decisión ni de trabajo exhaustivo, motivo por el cual se decidió impulsar el Comité Ampliado para extender sus funciones.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El diseño de este ámbito de trabajo fue consecuencia de la propia historia de la organización que surgió como una lectura y necesidad profunda de los actores ya involucrados en el proceso (comité ejecutivo, equipos temáticos, equipos barriales).

Por otra parte, un consultor externo facilitó y promovió el diálogo al nivel de Consejo de Administración y permitió el diseño de la instancia del Comité Ejecutivo.

MISION DE LA ENTIDAD

Consolidar un modelo de desarrollo social que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que viven dentro y fuera de los barrios en situación de pobreza, para que cada uno de los que participan pueda proyectarse a nivel individual y colectivo recuperando el valor del arte y la cultura como motores de la vida social. La herramienta de trabajo es el programa Arte + Organización social.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Crear Vale la Pena es una organización que desde 1993 desarrolla un programa de inclusión social que integra la educación, el arte y la organización social como medios para la promoción y el desarrollo social e individual. CVLP sostiene que el arte es una necesidad tan vital como aprender, comer y trabajar porque es una fuerza transformadora ligada a la construcción de identidad y sentido social.

Comité Ampliado para la participación de los miembros en la toma de decisiones

A través de la organización social y de diferentes manifestaciones artísticas, CVLP busca redefinir los marcos del pensamiento y de la acción que permitan revertir el círculo vicioso de la pobreza y de la exclusión social en Argentina.

CVLP desarrolla Centros Culturales Comunitarios para la formación artística, pedagógica y organizativa de jóvenes en situación de pobreza integrando estos Centros a un circuito cultural más amplio que reúne artistas y público de diferente condición socio-económica, para reparar la profunda fractura social que han generado las dinámicas vigentes de exclusión social y económica en la Argentina.



Area Temática:

Desarrollo y Capacitación de Directivos.

Las actividades implementadas por las entidades - retiros, jornadas, talleres, etc.- orientadas a la formación y fortalecimiento de los miembros de sus gobiernos.

Casos de Buenas Prácticas Relevadas:

- 41** Selección de nuevos miembros de CD a través de la capacitación.
- 42** Retiros anuales de capacitación, reflexión e inclusión de nuevos dirigentes.
- 43** Plan de capacitación con talleres, reuniones y aprendizaje in situ.

Formación para aspirantes a miembros de Consejo de Administración.

Modalidad de formación y selección de miembros a través de un curso anual de capacitación. Esta capacitación garantiza la formación de líderes juveniles capaces de asumir funciones directivas en la organización e impulsar proyectos comunitarios.

ENTIDAD

Fundación Juan Gastón Vignes
info@fundacionvignes.org.ar / www.fundacionvignes.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

Existe un proceso de aprendizaje por parte de los jóvenes voluntarios aspirantes a integrar el Consejo de Administración (CA) que es considerado por la Fundación como un espacio de participación social, un semillero de dirigentes y requisito indispensable para la inclusión de una persona en el CA.

Durante el desarrollo del curso es muy común que algunos de los integrantes se interesen y decidan intervenir más activamente en las prácticas de la fundación. En estos casos, los jóvenes permanecen durante un año capacitándose y colaborando como aspirantes, antes de pasar a líderes y ser considerados miembros plenos de la entidad. En ese momento, luego de dos años, son candidatos a integrar el CA.

Se trata de un curso que originalmente se conocía como "Curso para Líderes de Programa Integral y Servicio Social" y hoy es llamado "Formación de Líderes Voluntarios" y se implementa en forma regular. Esta actividad, eje de la organización, resulta un mecanismo muy eficaz de selección, capacitación y convocatoria a potenciales dirigentes de la entidad.

Este curso de capacitación tiene una duración de un año y los participantes deben asistir a dos clases semanales. Los objetivos de esta formación son que los voluntarios conozcan, vivencien, sientan y valoricen y pongan en práctica el voluntariado desde el desarrollo del liderazgo.

Las estimaciones indican que del total de 20 participantes se seleccionan entre 7 y 10, que son aquellos que se postulan como "aspirantes a la institución". Estos aspirantes reciben otro año de formación específica vinculada a la cultura organizacional, sus valores, principios, objetivos y metas.

La organización delega la formación de estos candidatos en los responsables de la coordinación del cuerpo de líderes. Esta función es desarrollada por dos personas quienes acompañan al grupo de aspirantes y les facilitan el proceso de formación.

Al término de la capacitación el aspirante es evaluado en relación a su grado de participación, al cumplimiento de las actividades pautadas y las habilidades adquiridas.

Algunos de los criterios de evaluación del postulante a cargos de responsabilidad dentro de la organización se relacionan con los objetivos de la capacitación realizada, coinciden con las metas del curso y son:

- Que tenga capacidad para organizar y desarrollar actividades y proyectos de tipo comunitario, desde una actitud de liderazgo.
- Que tenga actitudes de cooperación, solidaridad y compromiso con la vida comunitaria.
- Que conozca, vivencie, sienta, valore y ponga en práctica el voluntariado.

Formación para aspirantes a miembros de Consejo de Administración.

- Que adquiera habilidad para estimular las potencialidades de los miembros de un grupo.

EFFECTO Y RESULTADO

Por medio de este progresivo proceso de formación la Fundación obtuvo los siguientes resultados:

- Líderes juveniles voluntarios formados como futuros dirigentes de la organización.
- Un equipo de postulantes conformado y organizado.
- Importante sentido de pertenencia a la organización por parte de los dirigentes.

