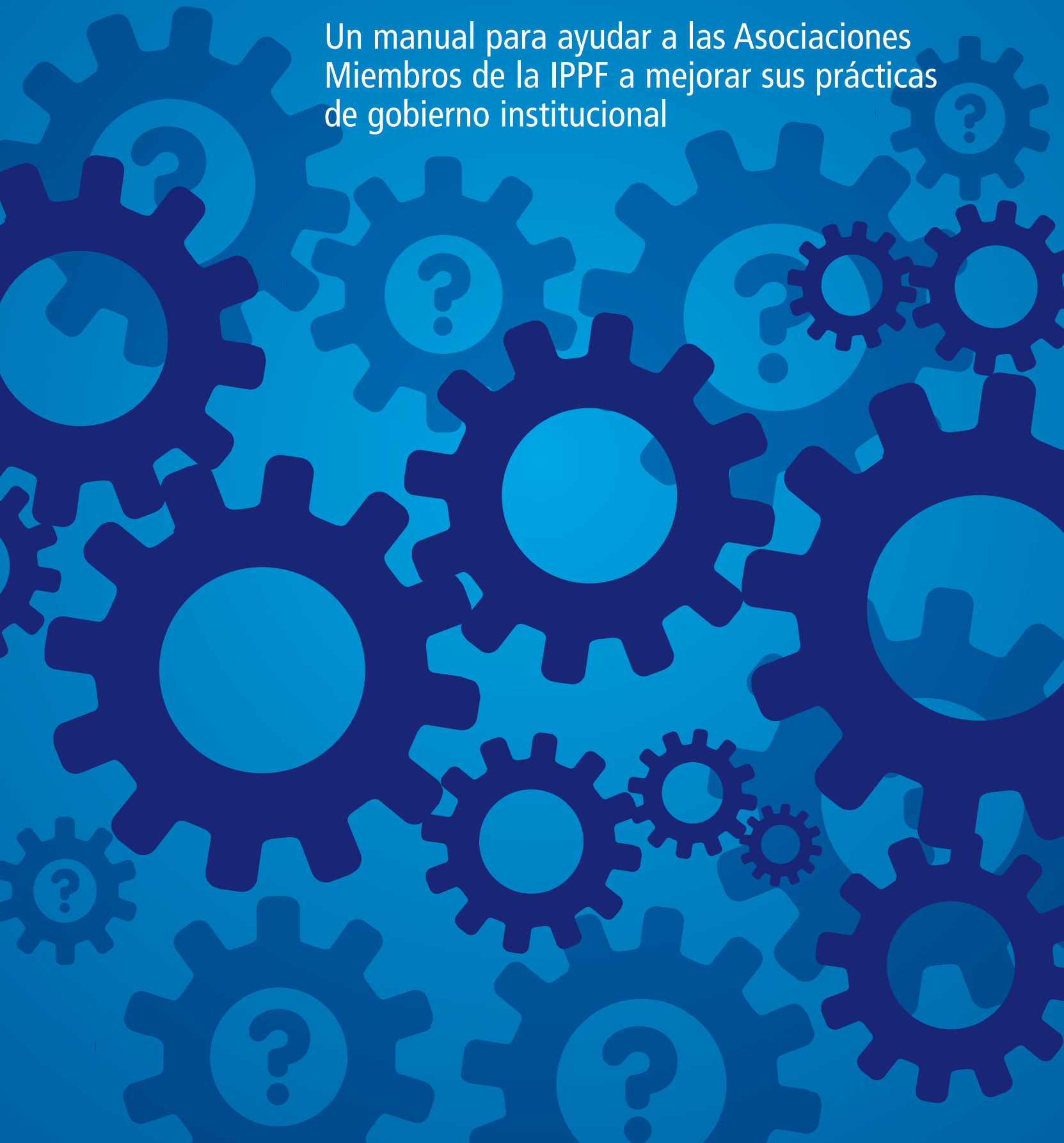


Bienvenidos a bordo

Un manual para ayudar a las Asociaciones
Miembros de la IPPF a mejorar sus prácticas
de gobierno institucional





Quiénes somos

La Federación Internacional de Planificación de la Familia (IPPF) es una proveedora global de servicios y la principal defensora de la salud y los derechos sexuales y reproductivos de todas las personas. Es un movimiento internacional de organizaciones que trabajan con y para las comunidades.

Trabajamos para lograr un mundo donde todas las mujeres, todos los hombres y la juventud tengan control sobre sus propios cuerpos y sus destinos. Un mundo donde todas las personas sean libres de decidir ser padres o no. Libres de decidir cuántos hijos tener y cuándo tenerlos. Libres de procurar tener una vida sexual sana, sin temor a embarazos no deseados o a infecciones de transmisión sexual, incluyendo el VIH. Un mundo donde el género o la sexualidad no sean causa de desigualdad o estigma. No dejaremos de hacer todo lo que se encuentre a nuestro alcance para salvaguardar estos importantes derechos para las generaciones actuales y futuras.



Prólogo

El Código de Buen Gobierno Institucional fue aprobado por el Consejo de Gobierno de la IPPF en noviembre de 2007. El mismo establece siete principios para el buen gobierno institucional de la Federación, tanto a nivel nacional como regional e internacional. El presente manual ha sido diseñado para ser utilizado conjuntamente con el código. Proporciona una serie de ejemplos de buenas prácticas, los cuales han sido cuidadosamente seleccionados para ilustrar cada uno de los siete principios contenidos en el código, a fin de asistir a los miembros de los órganos de gobierno de la IPPF a desempeñarse de la manera más eficiente posible.

Para su elaboración se ha utilizado material desarrollado por otras organizaciones especializadas en temas de gobierno institucional, tales como Board Source (Estados Unidos) y el Consejo Nacional para Organizaciones Voluntarias (Reino Unido), así como la propia experiencia de la Federación.

Esta publicación no cubre cada una de las situaciones y problemas que potencialmente pueden surgir en el área de gobierno institucional. No obstante, se ocupa de abordar las principales dificultades que una Asociación puede afrontar, por ejemplo, al aplicar los principios del Código de Buen Gobierno Institucional para dar cumplimiento a los compromisos asumidos con el público en general y todos aquellos sectores a los que presta servicios la Asociación, así como a los requerimientos establecidos en la legislación nacional y por los donantes.

Todos los consejos proporcionados en el presente manual deben ser aplicados en el marco de las políticas adoptadas por la Federación, incluyendo los Estándares y Responsabilidades de Membresía de la IPPF y los requerimientos que estipula el sistema de acreditación de la IPPF.

Muchas Asociaciones ya tienen una posición consolidada y trabajan en países donde el sector no gubernamental se encuentra sólidamente arraigado. Este manual está orientado a proporcionar un estímulo para que estas Asociaciones analicen la forma en que llevan a cabo su labor desde una nueva perspectiva. Posiblemente las Asociaciones más jóvenes sientan que se encuentran en un terreno poco conocido. En estos casos, el manual les proporcionará la ayuda que necesitan para avanzar, equipándolas para que puedan emprender su viaje y guiándolas para que puedan afrontar las dificultades que encontrarán en el camino.

Existe, asimismo, un desafío: las Asociaciones Miembros de la IPPF siempre han tenido que competir con otras organizaciones no gubernamentales por los mismos recursos, ya sea que estos fueran otorgados por individuos o por gobiernos. En estos tiempos de dificultades económicas resulta aún más importante que los Asociaciones de la IPPF demuestren que están bien gobernadas, a fin de poder generar confianza entre los donantes y competir de manera exitosa por la obtención de recursos.

Una vez provistas de los consejos y herramientas incluidos en este manual, las Asociaciones deberán tener presente aquello que se expresó al presentar el Código de Buen Gobierno Institucional: que la observancia de los siete principios nos ayudará a fortalecer las comunidades en las cuales trabajamos, a lograr que la sociedad civil sea más fuerte y esté sujeta en mayor grado a la rendición de cuentas y a que nuestro movimiento a favor de la salud y los derechos sexuales y reproductivos sea más efectivo.

Jacqueline Sharpe
Presidenta de la IPPF

Gill Greer
Directora General de la IPPF

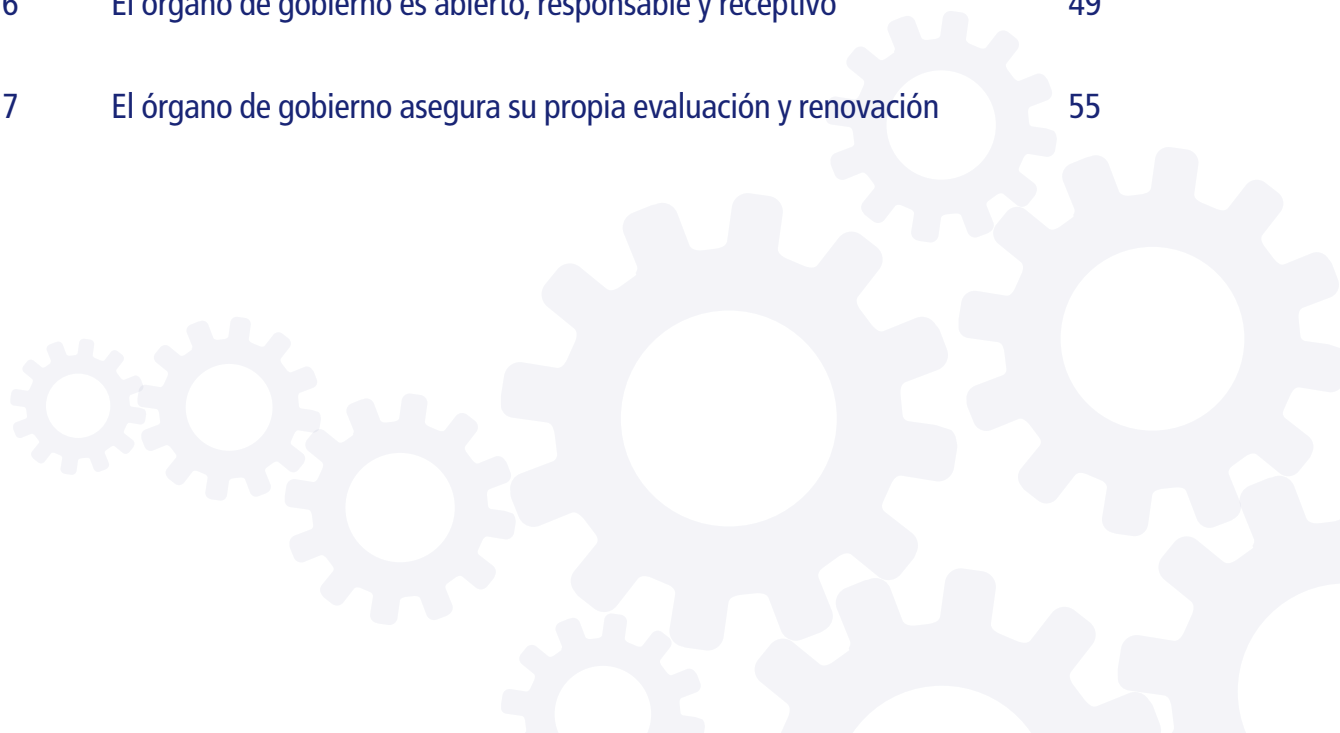
Agosto de 2010



Dentro de este manual encontrará...

Consejos prácticos para mejorar el gobierno institucional

Cómo utilizar este manual y hacerlo propio	6
Conocimientos y concientización de los miembros del órgano de gobierno	7
Principio 1 El órgano de gobierno garantiza la integridad de sus miembros, así como la responsabilidad colectiva	13
Principio 2 El órgano de gobierno define la dirección estratégica y las políticas de la organización	17
Principio 3 El órgano de gobierno selecciona y apoya a la o el director ejecutivo	25
Principio 4 El órgano de gobierno monitorea y revisa el desempeño de la organización	33
Principio 5 El órgano de gobierno proporciona una supervisión efectiva de la salud financiera de la organización	39
Principio 6 El órgano de gobierno es abierto, responsable y receptivo	49
Principio 7 El órgano de gobierno asegura su propia evaluación y renovación	55



Apéndices

Apéndice 1	Consejos para tener una reunión de orientación exitosa	64
Apéndice 2	Tabla para proporcionar una adecuada orientación a los nuevos miembros del órgano de gobierno	65
Apéndice 3	Descripción de las responsabilidades de los miembros del órgano de gobierno	66
Apéndice 4	Modelo de código de conducta para los miembros del órgano de gobierno	69
Apéndice 5	Declaración anual de compromiso con los principios de la IPPF para voluntarios y personal jerárquico	71
Apéndice 6	Política sobre conflictos de interés	72
Apéndice 7	Notificación de intereses personales por parte de los miembros del órgano de gobierno	73
Apéndice 8	Diagrama de flujo sobre el proceso de formulación de políticas	76
Apéndice 9	Modelo de descripción del cargo del director ejecutivo	77
Apéndice 10	¿Qué tareas desempeñan el órgano de gobierno y el personal?	78
Apéndice 11	Listado de verificación para la evaluación del presidente y del director ejecutivo	79
Apéndice 12	Modelo de preguntas sugeridas para la evaluación del director ejecutivo	81
Apéndice 13	Modelo de formulario para la evaluación del director ejecutivo	83
Apéndice 14	Glosario de términos financieros	86
Apéndice 15	Glosario de términos habitualmente utilizados en los estados financieros de las organizaciones sin fines de lucro	95
Apéndice 16	Evaluación de la salud financiera a través del uso de coeficientes e indicadores	96
Apéndice 17	Marco de control interno	98
Apéndice 18	Lista de verificación de la gestión de riesgos para los órganos de gobierno y sus miembros	106
Apéndice 19	Lista de verificación para levantar actas y modelo de formato	107
Apéndice 20	Cuestionario para la autoevaluación del órgano de gobierno	109



The background is a solid blue color. It features a pattern of faint, semi-transparent gears of various sizes scattered across the surface. In the bottom-left corner, there is a blurred, light-colored shape that appears to be the profile of a person's head and shoulder, looking towards the right.

Consejos prácticos para mejorar el gobierno institucional

Cómo utilizar este manual y hacerlo propio

“El problema que se presenta al momento de organizar algo es que, al poco tiempo, las personas terminan prestando más atención a la organización que al motivo por el cual se organizaron en primer lugar.”

Laura Ingalls Wilder, autora norteamericana

La función de liderazgo

Este manual proporciona una serie de consejos prácticos sobre cómo organizar el trabajo de un órgano de gobierno. Toda Asociación de la IPPF debe contar con un órgano de gobierno cuyas facultades, obligaciones y funciones se encuentran establecidas en sus estatutos. El órgano de gobierno también puede ser denominado de otras maneras, tales como junta directiva, consejo de administración, comité ejecutivo o cualquier otro nombre que decida la Asociación o que sea requerido por la legislación nacional. Del mismo modo, las personas que conforman el órgano de gobierno pueden ser denominadas consejeros, directores, miembros de junta, gobernadores o miembros de comité. En el presente manual se utiliza el término “órgano de gobierno”. En algunos casos excepcionales se utiliza el término “junta directiva”. Como miembro del órgano de gobierno de su Asociación, usted ha sido elegido para desempeñar una importante función de liderazgo. Al igual que sus demás colegas, usted deberá rendir cuentas por el desempeño de la Asociación ante quienes lo han elegido para ocupar su cargo, ante los donantes y las organizaciones aliadas que apoyan su trabajo y ante los usuarios y comunidades a quienes la Asociación presta servicios.

En colaboración con el personal, usted deberá garantizar que la Asociación lleve adelante sus operaciones de acuerdo con sus valores, misión y políticas y que realice su trabajo de manera eficiente a fin de lograr sus objetivos.

La próxima sección ofrece información sobre los conocimientos que deben poseer los miembros del órgano de gobierno, especialmente en lo que respecta al rol y funciones de liderazgo que deben desempeñar (ver página 7). Las siete secciones siguientes, comenzando en la página 13, están organizadas de modo de reflejar los siete principios establecidos en el Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF. Se debe poner atención a todas las secciones, sin restar importancia a ninguna de ellas. En cada sección se proporciona una explicación sobre la importancia del principio que se está analizando y se ofrecen consejos prácticos sobre cómo orientar el trabajo para cumplir con los requerimientos que establece cada principio.

Contribuciones a nivel individual y colectivo

Cuando asista a su primera reunión del órgano de gobierno usted conocerá a las personas con las que trabajará en los próximos años. Es posible que ya conozca a algunas de ellas, mientras que a otras será la primera vez que las vea. A nivel individual, usted dispone de la experiencia, habilidades e ideas necesarias para fortalecer a la Asociación. A nivel colectivo, usted deberá trabajar de manera conjunta con los demás consejeros para alcanzar el bienestar general de la Asociación, garantizando el funcionamiento efectivo y eficiente del órgano de gobierno.

Ser miembro de un órgano de gobierno puede ser un trabajo difícil, pero también puede ser una actividad gratificante que proporciona oportunidades para el desarrollo personal. Al aportar sus habilidades y experiencias al funcionamiento de la Asociación usted obtendrá nuevas perspectivas y desarrollará nuevas habilidades y experiencias.

Soluciones y logros

Posiblemente deberá enfrentar situaciones difíciles, incluso momentos de crisis, pero a través de un trabajo serio podrá encontrar soluciones adecuadas. También encontrará momentos felices en los cuales podrá celebrar los logros obtenidos. Este manual le ayudará a evitar las situaciones difíciles y le permitirá disfrutar más plenamente de los buenos momentos. Es de esperar que los años venideros constituyan una gran experiencia en términos de aprendizaje a nivel personal, dando lugar a una sensación de orgullo por haber contribuido al desarrollo de su comunidad y, en términos generales, a la causa de la salud y los derechos sexuales y reproductivos.

¡Bienvenidos a bordo!

Conocimientos y concientización de los miembros del órgano de gobierno

Si no se sabe qué se está gobernando, nunca se podrá gobernar correctamente. Esto parece una obviedad, pero es algo que frecuentemente se olvida.



¿Por qué es importante?

Es poco probable que aquellos miembros del órgano de gobierno que no comprendan las metas y objetivos de la Asociación, sus programas y actividades, o el contexto en el que ésta opera, se desempeñen de manera adecuada para obtener los mejores resultados posibles. El primer paso consiste en asegurar que todos los miembros del órgano de gobierno conozcan aquello que deben gobernar, encontrándose al tanto de la situación actual e histórica del país en materia de salud y derechos sexuales y reproductivos.

Si bien las secciones que describen los siete principios contenidos en el Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF tratan de manera detallada temas específicos de gobierno institucional, vale la pena proporcionar una descripción general de la función de gobierno institucional. Los miembros del órgano de gobierno tienen la responsabilidad última de dirigir los asuntos de la Asociación, garantizando que la misma sea solvente desde el punto de vista financiero y que esté bien administrada a fin de que pueda alcanzar los resultados para los cuales fue creada. Para llevar esto a cabo, los miembros del órgano de gobierno deben asegurar que:

- La Asociación cumpla con todos los requerimientos legales internos, tal como está estipulado en sus estatutos, y externos, tal como está establecido en la legislación nacional.
- Actúan con integridad y evitan cualquier conflicto de interés de índole personal o el uso indebido de los fondos o recursos de la Asociación.
- Se mantienen informados sobre las actividades y la situación financiera de la Asociación.
- Los fondos y recursos son utilizados de manera prudente y se evitan las actividades que pueden ponerlos en riesgo.
- Actúan con cautela y de acuerdo a sus habilidades, aplicando sus conocimientos y experiencias personales a fin de garantizar el correcto funcionamiento de la Asociación.
- Comprenden y respetan los roles y funciones del órgano de gobierno y del personal, el que está representado por el director o directora ejecutiva.

Es importante que cada miembro del órgano de gobierno esté equipado en forma adecuada para asumir su función.

Al trabajar sobre esta sección del manual de manera sistemática, y al estar familiarizados con la documentación básica que en ella se detalla, los miembros del órgano de gobierno habrán dado el primer paso para cerciorarse que conocen aquello que están gobernando. Si esta es la primera vez que colaboran con la Asociación, será preciso que tomen los recaudos necesarios para conocer su historia, la manera en que la institución se encuentra estructurada, sus principales actividades y su situación financiera. Los miembros del órgano de gobierno deben estar al tanto de la estrategia a largo plazo y las políticas de la Asociación, saber quiénes son sus aliados y quiénes se oponen a su labor. Conocerán los logros de la Asociación, la cantidad de usuarios a los que se brinda servicios cada año, el tipo de servicios que se prestan y la cantidad de personas empleadas. También se informarán sobre quiénes son sus colegas en el órgano de gobierno y qué tipo habilidades e ideas traen consigo.



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen tres aspectos a tener en cuenta, los cuales son analizados a continuación:

- **Orientación de los nuevos miembros del órgano de gobierno.**
- **Designación de mentores para los nuevos miembros del órgano de gobierno.**
- **Seguimiento post-orientación.**

Orientación de los nuevos miembros del órgano de gobierno

1. ¿Por qué es importante contar con un proceso de orientación?

- Independientemente de cuán cualificados o inteligentes sean los nuevos miembros del órgano de gobierno, les tomará un tiempo ponerse al tanto de cómo funciona la Asociación. El proceso de orientación, siempre que haya sido diseñado e implementado de manera adecuada, ayudará a los nuevos miembros a familiarizarse con la naturaleza de la Asociación, su misión, procesos y procedimientos, así

como con los roles y responsabilidades que corresponden al órgano de gobierno y a la dirección ejecutiva. Cuanto antes se sientan integrados, más pronto podrán contribuir al desarrollo de la Asociación.

- Cuando uno o más miembros del órgano de gobierno no se sienten parte del equipo o no tienen claro qué se espera de ellos, la efectividad del órgano de gobierno y de la propia Asociación se resienten. En tales circunstancias los miembros pueden actuar de acuerdo a sus planes individuales u ocuparse de aquellos asuntos sobre los cuales tienen conocimiento o con los cuales se sienten más cómodos, lo cual supone perder de vista los intereses de la Asociación en el largo plazo. Esto puede derivar en una situación en la cual los miembros interfieren excesivamente en la gestión de los asuntos de la Asociación, la que constituye una atribución privativa del director ejecutivo.

2. ¿Quién tiene la responsabilidad de diseñar e implementar el proceso de orientación?

- Esta tarea supone una responsabilidad compartida. Por lo general, el director ejecutivo trabaja coordinadamente con un sub-comité del órgano de gobierno y con el presidente de la Asociación a fin de diseñar e implementar un proceso adecuado.

3. ¿Quiénes deben participar en el proceso de orientación?

- Es importante que todos los nuevos miembros del órgano de gobierno participen en el proceso de orientación, independientemente de cuáles sean sus contactos y conocimientos previos de la Asociación. Asimismo, la orientación puede ser de gran utilidad para las personas que participaron en un período anterior en el órgano de gobierno, en tanto les permitirá informarse sobre posibles cambios en las políticas, sistemas y procedimientos de la Asociación. También será de provecho para los miembros del órgano de gobierno que necesiten refrescar su memoria sobre ciertos temas.
- El personal de la Asociación podrá participar en el proceso de orientación, pero el órgano de gobierno tendrá la responsabilidad última de liderar el proceso. Puede ser de utilidad nombrar un mentor para cada nuevo miembro del órgano de gobierno. El mentor debe ser un miembro experimentado del órgano de gobierno, el que tendrá la responsabilidad de ayudar a comprender su funcionamiento y estará disponible para responder cualquier consulta o duda que surja.

4. ¿Cuándo debe comenzar el proceso de orientación?

- Esto dependerá de si los nuevos miembros son reclutados desde fuera o desde dentro de la Asociación.
- Para aquellos que provienen de fuera de la Asociación, la orientación deberá comenzar durante la etapa de reclutamiento. Se deberá enviar a los potenciales

candidatos información general sobre la Asociación, su misión, visión y plan estratégico, una descripción de los programas y servicios que presta, así como sus estatutos. Los candidatos también deberán recibir información sobre sus responsabilidades como miembros del órgano de gobierno, incluyendo la cantidad de reuniones a las que deberán asistir en un determinado período, su participación en comités, la duración de los mandatos y una idea del tipo de compromiso que deberán asumir. Puede ser de utilidad proporcionarles un listado de los actuales miembros del órgano de gobierno, así como las últimas cuentas anuales auditadas y el último informe de auditoría financiera.

- A los voluntarios de la Asociación que se presentan en forma espontánea como candidatos para las elecciones del órgano de gobierno se les puede remitir información similar a la que se envía a los potenciales candidatos reclutados desde fuera de la Asociación. El envío de la información deberá realizarse, en este caso, una vez que los interesados hayan manifestado su aceptación para ser nominados como candidatos.

5. ¿Cuáles son los pasos que debe incluir el proceso de orientación formal?

• Primer paso: contacto inicial

Una vez que se haya confirmado su nombramiento se deberá contactar a los nuevos miembros para darles la bienvenida al órgano de gobierno e informarles que en pocos días recibirán información detallada sobre la Asociación y el rol que desempeñarán.

• Segundo paso: *Manual de orientación del órgano de gobierno*

Cada nuevo miembro recibirá una copia del *Manual de orientación del órgano de gobierno*. Este manual servirá como documento introductorio y de referencia para el futuro. Aquellas Asociaciones que no dispongan de un manual de este tipo deberán desarrollarlo, empleando un formato de hojas anilladas, lo que permitirá actualizar sus secciones fácilmente cada vez que sea necesario. El manual deberá incluir las siguientes secciones:

Información general sobre la Asociación:

- Misión y visión.
- Breve historia de la Asociación.
- Información general sobre los programas, actividades y servicios que se desarrollan actualmente (por tipo y cantidad).
- Población objetivo.
- Organigrama de la Asociación en el cual se indiquen las relaciones jerárquicas y líneas de rendición de cuentas.
- Nombre e información general (CV) del director ejecutivo.
- Información de contacto de la Asociación (dirección de la sede central, teléfonos, correo electrónico, etc.).

Documentos oficiales:

- Estatutos y reglamentos.
- Plan estratégico.
- Políticas adoptadas sobre temas relevantes, tales como manejo de riesgos, operaciones bancarias y asuntos financieros generales, cobertura de las pólizas de seguros, salud y seguridad, hostigamiento y acoso, reintegro de gastos, adquisición de productos y servicios.
- Programa de trabajo y presupuesto para el año en curso.
- Actas de las últimas reuniones del órgano de gobierno (al menos las últimas tres).
- Último informe anual.
- Último informe de auditoría financiera.
- Documentos oficiales de la IPPF, para ponerlos al tanto de la naturaleza y funcionamiento de la Federación (que aborden cuestiones tales como las tratadas en el documento titulado ¿Qué es, qué hace y cómo funciona la IPPF?).

Información sobre el órgano de gobierno:

- Nombres e información general (CVs) de los miembros del órgano de gobierno.
- Composición y estructura del órgano de gobierno.
- Comités del órgano de gobierno, incluyendo sus términos de referencia e integrantes.
- Cronograma de reuniones y eventos para el año en curso.
- Última evaluación del órgano de gobierno.

Roles y responsabilidades del órgano de gobierno:

- Documento donde se detallen los roles y responsabilidades del órgano de gobierno, tanto a nivel de cuerpo colegiado como en términos individuales.
- Copia del código de conducta para los miembros del órgano de gobierno.

Este listado de temas no es exhaustivo. Se pueden agregar otros temas en caso que se considere necesario. De todos modos, es importante mantener actualizado el manual. Inicialmente la actualización podrá realizarse a través de la página web de la Asociación, en caso que ésta disponga de una. Posteriormente se puede realizar la actualización añadiendo el material impreso a la carpeta que contiene el manual en formato de hojas anilladas.

- **Tercer paso: reunión de orientación**

La posibilidad de que se organice una reunión formal de orientación antes de la próxima reunión programada del órgano de gobierno dependerá de varios factores, como por ejemplo del gasto que suponga convocar a nuevos miembros (o a ex miembros que se reincorporan al cargo) que provienen de lejos, así como de la cantidad de nuevos miembros que hayan sido elegidos. En caso que se justifique realizar una reunión por separado, la misma deberá llevarse a cabo preferentemente en la sede de la Asociación, o en

otro sitio que sea adecuado. Si no fuera posible organizar una reunión de orientación, entonces se deberá incluir la orientación como uno de los principales puntos de la agenda correspondiente a la primera reunión del nuevo órgano de gobierno.

Sea cual fuere la modalidad de la reunión, se deberá realizar un repaso del *Manual de Orientación del Órgano de Gobierno*, prestando especial atención a los temas que se consideren más importantes, tales como la misión y visión de la Asociación, su plan estratégico, estructura, organigrama y situación financiera. Se deberá dedicar el tiempo necesario para clarificar los roles y responsabilidades del órgano de gobierno y de los oficiales honorarios. Asimismo, es importante que se dedique una sesión especial para responder las preguntas que pudieran surgir sobre este y otros temas. De todos modos, se debe evitar sobrecargar a los nuevos miembros con demasiada información, siendo preferible en esta oportunidad proporcionarles sólo un panorama general, dejando las discusiones específicas para las reuniones subsiguientes. Si la Asociación ha decidido adoptar el sistema de mentores, este puede ser el momento para nombrar un mentor para cada nuevo miembro del órgano de gobierno.

- **Cuarto paso: visita a las instalaciones y programas de la Asociación**

Por último, se deberá invitar a los nuevos miembros del órgano de gobierno a visitar las instalaciones de la Asociación, dándoles la oportunidad de observar de manera directa sus programas, actividades y centros de servicios. Esta será una buena oportunidad para que los miembros que no están familiarizados con la Asociación se interioricen sobre sus servicios prestado, las necesidades y perfiles de los usuarios y conozcan al personal. Del mismo modo, deberían visitar la sede de la Asociación para que puedan observar dónde se reúne el órgano de gobierno y dónde se encuentra la oficina del director o directora ejecutiva. El hecho de poder observar personalmente qué hace la Asociación les permitirá formarse una idea más acabada del entorno en el cual funciona y, a su vez, les ayudará a sentirse más comprometidos y motivados con su trabajo.

Para mayor información sobre cómo organizar y estructurar una reunión de orientación remitirse a los apéndices 1 y 2.

Designación de mentores

Puede resultar útil nombrar un mentor para cada nuevo miembro del órgano de gobierno. En estos casos se le solicita al mentor (miembro experimentado) que se mantenga en contacto con el nuevo miembro durante el primer año de mandato. El mentor podrá responder las preguntas del nuevo miembro relativas al funcionamiento del órgano de gobierno, ayudándolo a sentirse bienvenido en su nuevo cargo. La relación que se establezca entre ellos podrá ser más o menos

formal, dependiendo de las necesidades del nuevo miembro, pero se los deberá alentar a que aclaren las expectativas mutuas en relación a este proceso.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Seguimiento post-orientación

Las buenas prácticas establecen que cada nuevo miembro del órgano de gobierno debe recibir una orientación profunda antes de asumir sus responsabilidades. Una buena orientación prepara a los nuevos miembros para que puedan desempeñarse como líderes efectivos, proporcionándoles información clave sobre la Asociación y sobre sus responsabilidades. Una buena orientación, junto con un adecuado análisis del perfil de los voluntarios que requiere la Asociación, garantiza que los nuevos miembros dispongan de los conocimientos y confianza necesarios para ejercer una influencia positiva en el proceso de formulación de políticas, contando con las habilidades necesarias para contribuir a la efectividad del órgano de gobierno.

Se recomienda llevar a cabo una evaluación del órgano de gobierno luego de transcurrido un tiempo de realizado el proceso de orientación. El objetivo de esta evaluación consiste en determinar de qué manera los miembros han recibido e incorporado la información brindada, así como conocer qué ha hecho cada uno de ellos para ampliar su conocimiento de la Asociación y, especialmente, del funcionamiento del órgano de gobierno.

Reunión de revisión post-orientación

Es conveniente programar una reunión de revisión algunos meses luego del ingreso de los nuevos miembros al órgano de gobierno, en la cual participará el presidente de la Asociación. Esta reunión proporcionará una oportunidad para que los nuevos miembros realicen comentarios, identifiquen aspectos problemáticos y soliciten información adicional en caso de que fuera necesario. Esta revisión podrá utilizarse para:

- Proporcionar una explicación adicional sobre la estructura o las actividades de la Asociación.
- Identificar habilidades especiales y áreas de interés para los nuevos miembros del órgano de gobierno.
- Revisar las responsabilidades básicas de los nuevos miembros del órgano de gobierno.
- Discutir cualquier problema que pueda haber surgido.
- Identificar áreas en las cuales los nuevos miembros del órgano de gobierno posiblemente deseen obtener mayor apoyo o capacitación.

- Recibir comentarios y aportes de los nuevos miembros del órgano de gobierno en relación a sus impresiones sobre la experiencia de formar parte de la junta.

