

# Conclusiones y recomendaciones de las mesas de trabajo

## I Encuentro de patronos

*"Crecer juntos compartiendo el conocimiento"*

8 de febrero de 2024



FUNDACIÓN  
CAJA NAVARRA



## Índice

CUESTIONARIOS .....	3
MESA 1: CONTRIBUCIÓN DEL PATRONATO .....	7
MESA 2: DINÁMICA DE LAS REUNIONES .....	7
MESA 3: RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN EJECUTIVA .....	8
MESA 4: SELECCIÓN, FORMACIÓN Y EVALUACIÓN .....	8

## Contribución del patronato: estrategia y medición de resultados






La principal contribución del patronato es marcar la hoja de ruta de la fundación. Sin embargo, no es infrecuente que el patronato dedique gran parte de su tiempo a temas de supervisión y control, descuidando la atención sobre los cambios del entorno y cómo pueden afectar a la organización.

Al patronato le compete revisar la vigencia de la misión y preguntarse si es necesario redefinirla y que beneficios aportaría esa nueva definición. Es importante que los patronos sean conscientes de cual es la propuesta de valor diferencial de la fundación a través de sus actividades y programas. ¿Qué es lo que los beneficiarios y clientes consideran más valioso? ¿Cómo lo sabemos?

No todos los programas y actividades contribuyen del mismo modo a impulsar la misión. Es preciso preguntarse si alguna actividad ha dejado de tener sentido o si su contribución a la misión es marginal. ¿Deberíamos cerrar alguna actividad o iniciar una nueva? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

Gobernar es transformar la misión en resultados. Sin impacto, sin resultados la misión se convierte en una declaración de buenas intenciones. ¿Cómo hemos definido los resultados? ¿Qué evidencia existe de que los hemos obtenido? ¿Cómo compartimos los resultados con nuestros donantes y grupos de interés?

### Preguntas

-  ¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los patronos comprenden la misión de la fundación y la tienen presente en sus discusiones y decisiones?
-  ¿Cómo podría mejorarse la dedicación y la aportación del patronato a la formulación e implementación de la estrategia?
-  ¿Cómo podemos asegurar que la composición actual del patronato es la adecuada para responder a los retos futuros de la fundación?
-  ¿Cómo puede aprender el patronato a decir que no a determinadas propuestas o iniciativas?
-  ¿Cómo puede mejorar el conocimiento del patronato de las actividades o programas que contribuyen mejor al cumplimiento de la misión?

---

Por favor, proponga dos medidas que ayuden a mejorar la participación del patronato en la formulación y seguimiento de la estrategia y la medición de los resultados.

## Dinámica de las reuniones





El patronato es un órgano de gobierno colegiado con dedicación parcial. El término medio de dedicación de los patronos se encuentra en una horquilla situada entre 20 y 50 horas anuales, incluyendo la participación en diferentes comisiones y la asistencia a algunas actividades de la fundación.

Esa limitación de tiempo requiere que los patronos, para que puedan aprovechar el tiempo y contribuir con eficacia, asistan a las reuniones con los temas previamente estudiados. Para eso han de recibir la información con la suficiente antelación y que esta sea clara, relevante para la tarea de gobierno y, además, que esté consensuada con el director.

La organización de la agenda de reuniones es una tarea que puede facilitar o dificultar la labor de gobierno. Es importante que la agenda permita abordar con profundidad y temáticamente todas las áreas de gobierno (sostenibilidad económica, recursos internos, estrategia, resultados, autoevaluación), evitando la dispersión de temas y la atención a cuestiones operativas.

Al presidente le compete la responsabilidad de mantener el foco estratégico en las discusiones, controlar los tiempos, incentivar el debate y evitar que las reuniones se conviertan en sesiones informativas por parte de los directivos, sin tiempo para la discusión y debate.

## Preguntas

-  ¿Qué se puede hacer para que la información que recibe el patronato sea más sintética, comprensible, oportuna y relevante para desempeñar las funciones de gobierno?
-  ¿Cómo debería organizarse la agenda de reuniones a lo largo del año?
-  ¿Qué puede hacerse para que en las reuniones se dedique más tiempo a la discusión y debate?
-  ¿Qué se puede hacer para fomentar en las reuniones un disenso creativo que enriquezca la discusión y los puntos de vista?

---

Por favor, proponga tres medidas que ayuden a mejorar la dinámica y eficacia de las reuniones.