ANTECEDENTES

La práctica está íntimamente ligada a la misión institucional motivo por el cual fue impulsada desde sus orígenes y sostenida anualmente a lo largo de 37 años.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Los cursos se diseñaron de acuerdo con las líneas de acción establecidas en el inicio de las actividades y se fueron definiendo luego, casi naturalmente, las actividades complementarias de capacitación para los potenciales candidatos a desarrollar un liderazgo más comprometido con la entidad. Se desarrollan las siguientes materias: trabajo comunitario como vector de cambio social, revalorización del tiempo libre como espacio creativo y vital, utilización de la recreación y la vida en la naturaleza como herramientas privilegiadas de la educación no formal.

Con este amplio programa de capacitación se proyecta y reafirma una institución integrada y dirigida por jóvenes, donde la participación es una realidad y donde el límite del compromiso sólo lo ponen el interés, la dedicación, el esfuerzo de cada participante.

MISION DE LA ENTIDAD

La Fundación Juan Gastón Vignes propende a la formación integral del ser humano, centrando su acción en el trabajo con menores y jóvenes.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Fundación J. G. VIGNES nació como expresión de agradecimiento a un maestro y líder juvenil, por parte de sus discípulos y amigos. Fue creada en 1965 para orientar, capacitar a las personas, entidades y empresas que se preocupan por la educación integral de la niñez y la juventud. Entre sus valores se destacan el rechazo de todo tipo de discriminación o sectarismo y defensa de las ideas democráticas a favor de la libertad y la dignidad del individuo y la comunidad.

Su valorización del trabajo voluntario fue pionera, así como su comprensión que la capacitación constituía un aspecto fundamental en el crecimiento comunitario.

Retiros anuales de capacitación, reflexión e inclusión de nuevos dirigentes.

Jornadas de trabajo, con pernocte de los participantes, que permiten tomar decisiones sustantivas sobre la organización, incluyendo a aquellas personas que por sus habilidades y actitudes son identificadas como potenciales miembros del Consejo Directivo.

ENTIDAD

La Colmena, Asociación Civil
lacolmenamuj@yahoo.com.ar / No posee página web

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

La Colmena es una organización cuyos dirigentes pertenecen a la comunidad beneficiaria, motivo por el cual, la distancia óptima de la gestión cotidiana es primordial para diseñar el planeamiento y tomar decisiones. En este sentido, la organización prevé dos instancias anuales a las que denominan Retiros. Dado que el aspecto formativo es uno de los ejes centrales del retiro, la organización planea cuidadosamente este punto e invita a referentes externos para implementarlo.

Estos retiros cumplen con otros objetivos como:

1. Incorporar y formar nuevos dirigentes.
2. Diseñar el plan estratégico de la organización.
3. Evaluar el avance del plan.

Los Retiros son de un fin de semana de duración y se realizan en un espacio cedido por alguna organización de la comunidad.

En estas reuniones semestrales de definiciones estratégicas participan los miembros del Consejo Directivo (CD) y nuevos miembros de la organización que identifican previamente.

Estos nuevos miembros son seleccionados porque adhieren explícitamente a la ideología de la organización y cuentan con habilidades básicas que, según la experiencia de la organización y luego de recibir sucesivas capacitaciones, les permitirán asumir tareas ligadas al liderazgo.

En cuanto a las capacitaciones ponen especial cuidado en invitar a personalidades expertas en las temáticas afines a su misión.

La agenda de trabajo se define entre los miembros del CD y en todos los casos contempla los siguientes ejes:

- Desarrollo de un tema a cargo de un especialista invitado.
- Intercambio de aprendizajes y experiencias.
- Evaluación e intercambio sobre los principales aspectos del período anterior.
- Definición de nuevos objetivos estratégicos.

Se realiza una evaluación al concluir el retiro y la síntesis del trabajo se divulga a través de la radio comunitaria y los boletines de difusión barrial.

Retiros anuales de capacitación, reflexión e inclusión de nuevos dirigentes.**EFFECTO Y RESULTADO**

Los retiros semestrales permiten:

- Fortalecer y profesionalizar el Consejo Directivo.
- Identificar e integrar futuros dirigentes al espacio de trabajo del CD.
- Reflexionar sobre las prácticas de la organización.

ANTECEDENTES

Frente a un desborde de demanda el CD comenzó a ocuparse de tareas de ejecución al mismo tiempo que las tareas propias de gobierno.

Esto generó muchos problemas y falta de distancia necesaria para la toma de decisiones, de allí que definieron cuatro pilares del Plan Estratégico:

1. Fortalecimiento del CD.
2. Profesionalización de la gestión.
3. Sustentabilidad.
4. Expansión del programa de comunicación comunitaria.

Lo retiros aquí mencionados se encuadran en los puntos 1, 2 y 3 del Plan.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Los miembros del CD percibieron la necesidad de contar con un espacio de capacitación y reflexión fuera del ámbito físico de la organización e impulsaron su implementación. Contaron con el asesoramiento de consultores externos y la experiencia de otras organizaciones para el diseño de los retiros.

MISION DE LA ENTIDAD

Promoción integral de mujeres pobres y sus familias a partir del desarrollo de estrategias políticas y económicas.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Educadores populares, animadores comunitarios, catequistas se nuclearon a partir de 1982 para dar asistencia a familias aglutinadas en el emplazamiento de villas de José León Suárez. Se propusieron incorporar redes de agua, luz, mejoramiento urbano y creación de escuelas.

Luego crearon El Centro de Comunicación Popular Renaciendo desde dónde surgieron entre otros productos, La Revista Renaciendo, primero y luego La Radio Comunitaria Reconquista.

