



## TEMA 4: GESTIÓN Y ESTRATEGIA EN LAS ONL

1. Introducción.
2. La misión en las ONL.
3. Los retos de la dirección estratégica en una ONL.
4. La dirección estratégica y los distintos tipos de ONL.
5. Estructura Organizativa.
6. El equipo directivo: junta directiva y patronato.
7. Referencias bibliográficas

### *Lectura obligatoria:*

Bryson, John M. (2004): "The Strategy Chance Cycle: an effective strategy planning approach of Nonprofit Organizations" in Herman, Robert D. "The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & management", Jossey-Bass, San Francisco, pp.171-203



Dirección de Entidades No  
Lucrativas, Carmen Marcuello

1



### ***Lecturas recomendadas:***

Ruiz Olabuénaga, J.I. (2001): "El sector no lucrativo. Retos y riesgos, fortalezas y debilidades, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 11, Nº 2, 2001, pags. 265-282.

Vernis, A. *et al.* (1998): *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*, Ediciones Deusto, Bilbao, caps. 3 y 9.

### **Objetivo**

Introducir el proceso de dirección estratégica sobre las ONL



2



## 1. Introducción



3



## 1. Introducción

- 1.- ¿QUIÉNES SOMOS? ¿QUÉ HACEMOS?
- 2.- ¿DÓNDE ESTAMOS? ¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?
- 3.- ¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA CONSEGUIRLO?



4



## 1. Introducción

### 1.- ¿QUIÉNES SOMOS? ¿QUÉ HACEMOS?

- Comienzo de la planificación estratégica
- Definición de la misión o partir de la misión de la organización

### 2.- ¿DÓNDE ESTAMOS? ¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

- Análisis del entorno: identificar la oportunidades y las dificultades
- Diagnóstico interno: identificar los puntos fuertes y débiles
- Identificación de la prioridades

### 3.- ¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA CONSEGUIRLO?

- Formulación de las acciones a emprender (estrategias)
- Ejecución y seguimiento de las acciones.



## 1. Introducción

### ESTRATEGIA

DEF 1.- Son las acciones que indican como se van a asignar los recursos de la organización para la consecución de los objetivos.

- La estrategia debe ser DINÁMICA, e introducir cambios cuando el entorno varía
- Debe ser CONSENSUADA con los miembros implicados, será el resultado de una negociación.

DEF 2.- Un medio para establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.





## 1. Introducción

- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:** sinónimo de dirección de organizaciones, se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la organización para el logro de los objetivos globales.
- **NIVELES DE LA ESTRATEGIA:**
  - *Corporativa o de la organización:* se considera a la organización en su conjunto, en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada.
  - *De actividad o proyecto:* plan de actuación directiva para una sola actividad o proyecto.
  - *Funcional:* cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional: proyectos, financiación, recursos humanos e investigación y desarrollo.



## 1. Introducción

### FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA BRYSON (2004 p.173).

1. Acuerdo inicial sobre el proceso de planificación estratégica.
2. Identificar las obligaciones organizativas.
3. Clarificar la misión y los valores organizativos.
4. Analizar el entorno interno y el entorno externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
5. Identificar las cuestiones estratégicas de la organización.
6. Formular las estrategias.
7. Revisar y adaptar el plan/es estratégico en el tiempo.
8. Establecer una visión organizativa efectiva.
9. Desarrollar un proceso de implementación efectivo.
10. Reanalizar estrategias y procesos de planificación estratégica





## 1. Introducción: EJEMPLO

El objetivo planteado para este año por una Asociación de música clásica es **incrementar el número** de espectadores. Pero,

- Los músicos quieren mejores salarios, y introducir nuevas piezas en el repertorio
- El departamento de educación necesita más músicos para apoyar las escuelas de música
- Los financieros quieren programas más populares para atraer más gente y dinero de los patrocinadores.
- La junta quiere incrementar el prestigio de la orquesta mediante actuaciones con públicos especiales
- El director necesita más tiempo de ensayo para incrementar la calidad de las actuaciones.