Listado de verificación para los nuevos miembros del órgano de gobierno

- ¿Ha recibido el *manual de orientación del órgano de gobierno*?
- ¿Ha completado un formulario de evaluación de habilidades?
- ¿Sabe cuándo fue fundada la Asociación y cuál es su historia?
- ¿Conoce los propósitos de la Asociación?
- ¿Conoce las actividades que lleva adelante la Asociación?
- ¿Conoce de qué manera se financia la Asociación?
- ¿Conoce los principales problemas que afronta la Asociación?
- ¿Conoce los proyectos y actividades planificados para el futuro?
- ¿Conoce las redes y relaciones que la Asociación mantiene con otras organizaciones?
- ¿Comprende la estructura del personal y el voluntariado y cuál debe ser su relación con el personal y los demás voluntarios?
- ¿Comprende cuál es su rol y responsabilidades como miembro del órgano de gobierno?
- ¿Dispone de una copia del código de conducta de los miembros del órgano de gobierno?
- ¿Se ha reunido con el presidente y el director ejecutivo y ha visitado algunas de las instalaciones de la Asociación?
- ¿Ha conocido y tenido oportunidad de entablar contacto con los demás miembros del órgano de gobierno?
- ¿Conoce de qué manera se vincula el trabajo de la Asociación con las iniciativas que llevan adelante otras organizaciones?
- ¿Tiene en este momento alguna necesidad en términos de apoyo o capacitación? En caso afirmativo: ¿Se está trabajando a fin de satisfacer estas necesidades?





Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF: Principio 1

El órgano de gobierno garantiza la integridad de sus miembros, así como la responsabilidad colectiva



¿Por qué es importante?

¡Uno para todos y todos para la Asociación! De esta forma podrían describirse los contenidos de esta sección. Todos los órganos de gobierno están compuestos por personas que trabajan en conjunto por el bien de la Asociación. Esto implica que cada integrante debe garantizar, a través de su desempeño y comportamiento, que actúa en beneficio de la Asociación. Asimismo, implica que el órgano de gobierno se pronuncia y actúa como una unidad, asumiendo la responsabilidad colectiva por las decisiones que adopta durante sus reuniones.

Esto no significa que exista una sola opinión al interior del órgano de gobierno. De hecho, la diversidad de opiniones y las diferentes perspectivas enriquecen las discusiones que tienen lugar durante las reuniones y es de esperar que ayuden a tomar decisiones mejor fundamentadas. Sin embargo, una vez que se adopta una decisión, ésta pasa a ser la posición oficial del órgano de gobierno y todos los miembros deben apoyarla de manera incondicional. Una persona no puede hablar fuera del ámbito de la Asociación o dirigirse al personal planteando que “esta fue la decisión que adoptó el órgano de gobierno, pero creo que no es adecuada”, o bien decir “no estuve presente en la reunión cuando tomaron la decisión y no la comparto, hubiese preferido que...”. Este tipo de discusiones deben tener lugar durante las reuniones del órgano de gobierno y no fuera del ámbito específico en que se llevan a cabo sus reuniones.

El órgano de gobierno actúa y toma decisiones en favor del interés colectivo de la Asociación, asumiendo una responsabilidad colegiada sobre dichas decisiones. Sus miembros no actúan ni toman decisiones en función de sus intereses individuales ni del interés de cualquier otra organización o causa en la que pudieran estar involucrados. El órgano de gobierno garantiza que, cuando sus miembros son electos con el apoyo de un grupo en particular, éstos actúen en favor del bien colectivo y no de ese grupo específico solamente. Al ejercer su función en el órgano de gobierno, los miembros deben ponerse la camiseta de la Asociación y no la del grupo que pueden representar o su interés profesional a nivel individual.

El órgano de gobierno es consciente de su función de promover y proteger la misión, los valores y la reputación de la Asociación y trabaja para elevar su prestigio público a través de todas las actividades que llevan a cabo sus miembros en

nombre de la Asociación. Un código de conducta aprobado de común acuerdo permitirá a los miembros identificar y declarar la existencia de conflictos de interés actuales o potenciales y proporcionará un proceso consensuado que permitirá manejar dichos conflictos.

Las políticas del órgano de gobierno no deberán permitir que los miembros obtengan beneficios materiales derivados de su posición, más allá de los que permite la ley y los reglamentos de la organización.



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen tres aspectos a tener en cuenta, los cuales son analizados a continuación:

- Roles y responsabilidades.
- Código de conducta.
- Conflictos de interés.

Roles y responsabilidades

Roles

La función del órgano de gobierno consiste en gobernar, no en administrar, y es a raíz de esta diferencia que a menudo se originan problemas al interior de las Asociaciones. La tarea de ejercer el gobierno institucional implica proporcionar un marco estratégico que sirva de referencia para el desempeño del director ejecutivo. Sin embargo, los órganos de gobierno a menudo se involucran en temas relacionados con la administración de los aspectos operativos y de este modo desatienden sus propias responsabilidades en materia de gobierno institucional. Esto ocurre, por lo general, ya que las cuestiones de índole operativa están más relacionadas con la experiencia profesional de cada uno de los miembros del órgano de gobierno.

Además, es posible que los miembros del órgano de gobierno tiendan a concentrarse en mayor medida en los asuntos operativos debido a una o más de las siguientes razones:

- Se relacionan con un área con la que están familiarizados.
- Probablemente experimentan una sensación de haber alcanzado un logro o una gratificación inmediata al haber tomado una decisión operativa.

- Al hacerlo pueden demostrar quién manda.

Habitualmente resulta difícil para los miembros del órgano de gobierno distanciarse y mantener una perspectiva estratégica. Es comprensible que esto ocurra dado que muchas Asociaciones iniciaron sus actividades estando conformadas por un grupo pequeño de personas que llevaban a cabo funciones de gobierno institucional y de administración de manera simultánea. A medida que la Asociación crecía, o a medida que se seleccionaban nuevos miembros para ser incorporados al personal, resultaba difícil deshacerse de viejos hábitos y delegar apropiadamente.

A menudo los órganos de gobierno comienzan con buenas intenciones pero pierden el rumbo y terminan ocupándose de los asuntos que deben quedar reservados al director o directora ejecutiva. Hasta cierto punto es inevitable que de vez en cuando se produzca una desviación de las actividades propias de gobierno institucional hacia el área de gestión, pero dependerá del presidente de la Asociación, y de cada uno de los miembros del órgano de gobierno, garantizar que dichas desviaciones sean limitadas en cuanto a su alcance y periodicidad.

Cuando uno de los miembros del órgano de gobierno, por su cuenta, ya sea deliberadamente o por desconocimiento, hace caso omiso de las líneas de mando y se dirige directamente al director ejecutivo o al personal para solicitarles algún tipo de información, o intenta ejercer influencia sobre las decisiones que se toman en el ámbito de la dirección ejecutiva, suelen producirse fricciones. A través del establecimiento de un código de conducta (ver apéndice 4) que haya sido suscrito por los miembros del órgano de gobierno, es posible evitar ésta y otras potenciales áreas de conflicto. El código de conducta debe estar respaldado por una política que establezca una serie de pautas sobre el comportamiento que deben mantener los miembros del órgano de gobierno en relación al personal de la Asociación y debe garantizar que todas las comunicaciones que se establezcan con el personal sean canalizadas a través del director ejecutivo.

El director ejecutivo debe contar con la libertad de acción necesaria para administrar el personal y el trabajo de la Asociación dentro de los parámetros establecidos por el órgano de gobierno y conforme a las decisiones y políticas que éste adopta. La principal responsabilidad del presidente consiste en preservar la integridad de la función del órgano de gobierno y fomentar un clima adecuado para la resolución de este tipo de inconvenientes mediante la consulta y colaboración con el director o directora ejecutiva. Esto no es sencillo y requiere de un alto grado de franqueza, confianza y respaldo.

Responsabilidades

La sección “Conocimientos y concientización del órgano de gobierno” (página 7) proporciona una breve descripción de las responsabilidades del órgano de gobierno. También establece de qué manera se puede orientar a los nuevos miembros sobre sus futuras responsabilidades.

Cabe reiterar que se espera que los miembros del órgano de gobierno actúen de manera razonable y prudente en todos los asuntos relacionados a la Asociación y sus intereses. Cada miembro debe actuar con el mismo grado de cuidado con el que ejerce el manejo de sus propios asuntos o los asuntos de una tercera persona ante la cual son responsables. En la práctica, esto significa que cada miembro debe tener algún nivel de conocimiento sobre las cuestiones legales, financieras y del área de gestión que afectan a la Asociación, sin necesariamente ser expertos en ninguna de ellas.

Esto supone, asimismo, que los miembros del órgano de gobierno deben ser personas que gobiernan, inspiran confianza y actúan como custodios de los recursos de la Asociación. Por sobre todas las cosas tienen la responsabilidad de proteger los valores de la Asociación y los intereses de todas las partes interesadas en su labor, ya sean sus miembros, voluntarios, personal, usuarios, donantes o cualquier otra persona o entidad que tome parte en sus actividades.

Para una descripción detallada de las responsabilidades que corresponden a los miembros del órgano de gobierno y los oficiales honorarios remitirse al apéndice 3.

Código de conducta

Un código de conducta es un acuerdo individual entre la Asociación y cada uno de los miembros que integran su órgano de gobierno, donde se establecen los estándares de conducta que se espera respeten cada uno de ellos. Los miembros del órgano de gobierno suscriben el código cuando asumen sus cargos. Al hacerlo se comprometen a observar sus estándares.

El órgano de gobierno, a través de aportes de otros ámbitos de la Asociación, formula el código para establecer un conjunto de valores – por ejemplo integridad, honestidad y transparencia. Asimismo, estipula una serie de conductas específicas que se espera que demuestren sus miembros a fin de poner en práctica estos valores.

El código de conducta, cuando ha sido adecuadamente formulado y apropiadamente implementado, puede ser una poderosa herramienta para mejorar la calidad del órgano de gobierno:

- El acto mismo de redactar un código de conducta puede producir un efecto positivo en el órgano de gobierno, haciendo públicas las inquietudes existentes y estimulando el debate.
- El código de conducta proporciona una protección básica a la Asociación al definir aquellas conductas que se consideran inapropiadas por parte de sus miembros.
- El código puede ser utilizado con el objetivo de mejorar los procesos de reclutamiento, orientación, evaluación, capacitación y desarrollo de los miembros del órgano de gobierno.

Cada uno de los miembros del órgano de gobierno y de los oficiales honorarios deberá firmar una declaración en la que

confirmen haber recibido una copia del código de conducta, de haberlo leído y comprendido y de aceptar que se comportarán de acuerdo a lo estipulado en el mismo. Será la Asociación quien decida si se utilizará el código o una versión del mismo para ser aplicado a los miembros de los comités del órgano de gobierno y al personal jerárquico de la Asociación.

Apropiación del código de conducta por parte de los miembros del órgano de gobierno

Para que la implementación sea efectiva, el órgano de gobierno debe tener la sensación de que el código de conducta proviene de sí mismo, refleja sus inquietudes y expresa sus esperanzas. Este sentido de apropiación surge durante el proceso de formulación del código. Una vez que éste ha sido formulado, se debe procurar mantener vigente este sentido de apropiación. Los nuevos miembros deben comprometerse con el código de conducta y los miembros en ejercicio deben tenerlo presente en todos sus actos.

Para un modelo de código de conducta remitirse al apéndice 4.

Compromiso con los principios de la IPPF

Además de suscribir un código de conducta general, puede ser conveniente que los miembros del órgano de gobierno de una Asociación de la IPPF se comprometan con las cinco Aes definidas en el Marco Estratégico de la Federación.

Para un modelo de declaración remitirse al apéndice 5.

Conflictos de interés

¿Qué es un conflicto de interés?

Los conflictos de interés surgen cuando las inquietudes personales o profesionales de un miembro del órgano de gobierno afectan su habilidad de poner el bienestar de la Asociación por encima del beneficio personal. La experiencia sugiere que es probable que los voluntarios que prestan servicios como miembros del órgano de gobierno participen, de una forma u otra, en las actividades de otras organizaciones que actúan en el ámbito de su comunidad, con lo cual no es inusual que surjan conflictos de interés reales o potenciales.

Cualquier miembro que tuviera un interés de tipo financiero en relación a alguna cuestión que esté siendo discutida por el órgano de gobierno deberá declarar la naturaleza de su interés y retirarse de la sala de reuniones. Asimismo, los miembros del órgano de gobierno no deberán intervenir en la toma de decisiones en aquellos asuntos que impliquen la posibilidad de que un pariente suyo sea designado para ocupar el cargo de director ejecutivo.

¿Por qué preocuparse por los conflictos de interés?

El trabajo del órgano de gobierno en el sector voluntario supone una serie de obligaciones éticas importantes. Esto se debe a que cuando los miembros del órgano de gobierno no llevan adelante las tareas de supervisión de su Asociación con el cuidado debido, no actúan en función de la confianza que

el público ha depositado en ellos. Además, en muchos países los miembros del órgano de gobierno tienen la responsabilidad legal de garantizar que los recursos de la organización sean gestionados de forma prudente y, a su vez, deben responder legalmente por sus propias acciones.

¿Qué tipo de situaciones trae aparejado el conflicto de interés?

Los conflictos de interés están vinculados con cuestiones de conducta ética, incluyendo no sólo asuntos de índole legal sino también consideraciones sobre cada aspecto del gobierno institucional. En términos generales, existen tres niveles de conducta ética: (1) la observancia de las leyes, (2) aquellas decisiones sobre las que se tiene claro cuál es el curso de acción correcto, pero la persona se ve tentada a tomar un curso de acción diferente y (3) aquellas decisiones que requieren una decisión entre opciones contrapuestas. Es el tercer nivel el que puede plantear la mayor cantidad de inconvenientes para los miembros de los órganos de gobierno de las Asociaciones.

¿De qué manera podemos controlar los conflictos de interés?

Se debe diseñar un sistema de controles que permita evitar la aparición de conflictos de interés reales o potenciales, comenzando con políticas bien definidas sobre todos los asuntos que podrían derivar en un conflicto. Lo más importante es desarrollar una política sobre conflictos de interés (ver apéndice 6) basada en las necesidades y circunstancias de la Asociación, la cual deberá ser revisada de forma periódica. Cada miembro del órgano de gobierno debe dar su consentimiento por escrito de que actuará conforme a esta política.

Además, la Asociación deberá mantener un registro de intereses (ver apéndice 7) para todos los miembros del órgano de gobierno, quienes deberán actualizar la información anualmente.

Será la Asociación quien decida si la política de conflicto de interés deberá aplicarse también a la totalidad del personal o sólo a aquellos que ocupan posiciones jerárquicas y a aquellos empleados que tienen a su cargo determinadas funciones específicas, tales como la gestión de compras y contrataciones.



Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF: Principio 2

El órgano de gobierno define la dirección estratégica y las políticas de la organización



¿Por qué es importante?

El órgano de gobierno deberá definir la dirección estratégica de la Asociación para que ésta pueda alcanzar su misión, metas y objetivos.

El planeamiento estratégico supone llevar cabo una serie de actividades que permitan tener una mirada abarcadora de la realidad que enfrenta la Asociación. También supone definir las prioridades que son esenciales en términos de la misión de la Asociación y hacer que el órgano de gobierno se comprometa a trabajar en función de estas prioridades. Los miembros del órgano de gobierno tienen la responsabilidad última de garantizar el bienestar de la Asociación y, por lo tanto, de definir su dirección estratégica y fijar sus prioridades. Pero no pueden realizar esta tarea solos. Para que el plan resulte exitoso, es esencial que se establezca una estrecha colaboración y que se trabaje en forma coordinada con el director ejecutivo y con otros miembros de su equipo.

Un plan estratégico no implica definir actividades detalladas ni planes de implementación. Implica, por el contrario, fijar las metas y objetivos que ayudarán a los miembros del órgano de gobierno a garantizar que el programa de trabajo y las actividades anuales de la Asociación se encuentren en línea con los objetivos estratégicos de largo plazo. Dado que es un documento esencial de gobierno institucional, es preciso que los consejeros lo conozcan en profundidad. Asimismo, es necesario revisar el plan estratégico al menos una vez al año a fin de cerciorarse que siga siendo vigente. También se lo revisará cada vez que se produzcan cambios en la situación del país y se presenten nuevos desafíos y oportunidades. Un buen plan estratégico describe claramente hacia dónde se dirige la Asociación y proporciona ayuda a los miembros del órgano de gobierno para que puedan centrarse en las tareas vinculadas al pensamiento estratégico, evitando que se involucren en los asuntos cotidianos propios de la operación y la administración.

¿Por qué no se planea estratégicamente?

Siempre se esgrimen razones para no redactar un plan estratégico o no pensar estratégicamente.

- Para muchas Asociaciones afrontar el día a día resulta una tarea compleja en sí misma. Para otras, el sólo hecho de

escuchar hablar de “planeamiento estratégico” basta para que recuerden malas experiencias y se desanimen.

- Otras no le encuentran sentido a la necesidad de planificar, dado que perciben que el entorno es muy cambiante. Temen que, a pesar de haber dedicado tiempo y esfuerzo, las reglas de juego cambien, haciendo inútil el planeamiento estratégico.
- Por último, puede ocurrir que no se disponga de las habilidades o recursos necesarios para implementar el plan.

Los riesgos que se derivan de la falta de planeamiento estratégico

Aún así, a pesar de todas las dificultades reales o imaginarias que existan, es precisamente en estas circunstancias cuando se aprecia la importancia del planeamiento estratégico.

- Si una Asociación dedica su tiempo a preocuparse por los asuntos relacionados con la obtención de fondos, carece de un rumbo preciso y depende de aquello que se realizó anteriormente como base para evaluar qué hacer a continuación. O si no puede pensar más allá del término del año financiero en curso, corre el riesgo inminente de estancarse.
- Una Asociación como ésta emplea su tiempo esperando que la situación mejore. Se encuentra arraigada al pasado, en lugar de estar encaminada hacia aquello que desea hacer en el futuro. Se paraliza y se vuelve predecible a pesar de que lleva a cabo su labor en un entorno que es constantemente cambiante.
- A menos que esa Asociación disponga del coraje suficiente para decidir qué rumbo tomar y para formular y acordar un plan para llegar a destino, se marchitará y morirá.

© Adaptado de “*The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations*” escrito por Alan Lawrie, con permiso de los editores, *The Directory of Social Change*, 24 Stephenson Way, Londres NW1 2DP, a través de quienes puede solicitarse la compra de copias por correo postal, precio £18,95 (+ gastos de envío), tel: +44 (0)8450 777707, página web: www.dsc.org.uk

¿Por qué son necesarias las políticas?

Mientras el plan estratégico muestra hacia dónde se dirige la Asociación, las políticas proporcionan el marco y las indicaciones necesarias para llegar a destino. Los miembros

del órgano de gobierno tienen la responsabilidad de garantizar que exista un marco de políticas en base al cual la Asociación pueda funcionar. Las políticas deben abarcar una serie de temas, pero todas ellas tienen tres rasgos en común:

- Están formuladas por escrito.
- Son aprobadas por el órgano de gobierno en pleno.
- Son desarrolladas conjuntamente con el director o directora ejecutiva.

El plan estratégico y las políticas de la Asociación constituyen, en conjunto, dos herramientas muy importantes que permiten al órgano de gobierno planificar, implementar y



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen dos aspectos a tener en cuenta, los cuales son analizados a continuación:

- Plan estratégico.
- Políticas.

Plan estratégico

Propósitos y beneficios del planeamiento estratégico formal

1. Cambia o afirma el rumbo de la Asociación.
2. Enriquece los aportes de los miembros del órgano de gobierno, del personal y de otros voluntarios, involucrándolos en el proceso de planeación.
3. Concentra los recursos en los temas importantes, guía a la Asociación en el desarrollo de nuevos programas y asigna recursos a aquellas áreas que presentan el mejor potencial para obtener resultados exitosos.
4. Brinda información de calidad para que el órgano de gobierno pueda tomar mejores decisiones.
5. Proporciona un marco de referencia para elaborar los planes operativos de corto plazo (generalmente anuales) y sus respectivos presupuestos.
6. Desarrolla análisis de situación en base a las oportunidades y las amenazas que influyen sobre el trabajo de la Asociación. Estos análisis identifican las fortalezas y debilidades de la Asociación y pueden proporcionar un mayor nivel de concientización sobre el potencial para desarrollar nuevos programas y actividades o para mantener un estricto control sobre los programas y actividades en curso.
7. Mejora la comunicación y las relaciones públicas, fortaleciendo la capacidad de todos los actores de interpretar la misión, metas y logros de la Asociación.
8. Desarrolla un sentido de seguridad entre los miembros del órgano de gobierno y el personal al permitir que éstos comprendan más profundamente la naturaleza cambiante

del entorno y la habilidad de la Asociación para adaptarse al mismo.

9. Proporciona un ejercicio de debate e intercambios que permite ampliar las perspectivas.
10. Capacita a todos los gerentes que se desempeñan en cada uno de los niveles de la Asociación y mejora las prácticas de gestión.
11. Proporciona una hoja de ruta que indica hacia donde se está dirigiendo la Asociación y de qué manera puede llegar a destino.
12. Establece objetivos realistas y exigentes, que de todos modos es posible alcanzar.
13. Revisa y evalúa las actividades presentes y sus resultados a fin de realizar los ajustes y modificaciones apropiadas en función del entorno cambiante y de los comentarios y aportes que realiza el personal, los usuarios o los donantes.
14. Fomenta la concientización sobre la naturaleza cambiante del entorno para hacer que las personas estén en mejores condiciones de adaptarse al mismo.

Un proceso de planeamiento estratégico en 10 pasos

¿Quiénes somos?

1. Definir o afirmar la visión y misión de la Asociación.

¿En qué lugar nos encontramos actualmente?

2. Analizar el plan estratégico actual (en el caso que se disponga de uno) y el desempeño de la Asociación en las áreas de programas, finanzas y administración.
3. Evaluar y documentar las necesidades de la comunidad a la cual brinda sus servicios la Asociación.
4. Evaluar las limitaciones, oportunidades y recursos – tanto a nivel interno como externo – en tanto factores que afectarán a la Asociación e influirán sobre el planeamiento.

¿Hacia dónde deseamos ir?

5. Preparar las metas y objetivos preliminares tomando como base la información reunida y evaluada en los pasos 1 a 4. En caso de ser necesario, reconsiderar y reafirmar la visión y misión a la luz de la nueva información.
6. Revisar y validar las metas y objetivos.

¿Cómo llegamos a destino?

7. Desarrollar un plan financiero y un presupuesto para respaldar las metas y objetivos que fueron validados.
8. Desarrollar un plan de acción para cada objetivo.
9. Preparar un plan integral que deberá ser revisado, aprobado e implementado.

¿Cómo nos está yendo?

10. Evaluar los avances y actualizar el plan periódicamente.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource,

comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Terminología específica del planeamiento estratégico

Visión

- Los motivos por los cuales se estableció y continúa existiendo la Asociación.
- ¿Qué es lo que la Asociación desea modificar o proteger?
- ¿Qué es lo que la distingue de otras organizaciones voluntarias?

Misión

- Las metas y propósitos que tiene la Asociación en la actualidad.
- Las creencias y valores que la mantienen unida.

Objetivos estratégicos

- El rumbo y las prioridades que se ha fijado la Asociación para el período de tiempo que abarca el plan.
- Una serie de metas relacionadas que indican un rumbo determinado que deberá seguir la Asociación durante el período de tiempo que abarca el plan.

Objetivos operativos

- Las modalidades y medios para implementar los objetivos estratégicos.
- Estos objetivos deben ser claros y medibles y estar establecidos en un plazo de tiempo que se ajuste al período que abarca el plan.

Factores determinantes del éxito

- Todas aquellas cosas que la Asociación debe realizar correctamente para poder alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.
- Por lo general se trata de aspectos vinculados con el funcionamiento interno de la Asociación, sus sistemas y procedimientos, así como con la idoneidad, nivel de especialización y habilidades del personal.

Proceso de planeamiento estratégico – responsabilidades

El órgano de gobierno debe liderar el proceso de planeamiento estratégico, pero deberá hacer partícipes del mismo a todas aquellas personas que puedan eventualmente resultar afectadas por cualquier cambio potencial que pudiera tener lugar.

La peor forma de abordar este proceso es asignar la redacción del plan a unas pocas personas que han sido elegidas a ese efecto. El plan que surja como resultado de este proceso probablemente será escrito en términos que sólo podrán ser comprendidos por unos pocos, lo cual generará frustración en las personas que estuvieron a cargo de la redacción, dado que posiblemente sientan que nadie toma el documento resultante seriamente. Por el contrario, si se fomenta la participación de demasiadas personas de manera simultánea será difícil coordinar el proceso, dado que habitualmente las reuniones se prolongarán y será difícil tomar decisiones, en especial cuando se pone el énfasis en la importancia de respetar las instancias de consulta y consenso. A raíz de estos dos últimos factores puede ocurrir también

Síntesis del proceso de planeamiento

Etapas 1	Clarificar la visión y misión de la Asociación.	
Etapas 2	Reunir información.	
	Información interna <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué lugar nos encontramos actualmente? • ¿Cómo nos es está yendo? • ¿Cuáles son nuestros éxitos? • ¿Cuáles son nuestras fallas? • ¿Con qué datos e información financiera contamos? 	Información externa <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué está sucediendo en nuestro campo de trabajo? • ¿Existen tendencias o eventos que podrían afectarnos?
Etapas 3	Utilizar la información para identificar los supuestos claves, las opciones estratégicas y el rumbo.	
Etapas 4	Desarrollar y planificar una estrategia que pueda lograrse en la práctica y para la cual se disponga o puedan conseguirse los fondos necesarios.	
Etapas 5	Demostrar que la Asociación tiene la capacidad para llevar a cabo el plan.	

© Adaptado de "The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations" escrito por Alan Lawrie, gracias al permiso de los editores, The Directory of Social Change, 24 Stephenson Way, Londres NW1 2DP, a través de quienes puede solicitarse la compra de copias por correo postal, precio £18,95 (+ gastos de envío), tel: +44 (0)8450 777707, página web: www.dsc.org.uk

que se pongan trabas a los intentos de emplear nuevos enfoques para llevar a cabo el planeamiento estratégico.

Una posible solución a este problema consiste en tratar de visualizar este proceso como si tuviera lugar en tres niveles diferentes:

- El primer nivel tiene que ver con la tarea esencial de definir la misión y los valores principales de la Asociación, orientado el proceso hacia la dirección correcta. Esta tarea está a cargo del órgano de gobierno, del director ejecutivo y del personal jerárquico de mayor experiencia.
- El segundo nivel supone la participación de la totalidad del personal de la Asociación, el que luego de haber participado en discusiones de alto nivel debería estar en condiciones de darle forma al plan y desarrollar planes específicos para sus respectivas áreas, siguiendo las pautas generales acordadas por el órgano de gobierno y los directivos de mayor experiencia.
- En el tercer nivel pueden trabajar en forma conjunta grupos del personal, miembros del órgano de gobierno y otros voluntarios con el objetivo de diseñar partes específicas del proceso, tales como tratar de identificar futuras tendencias en las necesidades de la comunidad, el efecto de las intervenciones gubernamentales o el cese de las mismas y otros aspectos similares.

Todo el proceso debe ser coordinado de forma rigurosa. De lo contrario podría desvirtuarse fácilmente, derivando en una serie de reuniones interminables en las cuales se dejarían de lado las iniciativas e ideas innovadoras en aras de respetar las instancias de consulta y consenso.

El órgano de gobierno debe asumir la responsabilidad de definir el rumbo de la Asociación, llegando a un acuerdo sobre las prioridades claves y garantizando que el plan sea formulado a tiempo, esté correctamente articulado y tenga un formato que resulte de fácil comprensión.

El diseño de los detalles para implementar la estrategia, tales como la elaboración de planes anuales o estudios de factibilidad de los proyectos, es una tarea que probablemente será realizada más eficientemente si el órgano de gobierno la delega en el director ejecutivo y el personal de la Asociación, dado que son ellos quienes tienen un mayor nivel de conocimiento sobre los aspectos prácticos.

Políticas

El órgano de gobierno y el desarrollo de políticas

¿Qué es una política?

Una política puede ser definida como *“un curso de acción adoptado para influir sobre decisiones y acciones que se llevarán a cabo posteriormente”*. Las políticas están relacionadas con la aplicación de principios generales, globales y rectores para la toma de decisiones. Por ejemplo:

- Reflejan los valores principales de la Asociación y representan los intereses de todas las partes interesadas

en su labor (sus miembros, las personas a quienes la Asociación presta sus servicios, su personal y todos aquellos que prestan apoyo material y moral a la Asociación).

- Proporcionan una orientación amplia pero al mismo tiempo clara, de forma tal que el director o directora ejecutiva pueda desempeñarse teniendo la certeza de que el órgano de gobierno ha establecido un marco básico para abordar las cuestiones vinculadas a la gestión de los programas y la operación. Como ejemplos pueden incluirse las áreas de finanzas y logística.

De este modo el órgano de gobierno de la Asociación establecerá una serie de principios y procedimientos que estarán incorporados en las políticas con el objetivo de:

- Guiar al personal, sobre todo al director ejecutivo.
- Ejercer influencia sobre las operaciones actuales.
- Producir un impacto en el futuro curso de acción de la Asociación.

Habiéndose establecido estas políticas, no será necesario que el director ejecutivo continúe planteando cuestiones operativas ante el órgano de gobierno. A su vez, si estas políticas son empleadas junto con los estatutos de la Asociación, proporcionarán orientación sobre cómo gestionar la Asociación de manera prudente y adecuada. Un conjunto de políticas bien organizadas permite que el órgano de gobierno avance por el camino correcto. El proceso de orientación para nuevos miembros del órgano de gobierno deberá incluir información sobre las políticas institucionales.

¿Por qué preocuparse por las políticas?

Toda organización establece políticas, aún cuando las mismas sean informales. Para ser más efectivas, las políticas deben ser cortas, comprensibles y razonables. También deben estar redactadas de una manera particular, a fin de que:

- Quede claro a qué hacen referencia.
- Sean recordadas y aplicadas.
- No sean malinterpretadas o aplicadas en forma selectiva.

Si no se siguen estas pautas, la toma de decisiones demandará más tiempo dado que los miembros del órgano de gobierno se encontrarán en la situación de tener que afrontar cada asunto como si el mismo nunca hubiera sido tratado con anterioridad.

El órgano de gobierno debería desarrollar políticas destinadas a abordar los aspectos claves de la Asociación. Por lo general, es el personal quien se encarga de redactar las políticas. El órgano de gobierno puede solicitar al personal que se ocupe de esta tarea, o puede ocurrir que el director ejecutivo tome la iniciativa para ocuparse de un determinado asunto operativo para el cual se requiere la orientación del órgano de gobierno.

En ocasiones puede parecer una tarea abrumadora, que requiere mucho trabajo por parte de los voluntarios y el

personal. Sin embargo, una vez que se ha llevado a cabo, permite que el órgano de gobierno deje de preocuparse por los asuntos propios de la rutina de trabajo y los detalles menores de los procesos de la Asociación.

Definir las políticas no es un ejercicio que pueda realizarse en una sola oportunidad y para siempre. Puede surgir la necesidad de realizar enmiendas a las políticas a raíz de acontecimientos externos, tales como modificaciones en la legislación local y requerimientos de los donantes.

Por ejemplo:

- Puede ser necesario establecer nuevas políticas para dar tratamiento a nuevas actividades o a determinados asuntos que surjan en el ámbito de la Asociación.
- Todas las políticas deberían ser revisadas con cierta periodicidad a fin de evaluar si siguen siendo pertinentes.
- El órgano de gobierno debería identificar cualquier hábito, estilo y práctica que deba ser incorporado al conjunto de políticas formales.

Vale la pena reiterar que, a pesar de que su formulación demanda tiempo, las políticas constituyen una parte esencial del buen gobierno institucional en tanto que:

- Describen ciertas preferencias sobre cómo debe realizarse el trabajo de la Asociación.
- Promueven la coherencia y dan continuidad a las decisiones del órgano de gobierno.
- Son esenciales para el ejercicio exitoso de las facultades delegadas en el director ejecutivo y en otros miembros del personal jerárquico.
- Constituyen un medio para ayudar a garantizar que el trabajo que realiza el personal en diferentes sitios, tales como la sede central de la Asociación o sus filiales, sea uniforme y sirva para promover las metas y objetivos de la Asociación.

Es importante que el órgano de gobierno no tenga ninguna “política oculta”. Esto sucede, en ocasiones, debido a que el órgano de gobierno desea retener la libertad de acción, o para demostrar que “está a cargo de la situación”, o porque resulta difícil definir el asunto que se está tratando sin correr el riesgo de que sea malinterpretado. Cualquiera sea el motivo, esta actitud puede redundar negativamente en el órgano de gobierno, pudiendo derivar en la falta de acción por parte del personal y en demoras excesivas en el tratamiento de los asuntos, dado que éstos deberían ser remitidos al órgano de gobierno cada vez que fueran planteados.

Cada una de las políticas que aprueba el órgano de gobierno debe ser incorporada a un manual escrito, presentada por tema, como por ejemplo finanzas, personal y conflictos de interés. Cada miembro del órgano de gobierno y cada miembro del personal directivo debe tener una copia del manual de políticas.

El manual cumple la función de ser una suerte de reglamento. De todos modos, es aconsejable que las políticas se establezcan de forma tal que sean lo suficientemente

amplias para evitar que se conviertan en disposiciones detalladas, las cuales podrían ser empleadas con fines destructivos más que creativos, originando serias disputas entre los miembros del órgano de gobierno y el personal.

Breve lista de verificación

- ✓ ¿Ha identificado el órgano de gobierno qué políticas son necesarias a fin de implementar los planes estratégicos que han sido aprobados?
- ✓ ¿Quiénes participan en el proceso de diseño de las políticas de la Asociación?
- ✓ Estas políticas, ¿han sido formuladas por escrito y aprobadas por el órgano de gobierno?
- ✓ ¿Se ocupa el órgano de gobierno de monitorear y revisar los efectos operativos de sus políticas?
- ✓ ¿Se reexaminan las políticas en forma periódica, a fin de garantizar que continúen siendo pertinentes?
- ✓ ¿Existen determinadas costumbres y prácticas que puedan ser consideradas equivalentes a una política, independientemente de que hayan sido adoptadas formalmente o no?