El trabajo con mujeres como motorizadoras del cambio se convirtió en el eje de su accionar, ya que éstas se constituyeron como líderes de esta promoción de desarrollo local.

En la actualidad, La Colmena es una organización multiservicios que aborda la problemática integral de la mujer pobre y su familia y están liderando La Red Comunicacional y Social Reconquista a partir de un plan de expansión geográfico y organizacional que tiene como base material a La Radio FM Reconquista Radio Comunitaria desde donde realizan capacitación en producción radiofónica y desde dónde difunden ideas fuerza y valores de su Misión.

Cuentan con nueve programas en desarrollo:

Retiros anuales de capacitación, reflexión e inclusión de nuevos dirigentes.

1. Trabajando juntos (Microemprendimientos).
2. Recreación Derecho de todos (Programa de vacaciones y Recreación).
3. La colmena Verde, (Capacitación y entrenamiento en cultura orgánica).
4. Educación (Jardín maternal y Jardín de infantes, EGB 1 2 3, Adolescentes y adultos).
5. Comedor.
6. Red de jardines.
7. Talleres preventivos.
8. Fortalecimiento de líderes.
9. Comunicación comunitaria (radio).

Se integran al diseño de políticas públicas en relación con temas vinculados a la mujer. Por ejemplo: Prevención de la Violencia de Género, Red de Jardines Maternales y otros relativos a la equidad de género, etc.

Plan de capacitación con talleres, reuniones y aprendizaje in situ.

Dada la importancia que la formación de sus miembros tiene para la entidad realizan capacitaciones fuera de la organización y otras son desarrolladas internamente como entrenamiento in situ.

ENTIDAD

RENACER Buenos Aires, Asociación Civil. Grupos de autoayuda para padres que han perdido hijos.
[info@renacerbuenosaires.com/](mailto:info@renacerbuenosaires.com) www.renacerbuenosaires.com

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El cuerpo de gobierno de RENACER se llama Asamblea Intergrupos. La participación de los miembros que dirigen la organización, en procesos de capacitación es permanente. Se fundamenta en el criterio que todos tienen que aprender a dirigir la organización y a fortalecer sus talentos.

Hay dos tipos de capacitación:

1. Capacitación externa

La organización asume el compromiso de mantener informados a los miembros de Intergrupos y hacer circular los datos de eventos y actividades de capacitación para consejos directivos y desarrollo de liderazgo, fortalecimiento institucional, etc.

Todos los miembros tienen la opción de participar en seminarios, talleres, congresos o actividades organizadas por otras instituciones como universidades, organismos estatales o entidades privadas.

Luego de la asistencia a estas actividades los participantes acostumbra a socializar la información y compartirla con el resto de los miembros.

Dependiendo de la escala e importancia del tema se organizan reuniones especiales o se dedica un tiempo acotado para la transmisión.

2. Capacitación interna

Este tipo de capacitación es organizada anualmente por los miembros de Intergrupos para todos aquellos integrantes de Renacer que estén en condiciones de asumir un mayor compromiso y tiene diversos componentes como:

2.1. Talleres de Coordinación: se dictan una vez al año durante cuatro sábados de 15 a 19 horas. Allí se desarrollan temas que hacen a la misión de Renacer, la comprensión de procesos, el rol del coordinador, el trabajo grupal, etc. Los dictan desde hace cuatro años.

2.2. Capacitación in situ: se realiza en las mismas reuniones de Intergrupos para aprender a coordinar y facilitar procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, observando cómo realizaba la coordinación de la reunión una profesional perteneciente a la organización pero externa a Intergrupos. El objetivo es poder rotar en la función de coordinación de la asamblea de manera de aprender todos realizando la tarea y observando la práctica.

2.3. Talleres con temáticas específicas: son talleres "a medida" de las necesidades institucionales cuyas temáticas varían pero siempre están relacionadas con aquellos asuntos que los responsables institucionales consideran importante mejorar. Ya se han dictado talleres para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, aumentar la resiliencia (en tanto cualidad que permite a una persona o grupo superar las situaciones de adversidad y salir fortalecido de ellas), etc.

Plan de capacitación con talleres, reuniones y aprendizaje in situ.**EFFECTO Y RESULTADO**

La capacitación permanente les permite:

- Aumentar la participación y la rotación de roles de liderazgo.
- Mejorar los métodos para la toma de decisiones.
- Ser concientes de los procesos que se generan en los grupos y fortalecer la tarea conjunta.
- Encontrar puntos de convergencia y diálogo.

ANTECEDENTES

Cuando los integrantes se dieron cuenta que padecían ciertas dificultades en la comunicación y existían diferentes niveles de compromiso de los miembros de la organización, buscaron formas alternativas para resolver esos inconvenientes. Al mismo tiempo, definieron que una herramienta fundamental era la capacitación y debían dedicar esfuerzos sostenidos para desarrollar y fortalecer el liderazgo de todos los miembros.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Originalmente las capacitaciones planteadas se reducían a los talleres de coordinación o los temáticos. Posteriormente convocaron a una profesional miembro de la entidad para que realizara una propuesta de mejora del funcionamiento de Intergrupos como órgano máximo responsable de la entidad. Esta profesional hizo una propuesta que fue aceptada. La propuesta constó de 2 etapas.

1. En la primera, que duró 3 meses, la profesional integrante de la organización, actuó como coordinadora-observadora durante las reuniones de la Asamblea Intergrupos (órgano de representación de los 20 grupos y máxima autoridad institucional) para analizar los "vicios" que dificultaban la toma de decisiones, la comunicación y creaban conflictos. Observó la dinámica del grupo para diagnosticar las fallas comunicativas y funcionales.

