

## **FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA Y SUS MIEMBROS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Por Arthur Denyer, Director Ejecutivo de SOLIDpastors  
[arthur@solidpastors.org](mailto:arthur@solidpastors.org)

---

Muchas organizaciones sin fines de lucro tienen una junta directiva integrada por personas con gran compromiso y buena intención, pero con escaso conocimiento acerca de cuáles son las funciones que deben cumplir como miembros de dicha junta. Esto puede provocar que la junta no logre cumplir bien con su responsabilidad, e incluso que termine por interferir en el cumplimiento de las responsabilidades de otros órganos o personas dentro de la organización.

Para lograr un trabajo eficiente de la junta directiva, sus miembros necesitan tener un panorama muy claro acerca de cuáles son sus objetivos y cuál es el carácter de su función, así como también acerca de los límites que no deberían sobrepasar en su función.

Cada vez que hay cambios en la composición de los miembros de la junta directiva, es muy aconsejable tener al menos una reunión de inducción. En una reunión de este tipo, tanto los miembros más antiguos como los de más reciente ingreso deben revisar con detenimiento las funciones de la junta directiva, de manera que todos tengan claro qué se espera de ellos. Incluso, es posible que resultara aconsejable

disponer de un facilitador externo que les asista en carácter de experto durante esta primera reunión de inducción.

## **Función primordial de la junta directiva**

---

Generalmente, en las organizaciones sin fines de lucro, la junta directiva es un órgano que representa a todas las personas que son los “dueños” de la organización. Por tal motivo, la junta directiva suele estar integrada por un grupo de personas elegidas libremente por esos “dueños”, con el fin de que actúen en su nombre durante un periodo predeterminado.

Las funciones básicas de la junta directiva de una organización sin fines de lucro usualmente están determinadas por el marco legal vigente (leyes y reglamentos) del país en que opera, así como por los estatutos y las políticas de la misma organización.

En términos generales, en cualquier organización sin fines de lucro, la junta directiva suele ser el órgano responsable de planificar, ejecutar y velar por el gobierno de la organización, lo cual hace en nombre de todos los miembros de esta.

## **Algunas responsabilidades típicas de la junta directiva**

Las responsabilidades de la junta directiva pueden variar significativamente entre una organización y otra, pues responden a la historia, al estilo organizacional, al giro de actividad y a las necesidades particulares de la organización.

Entre las responsabilidades típicas de la junta directiva de una organización sin fines de lucro, es necesario destacar al menos las siguientes:

1. Definir, más allá de lo estipulado en los estatutos, cómo organizarse para realizar sus labores (por ejemplo: cómo, cuándo, dónde y con qué frecuencia se reunirá para tratar cuáles asuntos).
2. Establecer, según resulte necesario, comités especializados que le permitan ejercer mejor sus responsabilidades.
3. Nombrar al director ejecutivo; eventualmente crear otros cargos necesarios para la buena administración de la organización; asignar las funciones y decidir sobre la compensación para estas personas, e incluso planificar anticipadamente para su sucesión.
4. Seleccionar y contratar auditores internos y externos; conocer sus informes; y actuar a partir de esos informes según resulte necesario.
5. Desarrollar la dirección estratégica de alto nivel de la organización, por medio de definir el objetivo general, la misión, la visión y los valores de la organización, así como su plan estratégico.
6. Definir las políticas, normas y reglamentos de la organización, en atención a lo estipulado por los estatutos de la organización y por las decisiones de la asamblea general.
7. Supervisar la ejecución del plan estratégico de la organización.
8. Monitorear el desempeño general de la administración de la organización.
9. Aprobar el presupuesto anual de gastos de la organización, y vigilar por la adecuada ejecución de ese presupuesto.
10. Conocer y decidir acerca de los asuntos que le sean presentados por el director ejecutivo y por los comités que la misma junta haya nombrado.