¿Qué tipo de políticas se debe procurar establecer?

A continuación se sugieren algunos de los posibles temas sobre los cuales se deberían establecer políticas formales:

Incidencia política y relaciones externas:

- El comportamiento del órgano de gobierno y del personal cuando se dirigen al público.
- La relación de la Asociación con los medios de comunicación.
- Las responsabilidades en el área de relaciones públicas e información (incluyendo la/las personas que hayan sido designadas como voceras de la Asociación).
- Las relaciones con otras Asociaciones y organizaciones.

Mobilización de recursos:

- La asignación de responsabilidades para ocuparse de entablar relaciones o ser los interlocutores ante potenciales donantes de fondos, equipamiento u otros suministros.
- La recuperación de gastos generales en los cuales la Asociación ha incurrido durante la gestión de proyectos externos.

Gestión y rendición de cuentas:

- Administración de riesgos (por ej.: evaluación de riesgos, mitigación de riesgos – incluso la contratación de pólizas de seguros).
- Rendición de cuentas (por ej.: definir las responsabilidades asignadas a cada uno de los distintos niveles de la Asociación).
- Contabilidad financiera (por ej.: apertura de cuentas bancarias, inversiones, reservas y fondos especiales, pago por la adquisición de bienes y la contratación de servicios).

- Gestión financiera (por ej.: fijar el presupuesto, monitoreo del presupuesto, presentación de informes financieros, gestión de activos).
- Logística (por ej.: adquisición de bienes y servicios, registro de existencias).
- Control interno (por ej.: asignación de responsabilidades).

Planeamiento:

- Planeamiento estratégico (por ej.: revisión periódica de la misión de la Asociación, asignación de responsabilidades para llevar a cabo las diferentes etapas del proceso de planeamiento).
- Planeamiento operativo (por ej.: asignación de responsabilidades para la preparación de los planes).

Recursos humanos:

- Reclutamiento (por ej.: no intromisión de los voluntarios en el proceso de reclutamiento del personal, restricciones al reclutamiento de parientes, descripciones de cargos y distribución de cargos por categorías, no discriminación y diversidad).
- Salarios y beneficios (por ej.: principios generales que rigen el nivel de salarios y los aumentos, gastos por viajes y viáticos).
- Gestión del desempeño (por ej.: sistema y procedimientos para la evaluación del desempeño – incluso del director ejecutivo).
- Relaciones con el personal (por ej.: procedimientos conciliatorios y disciplinarios, conducta del órgano de gobierno en relación al personal).

Otros:

- Cuestiones claves vinculadas con el área de la salud y los derechos sexuales y reproductivos.
- Función y composición de los comités permanentes y su relación con el órgano de gobierno.
- Composición del órgano de gobierno (si no está establecida en los estatutos).
- Conducción de las reuniones (si no hubiera ninguna indicación al respecto en los estatutos o normas de procedimientos).
- Evaluación anual del órgano de gobierno.
- Igualdad de género.
- Participación de las personas jóvenes.
- Protección de informantes o denunciantes.
- Retribución a los voluntarios.
- Código de conducta.
- Conflictos de interés (si no está previsto en los estatutos).
- Protección de datos (incluyendo la planificación para situaciones de desastre).





Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF: Principio 3

El órgano de gobierno selecciona y apoya a la o el director ejecutivo



¿Por qué es importante?

Una de las responsabilidades más importantes del órgano de gobierno consiste en reclutar a un director o directora ejecutiva que pueda proporcionar el liderazgo necesario para gestionar la Asociación, de forma tal que se pueda implementar el programa de trabajo de acuerdo a lo planeado y conforme al presupuesto. El órgano de gobierno también debe:

- Brindar su apoyo al director ejecutivo.
- Establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre el director ejecutivo y el órgano de gobierno (en especial con los oficiales honorarios).
- Establecer e implementar un proceso adecuado de evaluación de desempeño.
- Diseñar un paquete de remuneración adecuado que permita retener y motivar al director ejecutivo.

Si bien el órgano de gobierno debe monitorear y revisar el trabajo de la Asociación y del director ejecutivo, su función principal no consiste en controlar o juzgar. Es posible que el director ejecutivo se sienta nervioso por tener que asistir a una reunión de evaluación, debido a lo que eventualmente pudiera surgir de ese proceso de monitoreo y revisión. Sin embargo, en la medida de lo posible, al terminar la reunión el director ejecutivo debería sentir que cuenta con la confianza necesaria para continuar su trabajo, considerando la forma en que se ha llevado adelante el proceso y el apoyo que ha recibido por parte del órgano de gobierno.

La relación entre el órgano de gobierno y el director ejecutivo es el más crítico de todos los factores que inciden en el liderazgo de la Asociación. La posibilidad de que ambos puedan ser buenos socios dependerá del establecimiento de una comunicación abierta y honesta y del respeto mutuo. También es preciso que cada parte tenga en claro cuáles son sus respectivas funciones y responsabilidades complementarias y que comprendan y acepten la diferencia entre las funciones de gobierno institucional y gestión. Ambas partes se necesitan mutuamente y, por el bien de la Asociación y de su misión, deben encontrar una forma de trabajar juntas de manera productiva.

El órgano de gobierno debe garantizar que los deberes y responsabilidades del director ejecutivo estén establecidos de forma clara, sean acordados y se lleven a cabo. El director ejecutivo está sujeto a rendición de cuentas ante el órgano de gobierno pero, a su vez, todo el personal está sujeto

a rendición de cuentas ante el director ejecutivo. Si bien esto puede parecer obvio y básico, uno de los problemas recurrentes que tienen lugar en muchas organizaciones está asociado a la tensión y los malos entendidos que surgen entre el personal y el órgano de gobierno como consecuencia de la confusión o la falta de claridad en torno a las relaciones jerárquicas y de autoridad. El órgano de gobierno contrata a un director ejecutivo para que se ocupe de la gestión de la Asociación y la implementación de sus programas. Si el órgano de gobierno se involucra en la gestión ejecutiva u operativa, impide que el director ejecutivo gestione y, por consiguiente, que lleve a cabo el trabajo para el cual fue contratado.



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen tres aspectos a tener en cuenta, los cuales son analizados a continuación:

- **Selección de un director ejecutivo.**
- **Establecimiento de una buena relación entre el presidente y el director ejecutivo.**
- **Apoyo al director ejecutivo y evaluación de su desempeño.**

Selección de un director ejecutivo

Sin lugar a dudas, la responsabilidad de la elección del director ejecutivo influye en gran medida sobre el desarrollo y la efectividad de la Asociación. Si bien se puede hacer partícipe de este proceso a otras personas que también están interesadas en el resultado de la contratación, es el órgano de gobierno quien toma y de hecho debe tomar la decisión final en este tema.

El órgano de gobierno puede decidir contratar un consultor especializado en búsquedas ejecutivas para que lo ayude a identificar un grupo de candidatos con trayectoria probada o puede llevar adelante la búsqueda por sí mismo, poniéndose en contacto con potenciales candidatos a través de una invitación abierta. Desde luego, es esencial que el proceso de selección se realice cuidadosamente. No obstante, a fin de que el director ejecutivo pueda desempeñar su cargo efectivamente, el órgano de gobierno debe reconocer su deber de proporcionar las condiciones para que se genere un ambiente de trabajo favorable.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, el órgano de gobierno deberá:

- Revisar la declaración de misión y propósito de la Asociación, garantizando que la misma sea adecuada.
- Elaborar un inventario de las principales fortalezas y necesidades de la Asociación.
- Establecer las prioridades de largo plazo para el próximo período de dirección ejecutiva.
- Establecer objetivos claros y definir cuáles serán las expectativas para el primer año, como mínimo, en el ejercicio del cargo del nuevo director ejecutivo.
- Articular cuáles son los atributos, habilidades y estilo de liderazgo específicos que se desea tenga el nuevo director ejecutivo.
- Proporcionar un paquete de compensación adecuado y demás condiciones de empleo.
- Clarificar cuáles son las funciones propias del órgano de gobierno y de qué manera difieren de las funciones del director ejecutivo y del personal, reconociendo que la selección y supervisión de un equipo de gerencia es responsabilidad exclusiva del director ejecutivo y que el órgano de gobierno no debe inmiscuirse en ello.
- Preparar una descripción exhaustiva del cargo de director ejecutivo (ver debajo) en la que se reitera que éste es el jefe del personal. Dado que en ocasiones podría pensarse que esta es una atribución que corresponde al oficial de mayor jerarquía dentro del órgano de gobierno, se deberá garantizar que no existan dudas o confusión en el sentido de que se trata de una atribución exclusiva del director ejecutivo.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Diferencias entre las responsabilidades del órgano de gobierno y del director ejecutivo

Relaciones entre el órgano de gobierno y el personal

La función del presidente consiste en brindar apoyo al director ejecutivo:

1. Comunicándose con el director ejecutivo abiertamente y con claridad.
2. Siendo el nexo entre el órgano de gobierno y el director ejecutivo.
3. Tomando la iniciativa en todo lo relativo a prestar apoyo y evaluar al director ejecutivo, incentivando al órgano de gobierno a que actúe del mismo modo.
4. Discutiendo con el director ejecutivo sobre aquellos problemas que debe afrontar la Asociación.

5. Discutiendo y analizando, junto con el director ejecutivo, cualquier asunto que resulte de interés para el órgano de gobierno.

La función del director ejecutivo consiste en ayudar a desarrollar el órgano de gobierno:

1. Garantizando que las descripciones actuales de los cargos correspondientes al director ejecutivo, a los miembros del órgano de gobierno y a los oficiales honorarios se encuentren debidamente preparadas.
2. Manteniendo una relación saludable y de apoyo mutuo con el presidente.
3. Ayudando a proporcionar una orientación detallada a los nuevos miembros del órgano de gobierno.
4. Ayudando al órgano de gobierno a clarificar y mantener sus funciones de supervisión estratégica y sus políticas.
5. Manteniendo informado al órgano de gobierno, en forma oportuna, sobre los resultados obtenidos en el área de programas y finanzas y sobre cualquier otro asunto relevante para el bienestar de la Asociación.
6. Proponiendo y ayudando en la organización de encuentros realizados fuera de la oficina o talleres especiales destinados a la formación de los miembros del órgano de gobierno, incluyendo sesiones periódicas de auto-reflexión y aprendizaje sobre sus responsabilidades, su condición de miembros, su organización y desempeño.
7. Abordando las actividades de evaluación como una herramienta destinada a fortalecer el desempeño del director ejecutivo y del órgano de gobierno.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Liderazgo del órgano de gobierno y del personal

A continuación se señalan algunos ejemplos de las funciones de liderazgo que llevan adelante el órgano de gobierno y el personal de una Asociación.

El órgano de gobierno toma la iniciativa cuando:

- Protege la misión y establece el rumbo que debe seguir la organización.
- Contrata, apoya y evalúa al director ejecutivo.
- Actúa como un embajador ante el resto de la sociedad.
- Monitorea la gestión financiera, aprueba el presupuesto anual y se cerciora de que se lleve a cabo una auditoría anual.

El director ejecutivo toma la iniciativa cuando:

- Gestiona las operaciones diarias.

- Desarrolla y propone inquietudes vinculadas a las políticas para que las mismas sean analizadas por el órgano de gobierno.
- Contrata, supervisa y motiva al personal.
- Desarrolla e implementa programas.

El órgano de gobierno, el presidente, el director ejecutivo y el personal toman la iniciativa de forma conjunta cuando:

- Desarrollan el plan estratégico.
- Inician e implementan evaluaciones organizacionales de manera periódica.
- Se preparan para las reuniones del órgano de gobierno.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Para un ejercicio sobre las responsabilidades del órgano de gobierno y del personal remitirse al apéndice 10.

Establecimiento de una buena relación entre el presidente y el director ejecutivo

Factores que pueden resultar de ayuda:

- Mantener límites claros entre la función del director ejecutivo y la del presidente.
- Descripciones de funciones y establecimiento de pautas para el órgano de gobierno.
- Líneas claras de comunicación.
- Reunirse periódicamente, acordando la fecha, el horario y el método de comunicación que se utilizará para llevar a cabo la reunión.
- Acordar sobre el nivel de contacto que el presidente debe mantener con otros gerentes.
- Que el director ejecutivo acepte la necesidad que tiene el presidente de consultar con los miembros del órgano de gobierno sobre los asuntos que pudieran surgir: esto implica destinar un período de tiempo para que se puedan realizar estas consultas como parte del proceso de toma de decisiones.
- Evaluación anual del director ejecutivo por parte del órgano de gobierno.

Factores que pueden resultar de poca utilidad:

- La excesiva intervención o la intromisión del presidente en la gestión diaria de la Asociación.
- Que el director ejecutivo procure tomar decisiones que pertenecen al ámbito funcional de los miembros del órgano de gobierno, y viceversa.

- Que el director ejecutivo o el presidente no tengan buen criterio para determinar qué cuestiones caen dentro del ámbito de las facultades delegadas.
- Que el director ejecutivo le oculte información al presidente.
- Que el presidente busque su propia notoriedad.
- Que el director ejecutivo intente manipular al órgano de gobierno en contra del presidente.

Apoyo al director ejecutivo y evaluación de su desempeño

El director ejecutivo debe recibir constantemente apoyo por parte del órgano de gobierno. A algunos órganos de gobierno les ha resultado útil asignar al comité ejecutivo la responsabilidad de organizar la evaluación de desempeño del director ejecutivo. Si bien esto proporciona cierta ayuda, el órgano de gobierno en su conjunto debe garantizar que el director ejecutivo:

- Reciba comentarios y aportes constructivos de manera frecuente.
- Reciba asistencia en los casos en que los miembros del órgano de gobierno se excedan en el ejercicio de sus atribuciones o interpreten en forma incorrecta sus funciones.
- Sienta que la evaluación de su desempeño se está llevando a cabo de acuerdo a una serie de expectativas que han sido mutuamente acordadas.
- Sea presentado a otros líderes y organizaciones del ámbito comunitario.
- Sea invitado a actos y eventos importantes.
- Reciba manifestaciones de satisfacción por su contribución al logro de iniciativas destacadas.
- Sea alentado para que renueve sus licencias profesionales.
- Sienta que el órgano de gobierno es consciente y receptivo ante las situaciones y necesidades personales.

En cuanto a las evaluaciones formales e informales de desempeño, el órgano de gobierno y el director ejecutivo deben ponerse de acuerdo en lo que respecta a criterios y procesos. Si se logra discutir y llegar a un acuerdo mutuo sobre los objetivos anuales se facilitará enormemente esta delicada tarea. A través de una discusión informal y sincera, estos objetivos pasan a ser los criterios principales en función de los cuales se llevará a cabo la evaluación.

Llevar adelante un proceso de evaluación formal, periódico e integral puede representar un verdadero desafío para todos aquellos que participan en él. El órgano de gobierno desempeñará esta función de mejor manera, como parte de su responsabilidad de brindar apoyo, siempre que haya llegado a un acuerdo con el director ejecutivo en torno a tres puntos:

1. El objetivo principal de la evaluación consiste en ayudar al director ejecutivo a desempeñar su tarea de manera más efectiva. Es por eso que algunos asuntos, tales como un aumento salarial o la extensión del contrato, se discuten por separado luego de realizada la evaluación de desempeño.
2. Se debería consultar al director ejecutivo acerca del proceso de evaluación con suficiente antelación al inicio del mismo.
3. Es preciso que el órgano de gobierno y el director ejecutivo comprendan que su efectividad es interdependiente – no es posible evaluar el desempeño de cada uno de ellos de forma completamente aislada.

Dada la importancia y la naturaleza delicada de las evaluaciones de desempeño ejecutivo, y suponiendo que la política del órgano de gobierno establece que se deben realizar evaluaciones de desempeño escritas en forma anual, algunos órganos de gobierno y directores ejecutivos han acordado mutuamente utilizar los servicios externos de profesionales o empresas para que lleven a cabo el proceso de evaluación.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Evaluación de desempeño

Por qué es necesario un sistema de evaluación:

1. Es importante que se disponga de sistemas de mejores prácticas en el área de gestión a fin de brindar apoyo y monitorear a todo el personal. La función del director ejecutivo de una Asociación consiste en dirigir sus operaciones y, al mismo tiempo, desarrollar y mantener una relación de trabajo constructiva con el órgano de gobierno. Esto garantiza que se implementen los objetivos estratégicos que fueron acordados.
2. La evaluación del director ejecutivo constituye un proceso importante, tanto a nivel de la Asociación como personal. Los propósitos de una evaluación formal son:
 - Brindar apoyo al director ejecutivo.
 - Maximizar el potencial del director ejecutivo.
 - Proporcionar una perspectiva a más largo plazo sobre el desempeño del director ejecutivo.
 - Proporcionar un índice de rendición de cuentas para el director ejecutivo.
 - Dar tranquilidad (o de lo contrario, alertar) al órgano de gobierno en relación al desempeño del director ejecutivo.
 - Identificar áreas potencialmente problemáticas.
3. Los miembros del órgano de gobierno tomarán parte en las actividades de la Asociación demostrando distintos niveles de compromiso y tendrán ideas diferentes sobre el grado de autoridad que deberían delegar en el director ejecutivo. Por lo tanto:
 - Los miembros del órgano de gobierno deben explicitar claramente qué tipo de tareas esperan que realice el director ejecutivo.
 - El director ejecutivo debe estar al tanto de cuáles son los criterios que se utilizarán para evaluar su desempeño y de qué manera se lo evaluará en función de esos criterios.
 - Ambas partes deben tener claro y comprender la importancia de la relación entre el presidente y el director ejecutivo y sus distintas funciones.
4. Un sistema de evaluación consensuado proporciona la base para definir qué tipo de relación se establecerá entre el director ejecutivo, el presidente y el órgano de gobierno. También ayuda a clarificar y establecer objetivos concretos para que se pueda gestionar la Asociación de manera exitosa. Esto ayuda a mejorar la confianza y, por lo tanto, ayuda al director ejecutivo y a los miembros del órgano de gobierno a trabajar correctamente de manera conjunta.
5. Es importante que el director ejecutivo, el presidente y el órgano de gobierno discutan y acuerden sobre posibles respuestas a la pregunta: "¿por qué queremos hacer esto?" A continuación se indican algunos ejemplos de todo aquello que puede conllevar un proceso de evaluación:
 - Revisar los avances y debilidades del director ejecutivo en relación a los objetivos acordados, las competencias o los índices de desempeño.
 - Establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo para el director ejecutivo.
 - Identificar áreas, dentro del ámbito funcional del director ejecutivo, que requieran capacitación, apoyo y desarrollo.
 - Articular la función y las responsabilidades del director ejecutivo.
 - Revisar los logros del director ejecutivo como modelo a seguir en cuanto a los valores de la Asociación.
 - Identificar cuáles fueron los impedimentos para lograr el éxito de la organización en el pasado y cuáles serían los cursos de acción en el futuro.
 - Transmitir los puntos de vista compartidos o las diferencias en términos de visión, actitudes y objetivos de cara al futuro.
 - Establecer nuevos objetivos para el director ejecutivo e, indirectamente, para su equipo de gerentes.
- Lograr que la Asociación sea gestionada de la mejor manera posible.

- Revisar el apoyo que recibe el director ejecutivo por parte del presidente.
 - Identificar las necesidades del presidente o del órgano de gobierno en materia de capacitación, apoyo y desarrollo, o la necesidad de cambiar sus métodos operativos.
 - Desarrollar buenas relaciones de trabajo y de confianza entre el director ejecutivo, el presidente y el órgano de gobierno.
6. Examinar qué se requiere de la persona que ocupa el cargo de director ejecutivo y qué trae consigo esa persona al asumir el cargo. La combinación de estos dos factores es crucial para el desempeño. No basta con analizar la función por separado. Por lo tanto, además de analizar el establecimiento y el logro de los objetivos negociados, es importante considerar las aptitudes y habilidades que demuestra el director ejecutivo a fin de alcanzar dichos objetivos. Si bien la capacidad es esencial, los atributos personales y habilidades de liderazgo son igualmente importantes y deberían ser reconocidos en el proceso de evaluación.

Los elementos claves de un proceso de evaluación exitoso son:

- Suficiente capacitación.
- Preparación por parte de los evaluadores y del evaluado.
- Que todas las partes deseen verdaderamente que se obtengan buenos resultados.
- Asignar suficiente tiempo para la tarea de evaluación.
- Objetivos mensurables.
- Cualidades observables y por lo tanto cuantificables.
- Capacidades pasibles de ser evaluadas.
- Reducir el trabajo administrativo tanto como sea posible.
- Recordar que los documentos de evaluación completados son confidenciales.
- Redactar la evaluación de manera inmediata.
- En la medida de lo posible, respaldar los comentarios con ejemplos claros.
- Garantizar que los objetivos individuales establecidos en la evaluación estén vinculados con los objetivos organizacionales.
- Enviar una copia del borrador al director ejecutivo a fin de que pueda intercambiar comentarios sobre la evaluación con el presidente antes de proceder a su firma.
- Recordar que se debe agradecer al director ejecutivo y a todas las personas que hayan participado en el proceso de evaluación.

Evaluación del director ejecutivo

Tipos de evaluación

1. Comunicación intermitente y continua entre el presidente y el director ejecutivo.
2. Comentarios y aportes emitidos de manera periódica e informal por parte del presidente y otros miembros del órgano de gobierno. A través de conversaciones frecuentes sobre la marcha de los asuntos, los logros específicos o los problemas que puedan haber surgido, es posible prevenir problemas potenciales y fortalecer el desempeño.
3. Evaluación anual del órgano de gobierno. Dado que éste es un proceso más formal, supone una instancia de auto-evaluación del director ejecutivo y una instancia en la cual los miembros del órgano de gobierno dan sus comentarios y aportes. La evaluación debería ocuparse del logro de metas preestablecidas y del desempeño vinculados con la descripción del cargo del director ejecutivo. Además debería identificar las fortalezas y también las áreas en las cuales es deseable o necesario realizar mejoras. La revisión debería derivar en el establecimiento de las metas de desempeño para el año venidero e identificar las modalidades que permitan mejorar las fortalezas y compensar las debilidades. Los comentarios y aportes emitidos por escrito por los miembros del órgano de gobierno deberían resumirse en un informe. El presidente discutirá sobre dicho informe con el director ejecutivo, con la participación de al menos un miembro adicional del órgano de gobierno.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Evaluación estándar

1. La evaluación estándar implica la revisión de los logros alcanzados por una persona, sus debilidades, aspiraciones, decepciones y cualquier necesidad en términos de desarrollo profesional que pudiera tener. La misma es realizada por una, dos o más personas – el presidente y otros oficiales honorarios del órgano de gobierno.
2. La evaluación estándar se centra principalmente en dos aspectos del desempeño:
 - Lo que el individuo ha logrado, a menudo medido en comparación con los planes establecidos a principios de año y ajustados a lo largo del año – junto con la descripción del cargo.

- De qué manera la persona ha alcanzado los resultados esperados: averiguar si el desempeño es el resultado de cualidades y habilidades que fueron apoyadas por la Asociación y comprobar que las mismas sean compatibles con los valores culturales que ésta procura fomentar.
3. Una buena descripción del cargo proporciona una base legítima en relación a la cual la persona será evaluada y define en forma clara dónde comienzan y dónde terminan sus responsabilidades. Los buenos objetivos – específicos, mensurables, acordados, realistas y oportunos – definen las responsabilidades del cargo y los estándares de desempeño esperados.
 4. Utilizar marcos de “capacidades”. Los marcos de capacidades establecen los atributos y habilidades que una organización desea fomentar y desarrollar en sus directivos. Estos marcos suelen abarcar distintos aspectos del desempeño tales como:
 - Liderazgo.
 - Planeamiento y pensamiento estratégicos.
 - Obtención de resultados.
 - Gestión de recursos humanos.
 - Comunicación.
 - Gestión de las finanzas y de otros recursos.
 - Efectividad personal.
 - Intelecto, creatividad y criterio propio.
 - Nivel de especialización y competencia profesional.

Adaptado de “Appraising the Chief Executive: an essential guide to performance review”. © ACEVO, 83, Victoria Street, London SW1H 0HW, página web: www.acevo.org.uk

Remitirse al apéndice 11 para un listado de verificación que puede ser utilizada en el proceso de evaluación.

Remitirse al apéndice 12 para un modelo de hoja de preguntas sugeridas para la evaluación del director ejecutivo.

Remitirse al apéndice 13 para un modelo de formulario de evaluación.





Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF: Principio 4

El órgano de gobierno monitorea y revisa el desempeño de la organización



¿Por qué es importante?

Una vez que se haya acordado la dirección estratégica de la Asociación, se hayan diseñado las políticas necesarias y se haya contratado a un director ejecutivo idóneo para gestionar los asuntos de la Asociación, será el momento de que el órgano de gobierno ponga en marcha la importante función de monitoreo que tiene a su cargo. ¿Está realizando la Asociación aquello que se comprometió a hacer? Los programas y proyectos actuales, ¿están siendo efectivos en términos de alcanzar la misión de la Asociación? ¿Se están implementando de manera eficiente y de acuerdo al presupuesto? Estas son algunas de las preguntas que deberá plantearse el órgano de gobierno periódicamente.

En primer lugar, el órgano de gobierno debe garantizar que las metas y los resultados de los programas y actividades que desarrolla la Asociación sean realistas. En segundo lugar, el órgano de gobierno debe garantizar que la Asociación disponga de los sistemas y procedimientos adecuados a fin de reunir los datos y la información que requiere para poder llevar a cabo su función de monitoreo y revisión. En tercer lugar, el órgano de gobierno deberá, previa consulta con el director ejecutivo, diseñar y poner en práctica la presentación de informes de desempeño periódicos. Al hacerlo, deberá precisar en forma clara qué datos e información desea que contengan los informes, de qué forma deberán presentarse y en qué momento.

El órgano de gobierno también deberá garantizar que la autoridad que ha sido delegada en el personal sea suficiente para cumplir con el propósito en cuestión y que la misma esté sujeta a los límites presupuestarios correspondientes y a límites de otra índole, cerciorando que se monitoree y revise de qué forma se emplea la autoridad delegada. Asimismo, el órgano de gobierno deberá revisar periódicamente la estructura de gobierno institucional de la Asociación, así como los costos relacionados con la misma para garantizar que dicha estructura no pierda en ningún momento su pertinencia y efectividad y que produzca resultados concretos.



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen tres aspectos a tener en cuenta, los cuales serán analizados a continuación:

- **Indicadores.**
- **Informes de desempeño.**
- **Evaluaciones de calidad.**

Indicadores

Los indicadores son señales de progreso y de cambio que surgen como resultado de llevar a cabo una actividad, un proyecto o un programa. La palabra indicador deriva de las palabras latinas "in" (hacia) y "dicare" (dar a conocer). Una vez que son desarrollados, los indicadores proporcionan una orientación sobre qué información debería reunirse y utilizarse a fin de llevar a cabo un seguimiento del progreso alcanzado.

Los siguientes indicadores han sido definidos en función de los aspectos que pretenden medir:

Los **indicadores de insumos** miden el suministro de recursos, por ejemplo, la cantidad de empleados a jornada completa que trabajan en un proyecto determinado.

Los **indicadores de proceso** proporcionan evidencia que permite determinar si el proyecto está avanzando en la dirección correcta a fin de alcanzar los objetivos que se han fijado. Los indicadores de proceso están relacionados con las diversas actividades que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de los proyectos, buscando dar respuesta a preguntas tales como:

- ¿Qué se ha hecho? Como ejemplos podrían citarse los lineamientos de una actividad de capacitación, las políticas y procedimientos desarrollados, el nivel de cobertura mediática generado.
- ¿Quiénes y cuántas personas han participado? Como ejemplos podrían citarse el número de participantes, la proporción de grupos étnicos, grupos etarios, el número de organizaciones socias que participaron en una actividad.
- ¿De qué manera se han llevado a cabo las actividades? Como ejemplos podrían citarse la proporción de participantes que informan estar satisfechos con el servicio o la información recibida, la proporción de estándares, tales como calidad, que se han alcanzado.

Los **indicadores de productos** demuestran el cambio que ha tenido lugar a nivel del proyecto, como resultado de las actividades realizadas. Por ejemplo, la cantidad de servicios de salud sexual y reproductiva brindados y el hecho de que exista una política sobre VIH y SIDA en el ámbito laboral que haya sido formulada por escrito.

Los **indicadores de resultado final** muestran los cambios que han tenido lugar desde el punto de vista de los beneficiarios del proyecto en términos de conocimientos, actitudes, habilidades o conductas. A menudo estos indicadores pueden ser monitoreados una vez transcurrido el mediano o largo plazo. Como ejemplos de estos indicadores podrían citarse la cantidad de nuevos usuarios de anticonceptivos en una comunidad y el número de mujeres jóvenes de entre 12 y 13 años que han sido vacunadas contra el virus de papiloma humano.

Los **indicadores de productos y de resultado final** se expresan por lo general a través de números, porcentajes, coeficientes/proporciones, o a través de un valor binario (sí/no).

En el ámbito de la IPPF, se denomina indicadores de “resultado” a los indicadores de productos y de resultados final en forma conjunta.

Los **indicadores de impacto** miden los efectos a largo plazo de un proyecto o programa, a menudo a nivel nacional o de la población. Ejemplos de indicadores de impacto en el área de la salud sexual y reproductiva son la tasa de mortalidad materna, la tasa de prevalencia del VIH y la tasa total de fecundidad.

La medición de los impactos supone la utilización de métodos de evaluación rigurosos, estudios longitudinales y la aplicación del diseño experimental a través de grupos de control a fin de evaluar en qué medida los cambios observados pueden atribuirse directamente a las actividades del proyecto.

Es por eso que intentar medir el impacto de la mayoría de los proyectos implementados por las Asociaciones Miembros de la IPPF suele ser, por lo general, una tarea impracticable y poco conveniente. Los indicadores utilizados para medir la Meta 5 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), relativa a la mejora de la salud materna, son ejemplos de indicadores de impacto.

Todos los indicadores mencionados anteriormente pueden ser categorizados como indicadores cuantitativos o cualitativos, dependiendo de la forma en que estén expresados.

Los **indicadores cuantitativos** son básicamente numéricos y están expresados a través de números absolutos, porcentajes, coeficientes, valores binarios (sí/no), etc.

Los **indicadores cualitativos** constituyen descripciones narrativas de fenómenos que se miden a través de las opiniones, creencias y percepciones de las personas, y a través de la realidad que surge a partir de sus vivencias en términos de datos de naturaleza no cuantitativa. La

información cualitativa a menudo proporciona datos que permiten explicar la evidencia cuantitativa: por ejemplo, los motivos por los cuales existe un bajo nivel de utilización del preservativo, por qué son tan pocos los jóvenes que acuden a clínicas que ofrecen servicios de salud sexual y reproductiva, los determinantes culturales que contribuyen a la existencia de altos niveles de violencia de género, etc. La información cualitativa complementa los datos cuantitativos, aportando una riqueza de detalles que hace que los resultados del proyecto sean más interesantes.

Es importante seleccionar un número limitado de indicadores claves que midan de la mejor manera cualquier cambio que se produzca en relación a los objetivos del proyecto y que no requiera la recolección innecesaria de datos. Dado que no existe una lista estándar de indicadores, para cada proyecto se requerirá llevar a cabo un ejercicio de planeamiento en forma conjunta a fin de desarrollar indicadores relacionados con cada uno de los objetivos específicos y sobre la base de las necesidades, el tema y los requerimientos propios de cada proyecto.

Informes de desempeño

Es importante incorporar los indicadores e índices de referencia relativos a los proyectos en cualquier actividad o proyecto, a fin de que se puedan alcanzar los resultados esperados o medir su impacto. Existen, por supuesto, otras áreas relativas a las operaciones de una Asociación que requieren ser monitoreadas y que están sujetas a rendición de cuentas ante el órgano de gobierno. En su mayoría, estas áreas están vinculadas con las funciones de apoyo a los servicios de atención clínica y a otro tipo de servicios. Si estas funciones se llevan a cabo de manera deficiente, ello puede tener un impacto negativo en términos de la efectividad y percepción pública de los servicios que presta una Asociación. La escasez de suministros clínicos a raíz de un sistema inadecuado de provisión de suministros es un factor que afecta negativamente a los usuarios de los servicios. Como mínimo, el órgano de gobierno deberá recibir datos e información que le permitan cerciorarse de que el sistema logístico está funcionando tal como estaba previsto y, sobre todo, que todos los centros de servicios están recibiendo los suministros de manera adecuada. A su vez, también deberá obtener la confirmación por parte del director ejecutivo de que los problemas identificados han sido o están siendo atendidos.

Monitoreo y presentación de informes sobre la utilización de suministros consumibles

Los suministros consumibles, tales como los anticonceptivos, los medicamentos y los suministros médicos, son por naturaleza artículos que tienen un nivel relativamente alto de reposición y es importante garantizar que exista un grado mínimo de desperdicio a causa de la expiración de su “fecha de vencimiento”.

El órgano de gobierno deberá cerciorarse que:

- Los niveles de existencias no sean excesivos (tomando como base el nivel de utilización anterior y el proyectado).
- El sistema y los procedimientos de almacenamiento garanticen que las existencias más antiguas sean las primeras en ser utilizadas.