Hecho el diagnóstico respecto de las áreas para fortalecer, la coordinadora montó los talleres adecuándolos a las necesidades específicas de los miembros de Intergrupos.

2. En la segunda etapa se dictaron dichos talleres para optimizar la comunicación.

Por ejemplo, el taller de comunicación fue brindado por una integrante de la organización conocedora del tema y de la cultura institucional.

El taller de trabajo en equipo buscó optimizar las tareas en los encuentros para lograr mayor efectividad en beneficio de la entidad.

MISION DE LA ENTIDAD

La Misión de RENACER Buenos Aires es brindar contención a todos aquellos padres que han pasado por la experiencia dolorosa de perder uno o más hijos y que desean buscar una ayuda para trascender el dolor, sin tener en cuenta la religión o la forma en que se produjo la muerte.

Plan de capacitación con talleres, reuniones y aprendizaje in situ.**BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION**

La entidad ayuda a los padres cuyos hijos fallecieron a recuperarse del dolor, superarlo y encontrarle un sentido a sus vidas. RENACER Bs. As se inició en la Ciudad de Buenos Aires, para ayudar a todos los padres que estuvieran solos con su dolor, a partir del primer grupo que comenzó en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. Está formada por 20 grupos autónomos asentados en Bs. As y en el conurbano, los que mensualmente se reúnen para coordinar acciones comunes a través de sus representantes.

7

Area Temática:

Abordaje de Dilemas Éticos y Conflictos de Interés.

Dispositivos - acuerdos, comités, prácticas de reflexión permanente, principios directrices, etc., que permiten a las organizaciones abordar y resolver aspectos que hacen a las obligaciones éticas y conflictos de interés a los que se ven enfrentadas.

Casos de Buenas Prácticas Relevadas:

- 44** Proceso de reflexión ética permanente para prevenir conflictos de interés.
- 45** Implementación de principios directrices en la práctica cotidiana.
- 46** Firma de Acuerdo de principios éticos en la incorporación de nuevos miembros del CD.
- 47** Procesos de resolución de conflictos de interés con participación institucional.
- 48** El Comité de Ética como órgano de prevención y resolución de conflictos éticos.

Proceso de reflexión ética permanente para prevenir conflictos de interés.

Existen áreas de alerta y se sostiene la práctica de la reflexión permanente para detectar problemas éticos y evitar potenciales dilemas y conflictos de interés.

ENTIDAD

Aves Argentinas, Asociación Civil
socios@avesargentinas.org.ar / www.avesargentinas.org.ar

OPERATORIA Y GESTIÓN DE LA PRÁCTICA

Desde hace varios años la entidad incorporó como parte de la cultura organizacional la modalidad de la reflexión permanente de los miembros de la Comisión Directiva (CD) y del Director Ejecutivo (DE) para prevenir problemas éticos y conflictos de interés.

Áreas de Alerta

La entidad está integrada por socios que son beneficiarios de los servicios que la institución presta y al mismo tiempo cumplen funciones ejecutivas y de gobierno. Esto significa que pueden existir potenciales puntos de conflictos de interés y problemas dentro del mismo órgano de gobierno. Es un área sensible relacionada con la función que los miembros de la organización desarrollan en la CD y las tareas que realizan como profesionales expertos. Cuando estas tareas profesionales se brindan en forma rentada para la institución pueden generar conflictos de interés.

Concretamente en esta área se realiza una tarea de sensibilización de los miembros de la CD para clarificar el punto. Por ejemplo, un caso resuelto satisfactoriamente en este nivel contó con la argumentación desarrollada en su momento por miembros de la CD y el Director Ejecutivo que estuvo basada en aspectos éticos y funcionales. Se realizaron reuniones ampliadas donde se planteaba la importancia de que los miembros de la CD tuvieran acotadas las actividades en los programas y/ o actividades de la organización. Esta situación demandó mucho tiempo de reflexión conjunta y de distintas personas individualmente, capacidad de escucha y perseverancia ante las resistencias que surgían, en especial de aquellos que se veían personalmente implicados. Una vez construido el consenso, y en coincidencia con la necesidad de reformar el Estatuto, se incluyó el siguiente artículo: *"Art.21. La Asociación será dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta por un Presidente, un Vicepresidente Primero, un Vicepresidente Segundo, un Secretario, un Prosecretario, un Tesorero, un Protesorero y cuatro Vocales Titulares. Habrá además cuatro Vocales Suplentes que se designarán primero, segundo, tercero y cuarto. Estos cargos no serán rentados y serán elegidos por la Asamblea General Ordinaria de asociados por simple mayoría de los socios presentes con derecho a voto. Los socios que sean empleados rentados de la entidad o personal contratado en forma continua no podrán ocupar cargo alguno de la Comisión Directiva. Quedan exceptuados de esta prohibición únicamente los socios que desempeñen en forma esporádica tareas educativas."*

EFFECTO Y RESULTADO

Esta experiencia demostró la importancia del trabajo de reflexión conjunta sobre el modo de hacer más efi-

Proceso de reflexión ética permanente para prevenir conflictos de interés.

ciente y transparente el accionar institucional y de establecer una permanente vigilancia sobre posibles puntos problemáticos entre la Comisión Directiva, la Dirección Ejecutiva, y el resto de la organización. Los resultados de la práctica son:

- Incorporación de una alerta ética permanente para la entidad.
- La costumbre de la reflexión de los temas éticos como parte de la cultura organizacional y las funciones de la CD.
- Existencia de pautas claras sobre las incumbencias del órgano ejecutivo y los directivos rentados y voluntarios.
- Menor conflictividad en el trabajo interno y cotidiano de la organización.
- Mayor transparencia en la toma de decisiones programáticas.