9



## 2. La misión en las ONL

**Grupos de Interés Externos e Internos:** Las ONL presentan mayor o menor complejidad según los diferentes grupos que forman parte y que pueden influir en las decisiones de la ONL. Por lo general estos diferentes grupos tienen intereses muy diversos, por lo que una de las tareas principales desde la gestión es la integración de estos grupos en el conjunto de la ONL. (Vernis et al, 1998)

El ÉXITO de cualquier organización reside en su capacidad para satisfacer las necesidades de este público tan diverso y heterogéneo. Para llegar a conocer a estos colectivos y valorar sus es necesario:

- Identificar los grupos con posibilidad de influir sobre la organización
- Analizar su capacidad de influencia.
- Identificar los criterios con los que valoran y juzgan la labor realizada por la entidad.



10



## 2. La misión en las ONL

<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Patronos //Socios</li><li>-Trabajadores/voluntarios<ul style="list-style-type: none"><li>o Alta dirección, mandos</li><li>o Escalas básicas</li></ul></li></ul>	<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Usuarios/Clientes</li><li>-Proveedores</li><li>-Competidores</li><li>- Financiadores (donantes particulares, empresas, gobiernos)</li><li>- Organizaciones colaboradoras para la prestación del servicios: NPO, empresas, gobiernos</li><li>- Redes de vinculación (plataformas, coordinadoras, federaciones)</li><li>-Comunidad local</li><li>-Sociedad y público en general</li><li>-Medio ambiente y generaciones futuras</li></ul>
-----------------	--	-----------------	---



## 2. La misión en las ONL

### Misión

VISIÓN DEL MUNDO, es la expresión de lo que la organización en última instancia quiere conseguir.

Se refiere a las CREENCIAS COMUNES de las personas que la crean y es la razón de por qué existe la ONL.

IDENTIDAD, FINES, FILOSOFÍA VALORES, PRINCIPIOS, NORMAS ÉTICAS

### Formulación

- ¿por qué existe la organización?
- ¿para quién?
- ¿cuáles son los aspectos fundamentales a conseguir?





## 2. La misión en las ONL

### Características

- Debe ser sencilla de comprender y breve.
- Flexible para poder adaptarse a los cambios del entorno o de la ONL .
- Que permita distinguir nuestra organización de otras ONL.



Asociación Aragonesa  
de Empresas de Inserción

“... otra forma de emprender ”

[inicio](#) [contacto](#) [accesibilidad](#)

[noticias](#) [documentos](#) [enlaces](#) [agenda](#)

[la entidad](#)

[misión - visión](#)

[objetivos](#)

[actividades y proyectos](#)

[nuestras instalaciones](#)

[empresas inser. laboral](#)

[empresas de arei](#)

#### Cohesión social

**La misión de AREI es la representación y defensa de los intereses profesionales y colectivos de sus afiliados, así como la promoción y realización de toda clase de servicios y actividades que sirvan para la expresada defensa de intereses.**

Promover y apoyar todas las iniciativas a la creación y consolidación de este tipo de empresas .

Promover y apoyar la creación de asociaciones profesionales de empresas de inserción, así como coordinarse con las existentes y las que pudieran surgir, en el resto del estado y Unión Europea.

Promover la negociación colectiva de las EIL con la Administración, así como el establecimiento de un marco legal que regule aquellos aspectos jurídicos, económicos, administrativos y sociales que los miembros asociados consideren oportunos.

Divulgación y reconocimiento social de las empresas de inserción.

Prestación de servicios a los asociados.

**La visión de AREI es dar visibilidad social e institucional a la economía para la inserción. AREI se constituye como una plataforma de diálogo social e institucional con los poderes públicos.**

AREI se presenta como la única institución representativa de las empresas para la inserción en Aragón. Da visibilidad social e institucional a la economía para la inserción y se constituye como una plataforma de diálogo social e institucional con los poderes públicos.





BUSCADOR:

palabra

Obra Social | Cultura | Centro Joaquín Roncal

Cultura

Servicio Cultural CAI

Centro Joaquín Roncal

Bibliotecas CAI

Otras Actividades Culturales

Centro Joaquín Roncal

Abrir página para impresión

Caja Inmaculada celebró en 2005 su primer centenario con un amplio y variado programa conmemorativo que contiene más de mil actividades culturales, sociales y deportivas.

