

## El patronato y las diferentes comisiones

*“La función de supervisión del patronato depende en buena medida de la creación de ciertos órganos de apoyo a los que confiar el examen y seguimiento permanente de algunas áreas de especial relevancia para el buen gobierno de la organización”*

Tradicionalmente se suele organizar el trabajo de los miembros del Patronato en distintas áreas, esas áreas determinan el reparto de funciones y justifican la creación de diferentes comités o comisiones encargados de impulsar y supervisar esas responsabilidades.

En efecto, la función de supervisión del patronato depende en buena medida de la creación de ciertos órganos de apoyo a los que confiar el examen y seguimiento permanente de algunas áreas de especial relevancia para el buen gobierno de la organización: información y control contable; selección de patronos y altos directivos; determinación y revisión de la política de personal y de retribuciones; impulso de las actividades de recaudación de fondos; y evaluación del sistema de gobierno y de la observancia de sus reglas. Por esta razón, puede ser conveniente, según las circunstancias, crear las correspondientes comisiones o comités.

Con carácter general, el cometido de estas comisiones será fundamentalmente informativo y consultivo. No se trata de que sustituyan en sus decisiones al patronato, sino de que le suministren elementos de juicio para que éste pueda desarrollar con efectividad su función de supervisión. Los miembros de estas comisiones serán siempre vocales del patronato, sin perjuicio de que a sus reuniones puedan asistir miembros del equipo de dirección, con fines informativos, o incluso asesores externos. Junto a las comisiones tradicionales, suele ser habitual crear comisiones *ad-hoc* o temporales,

similares a los grupos de trabajo, que se constituyen para abordar un problema concreto o impulsar un proyecto con un plazo determinado.

No obstante, lo normal es que las organizaciones de cierta dimensión cuenten con un patronato estructurado en una serie de comisiones “tradicionales” que suelen agrupar las áreas más críticas desde el punto de vista del gobierno de la institución.

Entre las comisiones más importantes figuran las siguientes:

1. **El Comité Ejecutivo:** en patronatos constituidos por un número importante de miembros se suele nombrar un comité ejecutivo que supervise la actividad de la fundación con una mayor periodicidad. Lo crítico en este caso es que el comité ejecutivo no termine suplantando las responsabilidades del patronato, su labor es facilitar el trabajo de éste no sustituirlo.

2. **La Comisión de Auditoria y Control:** su cometido consiste fundamentalmente en evaluar el sistema de verificación contable de la sociedad, velar por la independencia del auditor externo y revisar el sistema de control interno. Esta comisión debería ser la primera en constituirse, pues asegura el compromiso de la institución por la transparencia y la rendición de cuentas. Lo normal es que al frente de la misma se designe a una persona con conocimientos contables y financieros.

3. **La Comisión de Nombramientos o Nominaciones** tiene por cometido cuidar la integridad del proceso de selección de los patronos y altos directivos de la organización, procurando que las candidaturas recaigan sobre personas que se ajusten al perfil de las necesidades de la organización. También suele ocuparse esta comisión de supervisar el proceso de autoevaluación del patronato. Nunca se insistirá suficientemente en que la selección de los patronos constituye uno de los procesos más “críticos” e importantes de la organización.

4. La finalidad de la **Comisión de Retribuciones** consiste en auxiliar al patronato en la determinación y supervisión de la política de personal y de remuneración de los principales directivos de la organización. Conviene aclarar que el responsable de la gestión del personal es y será siempre el director ejecutivo, a la comisión sólo le corresponde definir las políticas y más

concretamente la política de remuneraciones, por ser una materia especialmente sensible en el sector no lucrativo.

5. La misión fundamental de la **Comisión de Cumplimiento o Gobierno** es vigilar la observancia de las reglas que componen el sistema de gobierno de la organización, revisar periódicamente sus resultados y elevar al patronato las propuestas de reforma. El sistema de gobierno no es un marco estático. La experiencia y el rodaje de las distintas normas y principios nos irán mostrando los ajustes necesarios para mejorar el gobierno de la institución.

6. La **Comisión de desarrollo o captación de fondos** se encarga de desarrollar las políticas de captación de fondos e impulsar las actividades para obtener recursos. Todos los patronos deben contribuir a la obtención de recursos para la organización, pero conviene que exista una comisión encargada de impulsar este objetivo con carácter prioritario.

La determinación de la dependencia, funciones y competencias de cada una de las comisiones le corresponde fijarla al patronato, que puede proponer, por ejemplo, que una comisión cubra varias áreas: por ejemplo la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o la de Auditoría y Cumplimiento.

Conviene, no obstante, recordar que, aunque los comités pueden ayudar al patronato a desempeñar y focalizar mejor sus responsabilidades, la labor de los miembros del patronato no consiste en crear comités sino en realizar su trabajo, un trabajo orientado a la obtención de resultados que tenga presente los elementos esenciales de la organización.

El problema con los comités o, más bien, el problema de cualquier estructura organizativa es cómo evitar la burocracia y ayudar a la organización a centrarse en los logros, no en las actividades. De ahí, que el modelo tradicional de organización jerárquica y burocrática caracterizado porque la estructura de los diferentes comités del patronato coincide con las funciones administrativas, se incentiva la estructura estable, las rutinas y los miembros ocupan nichos funcionales, esté siendo sustituido por un nuevo modelo en el que la estructura de la Junta está focalizada en las prioridades

estratégicas, se premia la flexibilidad y los acuerdos “*ad-hoc*”, los miembros ocupan funciones interrelacionadas y el patronato promueve centros de acción.

Como recordaba Peter F. Drucker, está bien marcar las fronteras, “pero en las organizaciones no lucrativas no se habla mucho de política. Se habla de trabajo. Se define qué trabajo se espera que realice cada órgano y qué resultados se espera que obtenga”