ANTECEDENTES

A partir de una situación experimentada en la que se detectaron conflictos de interés potenciales que atentaban contra la transparencia de la organización se realizó un proceso de reflexión que llevó al desarrollo de esta política.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Con el propósito de evitar que los miembros de gobierno ocuparan funciones ejecutivas, se inició a un proceso que tomó dos años de trabajo sostenido. La propuesta fue impulsada por el Director Ejecutivo junto con miembros de la CD, quienes fueron construyendo alianzas progresivas, procesos de reflexión conjunta, debates y conversaciones hasta contar con el consenso de la totalidad de los miembros de la CD.

Esta modalidad se diseñó de manera que fue incorporada como parte de la cultura organizacional.

Concretamente se pensó que Aves Argentinas pudiera resolver ese conflicto de interés específico pero también que pudiera prevenir potenciales problemas éticos en otras áreas.

MISION DE LA ENTIDAD

A través de actividades de difusión, educación, gestión e investigación, Aves Argentinas busca generar una mayor conciencia en la sociedad acerca de la importancia de conservar la biodiversidad y en particular las aves ya que, como indicadoras del estado de salud del ambiente, pueden ayudar a mejorar la calidad de vida.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Aves Argentinas busca promover el conocimiento y la preservación de la biodiversidad y las aves para lo cual realiza cursos y seminarios de capacitación específicos y visitas guiadas por reservas naturales de la ciudad de Buenos Aires y el interior del país. Lleva adelante la Escuela de Argentina de Naturalistas; gestiona una importante biblioteca con material específico; y genera visibilidad sobre la misión institucional a partir de desarrollar publicaciones temáticas.

Implementación de principios directrices en la práctica cotidiana.

Existe un documento escrito con los valores institucionales que permite prevenir situaciones de conflicto interno - entre miembros de la organización-, y externos - de los miembros con otras organizaciones y/o personas de la comunidad-.

ENTIDAD

EMAUS Buenos Aires, Asociación Civil
 emausbuenosaires@fibertel.com.ar/ No posee página web

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El "Manifiesto Universal" es una herramienta para la toma de decisiones de las autoridades de EMAUS. Cuando surge una duda en relación a una contratación o la necesidad de resolver un conflicto, la Comisión Directiva (CD) toma medidas en base a las directrices de este documento.

El Manifiesto de Principios basados en la transparencia, confianza, conducta ética, todos valores fundantes de EMAUS, contiene los siguientes ítems:

1. **Nuestra ley:** es aquella de la cual depende, para la humanidad entera, toda vida digna de vivirse, toda paz verdadera y la alegría de cada uno y de cada sociedad: "Servir primero a quien más sufre";
2. **Nuestra certeza:** es que el respeto de esta ley debe animar toda búsqueda de justicia y, por consiguiente, la paz entre los hombres;
3. **Nuestra meta:** es actuar para que cada hombre, cada sociedad, cada nación pueda vivir, afirmarse y realizarse en el intercambio y el compartir, así como en condiciones de igual dignidad;
4. **Nuestro método:** consiste en crear, mantener y animar medios en los que todos, sintiéndose libres y respetados, puedan satisfacer sus propias necesidades y ayudarse mutuamente;
5. **Nuestro primer medio:** en todas partes donde sea posible, es el trabajo de recuperación que permite dar nuevamente valor a todas las cosas y multiplicar las posibilidades de acciones de urgencia a favor de los que más sufren;
6. **Todos los demás medios:** que provoquen el despertar de las conciencias y el desafío deben también emplearse para servir y hacer servir en primer lugar a los que más sufren, compartiendo sus dificultades y sus luchas privadas y cívicas, hasta la destrucción de las causas de cada miseria.
7. **Nuestra libertad:** Emaús no está sujeto, en el cumplimiento de su tarea, a ningún otro ideal que el expresado en el presente MANIFIESTO, ni a ninguna otra autoridad que la constituida en su seno, según sus propias reglas de organización. Actúa en conformidad con la DECLARACION DE LOS DERECHOS HUMANOS adoptada por las Naciones Unidas y las leyes justas de cada sociedad, de cada Nación, sin discriminaciones políticas, religiosas, raciales, lingüísticas, espirituales o de otra naturaleza.
8. **Nuestros miembros:** el presente Manifiesto constituye el fundamento simple y preciso del Movimiento Emaús. Debe ser adoptado y aplicado por cada grupo que desee ser miembro activo.

Los mencionados contenidos son difundidos entre los miembros de la organización por medio del Boletín interno mensual de Emaús Buenos Aires.

Implementación de principios directrices en la práctica cotidiana.**EFFECTO Y RESULTADO**

El hecho de disponer de un documento escrito que describa los principios de la organización permite:

- Contar con herramientas para la toma de decisiones.
- Prevenir situaciones de conflicto.
- Dar continuidad a los valores fundacionales.
- Difundir sus valores.

ANTECEDENTES

El Manifiesto de Principios surgió con la constitución de EMAUS como una medida preventiva que permitió orientar su práctica cotidiana.

DISEÑO DE LA PRACTICA

El Manifiesto Universal de Emaús se aprobó en la 1era. Asamblea General realizada en Berna (Suiza) en 1969, a la que asistieron 150 delegados de Grupos Emaús procedentes de 20 países y contó con la asistencia de su fundador, el Abbé Pierre.

Desde ese momento se convirtió en la Carta Magna del Movimiento y estableció como Primera Ley: "Servir primero al más necesitado".