Esto no suele ser un problema cuando las clínicas están ubicadas cerca del depósito principal y, por lo tanto, no necesitan mantener un alto nivel de existencias. En los casos en que los suministros deben ser enviados a las filiales, puede resultar más complejo realizar un seguimiento de su uso.

El órgano de gobierno deberá decidir si es necesario que se elaboren los siguientes informes:

- Es probable que precise que todas las clínicas y otros centros de servicios presenten un informe de situación periódicamente (por ejemplo, trimestralmente). Este informe deberá indicar los suministros que han sido utilizados y recibidos durante el período y el nivel de existencias disponibles a la fecha de preparación del informe. Si una Asociación comercializa anticonceptivos, el órgano de gobierno probablemente necesitará este tipo de informe a fin de cotejar los ingresos depositados en sus cuentas con la cantidad de anticonceptivos vendidos.
- Informes periódicos sobre los activos que han sido extraviados, robados, dañados, se encuentran en estado irreparable, han sido amortizados sin posibilidad de recuperar su valor económico o han excedido su fecha de vencimiento.

Si estos informes están estructurados correctamente pueden:

- Proporcionar evidencia sobre los movimientos de existencias, destacando cuáles son los productos que tienen un bajo nivel de reposición.
- Identificar cuáles son los suministros que registran un alto nivel de desperdicio (cualquiera fuera el motivo).
- Sobre la base de esta información, permitir que el órgano de gobierno realice preguntas sobre los sistemas y procedimientos para el tratamiento contable de los suministros.

No obstante, el tratamiento contable de los suministros consumibles es una de las áreas más problemáticas. De acuerdo a las prácticas empleadas actualmente no se debe registrar cada entrega de suministros consumibles que se realiza al usuario final dado que, habitualmente, el tiempo, esfuerzo y costo que esto supone es mayor que el valor de los suministros en cuestión.

En estas circunstancias se puede ejercer el control mediante el monitoreo del total de entregas que realiza el depósito principal y que están destinadas a cada usuario o centro de servicios durante un período de tiempo determinado. Si se comparan estos datos con los datos de la actividad, la gerencia (y el órgano de gobierno) estarán en

condiciones de confirmar que el nivel de utilización de los diferentes productos se ajusta a la realidad.

Monitoreo y presentación de informes sobre la utilización de equipos

El término "equipos" incluye todos aquellos bienes fijos y móviles cuya vida útil es más larga que la de los bienes consumibles, aquellos bienes que necesitan reparación o mantenimiento (tales como los vehículos) o que alguno de sus componentes sea reemplazado (tales como los equipos médicos). Estos bienes suelen registrarse en los registros de activos o en los inventarios de equipos por dos motivos: en primer lugar, para proporcionar evidencia de que el bien existe y, en segundo lugar, para registrar los costos derivados de su mantenimiento.

El registro de activos es un documento importante dado que proporciona información necesaria para la elaboración del balance y para la valuación de los activos corrientes. Asimismo, el registro de los costos de mantenimiento es crucial a fin de tomar decisiones en relación al reemplazo de los equipos y, especialmente, a fin de convencer a los donantes sobre la necesidad de que otorguen financiación para solventar el costo de esos reemplazos. Esto puede ser particularmente necesario en los casos en que el reemplazo se solicita con mucha anticipación a la finalización de la vida útil estimada de una pieza determinada de un equipo.

El órgano de gobierno deberá cerciorarse que:

- El método empleado para registrar activos se ajuste a los propósitos anteriormente indicados.
- El sistema y los procedimientos sean adecuados a fin de garantizar que los nuevos equipos sean agregados al registro y que aquellos que han sido reemplazados sean eliminados del registro y que se proceda a registrar los costos de mantenimiento.

El órgano de gobierno también deberá tomar una decisión en relación a cuáles son los bienes que deberán incluirse en el registro de activos y qué tipo de informes periódicos precisará para poder garantizar que los equipos estén siendo utilizados de la manera más eficiente posible.

En general, las decisiones en torno a cuáles son los bienes que deben registrarse se tomarán de acuerdo a uno o más de los siguientes criterios:

- Su valor financiero (costo original o de reposición).
- Su valor intrínseco (qué tan importante es el bien en términos de las operaciones de la Asociación).
- Su atractivo (como un objeto deseable para ser robado).
- Su vida útil estimada.

Monitoreo y presentación de informes

Sea cual sea la modalidad adoptada para la elaboración y presentación de informes, el órgano de gobierno y el personal deberán tomar esta tarea con seriedad.

Es evidente que para que un informe cumpla con su propósito, los datos y la información contenidos en él deben

ser pertinentes, oportunos y tan precisos como sea posible. Cabe destacar que los dos primeros requisitos revisten una importancia fundamental. De hecho, las dificultades en el proceso de elaboración de un informe suelen presentarse cuando se intenta dar cumplimiento a estos dos requerimientos.

El personal deseará garantizar que las cifras, de índole financiera o de otro tipo, sean “correctas”. Desafortunadamente este deseo de lograr la exactitud absoluta puede derivar en demoras en la presentación de los informes a tal punto que cuando los mismos son finalmente recibidos, sus contenidos prácticamente carecen de valor para la gerencia o el órgano de gobierno. Es por eso conveniente que el órgano de gobierno establezca plazos para la presentación de informes por parte del director ejecutivo.

En verdad, en lo que respecta a los datos financieros, la partida más grande de la cuenta de gastos es habitualmente la que refleja los costos asociados al personal (que en ocasiones representa cerca del 75 por ciento del total). Es por eso que en cualquier informe financiero se suele conocer de antemano aproximadamente el 75 por ciento del gasto habitual. El 25 por ciento restante se puede deducir a partir de una combinación de cifras reales y/o estimadas. Esto implica la utilización de datos financieros procedentes de informes anteriores junto con datos estimados de actividad para arribar a una estimación razonable de los gastos incurridos en el período.

Siempre y cuando las inferencias que se hayan realizado estén indicadas en el informe (y se haya realizado cualquier corrección importante en el informe subsiguiente), el director ejecutivo y el órgano de gobierno deberían estar en condiciones de tomar decisiones con seguridad, escogiendo para ello el momento en que sea más probable que dichas decisiones tengan el mayor efecto posible.

A modo de ejemplo, si en el mes de octubre se recibe información sobre un exceso de gasto considerable que se conoció en el mes de agosto, esto puede resultar potencialmente desastroso dado que probablemente se deban tomar medidas de corto plazo a fin de subsanar la situación. Estas medidas pueden tener un efecto perjudicial más marcado sobre el programa de trabajo de la Asociación en comparación con los ajustes que se hubieran podido realizar tras un mayor análisis si la situación se hubiera dado a conocer dos o tres meses antes.

Como custodio de los recursos que le fueron encomendados, el órgano de gobierno deberá recibir, como mínimo, informes trimestrales que contengan la siguiente información:

- Una comparación entre los ingresos y gastos reales y presupuestados para el período que abarca el informe y para el año en curso hasta la fecha.
- Explicaciones sobre cualquier variación significativa que exista entre las cifras reales y las presupuestadas (el órgano de gobierno deberá decidir qué porcentaje de variación debe ser considerado “significativo”).

- Una comparación entre el nivel de actividad real y planeado registrado en el período que abarca el informe y en el año en curso hasta la fecha (sólo se deberán proporcionar detalles sobre aquellas actividades que no se estén desarrollando de acuerdo al plan, de forma tal de evitar repeticiones infinitas de información conocida).
- Identificación de los asuntos para los cuales se requiere que el órgano de gobierno tome una decisión (esto puede suponer la adopción de medidas a fin de ocuparse de un potencial gasto en exceso, ajustar un presupuesto moviendo los fondos de una partida a otra, o ajustar el programa de trabajo a través de una reducción en el nivel de actividad planeado).

Es importante que los informes sobre las actividades de los programas sean preparados y revisados teniendo en cuenta los datos financieros pertinentes. Si se consideran cada uno por separado se correrá el riesgo de tomar medidas desacertadas. Por ejemplo, si el órgano de gobierno revisa un informe que muestra un presupuesto que se ajusta a las expectativas pero no lo coteja con el informe sobre las actividades, puede perder de vista que las actividades de los programas no han evolucionado de acuerdo al nivel de gastos. Esto podría derivar en una situación en la cual la Asociación termina gastando el dinero pero sin lograr el nivel de actividad planeado.


En algunas circunstancias puede resultar útil incrementar la frecuencia de la presentación de informes, fijando la fecha hacia fines del año financiero. Por ejemplo, los informes mensuales podrían ser beneficiosos en los tres últimos meses del año financiero, tal vez concentrándose en aquellas actividades en las cuales es probable que se registren déficits. No es necesario que el órgano de gobierno se reúna para analizar dichos informes preliminares siempre y cuando cada miembro se mantenga informado al respecto.

Será el presidente de la Asociación, previa consulta con los otros oficiales honorarios del órgano de gobierno y con el director ejecutivo, quien decidirá si una situación particular es lo suficientemente grave para justificar la convocatoria del órgano de gobierno. Si a los oficiales honorarios se les ha delegado autoridad para actuar en tales circunstancias, entonces no habrá inconveniente, siempre y cuando informen sobre lo actuado durante la próxima reunión programada.

Evaluaciones de calidad

Puede surgir, tanto a nivel interno como externo, una solicitud para llevar a cabo una evaluación de un aspecto particular de las actividades que lleve a cabo la Asociación.

En caso de que el requerimiento surja a nivel interno, será el órgano de gobierno el encargado de decidir sobre los términos de referencia de la evaluación, el tipo de información que se deberá proporcionar y los plazos, así como quién realizará la evaluación. Si la necesidad de evaluación surge a partir de problemas relacionados con sistemas o procesos identificados o, por ejemplo, con el



objetivo de asegurar que la calidad de los servicios prestados se ajuste a los estándares esperados, el órgano de gobierno deberá garantizar que la evaluación sea llevada a cabo por voluntarios y/o personal capacitado. En algunos casos puede ser necesario que el órgano de gobierno contrate un consultor externo para garantizar que se cuente con la objetividad y experiencia necesarias para resolver el problema en cuestión.

Las evaluaciones externas generalmente surgirán por requerimiento de agencias donantes o, en ocasiones, para satisfacer las disposiciones locales. En estos casos es probable que el órgano de gobierno tenga poca capacidad de influir en el contenido de la evaluación.



Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF: Principio 5

El órgano de gobierno proporciona una supervisión efectiva de la salud financiera de la organización



¿Por qué es importante?

Los miembros del órgano de gobierno son los custodios de los activos y pasivos de la Asociación y también de la capacidad que esta tiene de seguir prestando servicios a sus usuarios y comunidades. Esta es una gran responsabilidad que inicialmente puede intimidar a los miembros del órgano de gobierno, especialmente a aquellos que carecen de conocimientos en temas financieros. De todos modos, a través de algunas actividades de capacitación estarán en condiciones de asumir esta responsabilidad. Los miembros del órgano de gobierno deberán aprender a leer e interpretar datos financieros y a utilizarlos para tomar decisiones prudentes e informadas sobre la situación financiera de la Asociación.

Puede haber uno o dos miembros del órgano de gobierno que dispongan de conocimientos financieros en función de su profesión, pero no es aconsejable solicitarles orientación sobre estos temas. Tal como se expuso en la sección “Cómo utilizar este manual y hacerlo propio”, los miembros del órgano de gobierno son responsables en forma colectiva de todas las decisiones adoptadas, y es también responsabilidad de cada uno de ellos mantenerse informado sobre todas las cuestiones que se tratan en el ámbito del órgano de gobierno, haciendo preguntas en caso de que algo no estuviera lo suficientemente claro.

En tanto miembro electo del órgano de gobierno, cada consejero es depositario de todo aquello que sus antecesores hayan establecido, siendo responsables de la Asociación como un vehículo para continuar atendiendo las necesidades de la comunidad. La principal responsabilidad financiera que tienen los miembros del órgano de gobierno es proteger y mejorar la capacidad de la Asociación de prestar servicios a sus usuarios y comunidades.

El órgano de gobierno debe garantizar que:

- La Asociación sea solvente y sus finanzas sean gestionadas de manera prudente, de acuerdo a las prácticas contables reconocidas internacionalmente y a los requerimientos estipulados por la legislación local.
- Se identifiquen y revisen de manera periódica los riesgos que enfrenta la Asociación, tomando las medidas necesarias para controlarlos.

- Se contrate una póliza de seguro adecuada a fin de proteger a la Asociación frente a eventuales demandas en su contra.
- La Asociación implemente un sistema de control interno y revise su funcionamiento periódicamente.
- Se revise y apruebe el presupuesto y se monitoree el gasto a fin de garantizar que las finanzas de la Asociación sean gestionadas de manera adecuada.
- Luego de designar a los auditores externos, se revisen y aprueben las cuentas anuales auditadas y los estados financieros y se lleve a cabo un seguimiento de cualquier recomendación indicada en la carta del auditor a la gerencia.



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen ocho aspectos a tener en cuenta, los cuales son analizados a continuación:

- **Disposiciones financieras.**
- **Comprensión de la terminología financiera.**
- **Rendición de cuentas.**
- **Elaboración de presupuestos.**
- **Gestión de riesgos.**
- **Sistema de control interno.**
- **Monitoreo y presentación de informes.**
- **Movilización de recursos.**

Disposiciones financieras

Las disposiciones proporcionan la base a partir de la cual se pueden diseñar los sistemas y procedimientos y, tal vez más importante aún, los medios para determinar qué se entiende por buenas prácticas. A su vez, proporcionan una forma de garantizar la continuidad de las tareas administrativas. Por estos motivos, el proceso de elaboración e implementación de las disposiciones financieras es vital para la salud financiera de una Asociación. Durante este proceso surgirán inevitablemente una serie de inquietudes sobre diferentes asuntos.

Observemos un ejemplo sencillo – relacionado con los procedimientos para recibir fondos a través del correo postal. El punto de control convencional se focaliza en el centro de recepción. Esto implica que la apertura de la correspondencia es habitualmente un procedimiento que está sujeto a control: se

suelen designar dos personas que serán las responsables de abrir la correspondencia y registrar cada cheque u otro tipo de fondos que se hayan recibido.

Esta modalidad puede llevarse a la práctica en Asociaciones grandes, pero puede no ser viable en Asociaciones pequeñas que tienen poco personal. En estos casos el órgano de gobierno, asesorado por el director ejecutivo y, en caso de ser necesario, también por los auditores externos, debería sopesar los riesgos que supondría no tener un procedimiento de apertura de la correspondencia en comparación con el tiempo y esfuerzo requeridos para llevar adelante este procedimiento, teniendo en consideración la cantidad y valor promedio de los fondos recibidos. Otra posibilidad sería indicar a los donantes que realicen pagos directamente a través de la cuenta bancaria de la Asociación, reduciendo así el volumen de fondos que se recibe por correo.

Entre otras cosas, las disposiciones financieras de una Asociación deberían establecer:

- Quién/quienes son las personas responsables de mantener los registros financieros y de preparar los informes.
- El esquema de delegación – es decir, qué facultad ha sido delegada, a quién/quienes y dentro de qué límites.
- Los procedimientos para preparar y aprobar los planes y presupuestos financieros.
- Los procedimientos para realizar el pago de los sueldos al personal.
- Los procedimientos para adquirir bienes y servicios y para autorizar los pagos a los acreedores (proveedores).
- Los procedimientos para manejar los fondos que recibe la Asociación.
- Los procedimientos para la apertura y mantenimiento de cuentas bancarias, incluyendo la firma de cheques.

En cada caso, el órgano de gobierno debería solicitarle al director ejecutivo que formule disposiciones adecuadas, recibiendo asesoramiento de los auditores externos y de otros en caso de ser necesario, sobre los principios que deben ser considerados e incorporados a dichas disposiciones.

Tal como se indicó anteriormente, es probable que sea necesario atenuar los principios con una dosis de pragmatismo y de nociones de gestión de riesgos. Cualquier control que deba ser implementado en función de aquello que estipulan las disposiciones deberá por lo tanto tener los siguientes rasgos:

- Ser práctico en el sentido de que tiene que ser concierne al área que debe ser controlada.
- Poder ser ejecutado a través del mínimo esfuerzo administrativo.
- Poder ser monitoreado, siempre y cuando resulte posible, por el director ejecutivo y el órgano de gobierno.

Comprensión de la terminología financiera

Todos los miembros de un órgano de gobierno deberían tratar de comprender los elementos básicos de los estados financieros y de los informes periódicos de una Asociación – y lo que éstos

indican sobre la situación de sus finanzas. La contabilidad, y en especial la forma en que se presentan las cifras, pueden resultar confusas para aquellos que nunca han estado expuestos a este tipo de actividades, pero disponer de por lo menos un conocimiento básico de la terminología utilizada puede ser de utilidad.

Para un glosario general de términos financieros remitirse al apéndice 14. Para mayor información remitirse al apéndice 15.

Para información detallada sobre cómo calcular coeficientes e indicadores que pueden ser empleados por Asociaciones de tamaño grande remitirse al apéndice 16.

Rendición de cuentas

Estar sujeto a rendición de cuentas puede tener distintos significados dependiendo de cada persona, pero en el sentido financiero significa ser responsable del buen uso de los recursos escasos disponibles a fin de que puedan alcanzarse los objetivos fijados. Si bien este concepto se aplica a todos los niveles de una Asociación, es el órgano de gobierno quien tiene la mayor responsabilidad dado que es quien dispone de un mayor nivel de autoridad para tomar determinaciones relativas al uso de los recursos.

No obstante, el principio se utiliza en un contexto más amplio y habitualmente es malinterpretado. Es posible que los miembros del órgano de gobierno consideren que la “rendición de cuentas” es sólo un mecanismo disciplinario. “Hacer que alguien esté sujeto a rendición de cuentas” puede, desafortunadamente, derivar en una situación en la cual el personal esté expuesto a presión por parte de un oficial jerárquico o, incluso, por parte de un miembro del órgano de gobierno. Si los empleados no tienen la percepción de que el principio de rendición de cuentas se aplica por igual al órgano de gobierno, probablemente no estarán motivados para desempeñarse en forma efectiva y eficiente.

La rendición de cuentas en el ámbito de una Asociación tiene dos rasgos básicos:

- Proviene desde arriba hacia abajo. El órgano de gobierno está sujeto a rendición de cuentas, al igual que el personal.
- Es recíproca. Existen dos partes vinculadas en el contrato: el órgano de gobierno, en calidad de empleador, que proporciona trabajo y paga la remuneración correspondiente a los empleados, y el personal, que aporta su tiempo, habilidades y experiencias.

El órgano de gobierno está, por consiguiente, sujeto a rendición de cuentas ante los miembros de una Asociación, la comunidad a la cual ésta asiste, sus donantes y, probablemente, también ante el estado.

Al tomar posesión del cargo, de acuerdo a los estatutos de la Asociación, el órgano de gobierno ha aceptado plenamente, en tanto cuerpo colegiado y a nivel individual, estar sujeto a rendición de cuentas en forma amplia. Del mismo modo, al firmar acuerdos con los donantes en nombre de la Asociación, queda sujeto a rendición de cuentas ante ellos. La naturaleza

voluntaria de los servicios que presta el órgano de gobierno no afecta la rendición de cuentas y, a su vez, no implica que la Asociación tenga una mayor obligación ante el órgano de gobierno a nivel individual, es decir, ante cada uno de sus miembros.

A modo de ejemplo, los miembros del órgano de gobierno pueden creer que tienen el derecho u obligación de ejercer un control personal predominante sobre las actividades que lleva adelante la Asociación – ya sea que dispongan o no de la experiencia y las habilidades para ejercer dicho control. Si los miembros proceden de esta forma, entonces están abusando de la autoridad que les confiere su cargo y están haciendo caso omiso de su responsabilidad (y de su condición de estar sujetos a rendición de cuentas en términos generales) de garantizar que todos los recursos sean utilizados para el mayor beneficio de la Asociación, independientemente de la posición personal o de los servicios que anteriormente haya prestado cada uno de los miembros.

A fin de asegurar que el personal comprenda los términos bajo los cuales está sujeto a rendición de cuentas, el órgano de gobierno debe organizar el trabajo de la Asociación de tal forma que todos los empleados, desde el director ejecutivo que se sitúa en lo más alto de la pirámide organizacional hasta los niveles inferiores ubicados en la base, tengan claro:

- Qué se espera de ellos.
- Cuáles son las reglas bajo las cuales deberán operar.
- De qué forma se evaluará su desempeño.

Si el órgano de gobierno lleva a cabo sus funciones principales de manera efectiva, esto permitirá establecer una base sólida para crear un sistema razonable de rendición de cuentas. La mayoría de las personas no se oponen a estar sujetas a rendición de cuentas por sus acciones.

Lo que sí les molesta es que se las culpe por:

- No haber hecho lo que no se les indicó que debían hacer.
- No haber aprovechado determinadas oportunidades a raíz de no saber que disponían de autoridad para hacerlo.
- Violar reglas o normas cuya existencia desconocían.

Es de vital importancia que el órgano de gobierno establezca una buena comunicación con el personal, a través del director ejecutivo.

Desafortunadamente, en muchas ocasiones esto no se logra por varias razones. Existe una actitud según la cual los empleados son considerados como sirvientes pagos cuyo deber es ejecutar las instrucciones sin realizar preguntas innecesarias. Este es un principio bastante inadecuado que no se corresponde con la dinámica de las Asociaciones modernas. Si el espíritu de voluntariado ha de estar presente verdaderamente, entonces se debe permitir que el personal tome la iniciativa. Otro concepto erróneo es el que se asocia con la idea de “la familia feliz”, según la cual todos comparten los mismos principios y modalidades de hacer las cosas, de forma tal que la comunicación surge de manera espontánea. Esto es absolutamente falso.

Por último, existe también una idea que sostienen algunos voluntarios según la cual el personal desea participar en el proceso de toma de decisiones. En general, aunque esta creencia es mayormente falsa, el personal sí desea ser informado sobre las decisiones adoptadas que afectan su trabajo. Muy a menudo los órganos de gobierno tienden a mantener las decisiones bajo confidencialidad porque temen la reacción del personal al respecto. De hecho, se puede aceptar que en ocasiones el personal tenga una actitud contraria a las decisiones adoptadas por el órgano de gobierno, siempre y cuando sepan que éste habitualmente comunica las decisiones que adopta de forma abierta y oportuna.

Elaboración del presupuesto

El órgano de gobierno tiene la responsabilidad de definir los principios generales que se deberán aplicar para elaborar los presupuestos, así como quién/quienes realizarán qué tarea y en qué momento. Estos principios deberían estar establecidos en las disposiciones financieras, de tal forma que todos tengan claro qué se debe hacer. En algunos casos la forma de preparar el presupuesto y, sobre todo, el nivel de detalle requerido, dependerán de las preferencias de los donantes. También es posible que los requerimientos de presentación difieran según los donantes y se deberá atender dichos requerimientos según corresponda en cada caso.

Lo importante es que el órgano de gobierno comprenda que el presupuesto debe ser la expresión financiera de un programa de trabajo y que el mismo no se puede concebir de manera aislada. Por supuesto, es esencial que una Asociación no tenga un nivel de gasto excesivo o se endeude, pero ésta es sólo una de las caras de la misma moneda.

Normalmente los presupuestos están divididos en dos componentes principales – las actividades relativas a los proyectos y los servicios de apoyo. Aunque los donantes pueden solicitar que los costos sean divididos en más categorías. Por ejemplo, una Asociación que recibe fondos de la IPPF deberá presentar su programa y presupuesto anuales en el formato que estipula la IPPF.

El órgano de gobierno debe cerciorarse que:

- Los datos financieros y de otra índole utilizados para elaborar el presupuesto sean adecuados.
- Los presupuestos y sub-presupuestos reflejen plenamente los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas.

El órgano de gobierno deberá ser especialmente cuidadoso al revisar los presupuestos para las actividades en curso dado que existe el riesgo de que se arrastren supuestos incorrectos o errores de cálculo a años sucesivos. Por este motivo se debería insistir en la conveniencia de elaborar presupuestos con base cero para ese tipo de proyectos, dado que esta modalidad presupuestaria constituye una buena práctica. Esto significa, básicamente, que se deben ignorar los cálculos del presupuesto

anterior y que se debe proceder como si se tratara de un nuevo proyecto.

Por último, el órgano de gobierno deberá garantizar:

- Que el proceso de planeamiento comience con la antelación necesaria para que se pueda cumplir con los plazos previstos.
- Que se reunirá con el objetivo de aprobar el plan anual propuesto, disponiendo de suficiente tiempo para que el mismo pueda ser discutido en profundidad antes de ser aprobado y remitido a los donantes según corresponda.

Cada miembro del órgano de gobierno deberá tener una copia del plan anual aprobado y de su presupuesto correspondiente y deberá recibir las actualizaciones pertinentes cuando fuera necesario.

Gestión de riesgos

Los marcos exitosos para la gestión de riesgos son bastante simples. Los procesos de gestión de riesgos que resultan exitosos tienen las siguientes características:

- Se llevan a cabo en concordancia con la misión de la Asociación.
- Cuentan con el apoyo del órgano de gobierno, de la gerencia, del personal y de los voluntarios.
- Se dan a conocer de manera efectiva en todos los niveles de la Asociación.
- Se adaptan a los cambios del entorno.
- Son simples pero a la vez están estructurados.

Un plan de 10 puntos para la evaluación de riesgos

Evaluación de riesgos:

1. Desarrollar/revisar la estrategia.
2. Destacar los riesgos potenciales.
3. Reunir la evidencia.

Análisis de riesgos:

4. Categorizar el riesgo.
5. Adjudicarle un puntaje y priorizar cada uno de los riesgos.

Gestión de riesgos:

6. Diseñar una estrategia para la gestión de riesgos.
7. Acordar un plan de acción.
8. Dar a conocer cuál es el riesgo.
9. Monitorear y evaluar.
10. Revisar las políticas y procedimientos.

Este plan de 10 puntos puede utilizarse como base para establecer un proceso de gestión de riesgos. Garantizar que esto se ponga en práctica dependerá, en parte, del tamaño y los recursos con que cuenta la Asociación. En los casos de aquellas Asociaciones que ya cuentan con un empleado cuya función específica consiste en realizar auditorías internas, dicho empleado debería tomar la iniciativa en este sentido. En los casos de Asociaciones más pequeñas se debería designar un miembro jerárquico del personal para que tome la iniciativa.

A continuación citamos una definición de la gestión efectiva de riesgos para organizaciones benéficas, la que fue desarrollada para el Reino Unido:

“El sistema de control interno de una organización benéfica debe tener como objetivo principal la gestión de los riesgos que son significativos a los efectos de alcanzar sus objetivos benéficos, con vistas a salvaguardar los activos de la organización y garantizar que la misma esté cumpliendo efectivamente con sus objetivos.”

Riesgo y oportunidad

La gestión de riesgos no debe ser vista como una actividad amenazadora o negativa. En lugar de entender el riesgo de esa manera se lo debería considerar como una oportunidad. Se trata de comprender las razones por las cuales se lleva a cabo una actividad, revisar qué se requiere y coordinar las actividades a fin de obtener resultados y beneficiarse de los mayores recursos.

Las propuestas claves para la gestión de riesgos que se detallan a continuación proporcionan ejemplos que demuestran el gran número de actividades que abarca esta área, la que se encuentra constantemente sujeta a cambios y requiere un monitoreo permanente:

- Gestión sistemática y estructurada del riesgo.
- Gestión de riesgos basada en la evidencia.
- Ocuparse de la inseguridad y sus causas.
- Gestión de riesgos como parte del proceso de toma de decisiones.
- Factores humanos y conducta.
- Añadir beneficio y valor.
- Gestión de riesgos diseñada a la medida de las necesidades.
- Transparencia e inclusión de partes interesadas.
- Respuesta al cambio.
- Gestión de riesgos en el ámbito empresarial.

Tal como muestran las categorías anteriores, la gestión de riesgos abarca todos los aspectos de una organización y, si son interpretadas junto con el plan de 10 puntos mencionado en la página 54, proporcionarán un marco útil para todas aquellas Asociaciones que deseen implementar un proceso de gestión de riesgos.

Gestión proactiva de riesgos

La gestión proactiva de riesgos supone identificar los riesgos y posteriormente tomar un curso de acción premeditado para llevar a cabo una de las siguientes tareas:

- Minimizar el impacto del riesgo, por ejemplo a través de la planeación para enfrentar contingencias.
- Aceptar el riesgo.
- Transferir el riesgo (a través de la contratación de pólizas de seguros).
- Reducir el riesgo (si no es posible evitarlo completamente o si el hecho de evitarlo supone un gasto desproporcionado en términos de tiempo o dinero).
- Monitorear el riesgo y explotar sus beneficios potenciales.

Tomemos un ejemplo (“monitorear el riesgo y explotar sus beneficios potenciales”): en el Reino Unido las organizaciones benéficas que trabajan en el área de medio ambiente tradicionalmente han considerado a las compañías que operan los rellenos sanitarios como enemigas. Sin embargo, de acuerdo a la normativa impositiva para rellenos sanitarios aprobada en 1996, dichas compañías pueden asignar una proporción de sus obligaciones tributarias a organizaciones benéficas cuyo propósito es la prevención de la contaminación del suelo.

Sistema de control interno

Una gestión proactiva de riesgos implica contar con un sistema de control interno sólido que:

- Pueda responder ante riesgos significativos.
- Esté incorporado a los procesos que se llevan a cabo diariamente.
- Sea capaz de responder a cambios externos e internos.
- Pueda informar inmediatamente sobre la aparición de falencias importantes en los controles.

Un sistema de control interno proporcionará al órgano de gobierno informes sobre:

- La identificación, evaluación y gestión de los riesgos claves.
- La evaluación de la efectividad de los controles.
- Las medidas recomendadas que debieran adoptarse a fin de subsanar las debilidades, incluyendo el análisis de costos y beneficios.
- Cómo garantizar que el monitoreo del sistema de control interno sea adecuado.
- Cómo garantizar que el sistema de control interno mantenga su efectividad a lo largo de todo el proceso.

Al disponer de esta información los integrantes del órgano de gobierno podrán tener la seguridad de que su organización benéfica está siendo bien gestionada.

Para mayor información remitirse a la sección sobre “Control Interno” en la página 57. Para un marco de control interno remitirse al apéndice 17.

Balancear objetivos

Las Asociaciones deben establecer claramente cuáles son sus objetivos claves y cuáles son los riesgos asociados a la consecución de esos objetivos. A modo de ejemplo, los objetivos podrían ser:

- Aumentar las donaciones en un 10 por ciento por año.
- Satisfacer las necesidades del 80 por ciento de su grupo de usuarios en los próximos dos años.
- Cumplir con los requerimientos que estipula la legislación local.
- Salvaguardar los intereses de todas las partes afectadas por la labor de la Asociación.

Una vez que se hayan identificado los objetivos será preciso responder dos preguntas:

- ¿Cuáles son los riesgos que nos impedirían alcanzar estos objetivos?
- ¿Qué controles podríamos implementar a fin de minimizar los riesgos, manteniéndolos en un nivel aceptable?

Esto conlleva inevitablemente la necesidad de lograr un equilibrio entre los objetivos de la organización y los objetivos de control.

Ejemplo: Al órgano de gobierno le preocupa su estrategia de riesgos y el cumplimiento de los requerimientos contables nacionales. Medida a adoptar: Llevar adelante evaluaciones integrales de los métodos y procesos que utiliza la Asociación y reconocer, gestionar y aprovechar la oportunidad que ofrece la gestión de riesgos para garantizar la observancia de los requerimientos legales en cuestión.

Ejemplo: Al órgano de gobierno le preocupa la posibilidad de que exista algún nivel de fraude. Medida a adoptar: Identificar las áreas de potencial fraude y establecer un sistema efectivo de prevención y detección del mismo.

Ejemplo: Al órgano de gobierno le preocupa todo lo relativo a la confidencialidad y seguridad de los datos. Medida a adoptar: Llevar a cabo una revisión integral de la política de seguridad de tecnología de la información, incluyendo el cumplimiento de los requerimientos legales relativos a la protección de datos.

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Para una lista de verificación de la gestión de riesgos para los órganos de gobierno y sus miembros remitirse al apéndice 18.

Control interno

Al igual que la rendición de cuentas, el control interno puede significar diferentes cosas para diferentes personas y, como consecuencia, puede generar confusión entre los miembros del órgano de gobierno y el personal. Es importante, por lo tanto, que todas las personas que participan de este proceso comprendan a qué se hace referencia cuando se utiliza este término.

En un sentido amplio, el control interno es un proceso promovido por el órgano de gobierno de una Asociación que ha sido diseñado para garantizar que:

- Las operaciones de la Asociación sean efectivas y eficientes.
- La información financiera y de otra índole contenida en los informes que elabora la Asociación sea confiable.
- La Asociación cumpla con las leyes y normas vigentes.

Aquellas Asociaciones que reciben fondos provenientes de donaciones deben garantizar, además, que se rindan cuentas de la utilización de dichos fondos, tal como está estipulado en

los acuerdos con los donantes, y que se satisfaga cualquier otra condición requerida.

El control interno incluye cinco componentes interrelacionados, los cuales se basan en la modalidad de gestionar un negocio y se encuentran integrados al proceso de gestión. Estos componentes son aplicables a todas las Asociaciones, aunque es posible que sean implementados de forma diferente de acuerdo al tamaño de la Asociación.