## La relación entre el patronato y la dirección ejecutiva





El gobierno de las fundaciones se caracteriza por el reparto de poder entre un director ejecutivo remunerado, con plena dedicación a su trabajo, y un patronato integrado por miembros voluntarios que prestan una dedicación a tiempo parcial. El buen gobierno de la organización descansa, en gran medida, en el correcto funcionamiento de esta relación.

El enfoque tradicional sostiene que al patronato le corresponde fijar la política institucional, mientras que el director ejecutivo, junto con su staff, debe centrarse en gestionar. El problema es que nadie sabe distinguir donde termina la política y comienza la gestión.

Además, una relación basada exclusivamente en la delimitación detallada de competencias alimenta con frecuencia la lucha por defender el propio territorio en lugar de centrarse en la obtención de resultados. No queremos decir que sea innecesario definir las responsabilidades del director ejecutivo y del patronato, pero el fundamento del buen gobierno no puede descansar principalmente en levantar compartimentos estancos entre los diferentes órganos directivos (personales o colegiales), sino en encontrar los mecanismos más eficientes para trabajar juntamente con vistas a la obtención de resultados.

Para conseguir esos resultados es necesario, entre otras cuestiones, que el patronato y la alta dirección compartan los mismos objetivos, que ambas partes cuenten con información apropiada y relevante para desempeñar sus diferentes funciones y que el patronato se comprometa activamente en el desarrollo del talento directivo.

### Preguntas

-  ¿Existe cohesión entre el patronato y la dirección ejecutiva? ¿Cómo lo sabemos? ¿Tenemos evidencia de que el patronato y la dirección comparten la misma visión y foco estratégico?
-  ¿Dedica el patronato tiempo a la evaluación del director ejecutivo? ¿Le ha fijado objetivos y los revisa anualmente? ¿Se discute en el patronato el desempeño del director?
-  ¿Cuenta la organización con un plan de desarrollo profesional para la alta dirección? ¿Existe un plan de sucesión para el director y los principales puestos directivos?
-  ¿Está satisfecho el director? ¿Cómo lo sabemos? ¿Está satisfecho el director con la aportación del patronato? ¿Cómo lo sabemos? ¿La relación entre el presidente del patronato y el director es fructífera y cooperativa? ¿Cómo lo sabemos?

---

¿Cómo podría mejorar el patronato la colaboración con el director ejecutivo? Por favor, proponga dos medidas concretas para este año 2024.






## Selección, formación y evaluación de patronos

El proceso de búsqueda y selección de candidatos para el patronato de una fundación es una actividad que lleva tiempo y, además, no es malo que así sea por muchas razones. Se trata de un cargo no remunerado, por lo que el incentivo económico no juega pape alguno. El sector no lucrativo presenta importantes diferencias con respecto al sector lucrativo y resulta crítico que los miembros del órgano de gobierno sepan distinguir la naturaleza y exigencia de cada uno de los sectores para que pueden contribuir eficazmente. Las necesidades y retos de la fundación evolucionan y con ellas el perfil de los candidatos más idóneos.

Todas estas circunstancias exigen que se preste especial atención al proceso de selección e incorporación de los nuevos miembros a los patronatos con el fin de que, desde el primer momento, sean conscientes de la naturaleza de su labor de gobierno y las peculiaridades propias del sector no lucrativo. En este sentido es importante que el aterrizaje en la organización venga precedido de un proceso de formación e inducción previa que reduzca los riesgos de la falta de experiencia y acelere la curva de aprendizaje.

Ese aprendizaje es continuo, no termina con la incorporación al patronato. Por esa razón es importante que la fundación cuente con un plan de formación y un sistema para evaluar el desempeño de los patronos que les ayude a impulsar mejoras, reflexionar sobre la contribución personal y colectiva, identificar distintas percepciones, clarificar responsabilidades y fijar objetivos.

### Preguntas

-  ¿Se discute en el patronato o en alguna de sus comisiones los perfiles y candidatos más idóneos para incorporar al patronato?
-  ¿Existe algún procedimiento sencillo, formal o informal, para la búsqueda o prospección de nuevos candidatos? ¿Existe algún obstáculo para ponerlo en marcha?
-  ¿Si los patronos vienen designados ex officio -por razón del cargo o por una instancia ajena al patronato- existe alguna medida para asegurar su idoneidad? En el caso de que no exista, ¿qué medida podría adoptarse?
-  ¿Qué medidas podrían tomarse para mejorar la formación y el aprendizaje de los patronos? ¿En que áreas o prioridades debería centrarse la formación?
-  ¿En qué áreas o aspectos debería centrarse la evaluación del desempeño? ¿Quién debería llevarla a cabo? ¿Con que periodicidad?