MISION DE LA ENTIDAD

La misión original era "Un hogar para los sin techo" que se transformó y actualmente es "Poner hombres de pie"

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Emaús nace en Francia en la II posguerra para ayudar a las personas que habían perdido todo en la guerra. De allí se extiende por el mundo, está presente en 40 países. EMAUS Argentina fue fundada en 1952 y obtiene su personería jurídica en 1956. Su primera misión fue ayudar a la construcción de viviendas por el sistema de autogestión. Hoy atiende a las personas en situación de vulnerabilidad. Socorre a los más necesitados a través de diferentes servicios de acción social, apoyo a escuelas carenciadas, servicios de enfermería, odontología, asistencia social e individual, jurídica, banco de medicamentos, etc.

Firma de Acuerdo de principios éticos en la incorporación de nuevos miembros del Consejo Directivo.

Se compromete a los miembros con los principios de la entidad y a la hora de que un nuevo Consejero se integra al órgano de gobierno este no solo debe adherir íntimamente a esos valores sino que debe hacerlo manifiesto al firmar un acuerdo formal.

ENTIDAD

Northlands, Asociación Civil de Beneficencia
csummons@northlands.org.ar / www.northlands.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

A fin de evitar situaciones conflictivas y disonancias entre las expectativas y los requerimientos de la organización y las posibilidades del postulante a Consejero la organización desarrolló dos documentos. El primero de ellos se aplica en el momento de la selección de nuevos integrantes y el segundo al momento de su designación.

El documento utilizado para la selección de nuevos integrantes describe las capacidades que debe reunir un miembro del Consejo Directivo (CD) y aquellas actitudes que no deben estar presentes en él/ella. Cualidades a buscar en futuros Consejeros. (En base al documento elaborado por la Asociación Northlands, para mayor información contactar con la organización)

1. Cualidades

- Compromiso con la comunidad.
- Adherir a los valores, la visión y misión del colegio, por escrito.
- Genuino interés en el desarrollo del colegio.
- Experiencia en conducción, con una clara noción de las responsabilidades asociadas con la conducción de organizaciones.
- Haber demostrado en su vida personal y profesional un elevado nivel ético y moral.
- Aptitud y actitud para trabajar en equipo con una permanente disposición a convivir con visiones y perspectivas diferentes a las propias.
- Actitud de dedicación y compromiso.
- Estar dispuesto a acudir anualmente a las Asambleas.
- Prestigio personal y profesional.
- Logros y reconocimiento.
- Personalidad y actitud conducente a integrarse al equipo.
- Inteligencia interpersonal para el trabajo grupal.
- Actitud realista y práctica frente a los problemas.
- Capacidad de equilibrio entre los objetivos de largo plazo y las necesidades y urgencias del corto plazo.
- Personalidad equilibrada.
- Habilidades Interpersonales: trato cortés, habilidad de comunicarse oralmente, mentalidad constructiva, buscador de consenso.

Firma de Acuerdo de principios éticos en la incorporación de nuevos miembros del Consejo Directivo.

- Salvo excepciones, una edad adecuada para poder colaborar en la función.
Northlands no puede ni debe entenderse como un laboratorio de ensayo sino como una realidad que debe manejarse y administrarse.

2. Aspectos negativos

- Ansias de poder - búsqueda de figuración, expuestos mediática mente. Personajes frívolos, perfiles religiosos muy marcados, posturas públicas terminantes, personas sujetas a cuestionamientos por parte de medios y/o autoridades, o la justicia.
- Falta de honestidad y/o transparencia.
- Incontinencia verbal - Falta de capacidad para escuchar.
- Inexperiencia.
- Falta de amplitud en el respeto a las diferencias culturales, raciales, religiosas, etc.
- Estilos o valores confrontativos, intolerantes.
- Sentido de responsabilidad débil.
- Haber tenido situaciones conflictivas con la institución.
- Tener conflictos conocidos con otros Consejeros que puedan generar problemas.
- Tener conflictos de intereses (caso de tener vinculaciones de otro tipo con el Colegio).

El segundo documento está basado en los principios de la organización, que debe firmar todo miembros de la Comisión Directiva con la finalidad de evitar conflictos de interés:

"(...) 1 Ningún miembro de la Comisión Directiva podrá celebrar contratos con la Asociación. Esta incompatibilidad se extiende al cónyuge, a los ascendientes, a los descendientes, hermanos o cuñados del integrante de la Comisión, cuando cualquiera de ellos sea dueño, socio, accionista, director, síndico o gerente de una empresa que se proponga contratar con la Asociación.

2 La Comisión Directiva, cuando lo estime conveniente, podrá hacer una excepción y permitir que el Miembro o un familiar de éste celebren un contrato con la Asociación. Para ello se requerirá la decisión de los presentes en la reunión, quedando fuera de la votación y del planteo del tema el Miembro correspondiente.

3 Se entiende por celebrar contratos todos los acuerdos referidos al mantenimiento de relaciones comerciales con la Asociación.

4 Esta decisión se hará conocer a los candidatos a la Comisión Directiva y será suscripta en forma especial por cada uno de los nuevos miembros al hacerse cargo de sus funciones y se dejará constancia en el Acta de Constitución de la nueva Comisión.

5 Estos principios se revisarán cada vez que sea necesario a fin evitar conflictos de intereses entre la Asociación y quiénes tienen a su cargo la conducción de la misma".

(Se ha transcrito el texto del documento original de la Asociación Northlands)

EFFECTO Y RESULTADO

El hecho de contar con documentos escritos - perfil de los integrantes de la Comisión Directiva y principios éticos- permitió:

- Incorporar nuevos integrantes que se adecuen a las expectativas de la organización.
- Evitar conflictos de interés.
- Tomar decisiones en forma despersonalizada.
- Guardar coherencia entre los valores enunciados y las acciones realizadas.