Un Asociación puede ser pequeña y, aún así, llevar adelante un control interno efectivo a pesar de que sus controles sean menos formales y estén menos estructurados que los de una Asociación de mayor tamaño.

Los cinco componentes son:

- El entorno de control.
- La evaluación de riesgos.
- Las actividades de control.
- La información y comunicación.
- El monitoreo.

Para una descripción detallada sobre un marco de control interno basado en estos cinco componentes remitirse al apéndice 17.

Las ventajas del control interno

El control interno puede ayudar a una Asociación a lograr sus metas en términos de desempeño, previniendo la pérdida de recursos. Puede ayudar a garantizar que los informes financieros y operativos que se elaboran sean confiables y que la Asociación cumpla con las leyes, normas y acuerdos vigentes.

En resumen, el control interno puede ayudar a una Asociación a llegar al lugar deseado y evitar contratiempos y sorpresas en el camino.

¿Qué no puede hacer el control interno?

Algunas personas tienen mayores expectativas – poco realistas – en lo que respecta a las bondades del control interno. Buscan soluciones absolutas, creyendo que el solo hecho de implementar un sistema de control interno garantizará el éxito. Esta creencia es infundada.

Los cambios en las políticas o programas de los gobiernos o en las condiciones económicas del país están más allá del control del órgano de gobierno o de los gerentes de una Asociación. A su vez, a través del control interno no se puede lograr que un gerente cuyo desempeño es esencialmente malo se convierta en un buen profesional.

Otras personas creen que el control interno puede garantizar la fiabilidad de los informes financieros y la observancia de las leyes y normas. Esta convicción es también injustificada dado que, independientemente de cuán bien diseñado y ejecutado esté un sistema de control interno, dicho sistema sólo podrá proporcionar a la gerencia o al órgano de gobierno una seguridad relativa – no absoluta – de que la Asociación logrará sus objetivos.

Todos los sistemas de control interno poseen limitaciones:

- Pueden ocurrir fallas a causa de errores o equivocaciones simples.
- Se pueden tomar decisiones equivocadas.
- Los controles pueden ser eludidos a raíz de la conspiración de dos o más personas.
- Los gerentes pueden hacer caso omiso de los controles.
- Las restricciones en la disponibilidad de recursos pueden derivar en la necesidad de tener que interrumpir algunos controles momentáneamente o en la imposibilidad de que los mismos puedan ser implementados.
- Algunos controles pueden ser demasiado costosos en relación a sus potenciales beneficios.

Responsabilidades relativas al control interno

Todas las personas que forman parte de una Asociación son responsables en distintos grados del control interno.

El director ejecutivo debe establecer las pautas que influyen sobre la integridad, la ética y otros factores que son propios de un entorno de control positivo que es percibido como constructivo y carente de amenazas. A través de su liderazgo y dirección, el director ejecutivo debe asegurar que los gerentes se ocupen de aquello de lo que deben ocuparse. La mayoría de los empleados están involucrados directamente en acciones relacionadas con el control interno y tienen la responsabilidad de comunicar cualquier problema de índole operativa o vinculado al no cumplimiento de las pautas estipuladas por el sistema o los procedimientos que se encuentran vigentes.

No obstante, es el órgano de gobierno quien aporta los criterios de gobierno institucional, la orientación y la supervisión de las actividades de una Asociación. Esto significa que el órgano de gobierno tiene la principal responsabilidad de garantizar que los gerentes que tienen a su cargo las áreas operativas (encabezados por el director ejecutivo) no hagan caso omiso de los controles, o ignoren o intenten evitar la comunicación de los empleados subalternos sobre la existencia de fallas de control o de intentos destinados a evadir los controles.

Un órgano de gobierno fuerte, activo e inquisitivo es a menudo capaz de identificar y corregir los problemas de control que puedan surgir ocasionalmente, tales como los que se originan cuando un mal gerente falsea intencionalmente los datos de forma de ocultar un trabajo ineficiente o, en el peor de los casos, cuando un gerente deshonesto falsea los datos para encubrir actividades fraudulentas.

Es importante que el órgano de gobierno reconozca que su responsabilidad de garantizar la efectividad del control interno tiene que ver con el pleno ejercicio de la función de gobierno institucional que le fue asignada y no con involucrarse en los detalles específicos de los controles en sí mismos. Con demasiada frecuencia suele ocurrir que los miembros del órgano de gobierno pierden de vista esta noción, dada su ansiedad por ser vistos como personas activas que están ocupándose de una determinada tarea.

Monitoreo y presentación de informes

Veinte preguntas que deben formularse al revisar la información financiera

Informe de auditoría financiera

1. ¿Hace cuánto tiempo se realizó la última auditoría?
2. ¿Qué indica la opinión emitida por los auditores – con o sin salvedades?

Balance general

3. ¿Dispone la Asociación de dinero en efectivo (ver “Dinero en el banco” enumerado bajo la categoría “Activos corrientes”) suficiente para cancelar sus deudas inmediatas (remitirse a “Acreedores”)?
4. ¿Cuánto tiempo podría sobrevivir la Asociación si se agotara todo su financiamiento? (Calcular el “coeficiente de supervivencia”.) ¿Cómo ha variado este coeficiente en comparación con el año anterior?

Cuenta de ingresos y gastos (o ganancias y pérdidas)

5. En líneas generales: ¿El ingreso y el gasto se encuentran en equilibrio? (Observar el ingreso y el gasto netos.)
6. ¿Se ha registrado un aumento o disminución significativos en los niveles de actividad en comparación con el año anterior?
7. ¿Cuál es el saldo de los costos directos relacionados con los proyectos frente a los costos administrativos? ¿Dicho saldo es razonable en función del tamaño y naturaleza de la organización?
8. ¿En qué medida se puede decir que la organización es “dependiente de los donantes”? (Calcular el “coeficiente de dependencia de los donantes”.)

Informe sobre el monitoreo del presupuesto

9. ¿En términos generales, el nivel de gasto es acorde al presupuesto? (± 10 por ciento).
10. ¿En términos generales, el nivel de ingreso es acorde al presupuesto?
11. ¿Existen alguna variación significativa? En caso afirmativo, ¿se ha proporcionado una explicación adecuada al respecto?
12. ¿Qué medidas se están tomando a fin de corregir las variaciones significativas – por ejemplo, reducción del nivel de gasto a raíz de la demora en la implementación de los planes de actividad?
13. ¿Existe algún monto importante pendiente de cobro que podría afectar de manera significativa las cifras presentadas?
14. ¿Se adeudan a la organización grandes sumas de dinero y, en caso que así sea, qué tipo de medidas se están tomando para recuperar el dinero?
15. ¿Existe algún gasto no previsto en el presupuesto que puede ser realizado en lo que resta del año?
16. ¿Cuál es el resultado financiero estimado hacia fines de año? ¿Es satisfactorio? En caso que no lo sea, ¿qué medidas se pueden tomar para modificar el resultado?

Estimación del flujo de efectivo

17. ¿Hay suficiente dinero en el banco para cumplir con el plan de actividades previstas para los próximos seis meses?
18. ¿Qué subvenciones se recibirán durante lo que resta del año? ¿Aún se espera recibir las mismas en el plazo previsto?
19. Los saldos disponibles en efectivo, ¿se encuentran invertidos para que produzcan la mejor rentabilidad?

General

20. ¿Qué cifras de índole no financiera se están elaborando a fin de mostrar los avances en el programa de actividades?

“Mango’s Guide to Financial Management for NGOs”, disponible en la página web: www.mango.org.uk

Diez preguntas financieras claves que deben plantearse los miembros del órgano de gobierno

1. ¿Hemos obtenido una ganancia o una pérdida?
2. ¿Están aumentando o disminuyendo nuestras principales fuentes de ingreso?
3. ¿Están bajo control nuestros principales gastos, sobre todo los salarios y los beneficios?
4. ¿Disponemos de reservas suficientes?
5. ¿De acuerdo a lo estimado, es adecuado nuestro flujo de efectivo?
6. ¿En qué situación nos encontramos en comparación con el presupuesto?
7. ¿Nuestro plan financiero es acorde con nuestro plan estratégico?
8. ¿Podemos afirmar que todos los empleados están satisfechos y son productivos?
9. ¿Presentamos la documentación informativa necesaria en los tiempos previstos?
10. ¿Cumplimos con todas nuestras obligaciones legales?

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Movilización de recursos

Consideraciones generales

Una Asociación precisa dinero y suministros para llevar a cabo su trabajo: cuánto precisará dependerá del tipo de actividades que tenga previsto llevar a cabo. Inicialmente, es probable que para recaudar dinero y otros recursos se requiera del compromiso y participación de todos los miembros del órgano de gobierno. Si bien se necesitará dinero en efectivo a través de donaciones y subvenciones, también serán igualmente bienvenidas las donaciones de equipamiento para oficinas o para uso médico y otro tipo de suministros, tales como ofrecimientos de arrendamiento gratuito o el pago de una renta económica por

espacio para oficinas. Todos estos recursos, ya sea que se reciban en efectivo o en especie, deberán considerarse una parte esencial de la “movilización de recursos”.

A medida que una Asociación crece y es más reconocida, esta responsabilidad debería recaer en el órgano de gobierno, asistido por el director ejecutivo. De la misma forma, poder mantener y, mejor aún, lograr aumentar las operaciones de la Asociación requerirá de compromisos a largo plazo por parte de los actuales donantes, así como la necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento.

La participación del órgano de gobierno en la movilización de recursos es de suma importancia dado que sus miembros suelen tener contacto con líderes de opinión influyentes y con personas de recursos, quienes pueden realizar donaciones de dinero o materiales.

El éxito de una Asociación en esta área está relacionado en forma directa con el grado de compromiso del órgano de gobierno. Si el órgano de gobierno trabaja con empeño, realizando actividades destinadas a conseguir fondos, entonces el dinero y demás recursos tenderán a fluir. Si, por el contrario, el nivel de participación del órgano de gobierno es mínimo, probablemente el desempeño de la Asociación no sea tan bueno como de hecho podría esperarse.

Una de las razones por las cuales el nivel de compromiso en las actividades de movilización de recursos es bajo tiene que ver con el hecho de que, dado que las responsabilidades del órgano de gobierno son tan amplias, nunca se dispone de suficiente tiempo para llevar a cabo esta tarea. Otra razón es la aparición de conflictos o tensiones entre el órgano de gobierno y el personal sobre a quién debería hacer una determinada tarea. Una forma de evitar este tipo de problemas es separar las poblaciones objetivo. Por ejemplo, el personal debería ocuparse de dirigir su atención al público en general mientras que los miembros del órgano de gobierno deberían centrar sus esfuerzos en aquellas personas cuyas contribuciones o influencia pueden producir un impacto considerable.

Es probable que los miembros más fuertes del órgano de gobierno deseen participar en forma concreta antes que hacerlo sólo a través del aporte de sus conocimientos y experiencias. De todos modos, estos esfuerzos habitualmente acaban frustrándose debido a la falta de apoyo adecuado por parte del personal o al hecho de que la capacidad y experiencia de los miembros del órgano de gobierno no se corresponden con las tareas asignadas.

Tomar la iniciativa en todo lo relativo a la movilización de recursos requiere que el órgano de gobierno dedique el tiempo adecuado, centrándose en las áreas claves en las cuales es posible obtener donaciones significativas. Los miembros del órgano de gobierno dispondrán de diferentes capacidades y distintos grados de acceso a determinadas personas que resultan de interés para la organización, pero cada uno de ellos deberá estar preparado para dedicar una cantidad de tiempo significativa a las actividades de movilización de recursos y de incidencia política.

Los órganos de gobierno deben tener presente que “el dinero no entra solo” y que se requiere un gran esfuerzo por parte del órgano de gobierno y del personal para conseguirlo.

Obteniendo resultados

Si bien el financiamiento proveniente de la IPPF y de otros donantes es importante en las primeras etapas de la vida de una Asociación, se requiere diversificar la ayuda a fin de que la misma crezca y se consolide. La ayuda puede ser financiera, aunque también puede entregarse “en especie” o ser de naturaleza intangible.

Los recursos con que cuenta una empresa exceden sus activos físicos y financieros, tal como se indica en su balance general. Entre los recursos de los que dispone se incluyen una serie de factores que le proporcionan estabilidad operativa, tales como el acceso a proveedores y puntos de venta confiables, la buena voluntad y la continuidad de la firma. Sobre todo se incluyen las habilidades de su personal, su capacidad profesional y técnica e incluso su carácter y motivación.

Las Asociaciones Miembros de la IPPF disponen de un conjunto similar de activos tangibles e intangibles y, dado que son organizaciones voluntarias, habitualmente cuentan con un activo adicional: la buena disposición que en general le dispensan todos los sectores con los cuales interactúa. Esto generalmente se pone de manifiesto a través de la voluntad de las personas de donar sus servicios como voluntarios, y la de otras organizaciones, dispuestas a ofrecer la utilización de instalaciones (incluyendo inmuebles, en algunas ocasiones), el aprovechamiento de servicios administrativos o técnicos y la provisión de suministros en especie.

No obstante, la movilización de recursos no tiene que ver solamente con intentar conseguir ayuda, dinero u otros activos de manera voluntaria. Es una tarea que implica:

- Tener iniciativa para emprender actividades empleando la imaginación, así como desarrollar objetivos y recursos específicos, de forma tal que a partir de los objetivos se puedan obtener recursos.
- Pensar en cuáles son los objetivos institucionales que se relacionan a la base de recursos existentes.
- Identificar nuevas fuentes de recursos para destinarlos a proyectos y actividades urgentes.

Un órgano de gobierno debería garantizar que se aprovechen todos los recursos potenciales. Sin embargo, en la práctica la capacidad con que cuenta una Asociación para hacer buen uso de los fondos y servicios es habitualmente un factor que impone más limitaciones que aquellas derivadas de la disponibilidad real de los recursos.

A medida que una Asociación avanza, pasando de una etapa de desarrollo a otra, debe encontrar nuevos tipos de recursos y acceder a nuevas modalidades que le permitan obtener dichos recursos. Es posible, por lo tanto, que deba cambiar sus actitudes rápida y radicalmente, pasando de una actitud que puede ser competitiva en un primer momento a una más conciliatoria y cooperativa.

Del mismo modo, a medida que una Asociación atraviesa estas etapas evolutivas, es posible que el órgano de gobierno deba cambiar su actitud para con el personal. Es su obligación brindarle apoyo y fortalecerlo a través de la toma de decisiones meditadas y coherentes que permitan que éste desarrolle sus habilidades, proporcionándoles las mejores oportunidades para que puedan, a través de su trabajo, contribuir a la consecución de los objetivos de la Asociación. Esta inversión que realiza la Asociación debería rendir sus frutos a través del desarrollo de proyectos relevantes y bien gestionados que resulten atractivos para potenciales donantes.

Generalmente se tiene conocimiento de las fuentes más importantes de recursos, tanto a nivel nacional como internacional. Es importante invertir tiempo y esfuerzo para identificar cuáles son las fuentes actuales y potenciales de contribuciones de índole financiera y no financiera que existen en el país. En cuanto a la ayuda internacional, ésta suele ser más problemática debido a que los donantes tienen sus propias prioridades, las cuales pueden concordar o no con los objetivos de la Asociación.

El trabajo del órgano de gobierno consiste en combinar una dosis de oportunismo y planificación con un grado de flexibilidad suficiente para adaptar los objetivos a fin de poder aprovechar los recursos que pueden encontrarse disponibles de manera inesperada. Al mismo tiempo, es sumamente importante que una Asociación no se desvíe de su curso, tal como fue establecido en su plan estratégico, como consecuencia de haber obtenido estos recursos imprevistos.

Prever cuáles serán las fuentes de ayuda es una tarea que genera problemas a los órganos de gobierno. Esto se debe a que a menudo se malinterpreta la naturaleza esencial de la previsión:

- **No se trata** de conocer con exactitud aquello que no se podrá conocer antes de una determinada fecha en el futuro.
- **Se trata** de estimar los niveles aproximados de ayuda que puede recibir una Asociación, aceptando que algunos de ellos pueden ser inciertos o imprevisibles.

Este proceso puede resultar más sencillo si se divide el ingreso de recursos en tres categorías:

- **Probable** – Esta categoría incluye el financiamiento hasta determinado nivel mínimo proveniente de agencias nacionales e internacionales, así como niveles mínimos de ingreso provenientes de las suscripciones de los miembros, honorarios por la prestación de servicios y ventas, donaciones en especie realizadas por personas que desean ayudar de manera voluntaria y la utilización de instalaciones o inmuebles.
- **Posible** – En esta categoría se incluyen los fondos provenientes de actuales donantes, en mayor cantidad en relación a lo esperado, o fondos que aún están sujetos a negociación.
- **Imprevisible** – En esta categoría se incluyen cambios inesperados en las políticas gubernamentales a través de los cuales se liberan fondos que anteriormente no estaban disponibles para las Asociaciones, el nuevo interés por

parte de agencias externas y los fondos generados por la Asociación misma a través de contactos personales que inesperadamente dan resultado.

Es responsabilidad del órgano de gobierno, con la ayuda del director ejecutivo, llevar a cabo las acciones necesarias para que la asignación de los recursos se haga teniendo en cuenta el patrón esperado de disponibilidad de dichos recursos. Esto permite organizar las actividades principales de acuerdo al nivel de apoyo probable. Se pueden organizar actividades adicionales con un tiempo de ejecución flexible, de forma tal que las mismas se ajusten al ingreso exacto de recursos a la Asociación. Incluso se pueden planear más actividades y dejarlas preparadas a modo de reserva para que se encuentren listas para ser implementadas en el caso de que se produzca un superávit o una llegada imprevista de recursos.

A través de una planificación cuidadosa el órgano de gobierno puede lograr un programa de trabajo que incluya compromisos **totales, parciales y bajo reserva** que se correspondan con la disponibilidad **probable, posible e imprevisible** de recursos.

Los fondos “para fines específicos” o “restringidos” constituyen usualmente una fuente de problemas, particularmente cuando el donante no paga los gastos administrativos del proyecto. Tal es así que una Asociación puede encontrarse en una situación en la cual deberá utilizar su financiamiento principal para subsidiar un proyecto para el cual originalmente se obtuvieron fondos restringidos. Este tipo de proyectos requieren de una cuidadosa evaluación por parte del órgano de gobierno. Si se aceptan demasiados proyectos de este tipo, el programa principal quedará desvirtuado y la Asociación podría encontrarse en una situación que la lleve a intentar alcanzar una serie de prioridades que no son las que se establecieron en su plan estratégico. En algunos casos los costos administrativos en los que ha debido incurrir la Asociación pueden ser compensados utilizando de forma creativa los servicios y gastos que pueden ser cargados al proyecto, a menudo con el consentimiento tácito de la agencia que financia dicho proyecto.

Por último, cabe mencionar que el objetivo final de una Asociación debería ser lograr la sustentabilidad, aplicando el pensamiento creativo a esta meta y a cada uno de los pasos intermedios que la misma supone. Al iniciar la búsqueda de las distintas modalidades que le permitirán alcanzarla, la Asociación deberá pensar no sólo en términos de la necesidad de obtener distintas fuentes de financiamiento, sino también en cómo poner en marcha emprendimientos que permitan generar ingresos locales. Dependiendo de la legislación nacional aplicable a las organizaciones no gubernamentales, este tipo de emprendimientos se pueden establecer como organizaciones comerciales independientes, siempre y cuando exista representación por parte del órgano de gobierno y todas las ganancias sean remitidas (bajo la modalidad que ofrezca mayores ventajas impositivas) a la Asociación.



Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF: Principio 6

El órgano de gobierno es abierto, responsable y receptivo



¿Por qué es importante?

El órgano de gobierno debe ser abierto y transparente en relación al trabajo que lleva adelante en nombre de la Asociación. Puede hacerlo de distintas maneras, por ejemplo asegurando que sus metas y objetivos estén articulados y sean transmitidos al público en general y a otras organizaciones que trabajan en ámbitos afines. Pero la Asociación puede perfeccionar esta apertura procurando ser vista como una organización que es receptiva a las inquietudes y reclamos de sus usuarios y del público en general, así como también estimulando y posibilitando la participación de los usuarios y beneficiarios de los servicios en todos los procesos de planificación y toma de decisiones de la Asociación. Todos estos aspectos pueden establecerse en forma clara a través de una política sobre transparencia.

La rendición de cuentas es un concepto que ha recibido una creciente atención en los últimos años. Se utiliza en una gran variedad de contextos y de distintas maneras. Los miembros del órgano de gobierno están sujetos a rendición de cuentas por el desempeño de la Asociación, debiendo garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas. También están sujetos a rendición de cuentas en el sentido que deben desempeñarse éticamente y dentro del marco legal, observando todos los requisitos estipulados por ley. Si bien no es posible delegar la rendición de cuentas, sí es posible delegar la autoridad para llevar a cabo todo aquello que establecen dichas responsabilidades.

En términos simples, el órgano de gobierno está sujeto a rendición de cuentas ante tres grupos diferentes (para mayor información sobre la rendición de cuentas remitirse a la página 40, en la sección dedicada al Principio 5).

En primer lugar, está sujeto a rendición de cuentas ante aquellas personas y comunidades a las cuales la Asociación brinda sus servicios. Éstas tienen derecho a preguntar cómo le está yendo a la Asociación, si lleva a cabo las actividades que se comprometió a realizar y en qué medida cumple con lo estipulado por sus propias políticas. El hecho de ser transparente en lo que respecta a lo que hace la Asociación y de qué manera lo hace constituye un factor decisivo en términos del nivel de confianza que las personas depositan en la Asociación. La Asociación debe ser capaz de mostrar claramente la forma en que contribuye al bienestar de la sociedad a la cual sirve.

En segundo lugar, el órgano de gobierno está sujeto a rendición de cuentas ante aquellas agencias e individuos que contribuyen con la labor de la Asociación mediante aportes financieros y de otra índole. De qué forma hace uso la Asociación de los recursos que ellos le proporcionan y en qué medida dichos recursos son utilizados correctamente a fin de alcanzar las metas de la Asociación, son preguntas importantes que el órgano de gobierno debe estar preparado para responder, a través de distintas modalidades, por ejemplo brindando información sobre estas cuestiones en forma periódica.

En tercer lugar, existe una instancia interna de rendición de cuentas a la cual el órgano de gobierno debe estar sujeto. Al haber sido electos para prestar sus servicios en el órgano de gobierno de la Asociación, los miembros están sujetos a rendición de cuentas ante aquellas personas que los eligieron para ocupar dicho espacio. Esto supone proporcionar información sobre todo aquello que ha hecho el órgano de gobierno como cuerpo, sobre aquello que aún no ha podido hacer y sobre los planes para el futuro. El órgano de gobierno también debe garantizar que los documentos esenciales relativos al gobierno institucional se encuentren disponibles para ser consultados por los miembros de la Asociación y que se deje constancia de las discusiones que permitieron que se tomaran decisiones en su nombre.



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen cinco aspectos a tener en cuenta, los cuales son analizados a continuación:

- **Transparencia.**
- **Rendición de cuentas.**
- **Normas de procedimiento.**
- **Reuniones del órgano de gobierno.**
- **Apertura y receptividad.**

Transparencia

La transparencia supone ser abiertos con los miembros y beneficiarios de la Asociación, con otras organizaciones y con el público en general acerca del trabajo que lleva a cabo el órgano de gobierno. Se deben dar a conocer claramente las metas y objetivos de la Asociación mediante la elaboración de declaraciones sobre cada uno de los siguientes aspectos:

- La misión, objetivos y políticas de la Asociación.
- Los métodos, actividades y logros alcanzados, incluyendo evaluaciones y análisis de la Asociación.
- El ámbito geográfico en el cual lleva a cabo su trabajo.
- La estructura organizacional y, en especial, de qué forma está gobernada y gestionada.
- La comunidad de usuarios a quienes brinda sus servicios, así como las afiliaciones y vínculos con otras organizaciones, en el caso que las hubiera.
- La procedencia y utilización de los fondos.

Se debe dar a conocer ampliamente esta información mediante:

- La publicación y difusión de informes financieros y programáticos anuales, así como informes sobre actividades específicas y sobre los resultados de las revisiones y evaluaciones llevadas a cabo.
- El empleo de los medios de comunicación con el fin de informar al público acerca del trabajo realizado.
- La puesta en marcha de programas de educación pública según corresponda.
- El diálogo habitual con agencias gubernamentales y otras agencias relevantes.
- La participación en redes de organizaciones no gubernamentales.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas significa ser capaces de proporcionar una explicación sobre las acciones y/o las conductas de la organización (o de una persona). Esto es particularmente importante para aquellas Asociaciones que trabajan con o en nombre de poblaciones carenciadas y que recaudan fondos para mejorar su situación. La Asociación está sujeta a rendición de cuentas ante:

- Los miembros de la Asociación.
- Los usuarios de los servicios y otros beneficiarios.
- Los donantes y aquellas organizaciones con las cuales se hayan firmado contratos.
- El público en general.
- El estado.

Los miembros del órgano de gobierno pueden mejorar la calidad de la rendición de cuentas garantizando que la Asociación lleve a cabo su labor en forma transparente.

Remitirse también a la sección sobre “Rendición de cuentas” incluida en el Principio 5.

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Normas de procedimiento

En general, las normas de procedimiento constituyen un recurso muy útil para precisar en forma detallada de qué manera lleva a cabo sus tareas el órgano de gobierno, más allá de las precisiones que se establecen al respecto en los estatutos. Este último documento establecerá en líneas generales, por ejemplo, un procedimiento para nominar y elegir a los miembros del órgano de gobierno, pero las normas deberán especificar en detalle estos procesos de nominación y votación. Del mismo modo, mientras que en los estatutos sólo se podrán indicar categorías amplias de membresía, las normas podrán especificar los requisitos que deberán reunir los miembros y la tarifa de suscripción que se ha de pagar.

Las normas dan forma a los estatutos. Proporcionan, asimismo, la flexibilidad necesaria para modificar los procedimientos (con la aprobación de los miembros), sin necesidad de tener que realizar enmiendas a los estatutos. Esto último podría suponer un proceso extremadamente arduo, dado que probablemente implicaría tener que satisfacer los requerimientos que estipulan las autoridades nacionales al respecto.

El contenido de las normas de procedimiento puede variar. A continuación se indica un listado de posibles contenidos:

- Nombre oficial de la Asociación.
- Declaración de misión y propósito de la Asociación.
- Cantidad máxima y mínima de miembros que pueden integrar el órgano de gobierno.
- Facultades y deberes del órgano de gobierno y de sus oficiales.
- Procedimiento para la elección del órgano de gobierno.
- Términos y límites para la permanencia en el cargo de los miembros del órgano de gobierno y de los oficiales honorarios.
- Procedimiento para la expulsión de miembros del órgano de gobierno y para cubrir vacantes.
- Constitución del quórum.
- Disposiciones para la participación en las reuniones por vía telefónica.
- Reglas para la toma de decisiones.
- Frecuencia y requisitos para notificar las convocatorias a reuniones.
- Cláusula de indemnizaciones.
- Procedimiento para realizar enmiendas a los estatutos.
- Procedimiento para disolver la Asociación (a pesar de que esto generalmente está estipulado en los estatutos).

Reuniones del órgano de gobierno

Trabajo preparatorio

Las reuniones del órgano de gobierno requieren:

- Una sólida preparación.
- Una agenda clara.
- Un método que permita registrar las decisiones adoptadas y las medidas acordadas.

Se deberá notificar a los miembros la fecha de cada reunión con suficiente anticipación. Por lo general, el tiempo mínimo necesario para notificarlos está estipulado en los estatutos o en las normas de procedimiento. Al hacerlo se deberá contemplar las preferencias y disponibilidad de los miembros. También se deberá tener en cuenta si existen problemas de comunicación (por ejemplo, para que los miembros reciban la documentación para la reunión con suficiente antelación) o inconvenientes vinculados al traslado al lugar de la reunión.

Normalmente no debería ser necesario que el órgano de gobierno se reúna más de cuatro veces al año. En ocasiones puede ser provechoso para los miembros programar cada reunión de forma tal que se lleve a cabo en la misma o alrededor de la misma fecha cada año.

A los efectos de fijar la fecha oportuna para las reuniones se deberá tener en cuenta, en la medida de lo posible, la necesidad de llevar a cabo las siguientes tareas, entre otras:

- Revisar periódicamente la implementación del plan anual.
- Revisar y aprobar el próximo plan anual.
- Revisar y aprobar el informe anual (incluyendo las cuentas auditadas).

El presidente, en su calidad de máxima autoridad del órgano de gobierno, tendrá un rol destacado en todo lo relativo al establecimiento de la agenda y la supervisión de la preparación de los documentos necesarios para cada reunión. El presidente trabajará en estrecha colaboración con el secretario y con el director ejecutivo, quienes asumirán la responsabilidad conjunta de la redacción de los documentos, el suministro de datos e información y la coordinación de los aspectos logísticos para cada reunión.

El borrador de la agenda, junto con la documentación aclaratoria, siempre deberá prepararse con suficiente antelación y de acuerdo al plazo de envío previsto en los estatutos o normas de procedimiento. Habrá ocasiones en las cuales será necesario presentar información de índole financiera o similar actualizada. En estos casos, la documentación preliminar debería reflejar la situación a una determinada fecha y las personas a cargo de proporcionar la información deberían comprometerse a enviar las cifras actualizadas al momento de la reunión.

Modalidad bajo la cual deben desarrollarse las reuniones del órgano de gobierno

Existen cuatro reglas básicas que pueden ser de utilidad a fin de garantizar que las reuniones del órgano de gobierno se lleven a cabo sin contratiempos, produciendo resultados concretos:

- La modalidad de las reuniones deberá ser informal en la medida de lo posible, de manera de estimular discusiones abiertas y honestas. El presidente del órgano de gobierno, sin embargo, deberá conocer en detalle las normas de procedimiento.
- No siempre es necesario llegar a decisiones unánimes. Un buen órgano de gobierno puede aceptar que exista un patrón de voto dividido, siempre y cuando se haya otorgado

a cada persona el tiempo necesario para expresar sus puntos de vista. Intentar convencer a aquellos miembros que no están de acuerdo con la posición de la mayoría puede derivar en la pérdida del valioso tiempo del que se dispone para tratar los asuntos de la agenda.

- Las reuniones deben desarrollarse en un clima de cordialidad y respeto, de modo que nadie sienta temor de contribuir al debate.
- Se debe evitar la formación de facciones o camarillas, así como la politización de las discusiones basada en convicciones personales. Ningún miembro debería sentirse intimidado o sentir que debe acatar las indicaciones de otros por el solo hecho de que éstos ejerzan influencia en la comunidad local, o sean miembros en ejercicio desde hace mucho tiempo, o porque dispongan de contactos en el ámbito de la política.

El adecuado manejo del tiempo es esencial. Si se permite que una discusión se prolongue demasiado, esto afectará el espacio disponible para tratar otros puntos de la agenda o dificultará el proceso para arribar a una decisión firme. Por lo tanto, es preciso esforzarse para que las reuniones comiencen y finalicen a horario (permitiendo un margen de tolerancia de entre 10 y 15 minutos) y para que se establezca un límite de tiempo para el tratamiento de cada punto de la agenda.

Se debe procurar obtener los datos y cifras claves con suficiente antelación, a fin de poder remitirlos a los miembros del órgano de gobierno con bastante anterioridad a la fecha de la reunión. La documentación proporcionada debe ser, en su mayor parte, lo más explícita posible, de forma tal de evitar que el personal deba intervenir demasiado para explicar todo aquello que genere dudas.

Normalmente quien ocupa el cargo de director ejecutivo es miembro ex officio del órgano de gobierno. En caso de ser necesario, también asistirán a las reuniones otros gerentes de la Asociación, quienes estarán presentes durante el tratamiento de determinados puntos de la agenda. Algunos órganos de gobierno permiten al personal jerárquico estar presente a lo largo de toda la reunión porque entienden que esto les ayudará a comprender de qué manera el órgano de gobierno llega a sus decisiones, lo que les será de utilidad al momento de implementar dichas decisiones, particularmente las políticas que hayan sido adoptadas.

Si el órgano de gobierno necesita que el personal explique los asuntos que están siendo tratados, esto puede ser un indicio de que el trabajo preparatorio es deficiente o que el órgano de gobierno se está involucrando demasiado en aspectos operativos.

Se deberá nombrar una persona que se encargará de levantar el acta de las reuniones. Es preferible que no se le asigne esta tarea al director ejecutivo, dado que habitualmente ya tiene a su cargo demasiadas responsabilidades.

Una vez que se hayan tomado las decisiones correspondientes a cada uno de los puntos de la agenda, el presidente tendrá la responsabilidad de asegurar que se llegue

a un acuerdo sobre la redacción de las mociones y que se registre correctamente, en cada caso, quién propone y secunda cada una de ellas, cuál es el resultado de la votación y qué decisiones se han adoptado. En los casos en que las decisiones sean adoptadas por unanimidad, no siendo necesario someter el asunto a votación, resultará igualmente esencial que se registre con exactitud todo lo actuado.

Procedimientos post-reunión

El presidente deberá reunirse con el secretario y con el director ejecutivo tan pronto como sea posible luego de finalizada la reunión del órgano de gobierno. El objetivo de esta reunión será llegar a un acuerdo sobre lo ocurrido en la reunión del órgano de gobierno y evaluar si es necesario que el personal tome algún tipo de medidas en forma inmediata a raíz de las decisiones adoptadas. Esta reunión deberá proporcionar asimismo una oportunidad para que cada una de las partes exprese su punto de vista en relación a la reunión.