Este hecho trascendental en la vida de nuestra entidad nos brinda ahora feliz ocasión para un nuevo encuentro con la Asociación que fue su fundadora, Acción Social Católica, pues de este encuentro surge un nuevo proyecto compartido: la **FUNDACIÓN CAI-ASC**.

Su sede social, es un moderno edificio llamado a conocer, en fértil convivencia, actividades culturales e iniciativas de desarrollo y justicia social. Con su apertura queremos seguir dedicando nuestros esfuerzos e ilusiones a proporcionar un servicio útil a la sociedad, en línea con las actuaciones que explican y definen a las dos instituciones de las que la Fundación nace.

**EL CENTRO JOAQUÍN RONCAL**, como se denomina, debe su nombre al que fuera miembro directivo de Acción Social Católica y primer presidente de Caja Inmaculada. Don Joaquín Roncal es el primer cooperativista de la entidad de

Solicitud de Información

Formulario de solicitud  
CAI Directo 976718191

Calendario de Eventos

Servicio Cultural CAI  
/CAI-ASC



MISIÓN



CLAVES

VISIÓN

VALORES

MISIÓN

- Obtener rentabilidad y calidad de vida de los socios.
- Obtener productos de alta calidad y elevado valor añadido que satisfagan a nuestros clientes.
- Compromiso con la mejora de la sociedad y de los empleados.

VISIÓN

Queremos ser la empresa:

- Líder en la evolución del sector ovino.
- Puntera en transformación del producto.
- Consolidada financieramente para perdurar.

VALORES

- Espíritu empresarial y cooperativista.
- Combinar rentabilidad y espíritu social.
- Compromiso ético y con la mejora continua.

CLAVES

- Profesionalización, trabajo en equipo y flexibilidad.
- Autonomía de la parte ejecutiva y sintonía máxima con la representativa.
- Alianzas estratégicas para llegar más lejos.
- Formación continua.
- Innovación.





## 2. La misión en las ONL: objetivos

- Objetivos generales/específicos
- Objetivos externos/internos

La decisión final de los objetivos debe ser **CONSENSUADA** para que todos los partícipes tengan claro que es lo que se pretende. En este sentido el proceso puede ser más o menos largo, dependiendo del grado de participación de personas en el proceso de decisión.

- Deben ser realistas
- Específicos
- No gratuitos



## 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

### Bryson (2004 p. 171)

1. Identificar y responder a los retos más fundamentales en una organización.
2. Ayudar a establecer el propósito y valores de la entidad que influyen en la misión y estrategias.
3. Dar relevancia a las tendencias y fuerzas externas que afectan a la organización y su misión.
4. Ser políticamente realista teniendo en cuenta las preocupaciones y preferencias de los *stakeholders* internos y especialmente de los externos.
5. Favorecer el compromiso activo de los gestores, responsables, equipo directivo, apoyados por los empleados cuando sea necesario.
6. Buscar la confrontación constructiva entre los participantes clave, sobre aspectos críticos con el objetivo de comprometerlos en la planificación.
7. Estar orientado a la acción y destacar la importancia del desarrollo de los planes para implementar estrategias.
8. Orientar a la organización hacia las decisiones de implementación para posicionarla favorablemente en el futuro.





### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

- ENTORNO cambiante y ambiguo
- La constante COMUNICACIÓN de su misión
- La necesidad de justificar RESULTADOS difícilmente medibles cuando no hay unas “unidades vendidas”.
- La necesidad de conciliar la diversidad de exigencias de los GRUPOS DE INTERÉS Externos e Internos.
- La escasez de recursos financieros y humanos. VARIEDAD Y VARIABILIDAD de las fuentes de financiación.
- Existe una constante tensión entre COOPERACIÓN y COMPETENCIA en el conjunto de ONL.
- Qué DEMANDAS atender y por qué



19



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

#### Cabra de Luna (2001) y las ONL de interés general

#### Cambios del entorno

- Demografía. baja natalidad y decrecimiento de la población; en toda Europa, no sólo en España, incremento del número de personas mayores, de procesos de dependencia, de la cuarta edad y de las personas con discapacidad; cambio de configuración de la familia, en Europa el 30% de las familias son monoparentales; la fuerte inmigración
- Las nuevas tecnologías, la info-exclusión
- Medio ambiente
- La globalización
- Los nuevos valores, cambios sociales y de actitudes.



