

La selección de los miembros del Patronato

“Aportar recursos a la organización es una condición necesaria pero no suficiente para formar parte del patronato. Al patronato se invita a candidatos que ayuden a elevar la calidad del gobierno de la institución”

Toda organización no lucrativa tiene que elaborar un conjunto de criterios y procedimientos que le ayuden a seleccionar a los mejores patronos. Debemos intentar atraer a personas con talentos relevantes para la organización, como por ejemplo, finanzas, captación de fondos, temas legales, etc. Un primer paso suele ser encomendar el proceso de selección a un grupo de personas o a un comité especial dentro del patronato (comité de nombramientos). Este grupo o comité debe asegurarse que los patronos conocen sus responsabilidades y deberes antes de aceptar su nombramiento. Con frecuencia los patronos aceptan su nominación sin saber muy bien los compromisos que contraen, desde el punto de vista de su disponibilidad de tiempo y de los recursos económicos que se comprometen a aportar o conseguir para la organización. Por esa razón es muy necesario que los patronos conozcan con antelación a qué se comprometen antes de aceptar.

Una buena combinación de talentos en el patronato proporcionara una enorme riqueza a la organización. Ahora bien, como las necesidades de la organización cambian constantemente, tenemos que estar atentos para identificar nuevos talentos (patronos) que ayuden a aumentar la capacidad de la organización. La búsqueda y selección de nuevos patronos es una de las tareas más importantes del patronato, por esa razón conviene que el presidente este muy pendiente de esta tarea o del funcionamiento de la comisión de nombramientos en su caso.

Muchas veces los patronatos tienden a buscar personas con perfiles centrados exclusivamente en el conocimiento de las actividades de la organización, por ejemplo, una compañía de teatro reclutará a actores, directores o escenógrafos; un programa social dirigido a la juventud reclutará profesores o trabajadores sociales, o una organización medioambiental a personas con un currículo en este campo. Es importante contar con ese tipo de *know-how* pero también muy conveniente equilibrar esos perfiles con otros que aporten diferentes conocimientos a la organización, como por ejemplo:

- a. Captación de fondos: personas que sean captadores de fondos profesionales, o que hayan ejercido como voluntarios captando fondos;

- b. Empresarios: de todo tamaño de empresas, aportan unos conocimientos de gestión y planificación de gran valor para la organización;
- c. Relaciones públicas, marketing y publicidad: fundamental para ayudar a la organización a transmitir el mensaje de forma adecuada y relevante.
- d. Abogados: para poder obtener asesoramiento jurídico de manera gratuita.
- e. Contables y asesores fiscales: estos profesionales pueden aportar unos servicios muy valiosos en el área económico-financiera.
- f. Y por supuesto, personas con recursos y personajes famosos: individuos que puedan aportar grandes cantidades de dinero, quizás incluso compensando a otros patronos que no dispongan de iguales recursos; o personas admiradas y respetadas en la comunidad, también personas públicamente conocidas que atraerán a la prensa y al público.

También es importante mantener una cierta diversidad de sexo, razas, edad, origen étnico, religión, no tanto por cumplir unas “cuotas” como por enriquecer la organización con diferentes puntos de vista. Invertir esfuerzos desde el principio en intentar atraer un patronato diverso proporcionará un alto rendimiento a lo largo del tiempo.

Al comité de nombramientos le corresponde proponer al patronato todas las políticas y procesos relacionados con la selección, búsqueda, admisión y evaluación de los patronos. La búsqueda y selección de patronos la puede realizar el propio comité de nombramientos o encomendarla a una empresa de caza talentos. Cada vez es más frecuente que el comité defina los criterios y el proceso final de selección y encomiende a una empresa externa la búsqueda concreta de candidatos. El proceso desde que se nombra a un candidato hasta que se le aprueba o rechaza no debería durar más de 6-8 semanas, para no desinflar expectativas e ilusiones. También es muy conveniente explicar paso a paso al candidato el proceso de admisión.

A la hora de establecer los criterios de selección para formar parte de un Patronato, resulta lógico que nos fijemos en la posición social y las relaciones que una determinada persona posee, pues son activos importantes que puede poner a disposición de la organización. Pero, identificar personas con “activos” constituye sólo el primer paso, y no el más importante. El elemento crítico es evaluar su voluntad de poner esos “activos”, o parte de ellos, al servicio de la institución.

La voluntad de ayudar es algo mucho más difícil de identificar y medir que la capacidad de ayudar. Normalmente la capacidad, por tratarse de una cualidad que se manifiesta externamente, suele ser reconocible por todos. La voluntad de ayudar, sin embargo, sólo se puede comprobar mediante informaciones más confidenciales, que habrán de proceder de personas cercanas al candidato. En cualquier caso, las personas “conocidas” son también las más solicitadas, las que menos disponibilidad de tiempo tienen y, por tanto, las menos interesantes servir como patronos. Es aconsejable que los directores ejecutivos realicen el siguiente ejercicio: pregúntense qué hito o resultado de la organización no se hubiese alcanzado sin la intervención de determinado miembro del Patronato. Se hace referencia aquí a acciones o resultados verdaderamente trascendentes para la organización. Habitualmente se observa que las personas que han realizado una contribución importante no suelen coincidir con las personas “con un apellido

conocido”. Estas no suelen tener tiempo, entre otras muchas razones porque todo el mundo las invita para formar parte de sus Patronatos y, claro está, no pueden prestar la atención debida a ninguno de ellos.

La organización debe distinguir bien entre aquellas personas que pueden hacer un aporte económico importante a la institución, y que no necesariamente tienen que formar parte del Patronato, de aquellas otras a las que se les invita a formar parte del gobierno de la organización. Con frecuencia se confunden las dos actividades. Aportar recursos a la organización es una condición necesaria pero no suficiente para formar parte del patronato. Al patronato se invita a candidatos que ayuden a elevar la calidad del gobierno de la institución. Las personas que aportan dinero no son necesariamente buenos candidatos para formar parte de un órgano de gobierno. Son muy necesarios y la organización debe agradecerles y reconocerles su contribución, pero sin que ello conlleve la obligación de participar en el gobierno.