11. Decidir acerca de inversiones y transacciones que van más allá del giro ordinario de la organización.
12. Velar por la transparencia y la integridad de la información financiera de la organización, incluyendo el adecuado funcionamiento de sus controles internos.
13. Supervisar que la organización se mantenga en cumplimiento de las leyes y reglamentos que le resulten aplicables.
14. Presentar a la asamblea general informes financieros, informes de actividades, y eventualmente proyectos de reforma de estatutos.

## Responsabilidades y atribuciones del presidente

El presidente de la junta directiva suele ser el máximo representante de la organización, tanto judicial como extrajudicialmente. Esto implica que el presidente de la junta directiva lleva sobre sus hombros una tarea de representación organizacional, pero también una co-responsabilidad de carácter legal.

Por otra parte, el presidente de la junta directiva tiene la responsabilidad prioritaria de ser el vínculo entre la asamblea general de la organización y la administración de esta. Esto implica que el presidente de la junta directiva debe trabajar en estrechísima colaboración con el director ejecutivo, pero manteniéndose claramente desligado de las tareas ejecutivas que solo corresponden a este último.

Entre las responsabilidades y atribuciones típicas del presidente de la junta directiva de una organización sin fines de lucro se podría incluir lo siguiente:

1. Presidir o conducir las sesiones de la asamblea general y de la junta directiva.
2. Representar a la organización ante terceros externos, ya sea legal o protocolariamente.
3. Preparar junto con el director ejecutivo la agenda de trabajo y las informaciones requeridas para las sesiones de la junta directiva.
4. Presentar ante la asamblea general los informes que esta requiera, según los estatutos de la organización.
5. Presentar ante la asamblea general los asuntos que, habiendo sido ya tratados por la junta directiva, se haya estimado que requieren ser elevados a la asamblea general.
6. Velar, con el apoyo de toda la junta directiva, por el buen cumplimiento de las funciones de la administración en general, y del director ejecutivo en particular.
7. Acatar y hacer cumplir los estatutos de la organización, así como los acuerdos de los diferentes órganos de la misma.
8. Validar con su firma las actas y otros documentos oficiales de la organización.
9. Desempeñar otras posibles funciones que le sean requeridas por los estatutos, las decisiones de asamblea general, o los acuerdos de la junta directiva.

## Responsabilidades y atribuciones de otros miembros

Entre las responsabilidades y atribuciones usuales de los otros miembros de la junta directiva de una organización sin fines de lucro se podría destacar lo siguiente:

### Vicepresidente

1. Sustituir al presidente en caso de la ausencia temporal de aquel, en cuyo caso tendrá las mismas atribuciones del presidente.
2. Realizar las tareas específicas que le encomiende el presidente o la junta directiva.

### Secretario

1. Levantar y mantener al día las actas de las reuniones de junta directiva.
2. Levantar y mantener al día un archivo indexado de los acuerdos de la asamblea general y de la junta directiva, con el fin de divulgar esos acuerdos y dar seguimiento a su cumplimiento.
3. Emitir convocatorias para las reuniones de junta directiva y de asamblea general.
4. Mantener al día y custodiar los libros legales de la organización.
5. Mantener al día y custodiar el archivo de documentos relevantes de la junta directiva (en organizaciones pequeñas, éste podría ser un archivo único para la junta y para el resto de la organización).

### Tesorero

1. Implementar –o en algunos casos supervisar– la contabilidad de la organización, elaborando y presentando presupuestos, balances y estados de cuentas según sea requerido.
2. Actuar, juntamente con el presidente, para el mejor cuidado de los intereses económicos de la organización, así como para el buen manejo de sus fondos.
3. Firmar y realizar –o en algunos casos supervisar la realización de– los pagos de la organización.

4. Mantener al día y custodiar los libros contables de la organización.
5. Velar por la adecuada custodia de los documentos contables y los justificantes de ingresos, gastos y pagos de la organización.