20



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

**Cabra de Luna (2001)**

#### Retos y oportunidades

- Crecimiento de la demanda
- la modernización de la gestión
- transparencia del sector.
- articulación asociativa y sus relaciones con la Administración.
- impacto europeo.
- preservar y ampliar la misión, La misión como compromiso social, el interés general como eje; la adaptación a los nuevos tiempos y a las nuevas necesidades, la anticipación a los cambios, el altruismo como fin,
- la financiación como garantía de la independencia
- la evaluación de la gestión y el control de la calidad como instrumentos clave para el cumplimiento de fines;



21



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

**Ballestero (1990)**

A) Número de socios: tendencia a la desociación. .

B) Diferencias de horizonte temporal entre los socios: se puede producir un conflicto de intereses generado por el diferente horizonte temporal y la falta de libertad para disponer del capital y excedentes.

C) Concentración de riesgos: el trabajador de la cooperativa tratará que la cooperativa invierta en proyectos de menos riesgo para que su riesgo sea menor.

D) Oportunismo: en la cooperativa, la autogestión nos lleva a que no existe jerarquía que diga lo que debe contribuir cada socio sino que se determina mediante las decisiones conjuntas de los socios.



22



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

#### Desarrollo rural y regional

Al ser organizaciones centradas en sus socios, las cooperativas están enraizadas en las comunidades locales, contribuyen a mantener los puestos de trabajo locales y facilitan servicios locales en un contexto de globalización económica. Los usuarios de los servicios de las cooperativas, sean productores, consumidores o trabajadores, suelen tener una gran estabilidad geográfica. Este enraizamiento local puede combatir de forma eficaz la desertización de zonas rurales y contribuir al desarrollo de las regiones y poblaciones desfavorecidas..

#### Creación de empleo en cooperativas del sector de la «economía social»

El rendimiento de las cooperativas no se mide prioritariamente por el retorno de la inversión, sino por el servicio que facilitan a sus socios. Gracias a la capacidad de las cooperativas para continuar operando incluso sin beneficios o a precio de coste, pueden crearlas y gestionarlas personas que de otra forma no podrían acceder al mercado de trabajo. Por tanto, pueden constituir un medio eficaz de inserción social y profesional de grupos excluidos, y facilitarles también experiencia empresarial y responsabilidad en el ámbito de la gestión.

Bruselas, 23/2/2004 COM(2004) 18



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

#### Fases de la Dirección Estratégica

MISION Principios, valores...	
ANÁLISIS EXTERNO Amenazas Oportunidades	ANÁLISIS INTERNO Debilidades Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificar</li> <li>•Características</li> <li>•Tendencia- Evolución</li> <li>•Rasgos Estructurales</li> </ul>	





### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL. Análisis Estratégico



ANÁLISIS EXTERNO	
MACROENTORNO	MICROENTORNO
Político Demográfico Económico Cultural Social Educación Tecnología	Demanda Competencia Colaboradores Grupos de Interés Externos

25



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL. Análisis Estratégico: Microentorno



<b>Demanda</b> Cantidad de servicio: pocos usuarios o muchos. Identificar y separar las causas de los síntomas. Especialización o diversificación.	<b>Competencia</b> (ONL, Empresas o SP) Fuentes de Financiación Servicios Comerciales Servicios No Lucrativos
<b>Colaboradores</b> Otras ONL Sector Público Empresas	<b>Grupos de Interés Externos</b> Naturaleza de las presiones Necesidades o requerimientos Para contrarrestar, aprovechar o satisfacer

26



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL. Análisis Estratégico: Análisis Interno