En una etapa posterior puede ser necesario que los tres se junten nuevamente para discutir y acordar el borrador del acta de la reunión. No obstante, es habitual que en lugar de reunirse personalmente intercambien sus opiniones al respecto telefónicamente o por correo electrónico, dependiendo de la complejidad de los asuntos tratados, la intensidad del debate y las decisiones que hayan sido adoptadas.

Una vez que se haya llegado a un acuerdo sobre el borrador del acta, el próximo paso será hacerla circular entre los miembros del órgano de gobierno, siendo la aprobación del acta el primer punto a tratarse en la próxima reunión.

Constituye una buena práctica preparar y distribuir el acta de la reunión dentro del plazo de un mes con posterioridad a la reunión, fijando una fecha límite para asegurarse que esto se lleve a cabo.

Para una lista de verificación del acta y un modelo de formato remitirse al apéndice 19.

Cómo lograr reuniones más efectivas del órgano de gobierno

El Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF establece una serie de principios que sirven a modo de guía para llevar adelante las reuniones del órgano de gobierno. A continuación se exponen 10 reglas básicas que ayudarán a poner en práctica estos principios:

1. **Estar preparado.** Se deberá leer el material de referencia que se remitió con anterioridad a la reunión.
2. **Estar presente.** Se deberán apagar los teléfonos celulares o activar el modo vibrador si se está esperando una llamada urgente.
3. **Expresar opiniones.** Se deberán manifestar los puntos de vista durante las discusiones y permitir que los miembros del órgano de gobierno conozcan las opiniones de cada uno. En otras palabras, se deberá ser activo pero no intervenir en forma excesiva. Ninguna persona deberá dominar la discusión y todos los asistentes deberán participar en alguna medida.

4. **Ser conciso.** El presidente del órgano de gobierno permitirá que los asistentes hablen de a uno por vez, reservándose el derecho de dar por finalizada la discusión. Los argumentos expuestos durante la discusión deberán ser breves, pertinentes y no sólo repeticiones de cuestiones que ya han sido planteadas. No se deberán mantener conversaciones que no estén vinculadas con los temas de la agenda.
5. **Respetar la diversidad de opiniones.** Los miembros del órgano de gobierno no siempre estarán de acuerdo entre sí. Tienen derecho a estar en desacuerdo pero no a ser irrespetuosos. Los desacuerdos que pudieran surgir deben quedar limitados a los temas que están sujetos a consideración, no a las personas.
6. **Respetar las diferentes funciones.** Las funciones que desempeñan los voluntarios y el personal en las reuniones del órgano de gobierno son distintas y se debe procurar respetar estas diferencias.
7. **Mantener la reserva.** Se deberá mantener bajo estricta reserva cualquier tipo de información que se de a conocer durante la reunión con carácter confidencial.
8. **Ser puntual.** Se deberá respetar el tiempo estipulado (inicio, finalización y recesos).
9. **Actuar.** Se deberán tomar medidas en base a cualquier responsabilidad de índole personal que se haya asumido durante la reunión.
10. **Disfrutar.** Se procurará mantener una actitud alegre y tener sentido del humor.

Apertura y receptividad

Apertura

Si bien puede resultar relativamente fácil para el órgano de gobierno hacer público su sentido de apertura a través del informe anual de la Asociación y de los medios de comunicación a nivel local, cuando se trata de sus propios miembros y de los usuarios de sus servicios, una Asociación puede mostrarse habitualmente reticente a revelar información sobre las actividades que su órgano de gobierno lleva a cabo. Esto puede resultar contraproducente dado que cuando se intenta restringir el acceso a la información que debiera ser de fácil acceso, esos intentos hacen que se despierten sospechas.

Cada miembro deberá recibir por lo menos una copia de la siguiente documentación:

- Estatutos y cualquier otro documento complementario, como las normas de procedimiento.
- Procedimientos para llevar a cabo las reuniones generales anuales.
- Organigrama de la Asociación.
- Plan estratégico (una versión resumida, si fuera necesario).
- Programa de trabajo y presupuesto anuales (resumidos).
- Informe anual.

Los procedimientos para llevar a cabo las reuniones del órgano de gobierno (y de los comités auxiliares) deben estar a disposición de los miembros y del público en general en un

lugar determinado (por lo general en la sede de la Asociación), debiéndose facilitar también el acceso a los estados financieros anuales y las cuentas auditadas.

Receptividad

Un aspecto clave de la rendición de cuentas es dar la posibilidad a todas las partes interesadas en la labor de la Asociación (sus miembros, los usuarios de los servicios y el público en general) de presentar quejas sobre la calidad de los servicios y realizar reclamos sobre determinadas medidas adoptadas o propuestas por la Asociación, o sobre presuntos perjuicios derivados de dichas medidas. Esto habilita, literalmente, a todas las partes interesadas a exigirle a la organización que rinda cuentas de las decisiones y medidas que adopta, cuestionando las mismas y solicitando que se lleve a cabo una investigación y que se proporcione una respuesta cuando corresponda.

Por lo tanto, es importante que una Asociación cuente con una política destinada a tratar las quejas presentadas por todas las partes interesadas en su labor, que la misma haya sido aprobada por el órgano de gobierno y que sea operativa. Esta política deberá establecer un procedimiento para recibir, investigar y dar respuesta a las quejas, así como una definición de qué se considera una queja válida. Asimismo, deberá fijar una serie de estándares apropiados en función de los cuales la Asociación podrá ser juzgada, no debiéndose permitir que existan brechas en términos de rendición de cuentas, las que surgen cuando se impide que se presenten quejas sobre determinados asuntos. Este tipo de políticas prevé y posibilita que se dé una respuesta a las quejas, en los casos que corresponda.

Uno de los rasgos fundamentales de un mecanismo para la resolución de quejas es la independencia. La efectividad y credibilidad del mecanismo y la confianza que los demandantes depositen en él dependerán, en gran medida, de que dicho mecanismo sea independiente. Si bien un mecanismo interno nunca puede ser completamente independiente, es de suma importancia procurar que sea lo más independiente posible y que por lo menos sea independiente en relación al tema sobre el cual se ha presentado la queja. La independencia deberá aplicarse a cada una de las instancias de evaluación, investigación y resolución de quejas.

Debido a su naturaleza, las quejas se presentan luego de que haya tenido lugar la presunta falta. En la mayoría de los casos los mecanismos para la resolución de quejas se ocupan de hechos que ya han ocurrido y, por lo tanto, a menudo no pueden modificar el resultado o “solucionar” el inconveniente en cuestión. En estas situaciones este tipo de mecanismos pueden funcionar a los efectos de determinar una posible respuesta o compensación, pero es posible que no se pueda tomar ninguna medida salvo reconocer el inconveniente. Se debería hacer hincapié en el hecho de que los mecanismos para presentar quejas y dar respuesta a las mismas son un último recurso. El compromiso de todas las partes interesadas en la labor de la Asociación es un factor fundamental que contribuye a evitar que surjan las quejas.

La experiencia sugiere que la mayoría de las personas que presentan quejas con carácter formal lo hacen sólo en los casos en que el reclamo informal que presentaron inicialmente no fue atendido con la debida seriedad o consideración. Es por eso que es sumamente importante que los miembros del órgano de gobierno y el personal no traten a los demandantes a la ligera o de manera despectiva. El hecho de saber que su reclamo ha sido escuchado y de haber recibido una disculpa por cualquier falta en virtud del desempeño del personal o de la mala calidad de un servicio prestado, bien podría satisfacer a la mayoría de las personas, dado que éstas reconocen que pueden ocurrir errores. Cuando los reclamos son tratados de manera informal, se deberían registrar los detalles del reclamo en cuestión y de la medida que fue adoptada para solucionar dicho reclamo, a fin de que todo este proceso quede documentado en el caso de que quien presenta la queja decida, finalmente, hacer una demanda formal.

Adaptado de "Pathways to Accountability – The Gap Framework". © Publicado por the One World Trust, página web: www.oneworldtrust.org



भारतीय
शिक्षण
संस्थान
एन सी ई आर
एन सी ई आर
एन सी ई आर
एन सी ई आर

नाम	वर्ग

- विकल्प 1
- विकल्प 2
- विकल्प 3
- विकल्प 4

- विकल्प 1
- विकल्प 2
- विकल्प 3
- विकल्प 4

- विकल्प 1
- विकल्प 2
- विकल्प 3
- विकल्प 4

वर्ग 1 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 2 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 3 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 4 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 5 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 6 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 7 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 8 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 9 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 10 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 11 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।
वर्ग 12 के छात्रों के नाम नीचे दिए गए हैं।

Código de Buen Gobierno Institucional de la IPPF: Principio 7

El órgano de gobierno asegura su propia evaluación y renovación



¿Por qué es importante?

El período durante el cual se forma parte del órgano de gobierno debería ser un período de aprendizaje para sus miembros, tanto a nivel personal como grupal. Los miembros deberían proponerse, al finalizar su mandato, dejar a la Asociación en una situación mejor de la que la encontraron al momento de asumir sus cargos y, asimismo, ser capaces de identificar qué habilidades nuevas o adicionales se necesitan en el órgano de gobierno, dependiendo de cuáles sean los desafíos que la Asociación enfrentará en el futuro.

La rotación periódica de los miembros del órgano de gobierno es crucial en este sentido, a fin de que puedan surgir oportunidades para la elección de nuevos miembros. Establecer un máximo de períodos acumulados para el ejercicio del cargo también refuerza el concepto de renovación periódica y revitalización.

A fin de garantizar su efectividad, el órgano de gobierno debe participar regularmente en auto-evaluaciones de su propio desempeño y del desempeño de cada una de las personas que lo integran.

El órgano de gobierno debe organizar su trabajo de forma tal de aprovechar el tiempo, las habilidades y los conocimientos de sus miembros de la manera más efectiva y eficiente posibles, garantizando el perfeccionamiento de sus aptitudes a través de actividades y ejercicios de capacitación.

Un órgano de gobierno diverso es algo más que la suma de sus miembros. A partir de la unión de varias personas que cuentan con diferentes tipos de conocimientos, experiencias y habilidades y que se agrupan con el fin de promover la misión de la Asociación, surgen una variedad de perspectivas e ideas que ayudan al órgano de gobierno a tomar decisiones prudentes, equilibradas y acertadas. Por lo tanto, es importante que las Asociaciones busquen la inclusión de diferentes personas en el órgano de gobierno y les permitan realizar su aporte en forma activa. Asegurarse que también estén representados en el órgano de gobierno aquellos grupos a los cuales la Asociación desea brindar apoyo es también un mecanismo importante para garantizar que su trabajo se lleve adelante teniendo en cuenta las necesidades de estos grupos.

Aprovechar correctamente el tiempo que dedican los miembros del órgano de gobierno implica ocuparse de establecer la agenda, tomar notas adecuadamente, elaborar informes en tiempo y forma y de manera efectiva, dar aviso

de las reuniones con suficiente anticipación y coordinar las mismas de acuerdo a su conveniencia y a la dinámica propia de la Asociación.



¿Cómo llevar esto a cabo?

Existen nueve aspectos a tener en cuenta, los cuales son analizados a continuación:

- **Tabla para definir el perfil de los miembros del órgano de gobierno.**
- **Comité de desarrollo institucional o de desarrollo de voluntarios.**
- **Lista de verificación del sistema informático.**
- **Sugerencias de ideas para la definición de la agenda.**
- **Prioridades acordadas.**
- **Elaboración de la agenda de la reunión del órgano de gobierno.**
- **Breve auto-evaluación.**
- **Cuestionario post-evaluación.**
- **Diversidad del órgano de gobierno.**

Tabla para definir el perfil de los miembros del órgano de gobierno

Esta tabla puede ser adaptada por las Asociaciones para evaluar la actual composición de sus órganos de gobierno y planificar qué tipo de miembros deberían buscar en el futuro. El comité de desarrollo institucional, si es que existe uno, o un sub-grupo designado de miembros del órgano de gobierno, pueden desarrollar una tabla apropiada para la Asociación y luego presentar las conclusiones al órgano de gobierno en pleno.

A los efectos de desarrollar su órgano de gobierno, una Asociación debe actuar conforme a lo establecido en sus estatutos y reglamentos, tal como lo estipula la ley. Estos documentos pueden establecer criterios específicos relativos al tamaño, estructura y composición del órgano de gobierno. Es posible que los reglamentos o estatutos deban ser actualizados a fin de incorporar y reconocer los cambios que tienen lugar en el entorno y la comunidad, los cuales hacen que sea necesario o deseable modificar la estructura del órgano de gobierno.

Es importante recordar que una Asociación buscará distintas habilidades y fortalezas en los miembros de su

Tabla para definir el perfil de los miembros del órgano de gobierno

	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F
Edad												
Menor de 18												
19 – 34												
35 – 50												
51 – 65												
Más de 65												
Sexo												
Femenino												
Masculino												
Raza/origen étnico												
Afroamericano/Negro												
Asiático/Isleño del Pacífico												
Caucásico												
Hispano/Latino												
Aborígen												
Otro												
Recursos												
Dinero para realizar contribuciones												
Acceso a fondos												
Acceso a otros recursos (fundaciones, apoyo de empresas)												
Disponibilidad para participar de manera activa (visitas para solicitar apoyo a donantes, elaboración de solicitudes de apoyo)												
Contactos a nivel de la comunidad												
Organizaciones religiosas												
Empresas												
Entidades educativas												
Medios de comunicación												
Ámbito político												
Filantropía												
Pequeñas empresas												
Servicios sociales												
Otros												
Aptitudes												
Habilidad para liderar/motivar												
Disposición para trabajar/disponibilidad												
Conexión personal con la misión de la organización												

	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F
Estilo personal												
Generador de consenso												
Buen comunicador												
Estratega												
Visionario												
Generador de alianzas												
Áreas de especialización												
Administración/gestión												
Emprendedores												
Gestión financiera												
Contabilidad												
Inversiones												
Recaudación de fondos												
Gobierno												
Derecho												
Marketing, relaciones públicas												
Recursos humanos												
Planeamiento estratégico												
Planta física (arquitectura, ingeniería)												
Bienes raíces												
Representante de clientes												
Énfasis en programas especiales (por ej.: educación, salud, políticas públicas, servicios sociales)												
Tecnología												
Otro												
Cantidad de años (o mandatos) que se ha desempeñado en la junta												

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

órgano de gobierno, dependiendo de la etapa de desarrollo en la que se encuentre y de otras circunstancias.

Comité de desarrollo institucional o de desarrollo de voluntarios

Las Asociaciones pueden decidir crear un comité de desarrollo institucional o de desarrollo de voluntarios, el cual será responsable de mejorar la calidad del trabajo que lleva a cabo el órgano de gobierno a través de revisiones periódicas de su funcionamiento, así como de realizar recomendaciones para implementar mejoras. Las funciones del comité están vinculadas a cinco áreas principales que se detallan a continuación:

1. Ayudar a definir las funciones y responsabilidades del órgano de gobierno:
 - Procurar que el órgano de gobierno revise y actualice en forma periódica la descripción de sus funciones y responsabilidades y de aquello que se espera de los miembros del órgano de gobierno a nivel individual.
 - Ayudar al órgano de gobierno en la tarea de actualizar y clarificar periódicamente las principales áreas en las que debe centrar su trabajo y ayudarlo a definir su agenda para el próximo año, tomando como base lo establecido en el plan estratégico.
2. Prestar atención a la composición del órgano de gobierno:
 - Liderar el proceso de evaluación de las necesidades actuales y futuras en relación a la composición del órgano de gobierno, estableciendo los conocimientos, atributos, aptitudes, habilidades, capacidad de influencia y acceso a los recursos que el órgano de gobierno deberá tener en cuenta al realizar su trabajo de cara al futuro.
 - Desarrollar un perfil del órgano de gobierno que tenga en cuenta las necesidades requeridas.
 - Identificar potenciales candidatos que podrían ocupar la posición de miembro del órgano de gobierno y analizar su interés y disponibilidad.
 - Alentar a las personas a que se presenten como candidatos en las elecciones del órgano de gobierno (de acuerdo a las normas y procedimientos de la Asociación para la nominación de candidatos).
 - En coordinación con el presidente de la Asociación, contactar a cada miembro del órgano de gobierno que cumpla con los requisitos para postularse a la reelección a fin de evaluar su interés en continuar siendo miembro del órgano de gobierno y trabajar con cada miembro para identificar qué estaría en condiciones de aportar a la Asociación.
3. Estimular el desarrollo del órgano de gobierno:
 - Proporcionar a los candidatos la información necesaria con anterioridad a las elecciones para el órgano de gobierno.
 - Diseñar y supervisar un proceso de orientación para los nuevos miembros del órgano de gobierno, compartiendo la información necesaria durante sus primeras semanas en el cargo.
 - Diseñar e implementar un programa continuo destinado a fomentar la información, educación y el desarrollo del espíritu de equipo al interior del órgano de gobierno.
4. Evaluar la efectividad del órgano de gobierno:
 - Iniciar una serie de evaluaciones periódicas del desempeño del órgano de gobierno y, si corresponde, proponer cambios en su estructura y funcionamiento.
 - Proporcionar asesoramiento en forma permanente al presidente de la Asociación y a otros miembros del órgano de gobierno sobre las medidas que pueden adoptar para mejorar la efectividad del órgano de gobierno.
 - Evaluar regularmente las prácticas del órgano de gobierno en relación a la participación de sus miembros, los conflictos de interés, la confidencialidad y otros aspectos y sugerir posibles mejoras.
 - Revisar y actualizar periódicamente las políticas y prácticas del órgano de gobierno.
5. Poner en marcha los preparativos necesarios para garantizar el futuro liderazgo y sucesión al interior del órgano de gobierno:
 - Tomar la iniciativa en todo lo relativo a la planificación de la sucesión, adoptando las medidas que sean necesarias para reclutar potenciales miembros y prepararlos para que se encuentren en condiciones de ejercer el liderazgo en el futuro.
 - Nominar a los miembros del órgano de gobierno para que sean electos como oficiales honorarios (de acuerdo a las normas y procedimientos de la Asociación).

Lista de verificación del sistema de información

Cada Asociación tiene diferentes necesidades en términos de información. A continuación se ofrece una lista de verificación que servirá como punto de partida para planificar un sistema de información efectivo.

Por lo menos dos semanas antes de cada reunión del órgano de gobierno (o antes, dependiendo de lo que establecen las normas y procedimientos) se deberá enviar:

- Agenda de la reunión.
- Información sobre asuntos a discutir, documentación de apoyo e información para la toma de decisiones.
- Información financiera.

Por lo menos dos semanas antes de que se lleve a cabo la reunión del órgano de gobierno (o antes, dependiendo de las normas y procedimientos) se deberá enviar:

- Presupuesto para el año en curso.
- Informe de auditoría.
- Plan estratégico.

Luego de cada reunión del órgano de gobierno se deberá enviar:

- Actas de la reunión.
- Aviso de la próxima reunión.

Mensualmente:

- Informe financiero.
- Artículos relevantes que hayan sido publicados sobre la Asociación.

Trimestralmente:

- Informe financiero.

Periódicamente, según corresponda:

- Memorándum en el cual se sintetizan las actividades, logros y necesidades actuales del órgano de gobierno.
- Informe del presidente sobre las actividades que se han llevado a cabo en nombre del órgano de gobierno.
- Material actualizado sobre el manual de orientación del órgano de gobierno.
- Copias por anticipado de publicaciones, folletos y material promocional.
- Un resumen de los acontecimientos recientes que afectan a los miembros del órgano de gobierno.
- Informe anual.

¿Qué requisitos debe reunir la información para que sea considerada de buena calidad?

- **Ser concisa:** Estar escrita o representada de forma clara, ser de fácil comprensión y lo más breve posible.
- **Ser relevante:** Presentarse en relación a factores relevantes, tales como las metas fijadas por el órgano de gobierno, los indicadores de desempeño anteriores u otros datos que sirvan para realizar una comparación.
- **Ser oportuna:** Guardar relación con las prioridades de la Asociación y estar actualizada.
- **Ser adecuada:** Ayudar al órgano de gobierno en la toma de decisiones, el monitoreo, el diseño de políticas o el debate sobre determinados temas. Aportar indicios sobre una situación o condición de la forma más clara posible. Debe ser la mejor información que se pueda obtener.
- **Estar en contexto:** Establecer o mostrar claramente los motivos por los cuales el administrador debe estar al tanto de esta información. Referirse explícitamente a la toma de decisiones, al monitoreo o la formulación de políticas por parte del órgano de gobierno.

- **Estar bien presentada:** Ser presentada del modo más claro posible, ya sea en forma escrita, a través de gráficos, de cifras preliminares o de otros medios.

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Definición de la agenda

Los nuevos tipos de agendas, que se centran en los asuntos importantes y minimizan la pérdida de tiempo, permiten transformar las reuniones del órgano de gobierno en eventos importantes. A fin de optimizar la definición de la agenda sugerimos tener en cuenta las siguientes pautas:

Agendas estratégicas

Todos los órganos de gobierno deberían participar regularmente en un proceso de planeamiento estratégico llevado a cabo en conjunto con el director ejecutivo. A partir de este proceso surgen una serie de prioridades estratégicas para la Asociación que pueden ser empleadas para estructurar las reuniones del órgano de gobierno. Por ejemplo, si una de las prioridades de la organización es mejorar el nivel de ingresos provenientes de las iniciativas de recaudación de fondos, los miembros del órgano de gobierno deberán incluir como punto de agenda de la reunión la revisión de la política de recaudación de fondos, su participación en los planes de recaudación y los sistemas que se implementan en la actualidad para monitorear las prácticas en el área de recaudación de fondos. En cada reunión del órgano de gobierno se debería realizar una actividad de planeamiento en torno a un aspecto estratégico principal.

En aquellas Asociaciones que no llevan adelante un proceso formal de planeamiento estratégico, los órganos de gobierno deberán trabajar en estrecha colaboración con el director ejecutivo a fin de desarrollar un conjunto de prioridades que podrán ser utilizadas como agenda estratégica para sus reuniones.

Temas importantes

Para que los miembros del órgano de gobierno tengan una idea clara de qué se espera de ellos en las reuniones, se deberán señalar los puntos de la agenda de acuerdo a aquello que el órgano de gobierno deberá hacer en relación a los mismos. En este sistema, los temas pertenecen a una de las siguientes categorías: control, influencia y aceptación.

Control: Temas en relación a los cuales el órgano de gobierno debe tomar una decisión o implementar una medida.

Influencia: Temas sobre los cuales el órgano de gobierno puede influir, por ejemplo, a través de su asesoramiento o de la formulación de políticas.

Recepción: Temas habituales que no requieren que el órgano de gobierno adopte una decisión, ponga en marcha una medida o formule una nueva política.

El tratamiento de los temas clasificados bajo la categoría “recepción” demanda, habitualmente, una cantidad de tiempo desproporcionada en las reuniones. Esto debería representar una advertencia en el sentido de que es posible que el órgano de gobierno no se esté involucrando lo suficiente en los asuntos estratégicos, o que no esté generando el liderazgo que la Asociación necesita.

Agendas consensuadas

Muchos de los participantes se quejan, con razón, por la cantidad de tiempo que se destina a tratar temas de rutina y repetitivos en lugar de tratar aquellos que requieren una consideración seria.

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

¿Qué es una agenda consensuada?

Una agenda consensuada es un componente de la agenda de una reunión que permite al órgano de gobierno agrupar los temas habituales bajo un mismo paraguas. Como su nombre lo indica, existe un acuerdo general en torno a este procedimiento. Los asuntos que forman parte de este paquete consensuado no necesitan ser discutidos antes de la votación. Salvo que algún miembro del órgano de gobierno solicite que se quite un tema con antelación, se votará el paquete entero de una vez, sin ninguna explicación o comentarios adicionales. Este procedimiento permite ahorrar tiempo, dado que no está permitido realizar preguntas o comentarios sobre el contenido.

¿Qué temas deberían incluirse en una agenda consensuada?

Los temas que se incluyen en una agenda consensuada suelen ser habituales, no controvertidos y evidentes por sí mismos. A continuación se exponen algunos ejemplos:

- Cambios menores a un procedimiento (se incorpora el correo electrónico como método de comunicación aceptable para anunciar un cambio en el horario de una reunión).
- Revisiones habituales de una política (cambios en las fechas).
- Actualización de documentos (cambio de dirección de la sede de la Asociación).
- Contratos estándares que se utilizan con regularidad (confirmación para utilizar el contrato interno tradicional con un nuevo prestador).
- Confirmación sobre determinadas medidas convencionales que son requeridas de acuerdo a los estatutos o reglamentos (luego de la elección de nuevos oficiales se deberá proceder a la autorización de signatarios para tener acceso a las cuentas bancarias o para aceptar donaciones).

- Actas de las reuniones anteriores del comité y del órgano de gobierno.

¿Cómo hacer para que el procedimiento de agenda consensuada funcione eficientemente?

Con suficiente antelación a la reunión se deberá distribuir a los miembros del órgano de gobierno la información sobre los temas que serán incluidos en la agenda consensuada. Esto les permitirá examinar minuciosamente cuáles son los temas habituales, sin restar tiempo valioso de la reunión.

Si un miembro del órgano de gobierno tiene preguntas podrá ponerse en contacto con otro consejero para que clarifique su inquietud. Si esto no resulta de ayuda, es posible que durante la reunión, y con anterioridad a una votación, un miembro del órgano de gobierno solicite que se quite un tema de la agenda consensuada para que el mismo sea discutido por separado. Con el objetivo de mantener el proceso intacto y eficiente, éste es el único comentario permitido en relación al contenido de una agenda consensuada. A fin de optimizar el proceso aún más se podría sugerir a los miembros del órgano de gobierno que se pongan en contacto con el presidente antes del inicio de la reunión para solicitar que un tema sea quitado de la agenda consensuada e incorporado a la agenda habitual.

¿Qué precauciones se deben tomar cuando se emplea el procedimiento de agenda consensuada?

Si bien en la actualidad el uso de las agendas consensuadas se ha generalizado, aún hay muchas personas que no están familiarizadas con este procedimiento. Es preciso explicar detalladamente su utilidad a todos los miembros del órgano de gobierno para garantizar que comprendan la lógica y los pasos que supone. Para lograr el objetivo de una agenda consensuada – ahorrar tiempo valioso para destinarlo al tratamiento de asuntos relevantes – es importante garantizar que todos los miembros del órgano de gobierno reciban materiales de apoyo con suficiente anticipación al momento de la votación, de manera que estén interiorizados de los detalles.

Al formular la agenda el presidente del órgano de gobierno y el director ejecutivo deberán prestar especial atención para que se incluyan sólo aquellos temas que sean adecuados para ser procesados casi mecánicamente. Los miembros del órgano de gobierno deben ser cautelosos, procurando que los asuntos que suelen generar controversia no sean aprobados accidentalmente sin la adecuada deliberación.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Desarrollo de la agenda de la reunión de órgano de gobierno

Para mejorar la productividad de las reuniones se recomienda:

1. Establecer uno o dos objetivos claves para cada reunión.
2. Vincular temas específicos de la agenda con las metas más amplias de la Asociación.
3. ¿Cuáles son las dos o tres preguntas que se deben tratar una vez que un tema se instala en la agenda?
¿Qué información precisará el órgano de gobierno para responder a estas preguntas?
4. Determinar si el órgano de gobierno está discutiendo, asesorando o tomando una decisión. Marcar cada ítem según corresponda.
5. Organizar la agenda de tal forma que se puedan tratar temas importantes durante la reunión.
6. Establecer una agenda consensuada que incluya acciones de rutina que requieren la aprobación del órgano de gobierno o que están destinadas a brindar información al órgano de gobierno. Todos los temas incorporados en la agenda consensuada están agrupados y se requiere una moción para aprobarlos. (Se puede quitar un tema de la agenda consensuada e incluirlo en la agenda habitual mediante la solicitud de uno de los miembros del órgano de gobierno).
7. Establecer límites de tiempo para tratar cada uno de los puntos de la agenda.
8. Los comités deberán estar presentes sólo cuando precisen que el órgano de gobierno les proporcione orientación o que tome una determinada medida, o cuando hayan completado una tarea. No es necesario que los informes de actualización que se presentan por escrito sean presentados también en forma oral. Los mismos deberán ser distribuidos antes de la reunión, como parte de la agenda consensuada.

Para ayudar a que las reuniones se lleven a cabo sin inconvenientes se deberá:

- Distribuir las agendas junto con la documentación de referencia por lo menos una semana antes de la reunión.
- Destacar la importancia de prepararse adecuadamente antes de la reunión.
- Comenzar y finalizar las reuniones puntualmente.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Formulario breve de autoevaluación

Responsabilidad	Mi órgano de obierno apoya en esta área de la siguiente manera:	Mi órgano de gobierno podría mejorar su desempeño en esta área a través de:
1. Determinar la misión y la visión de la Asociación.		
2. Participar en las actividades de planeamiento estratégico.		
3. Formular las políticas necesarias.		
4. Aprobar y monitorear los programas y servicios de la Asociación.		
5. Garantizar que los recursos financieros sean suficientes.		
6. Supervisar las finanzas de manera efectiva y garantizar una gestión de riesgos adecuada.		
7. Seleccionar y apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño.		
8. Comprender y respetar la relación que existe entre el órgano de gobierno y el personal de la Asociación.		
9. Actuar como un empleador responsable.		
10. Mejorar la imagen pública de la Asociación.		
11. Orientar a los nuevos miembros del órgano de gobierno.		
12. Llevar a cabo las tareas propias del órgano de gobierno de manera eficiente.		

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Para acceder al cuestionario de auto-evaluación que emplea la Región del Hemisferio Occidental de la IPPF referirse al apéndice 20.

Cuestionario post-evaluación

Preguntas	Comentarios
1. De qué manera le ayudó el ejercicio de auto-evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Para identificar fortalezas importantes del órgano de gobierno? • ¿Para identificar las áreas del órgano de gobierno que requieren mejoras? • ¿Para clarificar su conocimiento de las principales responsabilidades del órgano de gobierno? 	
2. ¿Qué esperaba usted en relación a la auto-evaluación?	
3. ¿Se cumplieron sus expectativas?	
4. ¿Qué debe hacer usted a fin de mejorar la efectividad del órgano de gobierno en este momento?	

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Diversidad del órgano de gobierno

Si un órgano de gobierno comprende el potencial que ofrece la diversidad y lo utiliza de forma adecuada dispondrá de las herramientas básicas para hacer que su Asociación sea receptiva y abierta.

Definición del concepto de diversidad en el órgano de gobierno

Los miembros del órgano de gobierno tienen responsabilidades sumamente variadas y demandantes. Pocas veces los miembros del órgano de gobierno pueden cumplir con la mayoría de sus responsabilidades. Si pudieran hacerlo, pocos órganos de gobierno necesitarían tener más de dos o tres miembros. Si se pone el énfasis en definir la diversidad del órgano de gobierno en términos de las habilidades, aptitudes y perspectivas que se necesitan, se podrá crear una estructura en la que coincidan las necesidades organizacionales con los perfiles de los potenciales candidatos. La presencia de miembros con distintas formaciones y experiencias (a nivel profesional y personal, así como también cultural y étnico) contribuyen a mejorar la calidad del órgano de gobierno.

Otras características a destacar podrían incluir las habilidades para el liderazgo, el reconocimiento público, los contactos políticos, la capacidad para recaudar fondos y los valores y el compromiso compartidos. Estar familiarizado con el movimiento a favor del cual trabaja la Asociación y con la comunidad puede ser también un factor importante en este sentido. En algunas ocasiones la presencia de donantes, clientes y usuarios al interior del órgano de gobierno puede beneficiar significativamente a la Asociación. Todos estos ejemplos se centran en intentar maximizar el valor especial que aporta cada miembro del órgano de gobierno en términos de liderazgo.

¿Por qué es beneficioso que exista diversidad en el órgano de gobierno?

Si un órgano de gobierno es homogéneo es probable que no pueda estar preparado para ocuparse adecuadamente de los problemas que enfrentará, dado que la naturaleza de su composición hace que sea intrínsecamente limitado en su mirada. La diversidad al interior del órgano de gobierno genera distintas opiniones, enfoques, actitudes y soluciones. La diversidad requiere apertura de criterio, curiosidad, aceptación y receptividad, condiciones que, a la larga, pueden favorecer a lograr la comprensión y buena disposición necesarias para trabajar en conjunto. Trabajar sobre la base de la diversidad no es la forma más sencilla de tomar decisiones a nivel grupal. Dada la variedad de formaciones, culturas, creencias y hábitos, es posible que se requiera aplicar un enfoque orientado a generar consenso y manejar los conflictos.

Un órgano de gobierno debería reflejar las necesidades de toda la comunidad de usuarios a quienes brinda sus servicios la Asociación. Es probable que aquellos órganos de gobierno que están compuestos en base a un criterio de uniformidad, no se esfuerzan por crear este sentido de liderazgo comunitario.

De qué manera evitar una falsa política de diversidad

Se debe comenzar asumiendo un compromiso firme a favor de la diversidad y posteriormente anunciar que se ha asumido ese compromiso, poniéndolo también por escrito. Intentar generar un sentido de pertenencia es difícil si el reclutamiento de nuevos miembros del órgano de gobierno está basado en la mera representación de un grupo específico de la comunidad de usuarios a quienes brinda sus servicios la Asociación. Ningún miembro del órgano de gobierno desea haber sido elegido para cubrir un cupo. No se debería requerir a nadie que lo hiciera – de hecho, nadie puede representar a la totalidad de un sub-grupo de la población. Los miembros del órgano de gobierno contribuyen al trabajo colegiado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos. Se debe centrar la atención en el órgano de gobierno en tanto cuerpo colegiado diverso, y no en la representación a nivel individual de cada uno de sus miembros.