### Vocales

1. Sustituir a otros miembros de la junta directiva ante la ausencia temporal de esos miembros, según se estipule en los estatutos de la organización.
2. Realizar las tareas específicas que les encomiende el presidente o la junta directiva.

## El caso de la fiscalía

En la legislación de algunos países se norma la existencia de un órgano llamado fiscalía. En las organizaciones sin fines de lucro en esos países, la fiscalía es un órgano usualmente unipersonal que es independiente de la junta directiva pero que trabaja al lado de esta, y cuya función es usualmente poco comprendida.

La fiscalía suele ser un órgano integrado únicamente por la persona del fiscal, quien es electo por la asamblea general. En la mayoría de los casos, el fiscal trabaja y se reúne junto con los miembros de la junta directiva, por lo que en ocasiones su trabajo resulta equivocadamente indiferenciado del trabajo de los miembros de la junta.

El fiscal no es parte de la junta directiva, y no tiene voz ni voto en las decisiones de aquella. El fiscal es un órgano independiente con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas, que son de la más alta importancia.

El fiscal es, ante todo, el responsable de velar por que la organización se mantenga en cumplimiento de lo dispuesto por las leyes y reglamentos aplicables, así como por el estatuto vigente de la organización. En un sentido amplio, el fiscal es un representante independiente de los miembros de la organización, con la función de asegurar el buen trabajo de la junta directiva y de la administración.

Entre las funciones y responsabilidades típicas del fiscal de una organización sin fines de lucro se incluye:

1. Velar por el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos y estatutos que sean aplicables a la organización.
2. Velar porque la Junta Directiva cumpla a cabalidad con las funciones que le fueron asignadas, tanto en su carácter de órgano corporativo, como al nivel de funcionarios individuales.
3. Efectuar arquezos de caja y conciliaciones bancarias con la frecuencia que estime necesaria.
4. Validar la exactitud y transparencia de la contabilidad de la organización, emitiendo su opinión en torno a la precisión y veracidad del estado de cuentas que el tesorero presenta ante la asamblea general.
5. Exigir la inmediata rectificación de cualquier irregularidad que observe en la junta directiva o en la administración de la organización; y en caso de que no se efectúe tal rectificación, informar el caso a la asamblea general sin dilación alguna.
6. Emitir criterio en torno a los asuntos que la junta directiva o la asamblea general sometan a su consideración.

7. Presentar ante la asamblea general, con la frecuencia que se estipule en los estatutos, un informe detallado acerca de sus áreas de concernencia.

Dependiendo del marco legal del país en que la organización opere, y con el fin de minimizar o detener el perjuicio a la organización, el fiscal puede incluso convocar por sí mismo una asamblea general extraordinaria en caso de que considere necesario llevar al conocimiento de toda la organización las faltas en que pudiere haber hallado a la junta directiva o a la administración.

## Unas palabras finales

---

Las organizaciones varían ampliamente, y en las organizaciones cristianas sin fines de lucro las variaciones tienden a ser aún mayores. Por esto, podemos decir sin riesgo a error que no hay dos

organizaciones iguales y no hay dos juntas directivas iguales.

Siendo pues que no hay dos juntas directivas iguales, sería inútil pretender que exista una suerte de “receta única” que pueda definir por igual las funciones de cualquier junta directiva.

Dicho lo anterior, es necesario destacar un hecho de fondo: que la junta directiva tenga absoluta claridad en lo que debe y lo que no debe hacer es mucho más importante que definir si esta o la otra función específica debería corresponderle a esta o la otra instancia de la junta.

Hay dos extremos igualmente perniciosos en una organización cristiana sin fines de lucro: una junta directiva que no hace lo que debería, y una junta directiva que se dedica a hacer lo que no le corresponde. Aquí, el nombre del juego es *claridad*.

---

Para más recursos, visítenos en línea en [www.solidpastors.org](http://www.solidpastors.org)

---

