

Anota Bryce Sanders en su artículo [How to Introduce Cash Flow Management to Non-Profits](#) "(...) *In corporate America, the primary job of the board of directors is to protect the firm's future (and survival) while representing the interests of shareholders and stakeholders. When a firm gets into trouble, the board and its members may face lawsuits for breach of fiduciary duty. — Things are usually informal in your local community, and non-profits often struggle to find board members and officers. Term limits are rare, and turnover can be high. They often muddle through. People see serving on the board as an honor, a way of giving back or generally volunteering. They usually don't grasp the fiduciary nature of the job. (...)*"

Es cierto que el acto de confianza que lleva a que alguien sea nombrado como director, miembro de una junta directiva o de un comité de dirección, comité de gerencia u otro órgano similar, representa un honor para el elegido.

Al mismo tiempo, al aceptar el nombramiento, el elegido se obliga a cuidar lo que recibe, es decir, el patrimonio de la entidad. Las reglas de juego son las leyes, los estatutos y las demás políticas internas debidamente aprobadas.

Hoy en día, el cumplimiento de un administrador se establece mirando hacia adentro y hacia afuera. Es que lo interno no lo es todo en un mundo que espera que se actúe con todo rigor en materia de responsabilidad social. Si alguno se topa con una entidad en que ésta no tiene la

importancia anotada lo mejor es que renuncie.

Para hacer las cosas bien debe juntarse la competencia (conocimientos, habilidades y actitudes) en un ambiente de diligencia, de debida atención, de cuidado.

El punto de partida es conseguir la mayor información pertinente que sea posible. Será tanto interna como externa. Esta última permite hacer comparaciones con aquella, confirmando o no el efecto de las llamadas fuerzas externas. La información debe ser cuidadosamente estudiada, al detalle. Los malos directores no leen o lo hacen a la carrera. El estudio debe llegar al nivel del análisis, no solo al reconocimiento y comprensión de los datos. El mero cumplimiento no es suficiente. En la lógica empresarial siempre se puede aumentar la eficiencia.

La información debe ser la base de las conversaciones o diálogos entre los pares que conforman el órgano de administración. Si se observa que alguno la pasa por alto habrá que ponerlo de presente y oponerse a sus intenciones. A no ser que la esté descalificando, caso en el cual deben apoyarse todas las acciones para que prontamente se dilucide si hay o no verdad en los datos.

Las decisiones solo proceden cuando se conozcan los riesgos de su adopción y los controles que podrían aplicarse. Las cosas fácilmente pueden resultar como no se espera. Un buen director lo sabe bien.

Hernando Bermúdez Gómez