Firma de Acuerdo de principios éticos en la incorporación de nuevos miembros del Consejo Directivo.**ANTECEDENTES**

Si bien los valores estaban explicitados y existía un instrumento que contenía una serie de recomendaciones y sugerencias, la Comisión Directiva decidió darle mayor formalidad a esta situación, desarrollando un documento que los nuevos integrantes deben firmar al incorporarse.

DISEÑO DE LA PRACTICA

La Comisión Directiva impulsó la formalización del documento.

MISION DE LA ENTIDAD

Educar a los jóvenes en su máximo potencial para que una vez que completen su escolaridad se sientan capaces de lograr su elección de vida con responsabilidad, compromiso, satisfacción y alegría.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La asociación está a cargo de dos jardines iniciales, dos escuelas primarias y una escuela secundaria.

Procesos de resolución de conflictos de interés con participación institucional.

Frente a conflictos éticos el Consejo de Administración generó espacios de diálogo para los distintos públicos, de forma tal de contar con elementos suficientes en la toma de decisiones.

ENTIDAD

Poder Ciudadano, Fundación
fundacion@poderciudadano.org / www.poderciudadano.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Consejo de Administración (CA), órgano de gobierno de la entidad, ha incorporado mecanismos participativos como forma de resolución de conflictos de interés. Se enumeran dos de ellos.

1. Consulta con modelo de audiencia pública

Se tomó la idea de las audiencias públicas ya que el objetivo de esta herramienta de participación ciudadana es que individuos y organizaciones puedan expresar su opinión respecto de un tema frente a las personas encargadas de decidirlo.

Frente a una situación de conflicto de interés el Consejo implementa una instancia participativa en el proceso de decisión que les permite conocer rápidamente una amplia gama de posiciones al igual que en las audiencias públicas. Si bien en Poder Ciudadano no se cumplen todos los pasos de una audiencia pública se realizan las acciones que garantizan la participación, por ejemplo:

1.1. Preparación de la audiencia: se nombra un grupo responsable dentro del Consejo que a su vez convoca a otros participantes a integrar el equipo. Se realiza la convocatoria y se promueve que las personas envíen su posición en forma anticipada. Se prepara el material que describe la situación problemática y las posiciones en conflicto. Se prepara la agenda y se atienden los temas logísticos.

1.2. Desarrollo de la audiencia: la agenda de la audiencia es el orden del día y generalmente incluye: la lista de participantes y oradores anotados. El orden y el tiempo en que harán uso de la palabra. El nombre y cargo de quién/ quienes presidirán la audiencia. También puede invitarse un panel de expertos para que describan el proceso de la audiencia críticamente de modo de mejorar los procesos cada vez que se realizan.

1.3. Resultados: al finalizar la audiencia los participantes deben conocer la modalidad y los plazos en que el CA tomará la decisión y cómo serán informados de estos resultados. El CA se compromete a distribuir por diversos medios las decisiones.

2. Consulta con modelo de comunicación en tiempo de crisis

En primer lugar el Consejo de Administración nombra un vocero que es la única cara visible de la organización para la comunicación externa.

2.1. Simultáneamente al paso anterior, se informa a todos los actores involucrados el plazo en el que el Consejo de Administración tomará una decisión y que esta decisión será comunicada inmediatamente después de ser tomada. Este plazo también es comunicado a otros públicos interesados, como por ejemplo, otras organizaciones de la sociedad civil, organizaciones donantes, periodismo, etc.

2.2. Se realiza una convocatoria por correo electrónico a un debate virtual (práctica habitual en la organización) que generalmente aporta mucha información y permite conocer muchas opiniones.

2.3. Se organizan y realizan reuniones presenciales en las que participan el staff rentado, el Consejo

Procesos de resolución de conflictos de interés con participación institucional.

Honorario, el Consejo Asesor, voluntarios y todos aquellos que quieren informarse y opinar. Estas reuniones tienen por objeto:

- Brindar información sobre el problema y la situación actual.
- Conocer todas las opiniones.

El encuadre de trabajo es el siguiente:

- Se realizan sin horario de finalización para garantizar que todo aquel que quiera expresarse pueda hacerlo.
- Se realizan con la presencia de las máximas autoridades y todos los involucrados en la situación de conflicto.
- Se puntualiza que la decisión final será del Consejo de Administración.

2.4. El Consejo delibera y toma una decisión contando con la información recabada en los debates presenciales y virtuales. Luego el Consejo elabora un documento explicando su decisión que se publica en la página web de la organización, y se entrega a medios e interesados.

EFFECTO Y RESULTADO

Estas prácticas desarrolladas por las autoridades de la organización posibilitan los siguientes resultados:

- Frente a situaciones complejas contar con la mayor calidad y variedad posible de información en corto plazo.
- En situaciones de emergencia contar con un plan conocido y probado por todos los miembros.
- Generar procesos de cohesión entre los miembros del CA y los miembros del staff, y otros.
- Fortalecer procesos de participación que permitan el análisis crítico de los integrantes de la organización.

ANTECEDENTES

El Consejo de Administración de la organización se vio en distintas oportunidades frente a dilemas éticos y conflictos de interés, en algunos de los cuales se expuso a la organización públicamente. Para proteger la legitimidad institucional y satisfacer la demanda de los medios masivos de comunicación, así como también de sus equipos de trabajo, se buscaron metodologías que fueran coherentes con lo que la organización promueve: el poder de la participación de los ciudadanos.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Los mayores responsables fueron miembros del CA y la dirección ejecutiva. Frente a las situaciones de emergencia resultó muy útil para la organización que varios de los miembros del Consejo de Administración contaran con experiencia en resolución de conflictos, organización de audiencias públicas y otro tipo de dispositivos para la participación y la toma de decisiones en situación de conflicto. Esto permitió que Poder Ciudadano contara con las herramientas necesarias en un plazo acotado.