- Recursos Disponibles
- Capacidades Distintivas
- Grupos de Interés Internos



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL. Análisis estratégico: análisis Interno

Recursos Disponibles Humanos: voluntarios, contratados..... Financieros. Materiales, Infraestructura Información.....	Capacidades Distintivas Habilidades que son propias de la ONL y que las reconocemos a través del análisis de actividades y tareas.
Grupos de Interés Internos Naturaleza de las presiones Necesidades o requerimientos Para contrarrestar, aprovechar o satisfacer	





### **3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL. Identificación prioridades estratégicas**

- Identificar aspectos fundamentales para la supervivencia, continuidad y eficacia de la organización.
- Van a ser prioridades que afectan al conjunto de la organización con respecto a su relación con el entorno y con su dinámica de funcionamiento interno.
- Objetivos medibles, realistas...



29



### **3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL. Formulación estrategias**

- Determinar las estrategias y líneas de actuación posibles.
- Valorar y juzgar estas estrategias en el marco de la misión y objetivos generales
- Elegir la estrategia o estrategias más adecuadas
- Elaboración de los planes de actuación global, por secciones, por servicios, a nivel funcional...



30



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL. Ejecución y seguimiento

- Proceso de ejecución de la estrategia
- Calendario de actuaciones y revisiones
- Proceso de seguimiento y control de cada una de las áreas (sistema de información).



31



### 3. Retos de la Dirección Estratégica en las ONL.

- El desarrollo de la estrategia implica al conjunto de la organización, por lo que debe:
  - reflejar los valores de la organización
  - comunicar los mensajes principales
  - proporcionar la base para futuras revisiones.
  - comunicación a todos los miembros de la entidad.



32



## 4. La gestión estratégica y los diferentes tipos de ONL.

### 4.1. ONL y ciclo de vida

Nacimiento	Juventud	Adulto	Madurez	Declinación
<p>Dominada por los fundadores.</p> <p>Todo buenas intenciones.</p> <p>Estructura informal</p> <p>El estilo de gestión es el consenso</p>	<p>Comienza a haber personas contratadas.</p> <p>Nuevo tipo de liderazgo.</p> <p>Se empieza a sistematizar.</p> <p>Dificultades en distinguir entre gestión y burocracia no necesaria.</p> <p>Confusión entre consenso y consulta.</p> <p>Confusión entre los papeles de los contratados y los de la junta.</p>	<p>Fuerte liderazgo.</p> <p>Gestión más estratégica.</p> <p>Se distingue claramente entre el papel de la junta y el del staff.</p> <p>Informes claros y contables.</p>	<p>El fin está claramente establecido.</p> <p>El staff empieza a ser mayor.</p> <p>Menos empresarial.</p> <p>Alta experiencia.</p> <p>Riesgo de ser superado por otras ONL</p>	<p>Necesidad de cambio.</p> <p>Fallan las donaciones y los miembros.</p> <p>Dificultades para atraer a staff de calidad.</p> <p>Nuevo propósito para la organización es necesario</p>



## 4. La gestión estratégica y los diferentes tipos de ONL.

### 4.2. Las ONL proveedoras de servicios externos.



- *Sobre servicios:*
  - Qué tipos de servicios estamos suministrando y por qué.
  - Conocer las necesidades de los usuarios y orientar la ONL hacia las necesidades de los usuarios.
  - Gestionar la demanda
  - ¿Los servicios que estamos realizando puede ser coordinados con otras o apoyar a otras ONL?
- *Sobre financiación:*
  - Cómo debería financiarse la ONL a largo plazo Las subvenciones públicas suelen ser la principal fuente
- *Sobre recursos humanos:*
  - Búsqueda del equilibrio entre las necesidades de voluntarios y contratados



## 4. La gestión estratégica y los diferentes tipos de ONL.



### 4.3.- Las ONL de apoyo mutuo.

- Las dos características principales son que los servicios están destinados principalmente a los socios y los socios son los que controlan las decisiones básicas de la organización.
  - Elección de los miembros de la junta
  - Tensiones entre contratados y los miembros (delegar, papeles y tareas)
  - Tensiones los propios miembros. (una tercera parte independiente que modere esta situación).
- El caso especial de las organizaciones intermediarias:
  - En este caso los miembros son otras organizaciones. El objetivo de estas ONL es proporcionar una plataforma de trabajo común, actuar como interlocutor común, conseguir dinero, ejercer mayor presión, código de conducta.