A fin de evitar que se genere la sensación de que se crean determinadas posiciones para cubrir cupos, es necesario tratar a cada miembro del órgano de gobierno por igual. Se debe esperar lo mismo de todos. Cada miembro, ya sea que se haya incorporado recientemente o hace mucho tiempo al órgano de gobierno, tiene las mismas responsabilidades básicas. Se debe procurar que cada nuevo miembro participe inmediatamente. La asignación de tareas se deberá realizar independientemente de los antecedentes culturales o étnicos de cada miembro. Se deben reclutar varios miembros al mismo tiempo, del mismo grupo.

Proceso de reclutamiento

Resulta complejo diseñar una estrategia de reclutamiento efectiva sin antes evaluar la actual composición del órgano de gobierno. Establecer el perfil de los miembros en ejercicio del órgano de gobierno puede ayudar a identificar cuáles son los vacíos que existen en la actualidad. El comité de desarrollo institucional tiene un rol clave en este sentido. Debería contar con un pool permanente de candidatos, de forma tal que cuando sea necesario cubrir una posición vacante o cuando sea el momento de ampliar la composición del órgano de gobierno, éstos se encuentren disponibles. La diversidad entre los miembros del comité de desarrollo institucional es, naturalmente, un elemento clave para aumentar el nivel de heterogeneidad del órgano de gobierno.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Apéndices



Apéndice 1

Consejos para tener una reunión de orientación exitosa

- Procurar que la reunión tenga lugar en un día y horario que resulte conveniente para todos los participantes. Se deberá fijar la fecha de la reunión con suficiente anticipación.
- Procurar que el contenido de la reunión sea útil y de fácil comprensión. No será el momento de tratar cuestiones complicadas, tales como el análisis e interpretación de los estados financieros.
- Enviar la agenda de la reunión de orientación con suficiente anticipación.
- Dar un espacio para que los nuevos miembros del órgano de gobierno puedan presentarse ante sus colegas. También se deberá dar lugar para que los miembros en ejercicio, el director ejecutivo y los empleados de la Asociación que se encuentren en la reunión puedan presentarse formalmente.
- Se recomienda invitar a uno o más miembros "históricos" del órgano de gobierno para que aporten su memoria institucional e informen sobre el pasado y crecimiento de la Asociación. También se les podrá pedir (anticipadamente para que puedan prepararse) que contesten la siguiente pregunta: ¿Qué información les hubiera gustado tener antes de incorporarse al órgano de gobierno para poder participar más efectivamente?
- Se puede incluir, siempre que se considere apropiado, una ceremonia de jura oficial donde los nuevos miembros del órgano de gobierno se comprometan a servir a la Asociación y reconozcan formalmente sus responsabilidades.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Apéndice 2

Tabla para proporcionar orientación a los nuevos miembros del órgano de gobierno

Acercas de la organización

Información	Asuntos	Opciones de presentación
Programas	Procurar que los nuevos miembros se familiaricen con el trabajo de la Asociación – qué tipo de actividades lleva adelante, a quiénes presta servicios, cuál es el impacto de su trabajo – para que se genere un vínculo emocional e intelectual y se sientan motivados.	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a las instalaciones de la Asociación. • Observación/participación en actividades de programas. • Presentación realizada por los usuarios, los miembros o los participantes de los programas. • Video, diapositivas, presentación de una película. • Presentaciones orales. • Materiales escritos.
Finanzas	Ayudar a los nuevos miembros del órgano de gobierno a que estén al tanto de la procedencia de los fondos, la forma en que se gastan y el estado financiero de la Asociación. (Esta información también será de utilidad para aquellas personas que fueron miembros en un período anterior y que se han reincorporado recientemente al órgano de gobierno).	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación a cargo del director ejecutivo, director financiero o tesorero. • Material complementario (último informe de auditoría financiera, presupuesto para el año en curso).
Historia	Proporcionar información sobre la historia de la Asociación, de tal forma que se pueda comprender la situación presente. Ayudar a los miembros del órgano de gobierno a visualizar su propia participación como parte del proceso histórico de la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación visual, respaldada por reflexiones personales de actuales o anteriores miembros del órgano de gobierno. • Breve historia escrita.
Dirección estratégica	Aclarar cuál es la misión, visión y metas en los que se basa la actividad de la Asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación/discusión a cargo del director ejecutivo o presidente de la Asociación. • Copia del plan estratégico (u otros documentos, especialmente la declaración de misión y propósito, en caso de que no se disponga de un plan estratégico aún).
Estructura organizacional	Ayudar a los nuevos miembros del órgano de gobierno a comprender las responsabilidades de los diferentes integrantes del personal y las líneas de mando.	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de los estatutos o reglamentos de la Asociación. • Organigrama. • Presentación de los nuevos miembros a los empleados claves.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Apéndice 3

Descripción de las responsabilidades de los miembros del órgano de gobierno

Responsabilidades comunes

Los miembros del órgano de gobierno y los oficiales honorarios tienen las siguientes responsabilidades:

- Garantizar que la Asociación cumpla con lo estipulado en sus estatutos y con la legislación o las disposiciones nacionales pertinentes.
- Garantizar que la Asociación intente alcanzar sus objetivos, tal como han sido definidos en sus estatutos.
- Garantizar que la Asociación destine sus recursos exclusivamente a cumplir los objetivos que se ha propuesto. No deberá destinar el dinero a actividades que no están incluidas en sus propios objetivos, sin importar qué tan valiosas sean esas actividades.
- Contribuir de manera activa al ejercicio de la función del órgano de gobierno, proporcionando a la Asociación una dirección estratégica estable, estableciendo las políticas generales, definiendo las metas, estableciendo los objetivos y evaluando el desempeño en relación a los objetivos acordados.
- Salvaguardar el buen nombre y los valores de la Asociación.
- Garantizar la estabilidad financiera de la Asociación.
- Proteger y gestionar las propiedades de la Asociación, garantizando que sus fondos sean adecuadamente invertidos.
- Designar al director ejecutivo y monitorear su desempeño.
- Además de las funciones reglamentarias mencionadas previamente, cada miembro deberá poner en práctica sus habilidades, conocimientos y experiencias específicas para asistir al órgano de gobierno en la toma de decisiones. Esto puede implicar examinar cuidadosamente la documentación del órgano de gobierno, liderar discusiones, centrarse en asuntos claves y brindar asesoramiento y orientación sobre nuevas iniciativas o sobre otros asuntos que pertenecen al área de especialización particular de cada uno de los miembros.

Atributos que deben reunir los miembros del órgano de gobierno y los oficiales honorarios:

- Compromiso con la misión de la Asociación.
- Voluntad de contribuir el tiempo y dedicación necesarios.
- Visión estratégica.
- Buen criterio propio, basado en la independencia.
- Capacidad de pensar de forma creativa.
- Disposición para hablar con franqueza.
- Comprensión y aceptación de las funciones, responsabilidades y obligaciones legales inherentes al cargo que ocupan.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Compromiso con los siguientes principios: altruismo, integridad, objetividad, rendición de cuentas, apertura al diálogo, honestidad y liderazgo.

Oficiales honorarios

Descripción del cargo de presidente*

Responsabilidades y atributos requeridos: los mencionados anteriormente.

Responsabilidades específicas del presidente

- Planificar el ciclo anual de reuniones del órgano de gobierno.
- Establecer la agenda correspondiente a cada una de las reuniones del órgano de gobierno.
- Presidir y coordinar las reuniones del órgano de gobierno.
- Proporcionar el liderazgo necesario al proceso de toma de decisiones del órgano de gobierno.
- Garantizar que las decisiones adoptadas durante las reuniones sean implementadas.
- Representar a la Asociación en actos y reuniones, actuando como vocero según corresponda.
- El vicepresidente ejerce las funciones del presidente cuando éste no se encuentre disponible y se responsabiliza de las tareas que el presidente le haya delegado.

* En la mayoría de los casos el presidente de la Asociación también dirige las reuniones del órgano de gobierno, aunque en ciertos casos se elige otra persona para que se desempeñe como presidente del órgano de gobierno. En este caso, esa persona deberá cumplir con los requisitos generales y específicos expuestos anteriormente.

- En los casos en los cuales el personal de la Asociación es contratado:
 - Trabajar en colaboración con el director ejecutivo a fin de estar al tanto de los asuntos de la Asociación y brindar apoyo, según corresponda.
 - Liderar el proceso de evaluación del desempeño del director ejecutivo.
 - Estar presente en paneles sobre evaluación, reclutamiento y de índole disciplinaria.
- Trabajar en forma conjunta con el director ejecutivo a fin de desarrollar el órgano de gobierno.
- Contribuir al proceso de toma de decisiones de manera imparcial y objetiva.
- Facilitar el cambio y abordar el conflicto con el órgano de gobierno en el marco de la Asociación, trabajando de forma conjunta con el director ejecutivo.

Atributos personales:

- Capacidad de liderazgo.
- Experiencia previa de trabajo en comités.
- Tacto y diplomacia.
- Aptitudes para la comunicación y las relaciones interpersonales.
- Imparcialidad, ecuanimidad y discreción.

En la mayoría de las circunstancias también es deseable que el presidente (y el vicepresidente, en el caso de se haya designado una persona para ocupar ese cargo) conozca y esté fuertemente comprometido con el trabajo que lleva adelante la Asociación.

Descripción del cargo de secretario

Responsabilidades y atributos requeridos: los mencionados anteriormente.

Responsabilidades específicas del secretario

El rol del secretario consiste en brindar apoyo al presidente, garantizando que el órgano de gobierno funcione sin inconvenientes. Entre las tareas que debe desempeñar (ya sea en forma directa o delegando sus atribuciones en un empleado de la Asociación) se encuentran las siguientes:

- Preparar las agendas de las reuniones del órgano de gobierno, previa consulta con el presidente y el director ejecutivo.
- Realizar todos los preparativos para las reuniones (reservar la sala de reuniones, asegurar que las instalaciones estén acondicionadas para las personas con necesidades especiales y llevar a cabo las demás tareas que resulten necesarias).
- Recibir los temas de agenda que envíen los demás miembros del órgano de gobierno y el personal.
- Verificar que exista quórum para la reunión.
- Levantar el acta de las reuniones y hacer circular el borrador de las actas entre los miembros del órgano de gobierno.

- Asegurarse que, una vez que se hayan aprobado las actas, éstas sean firmadas por el presidente.
- Hacer circular la agenda y el acta de la reunión general anual y de cualquier otra reunión especial o extraordinaria que haya tenido lugar.
- En aquellas Asociaciones que se constituyen como empresas, ejercer el rol de secretario de la empresa, en el caso de que este rol no haya sido delegado al personal.
- Estar presente en paneles sobre evaluación, reclutamiento y de índole disciplinaria, según sea requerido.

Atributos personales:

- Capacidad organizativa.
- Nociones o experiencia sobre procedimientos empresariales y de comités.
- Experiencia en levantar actas, si es que esta tarea no ha sido delegada al personal.

Descripción del cargo de tesorero

Responsabilidades y atributos requeridos: los mencionados anteriormente.

Responsabilidades específicas del tesorero

El rol del tesorero consiste en tener una visión global de los asuntos de la Asociación, garantizando que la misma sea viable desde el punto de vista financiero y que se implementen los sistemas de registro y los procedimientos financieros en forma adecuada. En Asociaciones pequeñas que no cuentan con personal remunerado, es posible que el tesorero deba ejercer un rol más amplio en todo lo relativo a las actividades de índole financiera que se llevan a cabo a diario en la Asociación. Entre las tareas que deberá desempeñar se encuentran las siguientes:

- Supervisar, aprobar y presentar los presupuestos, cuentas y estados financieros.
- Garantizar que los recursos financieros de la Asociación sean suficientes para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.
- Garantizar que la Asociación disponga de una política adecuada sobre reservas financieras.
- Elaborar y presentar informes financieros al órgano de gobierno.
- Garantizar que la Asociación disponga de los procedimientos y controles contables apropiados.
- Trabajar en coordinación con el personal y los voluntarios en relación a los asuntos financieros.
- Proporcionar asesoramiento sobre las implicancias financieras de los planes estratégicos de la Asociación.
- Garantizar que la Asociación disponga de una política de inversiones adecuada.
- Garantizar que no surja ningún conflicto de interés entre las inversiones que tenga la Asociación y sus metas y objetivos.
- Monitorear la actividad de la Asociación en el área de inversiones y garantizar que la misma se ajuste a sus políticas y responsabilidades legales.

- Garantizar que la Asociación actúe conforme a lo establecido en la legislación local.
- Garantizar que se lleve a cabo un adecuado mantenimiento de los equipos y activos y que los mismos estén cubiertos por una póliza de seguro.
- Garantizar que las cuentas sean preparadas y presentadas de acuerdo a los requerimientos de los donantes y los organismos públicos que correspondan.
- En el caso de que se requiera una auditoría externa de las cuentas, garantizar que éstas sean controladas de acuerdo con los procedimientos requeridos (examen o auditoría independientes) y que se implementen las recomendaciones resultantes.
- Mantener informado al órgano de gobierno sobre sus deberes y responsabilidades financieras.
- Contribuir a llevar adelante la estrategia de recaudación de fondos de la Asociación.
- Realizar una presentación formal de las cuentas durante la reunión general anual, destacando los aspectos financieros más importantes de forma coherente y comprensible.
- Asistir a paneles sobre evaluación, reclutamiento y de índole disciplinaria, según corresponda.

Atributos personales:

- Formación y experiencia en el área de finanzas.
- Experiencia en las áreas de finanzas y recaudación de fondos.
- Capacidad para el análisis de propuestas y evaluación de sus implicaciones financieras.
- Estar preparado para la eventualidad de tener que realizar recomendaciones poco agradables al órgano de gobierno.
- Tener buena disposición para asesorar al personal y responder a sus consultas cada vez que sea necesario.

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Apéndice 4

Modelo de código de conducta para los miembros del órgano de gobierno

Valores de la Asociación

En mi condición de miembro del órgano de gobierno prometo atenerme a los valores fundamentales que se detallan a continuación, los cuales constituyen los pilares que sustentan todas las actividades que lleva a cabo la Asociación.

Rendición de cuentas

Todo aquello que la Asociación lleva a cabo deberá estar sujeto al escrutinio del público, de los medios de comunicación, de los miembros, de todas las audiencias claves, de las agencias donantes, de los organismos reguladores pertenecientes al gobierno nacional o local y de la justicia.

Integridad y honestidad

Estos valores constituirán el rasgo distintivo de la conducta de los miembros del órgano de gobierno, tanto dentro como fuera del ámbito de la Asociación.

Transparencia

La Asociación debe procurar mantener un clima de apertura con el objetivo de fomentar la confianza del público, de cada uno de sus miembros, de todas las audiencias clave, del personal y de los organismos reguladores pertenecientes al gobierno nacional o local.

Asimismo, expreso mi conformidad con cada uno de los puntos que se detallan a continuación:

Leyes, misión y políticas

- No infringiré las leyes ni actuaré en contra de las disposiciones del gobierno nacional o local que regulan la actividad de las organizaciones no gubernamentales en ninguno de los aspectos inherentes al ejercicio de mi función como miembro del órgano de gobierno.
- Apoyaré la misión de la Asociación, asumiendo el compromiso de actuar como custodio de sus valores.
- Me atenderé a lo establecido en las políticas de la Asociación.

Conflictos de interés

- Procuraré en todo momento actuar en favor del interés de la Asociación.
- Manifestaré la existencia de cualquier conflicto de interés o cualquier otra circunstancia que pudiera ser vista por otras personas como un conflicto de interés, tan pronto como surgiera.

- Someteré a consideración del órgano de gobierno cualquier conflicto de interés potencial y procederé de acuerdo a sus indicaciones en este sentido.

Relaciones personales

- No infringiré las leyes ni actuaré en contra de las normas establecidas por el gobierno nacional o local, ni haré caso omiso de las políticas de la Asociación al establecer y mantener relaciones de trabajo con los demás miembros del órgano de gobierno, el personal, los voluntarios, los miembros, los usuarios de servicios, los contratistas o con cualquier persona con la cual establezca contacto al ejercer mi función de miembro del órgano de gobierno.
- Procuraré establecer relaciones basadas en el respeto, la cortesía y la cooperación todas las personas con las cuales estable contacto durante el ejercicio de mi función como miembro del órgano de gobierno.

Resguardo de la reputación de la Asociación

- No realizaré declaraciones ante los medios de comunicación o en el ámbito de un foro público en calidad de miembro del órgano de gobierno de esta Asociación sin el previo conocimiento y consentimiento del director ejecutivo o del presidente.
- En los casos en que no fuera posible obtener el consentimiento previo y las circunstancias justificaran mi intervención, debiendo realizar declaraciones ante los medios o en el ámbito de un foro público en calidad de miembro del órgano de gobierno, informaré al presidente o al director ejecutivo sobre dichas declaraciones inmediatamente después de haberlas realizado.
- Toda vez que realice declaraciones en calidad de miembro del órgano de gobierno de esta Asociación procuraré que mis comentarios reflejen la política actual de la Asociación, aunque la misma no concuerde con mi opinión personal.
- Toda vez que realice declaraciones en calidad de ciudadano particular procuraré defender la reputación de la Asociación y de todas las personas que trabajan en ella.
- Respetaré la confidencialidad del órgano de gobierno y de cada una de las personas que lo integran.
- Estaré atento a la imagen pública de la Asociación, poniendo atención a las noticias, artículos, libros, programas de televisión y otras comunicaciones similares que hagan referencia a la Asociación, a otras organizaciones similares y a asuntos que son de importancia para la Asociación.

Beneficio personal

- No intentaré obtener ningún beneficio de tipo material o financiero derivado de mi función como miembro del órgano de gobierno, ni tampoco permitiré que otros lo hagan como resultado de mi accionar o por mi negligencia.
- Llevaré un registro de mis gastos y solicitaré el correspondiente reintegro de acuerdo a lo establecido en las políticas y procedimientos aprobados por la Asociación.
- No aceptaré donaciones u obsequios importantes sin el consentimiento previo del presidente.
- Haré uso de los recursos de la Asociación de manera responsable, siempre que se me conceda autorización para ello, de acuerdo con las políticas y procedimientos aprobados por la Asociación.

Durante las reuniones del órgano de gobierno

- Procuraré incorporar los principios de liderazgo en todas mis acciones y estar a la altura de la confianza que la Asociación ha depositado en mí.
- Me atenderé a los procedimientos y prácticas de gobierno institucional que rigen el órgano de gobierno.
- Procuraré asistir a todas las reuniones del órgano de gobierno, excusándome ante el presidente por anticipado en caso de no poder asistir.
- Estudiaré la agenda y toda otra información que me haya sido enviada con suficiente antelación a la reunión y estaré preparado para debatir y emitir mi voto en relación a los temas de la agenda durante la reunión.
- Honraré la autoridad del presidente y respetaré su liderazgo en las reuniones.
- Participaré del debate y de las votaciones que se realicen durante las reuniones, de acuerdo a los procedimientos, manteniendo una actitud respetuosa frente a las opiniones de los demás y expresando mi propia posición.
- Aceptaré que todo voto de la mayoría del órgano de gobierno en relación a un asunto tendrá carácter decisivo y final.
- Mantendré discreción en relación a todo lo que ocurre en el marco de las reuniones del órgano de gobierno, salvo que el presidente o el órgano de gobierno me concedan autorización para hablar al respecto en público.

Fortalecimiento del gobierno institucional

- Participaré en las actividades de orientación, capacitación y desarrollo destinadas a los miembros del órgano de gobierno.
- Procuraré en todo momento mejorar la práctica del órgano de gobierno en lo relativo al gobierno institucional.
- Procuraré identificar buenos candidatos para integrar el órgano de gobierno y respaldaré la designación de nuevos miembros tomando en cuenta sus méritos.
- Brindaré mi apoyo al presidente para fortalecer su capacidad de liderazgo.

- Brindaré mi apoyo al director ejecutivo en el desempeño de su función y, junto con mis colegas del órgano de gobierno, procuraré identificar oportunidades para su desarrollo.

Salida del órgano de gobierno

- Soy consciente de que el incumplimiento de cualquier parte de este código puede resultar en mi expulsión del órgano de gobierno.
- En caso que decidiera renunciar al órgano de gobierno, informaré por adelantado al presidente, en forma escrita, estableciendo la razón que motiva mi renuncia y aceptando participar en una entrevista de salida.

Este Código de Conducta ha sido adaptado a partir de la publicación del NCVO titulada "Best Behaviour: Using Trustee Codes of Conduct to Improve Governance Practice". © National Council for Voluntary Organisations (NCVO), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Apéndice 5

Declaración anual de compromiso con los principios de la IPPF para voluntarios y personal jerárquico

(tal como se expresa en los objetivos estratégicos de la Región del Hemisferio Occidental de la IPPF)

Nombre:

Cargo que ocupa en la Asociación:

Por favor indique su compromiso con los siguientes objetivos de la IPPF/RHO. Indique si tiene alguna reserva y, en caso que así sea, por favor especifique las razones.

Principio	Respuesta
1. ADOLESCENTES: Todas y todos los adolescentes y jóvenes tienen consciencia de sus derechos sexuales y reproductivos, pueden tomar decisiones informadas en relación a su salud sexual y reproductiva y están en condiciones de actuar en consecuencia.	
2. ITS/VIH/SIDA: La plena protección de los derechos de las personas infectadas y afectadas por ITS/VIH/SIDA y una reducción en la tasa mundial de ITS/VIH/SIDA.	
3. ABORTO: El reconocimiento universal del derecho de las mujeres a tomar decisiones sobre su salud reproductiva y a acceder al aborto seguro, y la eliminación del aborto inseguro.	
4. ACCESO: Todas las personas, particularmente las pobres y marginadas, tienen la capacidad de ejercer sus derechos, de tomar decisiones sobre su salud sexual y reproductiva de forma libre e informada, y de acceder a información sobre la salud sexual y reproductiva, a la educación sexual y a servicios de alta calidad.	
5. ADVOCACY: Un compromiso fuerte y un sólido respaldo de carácter público, político y financiero con la salud y los derechos sexuales y reproductivos a nivel nacional e internacional.	

Certifico que la información proporcionada es completa y correcta.

Firma

Fecha

Apéndice 6

Política sobre conflictos de interés

Conflictos de interés

El conflicto de interés suele definirse como una situación en la cual el interés personal de un individuo entra en colisión con sus obligaciones profesionales para con la Asociación. Más específicamente, se lo puede entender como aquel interés financiero o de otra índole que surge en el marco de un negocio o actividad y a raíz del cual se genera un conflicto con el cumplimiento adecuado de las funciones que se llevan a cabo en beneficio de la Asociación.

Es prudente incorporar a los estatutos de la Asociación una cláusula sobre conflictos de interés y contar con una política institucional que se ocupe de este asunto en mayor detalle. Estas cláusulas establecerán una serie de procedimientos claros en la materia, de tal forma que los miembros del órgano de gobierno puedan tomar decisiones imparciales, evitando situaciones incómodas, como por ejemplo las siguientes: aprobar o ejercer influencia para que se realice una determinada operación entre la Asociación y el miembro del órgano de gobierno, o presionar para que se reclute algún pariente para ocupar un cargo dentro de la Asociación.

Ejemplos de buenas prácticas

- Cuando los miembros del órgano de gobierno tomen conocimiento de un nuevo conflicto de interés, ya sea real o potencial, deberán informar al secretario de la Asociación para que se actualice el registro de conflictos de interés.
- En su informe para cada reunión del órgano de gobierno el secretario deberá incluir los detalles de cualquier contrato o acuerdo que deba ser firmado antes de la próxima reunión del órgano de gobierno y de cualquier conflicto potencial que se haya identificado a través del control del registro.
- Licitación por concurso de aquellos contratos o trabajos que podrían ser ejecutados o llevados a cabo por un miembro del órgano de gobierno que disponga de un perfil y antecedentes adecuados (y solicitud de referencias sobre este miembro del órgano de gobierno).
- Los miembros deberán manifestar cualquier conflicto de interés, ya sea potencial o real, al comienzo de cada reunión del órgano de gobierno.

Obligaciones

Entre los deberes y responsabilidades de cada miembro del órgano de gobierno se encuentran los siguientes:

- En todo momento actuar en favor de los intereses de la Asociación.
- No obtener beneficios del ejercicio del cargo, respetando lo dispuesto en los estatutos y políticas de la Asociación.
- No colocarse a sí mismos en una posición en la cual sus propios intereses entren en conflicto con los de la Asociación.

© Adaptado a partir de material elaborado por el National Council for Voluntary Organisations (NCVO por su sigla en inglés), página web: www.ncvo-vol.org.uk o www.askNCVO.org.uk

Apéndice 7

Notificación de intereses personales por parte de los miembros del órgano de gobierno

Yo (nombre completo)

NOTIFICO los siguientes intereses personales a fin de que los mismos sean registrados (*por favor indicar "ninguno" según corresponda*).

NOTIFICO las siguientes modificaciones a mis intereses personales ya registrados.

Marcar según corresponda

- (a) Soy miembro o ejerzo una posición en el área de control general o gestión del siguiente organismo/s, desempeñando funciones de naturaleza pública.

- (b) Soy miembro o ejerzo una posición en el área de control general o gestión de las siguientes organizaciones voluntarias, benéficas o no gubernamentales.

- (c) Soy miembro o ejerzo una posición en el área de control general o gestión del siguiente organismo/s, uno de cuyos propósitos principales consiste en ejercer influencia en la opinión pública o en la formulación de políticas.

(d) Indicar empleo y cualquier tipo de emprendimiento que se lleve a cabo.

(e) Nombre del empleador.

(f) Detalles sobre cualquier contrato para la provisión de bienes o prestación de servicios o trabajos que exista entre la Asociación y mi persona o una firma de la cual soy socio o una compañía en la cual ocupo un cargo remunerado como director o sobre la cual dispongo de un derecho de usufructo (10 por ciento) en acciones.

(g) Detalles sobre cualquier contrato para la provisión de bienes o prestación de servicios o trabajos que exista entre la Asociación y un miembro de mi familia*, o una firma de la cual la dicha persona es socia, o una compañía en la cual dicha persona ocupa un cargo remunerado como director o sobre la cual dispone de un derecho de usufructo (10 por ciento) en acciones.

(h) Información sobre los intereses de cualquier persona a través de la cual haya recibido una donación u obsequio por US\$ _____ (el valor será decidido por la Asociación).

(i) Información sobre mi propiedad o propiedad parcial o sobre cualquier interés propio (o de un miembro de mi familia*) en tierras o propiedades que utiliza actualmente la Asociación o que posiblemente pueda utilizar.

Firma: _____

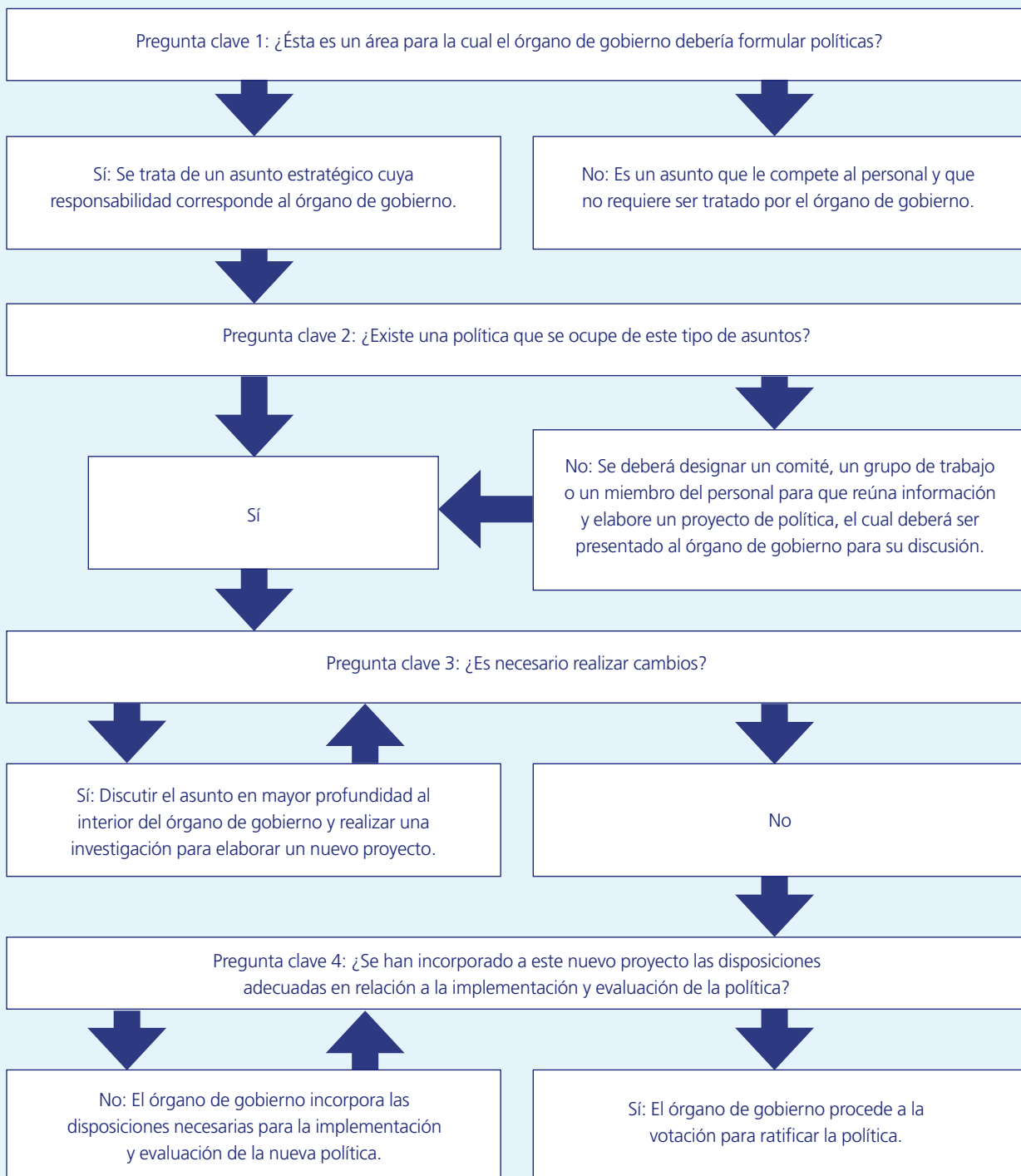
Fecha: _____

Nota: Los Estándares y Responsabilidades de Membresía de la IPPF incluyen como anexo un formulario denominado Declaración Anual de Conflictos de Interés, el cual debe ser firmado por los voluntarios y el personal directivo. El mismo puede ser utilizado como formulario alternativo al que se presenta en esta sección.

* Por miembro de la familia se hace referencia a cónyuges, padres, suegros, hijos, hijas, hijastros, hermanos, hermanas, abuelos, nietos, tíos, tías, sobrinos, sobrinas, o el cónyuge o pareja de cualquiera de las personas anteriormente mencionadas. La definición incluye también a las parejas, entendiéndose por tal a uno de los miembros de una pareja en concubinato.

Apéndice 8

Diagrama de flujo sobre el proceso de formulación de políticas



Apéndice 9

Modelo de descripción del cargo del director ejecutivo

1. **Cargo: Director ejecutivo**
Reporta a: **Órgano de gobierno**
 2. **Propósito del cargo:**
 - Trabajar en colaboración con el presidente y garantizar que el órgano de gobierno formule y revise en forma periódica la misión y el plan estratégico de la Asociación, así como que se encuentre en condiciones de monitorear sus planes, presupuestos y metas anuales.
 - Ser responsable del manejo del personal, la gestión y la administración de la Asociación, a fin de que se puedan implementar las políticas establecidas por el órgano de gobierno.
 - Trabajar en colaboración con el presidente a fin de garantizar que el órgano de gobierno reciba el asesoramiento e información adecuados sobre todos los asuntos relevantes, de manera tal que pueda cumplir con sus responsabilidades en materia de gobierno institucional.
 3. **Principales responsabilidades:**
 - 3.1. **Trabajar en colaboración con el órgano de gobierno**
 - a) Garantizar que los avances logrados por la Asociación sean presentados e informados en forma apropiada al órgano de gobierno, junto con todos los asuntos pertinentes al ejercicio de sus responsabilidades.
 - b) Trabajar en coordinación con el presidente a fin de desarrollar propuestas de políticas para su discusión y posterior decisión por parte del órgano de gobierno.
 - c) Brindar apoyo al presidente a fin de garantizar que todos los miembros del órgano de gobierno mantengan su participación y compromiso con el trabajo del órgano de gobierno.
 - d) Monitorear y aconsejar, según corresponda, sobre la composición del órgano de gobierno, sus comités y el proceso de autoevaluación y desarrollo del órgano de gobierno.
 - e) Establecer el calendario anual de reuniones del órgano de gobierno y sus comités permanentes.
 - 3.2. **Dirección y gestión de la Asociación**
 - a) Garantizar que se cuente con una estrategia de largo plazo que le permita a la Asociación alcanzar los objetivos que se ha propuesto.
 - b) Permitir que la Asociación articule su misión, valores corporativos y filosofía y garantizar que estos elementos sean aplicados de forma sistemática en toda la institución.
 4. **Promoción del trabajo de la Asociación**
 - a) Mantener contactos efectivos con los sectores que apoyan la causa de la Asociación y con todas las partes interesadas en su labor.
 - b) Buscar oportunidades para ampliar y promover el rol de la Asociación.
- c) Ser responsable ante el órgano de gobierno por la salud financiera general de la Asociación. Esto supone la implementación de la gestión de riesgos y el mantenimiento de controles internos adecuados y pertinentes.
 - d) Garantizar que el gasto se encuentre bajo control, de acuerdo al programa de trabajo y al presupuesto aprobados por el órgano de gobierno.
 - e) Garantizar que la Asociación cumpla con sus obligaciones constitucionales y legales.
 - f) Dirigir al equipo de alta gerencia y revisar y evaluar el trabajo del personal que depende directamente del director ejecutivo.
 - g) Garantizar que la Asociación cuente con los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para operar de la manera más efectiva y eficiente posible.
 - h) Desarrollar una estructura de personal que brinde el apoyo necesario para prestar servicios e implementar programas en forma eficiente, lograr las metas principales identificadas en el plan estratégico y llevar adelante una gestión integral efectiva.
 - i) Establecer y mantener un sistema de recursos humanos que se encuentre de acuerdo con la misión y los valores de la Asociación, que garantice el reclutamiento de personal adecuado, su retención y el desarrollo de sus capacidades.
 - j) Garantizar que la Asociación sea representada de manera adecuada y profesional frente a todas las partes interesadas en su labor y que se dé respuesta a todas las necesidades de datos e información de manera oportuna y con transparencia.