---

Por favor, proponga tres medidas que ayuden a mejorar la selección, formación y evaluación del patronato.

## MESA 1: CONTRIBUCIÓN DEL PATRONATO

---

Se destaca la importancia de que el patronato tenga siempre presente la misión de la organización en su actuación y decisiones. Para que los patronos puedan contribuir desde el inicio resulta crítico cuidar el aterrizaje de los patronos en la fundación con un programa adecuado de formación y bienvenida.

El patronato debe seguir formándose a lo largo de todo su mandato para mejorar el desempeño de sus responsabilidades. Cada patrono debe aportar de acuerdo con su perfil y trayectoria profesional.

La composición del patronato debe adaptarse a los cambios y retos futuros de la organización y, en este sentido, la responsabilidad de la comisión de nombramientos resulta fundamental.

Es importante que la información, más allá de la necesaria para las reuniones de junta del patronato, fluya con agilidad y que se haga uso de los medios tecnológicos para facilitarla: grupo de wasap, acceso a información confidencial, portal de patronos, etc.

La presidencia debe estar atenta y velar por que las reuniones y discusiones del patronato se desarrollen en un clima de confianza y con visión positiva. A la presidencia también le corresponde velar porque esa línea sutil y no siempre fácil de deslindar entre las responsabilidades y competencias del patronato y de la dirección ejecutiva se respete.

## MESA 2: DINÁMICA DE LAS REUNIONES

---

Se recuerda la necesidad de que la presidencia, la secretaria y la dirección ejecutiva dediquen un tiempo concreto a preparar bien la agenda, contenido e información de las reuniones con el patronato.

Asimismo, se subraya la conveniencia de que se revise la calidad de la información que envíen las comisiones y se les recuerde a éstas la necesidad de preparar con tiempo la misma.

Es importante que la información a los patronos se reciba con la antelación suficiente para poder estudiarla con sosiego y sin urgencias.

La agenda y reuniones del patronato debe aprobarse a comienzo de año.

La presidencia tiene una responsabilidad importante en asegurar la calidad del debate y mantener el foco en los puntos del orden del día.

### MESA 3: RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

---

Se resalta la importancia de que el patronato y la dirección ejecutiva compartan la misma visión y objetivos lo que contribuirá a fortalecer la cohesión de la organización.

Es conveniente reforzar los canales de comunicación, tanto los formales como los informales. Algunas organizaciones han constituido una comisión abierta en las que los integrantes pueden manifestar libremente sus principales inquietudes, prioridades y preocupaciones.

La evaluación del director ejecutivo debe ser un procedimiento reglado.

Los objetivos del director ejecutivo y los miembros de la alta dirección deben estar ligados al cumplimiento de los objetivos estratégicos al igual que la evaluación del desempeño.

La retribución de la alta dirección debe estar, igualmente, ligada al cumplimiento de objetivos previamente aprobados.

Es importante que la organización tenga una política explícita de gestión de conflictos de interés que puedan surgir en relación con los miembros del patronato y la dirección ejecutiva.

### MESA 4: SELECCIÓN, FORMACIÓN Y EVALUACIÓN

---

Se recuerda que el proceso de búsqueda y selección de patronos tiene que ser una actividad continua (*ongoing*) evitando que sólo se active cuando se acerca la renovación de los términos o mandatos.

Se resalta la riqueza de contar con un patronato de perfiles diversos que aporte diferentes perspectivas, experiencias y capacidades.

La incorporación de los patronos al patronato debe acompañarse de un paquete de bienvenida (*wellcome package*) que ayude a los patronos a situarse con la entrega de la documentación básica de la fundación, un programa de visitas y entrevistas con los principales directivos y el acompañamiento o tutelaje de un patrono que pueda orientar a los nuevos patronos.

Se destaca la importancia de estos encuentros de intercambio de experiencias como un formato de formación muy útil para los patronos y la posibilidad de contar con un inventario o documento de buenas prácticas.

Invertir en la formación de los patronos es una herramienta de retención importante y de desarrollo profesional.

En cuanto a la evaluación, se sugiere realizar a final de año una autoevaluación de 360 grados, que los patronos puedan conocer la valoración que de ellos hacen sus pares.