MISION DE LA ENTIDAD

Generar información cívica y promover acción colectiva para crear ciudadanía.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Fundación Poder Ciudadano desarrolla tareas de lucha contra la corrupción, búsqueda de transparencia y aumento de la fiscalización ciudadana. Monitorea a los poderes públicos, profundiza y expande la educación ciudadana y fortalece los canales de comunicación entre la sociedad civil y el Estado.

El Comité de Ética como órgano de prevención y resolución de conflictos éticos.

Se describe la función de este comité en una red de organizaciones y la modalidad de resolución de conflictos éticos adoptada por ellas.

ENTIDAD

Red GESOL
redgesol@speedy.com.ar / www.gesol.org.ar

OPERATORIA Y GESTION DE LA PRACTICA

El Consejo Directivo (CD) de la entidad decidió la incorporación de un Comité de Ética, cuya finalidad es la de dirimir y evaluar las situaciones dilemáticas y/o conflictivas al interior de la red y proponer alternativas al CD. Algunos de los procedimientos que implementan son los siguientes:

1. Aplicación de la evaluación y monitoreo de las actividades de las organizaciones miembro de la red mediante continuos controles cruzados. Es decir que, los miembros de las organizaciones de una región, asumen la función de contralor de los de otra región. Se produce una rotación periódica por parte de las organizaciones que asumen la función de control, así como también de la región que evalúan.
2. Frente a la identificación de un conflicto se utiliza un protocolo que marca los siguientes pasos:
 - 2.1. En el caso de observaciones de mal uso de fondos o invocación del nombre la red sin autorización u otras cuestiones que contradigan las pautas establecidas por la red, en primera instancia se deberá decidir si el conflicto se va a dirimir en la instancia regional o nacional.
 - 2.2. Hasta tanto se aclare la situación, se suspende temporalmente la participación de la organización y las personas a cargo de ésta.
 - 2.3. Se presentan los cargos y las observaciones por parte del contralor en el plenario de la Asamblea.
 - 2.4. Las personas y organizaciones implicadas tienen derecho a réplica.
 - 2.5. Los miembros de la Asamblea deciden la expulsión o permanencia de la organización mediante el mecanismo de votación directa.
 - 2.6. Si se pidiera revisión de la medida la decisión final se toma nuevamente en el marco de la Asamblea mediante el simple voto.
 - 2.7. En el caso en que se decida la desvinculación de la organización y las personas que la representan, se comunicará esto a los organismos financiadores y otras instituciones asociadas a la red.

EFFECTO Y RESULTADO

- La red pudo resolver los conflictos de manera transparente con la participación de las organizaciones miembros y llegó a decisiones consensuadas y basadas en la existencia de controles externos.
- Se replantearon las funciones del Consejo Directivo que implementó nuevos mecanismos de control para nueva coyuntura de incorporación de miembros en ausencia de valores comunes.
- La red hizo mayor hincapié en la prevención de prácticas conflictivas entre sus organizaciones miembros, fortaleciendo los mecanismos de incorporación de nuevas organizaciones.

El Comité de Ética como órgano de prevención y resolución de conflictos éticos.**ANTECEDENTES**

El crecimiento del trabajo y la popularidad de la red llevaron a la solicitud de incorporación de organizaciones que no eran acabadamente conocidas. La ampliación de la membresía a nuevos miembros no allegados a las organizaciones fundadoras generó dilemas éticos y conflictos de intereses. Hasta entonces todo el funcionamiento se basaba en relaciones de confianza producto del trabajo conjunto. Así, el cambio en el proceso de incorporación trajo como consecuencia la falta de conocimiento de algunos miembros y generó conflictos, entre otros, por el manejo poco claro de fondos asignados y el uso del nombre de la red ante terceros. Los sistemas de manejo de riesgos utilizados habían fallado y se necesitaba una reformulación de todos los dispositivos de prevención y control.

DISEÑO DE LA PRACTICA

Los conflictos surgidos dieron inicio a un proceso de revisión y fortalecimiento de los procedimientos de incorporación de las organizaciones miembro y la evaluación de las actividades.

Miembros del CD Iniciaron una consulta a prestigiosas organizaciones de la sociedad civil que trabajaban en temas similares a los de Gesol, así como también con dependencias estatales vinculadas al fortalecimiento de las organizaciones del sector.

Relevaron los mecanismos de resolución de conflictos de interés de otras instituciones, para así poder formular los propios. Vieron la necesidad de generar un cuerpo especial dentro del CD para que se ocupe específicamente de resolver situaciones de conflicto ético. Propusieron candidatos y comenzaron la tarea.

MISION DE LA ENTIDAD

Capacitación para el Trabajo y la Producción como herramienta para aumentar la empleabilidad.

BREVE DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

La Red GESOL nace en 1989 bajo el amparo de la mutual GESOL. Tuvo varios giros de dirección frente a nuevas coyunturas, a partir de los cuales fue creciendo y se institucionaliza. En el año 2000 se consolidó como espacio de trabajo comunitario de promoción del empleo. En el 2005 es una red nacional de 60 organizaciones de diverso tipo (formales e informales, de base territorial o por temas de trabajo, de diferentes formas jurídicas) dedicadas a la gestión de iniciativas sociales de sectores desprotegidos de la población y, especialmente, enfocada en la economía social y algunas de sus expresiones como microcrédito, empresas sociales, cooperativas.