35

## 4. La gestión estratégica y los diferentes tipos de ONL.



### 4.4.- Las ONL de concienciación social .

- Entidades que trabajan por la defensa de derechos civiles, ideologías, causas, cambios sociales
- Necesitan especialmente líderes con carisma que crean fielmente en la misión de la ONL y necesitan herramientas muy imaginativas de gestión
- Es necesario clarificar responsabilidades y como se van a controlar
- Elección de las campañas prioritarias
  - Valoración de la importancia del tema.
  - Evaluar la posibilidad de conseguir algún progreso
  - Papel de la organización en el tema
  - Recursos necesarios
  - La necesidad de trabajar junto con otras organizaciones.



36



## 5.- Estructura organizativa.

### DEFINICIÓN.

La Estructura Organizativa define el modo en que las partes de la organización interaccionan.

No existe una solución ideal para cada ONL generalmente es una mezcla de varios.

Los aspectos a considerar cuando se **diseña una estructura** son:

- El tamaño del equipo de gestión
- Las relaciones entre comités, comisiones, grupos de trabajo.
- La experiencia de los gestores

Principal duda: centralización, descentralización.



## 5.- Estructura organizativa.

### VOLUNTARY SERVICE OVERSEAS (VSO)

VSO es una organización no lucrativa de ayuda al desarrollo, tiene 1.600 voluntarios trabajando en distintos proyectos de desarrollo en 55 países. Habitualmente en un año 75.000 personas realizan preguntas sobre cuáles son los requisitos para ser voluntario, 8.000 llegan a solicitar su aceptación, 2.000 son entrevistados, 1.200 son seleccionados y 900 son aceptados.

VSO les proporciona formación antes de participar en los proyectos y una vez han vuelto forman a otros voluntarios. Durante la última revisión realizada sobre la organización se ha considerado la necesidad de cambiar la estructura organizativa considerando cuatro opciones, que simplificadas para mayor claridad consisten en:





## 5.- Estructura organizativa.

### Por región

África  
Asia  
Latinoamérica  
Europa del Este  
Captación de fondos  
Servicios Centrales

### Por servicios

Servicios para los países más pobres  
Servicios para los países mas desarrollados  
Programas de reconstrucción  
Programas culturales y de deportes  
Captación de fondos  
Servicios Centrales

### Por profesión de los voluntarios

Educación  
Salud  
Recursos naturales  
Desarrollo iniciativas empresariales  
Servicios Centrales

### Por áreas funcionales

Proyectos de desarrollo  
Selección y formación voluntarios  
Captación de fondos  
Comunicación  
Nuevos servicios  
Administración y financiación.



39



## 5.- Estructura organizativa.

### **Etapas para proponer cambios en la Estructura Organizativa.**

#### BÚSQUEDA DE CONSENSO Y ACUERDO.

1. Discusión preliminar: razones, alcance del cambio, como hacer la consulta, como se va a tomar la decisión final, programación del proceso.
2. Revisión y análisis de los problemas específicos del diseño de la estructura.
3. Desarrollo de alternativas con ventajas e inconvenientes.
4. Preparar la nueva estructura detalladamente.



40



## 5.- Estructura organizativa.

### **Introducción del cambio de la Estructura Organizativa.**

Asegurar que todo el mundo ha comprendido que no existen soluciones ideales y que se comprometen y aceptan la decisión

Todos los miembros son importantes para llevar adelante la propuesta y hay que asegurar el apoyo del Equipo Directivo

Especial interés por el apoyo del personal contratado.

### **Errores**

Sorprender a la mayoría o parte de los componentes de la ONL

Reorganizar demasiados niveles a la vez

Utilizar el cambio para resolver otros problemas

Sólo está apoyado por alguno de los grupos con más capacidad de presión o por individuos carismáticos .



41



## 6.- El equipo directivo

### **Asociaciones: Junta Directiva (art. 11 ley 1/2002)**

Existirá un órgano de representación que gestione y represente los intereses de la asociación, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General. Sólo podrán formar parte del órgano de representación los asociados.

Estará formada como mínimo por un Presidente, un Secretario y un Tesorero (Vocales).

Los miembros del Órgano de Representación pueden recibir retribuciones en función de su cargo, siempre que se haga constar en los Estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en la Asamblea



42



## 6.- El equipo directivo

### **Fundaciones: Patronato (arts. 14, 1, ley 50/2002)**

El órgano de gobierno y representación de las Fundaciones es el Patronato, cuyos miembros reciben el nombre de Patronos. El Patronato debe estar constituido por, al menos tres personas y su composición y sistema de designación deberán quedar establecidos en la escritura de constitución y estatutos.

... salvo que el fundador hubiese dispuesto lo contrario, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado.



## 6.- El equipo directivo

### **Cooperativas: Consejo Rector (art. 32,33 ley 27/1999)**

El Consejo Rector es el órgano colegiado de gobierno al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General.

El número de consejeros no podrá ser inferior a tres ni superior a quince, debiendo existir, en todo caso, un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario.





## 6.- El equipo directivo

### Diferentes métodos de elección de los miembros de la Junta

#### 1.- Junta Electoral

La junta es elegida en la mayoría de las organizaciones por los socios democráticamente.

#### 2.- Junta Seleccionada.

Son los guardianes de la ONL

#### 3.- Junta Autoperpetua

Los miembros de la junta son los propios responsables de elegir a sus sucesores. (Patronatos)



45



## 6.- El equipo directivo

### Funciones de la Junta

- Determinar la misión de la ONL y periódicamente revisarla.
- Establecer y consensuar los objetivos a largo plazo y los planes estratégicos
- Establecer los procedimientos para medir y observar la actuación de la ONL como un conjunto y su control.
- Asegurar la situación financiera de la organización estableciendo los sistemas más eficientes y adecuados de financiación.
- Nombrar, apoyar, supervisar la actuación de los comités.
- Fijar las políticas generales de la ONL, financiera, personal, ética.
- Coordinación de la toma de decisiones.
- Fijar los estándares de la ONL.
- Difusión de la ONL, relaciones públicas



46



## 6.- El equipo directivo

### Con respecto al desarrollo del trabajo en la Junta

- Definir el tamaño ideal de la Junta.
- Estructurar los comités y los grupos de trabajo par anticipar las futuras necesidades de la ONL.
- Diferenciar claramente las tareas de la Junta del resto de la estructura.
- Definir su trabajo y prioridades.
- Establecer su propio mecanismo de control de su actuación.



47



## 7. Referencias bibliográficas

- Ballester, E. (1990): *Economía social y empresas cooperativas*, Alianza Universidad, Madrid.
- Bruselas, 23/2/2004 COM(2004) 18: Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre Fomento de las cooperativas en Europa.
- Bryson, John m. (2004): "The Strategy Chance Cycle: an effective strategy planning approach of Nonprofit Organizations" in Herman, Robert D. "*The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & management*", Jossey-Bass, San Francisco, pp.171-203
- Cabra de Luna, M. A. (2001): "El futuro del compromiso del voluntariado desde un compromiso compartido", *Revista Valenciana D'Estudis Atunòmics*, 35, monográfico, pp. 75-81.
- Iribar, M.F. y Martínez, J.M. (1996): "¿Cómo podemos controlar la gestión desarrollada por nuestra ONG?", *Boletín de Estudios Económicos*, 51 (158), pp. 245-259.
- Rodríguez Cabrero, G. (2005): "Los retos del Tercer Sector en España en el espacio Social Europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social", *Revista Española del Tercer Sector*, 1, pp. 63-91.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2001): "El sector no lucrativo. Retos y riesgos, fortalezas y debilidades", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 11, Nº 2, 2001, pags. 265-282.
- Vernis, A. et al. (1998): *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*, Ediciones Deusto, Bilbao, caps. 3 y 9.



48