Adaptado de "Appraising the Chief Executive: an essential guide to performance review". © ACEVO, 83, Victoria Street, London SW1H 0HW, página web: www.acevo.org.uk

Apéndice 10

¿Qué tareas desempeñan el órgano de gobierno y el personal?

A continuación se detallan las tareas que se llevan a cabo habitualmente en la mayoría de las Asociaciones. Si la responsabilidad es ejercida principalmente por el órgano de gobierno, indíquelo escribiendo "órgano de gobierno" en el espacio proporcionado. Si la responsabilidad es ejercida principalmente por el personal, indíquelo escribiendo "personal". Si la responsabilidad es ejercida conjuntamente por el órgano de gobierno y el personal, indíquelo escribiendo "ambos".

- _____ Contrata, brinda apoyo y evalúa al director ejecutivo.
- _____ Diseña e implementa programas.
- _____ Realiza contribuciones financieras a la Asociación.
- _____ Se prepara para participar en las reuniones del órgano de gobierno.
- _____ Desarrolla y plantea inquietudes en materia de políticas vinculadas con la puesta en marcha de nuevos programas.
- _____ Identifica, recluta, proporciona orientación a los nuevos miembros del órgano de gobierno.
- _____ Garantiza que se implementen los controles financieros pertinentes.
- _____ Diseña un plan y una estrategia para recaudar fondos.
- _____ Desarrolla y monitorea la observancia de las políticas sobre recursos humanos.
- _____ Aprueba el programa de trabajo y el presupuesto anual de la Asociación, los que reflejan sus metas y políticas.
- _____ Promueve la labor de la Asociación en la comunidad.
- _____ Evalúa las políticas, procedimientos y estatutos/reglamentos de la Asociación.
- _____ Desarrolla un plan estratégico y monitorea las iniciativas que lleva adelante la Asociación en relación a dicho plan.
- _____ Determina la misión y el propósito de la Asociación.
- _____ Monitorea la evolución de los ingresos y gastos en forma diaria.
- _____ Sirve de enlace y proporciona información a los comités del órgano de gobierno.

Apéndice 11

Listado de verificación para la evaluación del presidente y el director ejecutivo

	Presidente	Director ejecutivo
1. El presidente y el director ejecutivo deberán intercambiar opiniones sobre la importancia de establecer un sistema de evaluación, reconociendo la necesidad de que el mismo sea para el beneficio mutuo del presidente, del órgano de gobierno y del director ejecutivo.		
2. Una vez que hayan llegado a un acuerdo preliminar, discutirlo con el órgano de gobierno.		
3. Una vez que el órgano de gobierno haya dado su aprobación al respecto, establecer los objetivos de la evaluación.		
4. Acordar la descripción del cargo que será utilizada a los efectos de la evaluación (es posible utilizar más de una).		
5. Acordar cuáles serán los objetivos claves de tipo cualitativo y cuantitativo que serán sometidos a evaluación.		
6. Identificar los obstáculos y apoyos que pueden surgir en relación a la implementación de este proceso en la Asociación.		
7. Garantizar que se hayan asignado recursos suficientes para llevar adelante el proceso en forma adecuada.		
8. Reconocer cuáles son las necesidades de capacitación de las personas involucradas en el proceso y planificar consecuentemente.		
9. Investigar sobre modelos de evaluación, utilizando ayuda externa, por ejemplo a través de la contratación de servicios de consultoría, en caso de ser necesario.		
10. Seleccionar un modelo adecuado para la Asociación y ajustarlo y adaptarlo de forma tal que permita satisfacer sus necesidades.		
11. Establecer un formato y un plazo determinado para llevar a cabo el proceso de evaluación.		
12. Decidir quién estará a cargo de realizar la evaluación.		
13. Identificar las personas a las que se deberá consultar como parte del proceso de evaluación.		
14. Establecer de qué manera se separarán los distintos aspectos del proceso, distinguiendo aquellos que tienen que ver con la remuneración de los relacionados a la evaluación del desempeño.		

	Presidente	Director ejecutivo
15. Desarrollar materiales complementarios (tales como formularios) para fortalecer el proceso, como por ejemplo un formulario para la autoevaluación del director ejecutivo y otro para registrar todo lo relativo a la elaboración de un plan de desarrollo personal y de capacitación.		
16. Garantizar que el director ejecutivo tenga la oportunidad de llevar a cabo su autoevaluación de manera anticipada.		
17. Establecer un proceso que le permita al órgano de gobierno realizar comentarios y aportes de forma clara y constructiva.		
18. Conducir el proceso.		
19. Monitorear y evaluar los resultados.		
20. En caso de que fuera necesario, realizar modificaciones al proceso.		
21. Procurar que el proceso sea llevado a cabo de acuerdo a los criterios de simplicidad y transparencia.		
22. Acordar cuáles son las tareas que es preciso realizar una vez finalizada la evaluación, quién/quienes deberían ocuparse de las mismas y en qué momento.		
23. Acordar cuáles serán las metas y objetivos en base a los cuales se evaluará el desempeño del director ejecutivo en el futuro y definir cuáles serán los métodos para monitorear los resultados alcanzados.		
24. Transcribir a un informe los resultados de la evaluación de manera inmediata y entregar un borrador del mismo al director ejecutivo para que realice comentarios.		
25. Explorar qué modalidades pueden emplearse para evaluar el desempeño del órgano de gobierno – a nivel individual y de grupo.		
26. Todos los evaluadores y el director ejecutivo deberán suscribir y dar su consentimiento al proceso de evaluación.		
27. Informar al órgano de gobierno una vez finalizada la evaluación.		
28. Revisar la descripción del cargo, si fuera necesario.		
29. Acordar la fecha de la próxima evaluación.		
30. Revisar el proceso de evaluación.		

Apéndice 12

Modelo de preguntas sugeridas para la evaluación del director ejecutivo

Dirección	Gestión y comunicación	Contribuciones personales
<p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Desarrolla y transmite una visión clara? • ¿Inicia y gestiona los procesos de cambio? • ¿Es visible, mantiene una actitud abierta y se gana el respeto de sus colegas? • ¿Inspira a su equipo de trabajo y muestra lealtad? • ¿Es capaz de armar un equipo de trabajo eficiente? • ¿Actúa con determinación luego de evaluar debidamente los riesgos asociados a una situación? • ¿Asume la responsabilidad final por el desempeño de su equipo de trabajo? • ¿Demuestra un desempeño acorde a los estándares de integridad, honestidad e imparcialidad esperados? • ¿Ejecuta las decisiones adoptadas por el órgano de gobierno? 	<p>Gestión de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Consulta al personal y a los voluntarios e identifica sus necesidades de capacitación? • ¿Define estándares y expectativas claras y los comunica adecuadamente? • ¿Reconoce y ayuda al personal a crecer profesionalmente y alcanzar su máximo potencial? • ¿Se ocupa de los problemas de mal desempeño? • ¿Construye un ámbito de confianza, alta moral y cooperación al interior de su equipo de colaboradores? • ¿Delega responsabilidades de manera efectiva, aprovechando los conocimientos, habilidades y experiencias que existen en su equipo? • ¿Está abierto a las consultas del personal y toma en cuenta sus opiniones? • ¿Maneja directamente las relaciones con los miembros del órgano de gobierno y entre éstos y el personal? 	<p>Efectividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Mantiene una actitud confiable, serena y proactiva ante situaciones complicadas? • ¿Asume posturas firmes cuando las circunstancias lo requieren? • ¿Es consciente de sus fortalezas y debilidades personales y del impacto que éstas tienen en otras personas? • ¿Ofrece asesoramiento al órgano de gobierno de manera ecuánime e imparcial? • ¿Ejecuta las estrategias adoptadas con vigor y compromiso? • ¿Se adapta de manera rápida y flexible a las nuevas demandas y al cambio? • ¿Administra correctamente su tiempo a fin de cumplir con las diferentes demandas que se le presentan?
<p>Pensamiento y planeamiento estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Identifica objetivos estratégicos, anticipando demandas, oportunidades y desafíos futuros? • ¿Demuestra receptividad a las necesidades de las diferentes audiencias clave de la Asociación? • ¿Elige entre diferentes opciones y toma en cuenta su impacto a largo plazo? • ¿Traduce los objetivos estratégicos en planes concretos y realizables? • ¿Toma decisiones a tiempo, aun en circunstancias inciertas? 	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Negocia de manera efectiva y es capaz de mantener el control ante situaciones de hostilidad? • ¿Es conciso y persuasivo al dirigirse a otras personas, tanto en forma oral como escrita? • ¿Escucha y toma en cuenta las reacciones de las demás personas? • ¿Es buen presentador y utiliza las herramientas de presentación disponibles? • ¿Emplea métodos de comunicación adecuados? • ¿Se comunica de manera efectiva con el presidente y los demás miembros del órgano de gobierno? 	<p>Experiencia/conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se gana el respeto de sus colegas como consecuencia de su amplio conocimiento y experiencia? • ¿Sabe adónde recurrir para reclutar expertos en áreas de interés para el desarrollo de la Asociación (incluyendo las que pertenecen al área de tecnología de la información)? • ¿Comprende cuál es la dinámica de los procesos parlamentarios y políticos y de qué manera se debe proceder en esos contextos? • ¿Utiliza la experiencia y mejores prácticas procedentes de otros sectores y organizaciones? • ¿Comprende de qué manera las políticas impactan sobre las operaciones de la Asociación, el personal, los usuarios y los voluntarios?

Dirección	Gestión y comunicación	Contribuciones personales
<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Define los resultados que se intentará alcanzar tomando en cuenta las necesidades de los usuarios y demás audiencias clave? • ¿Obtiene resultados de acuerdo a los plazos previstos, al presupuesto y a los estándares de calidad acordados? • ¿Demuestra tener habilidades para gestionar proyectos y contratos? • ¿Garantiza que los demás empleados organicen su trabajo de forma de poder lograr los objetivos propuestos? • ¿Sabe cuándo intervenir y cuándo mantenerse al margen? • ¿Invita a otros a opinar sobre su desempeño y se muestra abierto a modificar su proceder en los casos en que resulte necesario? • ¿Presenta recomendaciones claras y bien fundamentadas al órgano de gobierno? 	<p>Gestión de recursos financieros y de otro tipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Negocia para conseguir los recursos que necesita la Asociación para llevar a cabo sus actividades? • ¿Destina recursos para alcanzar los objetivos prioritarios de la Asociación? • ¿Desarrolla y pone en práctica iniciativas tendientes a lograr un uso más eficiente de los recursos? • ¿Garantiza que los sistemas de gestión de la información sean utilizados con el objetivo de monitorear y controlar los recursos? • ¿Maneja los contratos y relaciones con los proveedores de manera efectiva? 	<p>Intelecto, creatividad y criterios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Genera ideas originales que son aplicables en la práctica? • ¿Se concentra en las cuestiones y principios fundamentales? • ¿Analiza con rigurosidad los datos y conceptos que resultan ambiguos? • ¿Defiende enérgicamente la lógica y validez de sus argumentos pero al mismo tiempo responde en forma positiva cuando se plantean alternativas bien fundamentadas? • ¿Estimula el pensamiento analítico entre los integrantes de su equipo de trabajo? • ¿Delega la toma de decisiones en forma adecuada?

Adaptado de "Appraising the Chief Executive: an essential guide to performance review". © ACEVO, 83, Victoria Street, London SW1H 0HW, página web: www.acevo.org.uk

Apéndice 13

Modelo de formulario para la evaluación del director ejecutivo

Fecha:
Responsables de la evaluación:
Estado del documento donde se describen las responsabilidades inherentes al cargo de director ejecutivo (por ej.: ¿es adecuado? ¿debe ser actualizado?):
<p>Listar los objetivos prioritarios que debe alcanzar el director ejecutivo en base a lo establecido en el documento donde se describen sus responsabilidades:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>
<p>Listar los objetivos/metras (definidos conjuntamente por el órgano de gobierno y el director ejecutivo) que debe alcanzar el director ejecutivo durante el período bajo evaluación. [Nota: Si éstos fueran modificados durante el período de evaluación, se deberán indicar a continuación los objetivos finales que se fijaron].</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>

<p>Dirección – Liderazgo</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Dirección – Pensamiento y planeamiento estratégico</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Dirección – Resultados</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Gestión y comunicación – gestión de recursos humanos</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Gestión y comunicación – comunicación</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Gestión y comunicación – gestión de recursos financieros y de otro tipo</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Contribuciones personales – efectividad</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Contribuciones personales – experiencia/conocimientos</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Contribuciones personales – intelecto, creatividad y criterio</p> <p>Comentarios:</p>
<p>Descripción del cargo</p> <p>¿Es necesario actualizar la descripción del cargo de director ejecutivo? En caso afirmativo, dé su consentimiento e indique de qué manera debería llevarse a cabo dicha actualización y en qué plazo.</p>

Metas/objetivos prioritarios		
Al acordar las metas, cerciórese de que las mismas concuerden con el plan estratégico/de negocios/corporativo de la Asociación.		
Metas/objetivos prioritarios	Plazo previsto	Indicadores de desempeño
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
¿Se anticipa alguna dificultad seria para alcanzar las metas y objetivos fijados?		
¿Qué tipo de recursos adicionales, además de los normalmente disponibles, se necesitan para alcanzar las metas y objetivos fijados?		
Firma	Fecha	

Plan para la capacitación y el desarrollo profesional del director ejecutivo				
Identifique cualquier recomendación destinada a mejorar el desarrollo profesional del director ejecutivo durante el próximo año. Por favor indique si estas acciones contribuirán a mejorar su desempeño en el cargo, su nivel de satisfacción o perspectivas de crecimiento y si lo harán en el corto o largo plazo. Se deberán incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas que tendrán lugar en el ámbito del trabajo – entrenamiento in situ, proyectos, nuevas tareas. • Iniciativas que tendrán lugar fuera del ámbito del trabajo – cursos, conferencias, jornadas de perfeccionamiento. • Cualquier iniciativa que puedan tomar el presidente o los miembros del órgano de gobierno a fin de contribuir a este proceso. 				
Necesidades de capacitación o desarrollo	Medida	Plazo	Responsabilidad	Presupuesto estimado

Adaptado de “Appraising the Chief Executive: an essential guide to performance review”. © ACEVO, 83, Victoria Street, London SW1H 0HW, página web: www.acevo.org.uk

Apéndice 14

Glosario de términos financieros

Acreeador	Cualquier individuo o persona física a quien la organización le debe dinero.
Activo	Algo que se posee. Cualquier posesión o derecho sobre otros que es de valor para la organización. Ver también <i>activos fijos</i> y <i>activos corrientes</i> .
Activos corrientes	Dinero en efectivo y otros activos que se encuentran en proceso de convertirse en dinero (por ejemplo, los deudores). En teoría, estos activos se pueden convertir en dinero en el plazo de un año.
Activos corrientes netos	Fondos que la organización tiene en disponibilidad para llevar adelante sus operaciones diarias. Generalmente se los define como <i>activos corrientes</i> menos <i>pasivos corrientes</i> . También se lo conoce como <i>capital circulante</i> .
Activos fijos	Bienes (tales como equipos, vehículos y edificios) que son de propiedad de una organización y que conservan una parte importante de su valor durante más de un año. También se los conoce como activos tangibles.
Amortización	Una forma de repartir el costo de un <i>activo fijo</i> a lo largo de una determinada cantidad de años. Cada año se imputa una proporción del costo original del balance a la cuenta de ingresos y gastos.
Análisis de marco lógico	Método utilizado para planificar, monitorear y elaborar informes sobre proyectos, basándose en una rigurosa jerarquía de metas, objetivos y actividades. Existe un intenso debate sobre si esta herramienta es adecuada desde el punto de vista de la rendición de cuentas en el ámbito de las <i>organizaciones no gubernamentales</i> .
Análisis del libro auxiliar de caja	Es un <i>libro auxiliar de caja</i> que tiene columnas para los diferentes tipos de gastos, que puede ser utilizado para analizar las operaciones mientras las mismas se registran.
Asiento de diario	Anotación que se realiza en las cuentas y que cubre una operación no monetaria – por ejemplo, el registro de una <i>donación en especie</i> o de la amortización o la corrección de un error cometido en las cuentas.
Audiencias claves	Todos los grupos de personas que participan en las actividades de una organización. Como ejemplo pueden citarse los beneficiarios, el personal, los gerentes, el órgano de gobierno, los donantes y el gobierno.
Auditoría	Revisión de las actividades (por ejemplo, de los registros financieros) que es llevada a cabo de forma independiente, que permite concluir si las mismas se encuentran en orden o no.

Auditoría externa	Auditoría financiera llevada a cabo por un auditor independiente que no pertenece a la organización a fin de emitir una opinión sobre los informes financieros de la organización, indicando si los mismos son “correctos” y “válidos”. Los auditores externos pueden, además, escribir una carta dirigida a la gerencia, en la cual comentan sobre aspectos importantes a destacar en relación a los controles internos de la organización.
Auditoría interna	Auditoría llevada a cabo por el personal de una organización que controla que las políticas y procedimientos se estén implementando efectivamente en la práctica.
Autorización	Proceso de aprobación de las operaciones. Normalmente es la decisión de realizar una compra o comprometerse a realizar un gasto. Llevado a cabo con prudencia, este proceso permite asegurar que el nivel de gasto sea adecuado y conforme al <i>presupuesto</i> .
Ayuda humanitaria	Ayuda de corto plazo brindada a personas que se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad debido a una emergencia específica (por ejemplo, proporcionar alimento y refugio para las víctimas de un terremoto).
Balance de comprobación	Listado que indica los saldos de cada una de las <i>cuentas nominales</i> a una fecha determinada. La <i>cuenta de ingresos y gastos</i> se prepara a partir del balance de comprobación.
Balance general	Síntesis de cuánto posee una organización (por ejemplo: “activos”) y cuánto adeuda a otras personas (por ejemplo: “pasivos”) en una fecha determinada.
Beneficiarios	Las personas a quienes las <i>organizaciones no gubernamentales</i> y los donantes procuran brindar asistencia. Son la audiencia más importante de cualquier organización no gubernamental.
Capital circulante	Fondos que una organización tiene disponibles a fin de llevar adelante sus operaciones diarias. Generalmente se lo define como los <i>activos corrientes</i> menos los <i>pasivos corrientes</i> . También se lo denomina <i>activos corrientes netos</i> .
Centro de costos	Una actividad específica (o grupo de actividades) a raíz de la cual se incurre en gastos o se generan ingresos. Los centros de costos proporcionan una estructura útil para las cuentas de aquellas organizaciones que llevan a cabo varias actividades distintas o que reciben financiamiento proveniente de distintos donantes.
Cierre de año	La fecha de corte correspondiente al <i>período contable</i> anual.
Código de cuentas	Un código utilizado para agrupar determinados tipos específicos de operaciones, por ejemplo “transporte” o “salarios”. También denominado <i>código nominal</i> .
Código nominal	Otro nombre para los <i>códigos de cuentas</i> . Es un código que agrupa determinados tipos específicos de operaciones, por ejemplo, “transporte” o “salarios”.
Coeficiente de liquidez	Es una medida de <i>liquidez</i> que se obtiene dividiendo los deudores, el dinero en efectivo y las inversiones a corto plazo por los pasivos corrientes.
Coeficiente de solvencia	Coeficiente obtenido a partir de la división de los <i>activos corrientes</i> por los <i>pasivos corrientes</i> . Nos indica si la organización está en condiciones de poder saldar sus deudas en un plazo de 12 meses.

Comprobante	Un nota que describe los aspectos financieros de una operación. Utilizada a menudo en los sistemas contables. Incluye datos tales como fecha, monto, códigos de cuentas, beneficiario, pagador, etc.
Conciliación	Proceso que se realiza a fin de comprobar que un conjunto de registros coincida con otro. Esto permite asegurar que la información es completa y exacta. La <i>conciliación bancaria</i> es un control especialmente importante.
Conciliación bancaria	Proceso a través del cual se comprueba que los <i>libros de bancos</i> y <i>libros auxiliares de caja</i> concuerdan con los extractos bancarios. Este es una comprobación importante de que los registros son completos y exactos.
Consejero	Uno de los miembros del órgano encargado de la toma de decisiones de una organización, habitualmente denominado consejo de administración u órgano de gobierno. Los consejeros son responsables a nivel de cuerpo colegiado de la forma en que una organización hace uso de sus recursos.
Contabilidad	Proceso por el cual se llevan al día todos los registros financieros en una organización. Esto supone, generalmente, transferir los detalles registrados en los documentos de respaldo a los <i>libros contables</i> o al software de gestión contable.
Contabilidad de fondos	Método para llevar a cabo un seguimiento del ingreso y el gasto de acuerdo a los distintos "fondos", relacionados con donantes o proyectos específicos.
Contabilidad de gestión	Proporciona información financiera a los gerentes para que puedan planificar, tomar decisiones y monitorear y controlar el desempeño.
Contabilidad financiera	Supone registrar, clasificar y ordenar la información financiera para la elaboración de informes financieros que serán presentados ante personas externas a la organización.
Contabilidad por partida doble	Método utilizado por los contadores para registrar cada transacción en dos sitios dentro del sistema contable. Permite obtener un panorama general de las operaciones que se realizan en una organización.
Corrupción	Abuso de la autoridad para la obtención de un beneficio personal (definición de la organización Transparency International.)
Costo directo	Costo que puede ser asignado específicamente a una actividad, área o proyecto.
Costo-eficiencia	Supone comparar el costo de las actividades con el resultado obtenido a partir de la realización de las mismas, como forma de evaluar si dichas actividades generan algún valor a cambio del dinero invertido. En la práctica resulta extremadamente difícil para las organizaciones no gubernamentales medir el nivel de costo-eficiencia de una determinada actividad.
Costo indirecto	Costo que no puede ser asignado a una actividad, área o proyecto específicos pero que es de índole general. También se los denomina <i>costos de apoyo general</i> , <i>costos generales</i> o <i>costos principales</i> .
Costos de apoyo general	Costos que no pueden ser asignados a una actividad, área o proyecto específicos, pero que son de naturaleza general. También se los denomina <i>costos generales</i> , <i>costos principales</i> o <i>costos indirectos</i> .

Costos fijos	Costos en los que se incurrirá sin importar el nivel de actividad que se lleve a cabo (por ejemplo, el arrendamiento de una oficina). Son lo contrario de los <i>costos variables</i> .
Costos generales	Costos que no pueden ser asignados a una actividad, área o proyecto específicos ya que son de índole general. También se los conoce como costos de <i>apoyo general</i> , <i>costos principales</i> o <i>costos indirectos</i> .
Costos principales	Costos que representan el pago del apoyo organizacional principal, que no están directamente relacionados con actividades específicas. Como ejemplo, puede citarse la renta por el alquiler de la oficina y la electricidad. También se los denomina costos de <i>apoyo general</i> , <i>costos generales</i> y <i>costos indirectos</i> .
Costos variables	Costos que varían en función del nivel de actividad (por ejemplo, ladrillos en el caso de un proyecto de construcción o combustible para las visitas al campo). Son lo contrario de los <i>costos fijos</i> .
Cuenta de caja chica	Es un fondo fijo de caja integrado por un importe pequeño, que se guarda en la oficina para realizar pagos menores relativos a la actividad diaria.
Cuentas	Una serie de registros financieros que se archivan en papel o en formato electrónico.
Desarrollo	Proceso de cambio social que apunta a mejorar las condiciones de las personas que viven en situación de pobreza. No existe acuerdo en torno a cómo alcanzarlo. Existen distintas teorías sobre el desarrollo (que se basan en valores sociales diferentes), las cuales son apoyadas por distintas personas que creen que ese es el camino para alcanzar el "desarrollo". Por ejemplo, algunos creen en la economía de libre mercado o en la democracia o en el empoderamiento de las comunidades.
Desarrollo de capacidades	Proceso a través del cual se brinda apoyo a individuos y organizaciones para que puedan desarrollar sus habilidades y fortalecer su confianza.
Descubierto bancario	Préstamo a corto plazo que otorga una entidad bancaria, cuando se gasta más dinero del que se encuentra disponible en la cuenta. Los descubiertos son caros y deben ser cancelados cada vez que el banco solicite el dinero. Se recomienda evitarlos.
Deudor	Cualquier persona u organización que nos debe dinero.
División de responsabilidades	Supone dividir las distintas tareas con el objetivo de que una operación sea llevada a cabo entre distintas personas (por ejemplo, una persona hace un pedido y otra prepara el cheque). También se la conoce como separación de funciones.
Documentación de respaldo	Los documentos originales en los cuales se describe cada operación. Por ejemplo, facturas, recibos y constancias de <i>autorización</i> .
Donación en especie	Donación que se realiza a través de bienes o servicios, en lugar de dinero.
Donante institucional	Institución que otorga financiamiento a <i>organizaciones no gubernamentales</i> . Ejemplos de donantes institucionales son, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la organización Comic Relief.
Donante secundario	Cuando los fondos son transferidos de una organización a otra, en ocasiones al donante original se lo denomina "donante secundario".

Dos reglas de oro para el trabajo que llevan a cabo las organizaciones no gubernamentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las <i>organizaciones no gubernamentales</i> deben mantener un diálogo basado en el respeto con las personas a quienes pretenden ayudar. 2. Las organizaciones no gubernamentales dependen del personal que trabaja sobre el terreno y, por lo tanto, deben empoderarlo para que tome decisiones acertadas.
Elaboración de presupuestos con base cero	Método para la elaboración de presupuestos que se basa en el cálculo de estimaciones de ingreso y gasto desde cero, en lugar de partir de los resultados financieros del año anterior.
Empoderamiento	Proceso a través del cual se ayuda a las personas a aumentar su capacidad de influir sobre los factores que determinan sus vidas.
Estrategia financiera	Documento que establece la forma en que una organización prevé financiar sus operaciones en la actualidad y en el futuro. Debe ser desarrollado como parte de la estrategia general y requiere la aprobación por parte del órgano de gobierno.
Extracto bancario	Informe producido por el banco en el que se detallan todos los ingresos y pagos realizados a través de una cuenta bancaria específica y el saldo que se encuentra disponible en dicha cuenta en una fecha determinada.
Factura	Solicitud de pago presentada en forma escrita, emitida por un proveedor en concepto de entrega de bienes o prestación de servicios específicos, que es recibida por el cliente.
Fondo acumulado	Dinero que la organización acumula año a año como consecuencia de no haber gastado la totalidad de sus ingresos o de haber invertido sus fondos. Incluye el valor estimado actual de cualquier activo fijo. También se lo denomina <i>fondo general</i> , <i>reservas generales</i> o <i>reservas</i> .
Fondo fijo	Suma de dinero encomendada a alguien con anticipación para ser destinada a un propósito específico, desconociéndose al momento cuáles serán los costos exactos.
Fondos designados	<i>Fondos no restringidos</i> que se han acumulado a lo largo del tiempo y que han sido apartados para un propósito específico por el órgano de gobierno.
Fondos generales o Reservas generales	<i>Fondos no restringidos</i> que se pueden utilizar para cualquier propósito tendiente a lograr los objetivos de la organización. También se los denomina <i>fondos acumulados</i> .
Fondos no restringidos	Fondos que ayudan a la consecución de los propósitos generales de la organización, los cuales se pueden destinar a cualquier actividad que contribuya al logro de los objetivos establecidos de la organización.
Fondos restringidos	Ingresos recibidos que deben ser utilizados para un propósito específico (por ejemplo, un proyecto determinado). Es posible que el uso de estos fondos implique condiciones adicionales, tales como la obligación de informar al donante sobre su uso en un formato específico.
Fraude	Uso indebido y con premeditación de los recursos de una organización para el beneficio personal.
Gasto comprometido	Dinero que la organización se ha comprometido a gastar en bienes y servicios puntuales ofrecidos por proveedores específicos a quienes aún no les ha pagado.

Gastos de capital	Gastos en equipos, propiedades y otros activos fijos que serán utilizados para proporcionar apoyo a las actividades durante un período mayor a un año.
Gestión financiera	Proceso a través del cual los miembros del órgano de gobierno, los gerentes, el personal y los beneficiarios se cercioran de que los recursos financieros sean utilizados para alcanzar los objetivos de la organización, de manera eficiente, efectiva y estando sujetos a rendición de cuentas.
Informe de datos presupuestados versus datos reales	Informe que indica cuánto se ha gastado y se ha recibido en comparación con lo estipulado en el <i>presupuesto</i> . Ésta es una herramienta clave para la gestión financiera. También se lo conoce como <i>informe sobre el monitoreo del presupuesto</i> .
Informe de ingresos y gastos	Expone de manera resumida las operaciones de ingresos y gastos correspondientes a un <i>período contable</i> , ajustadas de acuerdo a las operaciones que aún no se han concluido o que tuvieron lugar en un período contable diferente (por ejemplo, los <i>valores devengados</i>).
Informe de variaciones	Informe breve en el cual se describen diferencias significativas en relación a las actividades planeadas.
Informe sobre el monitoreo del presupuesto	Informe que indica cuánto se ha gastado y se ha recibido en comparación con lo estipulado en el <i>presupuesto</i> . Se trata de una herramienta clave para la gestión financiera. También se lo conoce como informe de datos presupuestados versus datos reales.
Informe sobre ingresos y pagos	Resumen del <i>libro auxiliar de caja</i> correspondiente a un <i>período contable</i> específico que incluye el <i>saldo inicial</i> y el <i>saldo de cierre</i> . No incluye los ajustes de las operaciones que aún no han finalizado o de aquellas que corresponden a diferentes <i>períodos contables</i> .
Libro auxiliar de caja	Registro en el cual se deja constancia de todas las operaciones que tienen lugar a través de una única cuenta. También se utiliza para referirse al <i>libro de bancos</i> .
Libro auxiliar de caja chica	Libro en el cual se registran todos los ingresos y pagos realizados a través la <i>cuenta de caja chica</i> .
Libro de bancos	Registro en el cual constan todas las operaciones realizadas a través de una cuenta bancaria. También se lo conoce como <i>libro auxiliar de caja</i> o <i>libro auxiliar para el análisis del flujo de efectivo</i> .
Libros de cuentas	Registros formales de las operaciones financieras que lleva el personal del área de contabilidad, incluyendo los <i>libros auxiliares de caja</i> , los registros de <i>activos y valores devengados</i> , los libros auxiliares de salarios y otros.
Libro mayor de contabilidad	Listado completo de todas las operaciones registradas bajo todos los <i>códigos de cuentas</i> . Es el principal registro utilizado en los sistemas de contabilidad por partida doble (por ejemplo, es utilizado por la mayoría de los <i>programas informáticos de gestión contable</i>). También se lo conoce como <i>libro mayor nominal</i> .
Libro mayor nominal	Un listado completo de todas las operaciones registradas bajo todos los <i>códigos de cuentas</i> . Es el principal registro utilizado en los sistemas de contabilidad por partida doble (por ejemplo, es utilizado por la mayoría de los <i>programas informáticos de gestión contable</i>). También se lo conoce como <i>libro mayor general</i> .

Liquidez	El nivel de dinero en efectivo y activos que pueden ser rápidamente convertidos en dinero en comparación con las demandas de dinero disponible, por ejemplo, para el pago de facturas.
Lobby	Proceso a través del cual se intenta ejercer influencia sobre los principales responsables de la toma de decisiones a fin de que éstos tomen en cuenta los intereses de las personas que viven en situación de pobreza y marginalidad.
Matriz de financiamiento	Informe que indica de qué manera el <i>presupuesto</i> que fue acordado con cada uno de los distintos donantes se ajusta al presupuesto total para un proyecto u organización.
Organigrama	Representación gráfica que muestra quiénes trabajan en la organización y de qué manera está organizada cada área.
Organización no gubernamental	Una organización sin fines de lucro que se basa en una serie de valores sociales, es independiente del gobierno y trabaja para el beneficio de otras personas. También se la denomina <i>organizaciones sin ánimo de lucro</i> u <i>organizaciones voluntarias privadas</i> .
Pagos anticipados	Operación a través de la cual se paga por bienes o servicios antes de recibirlos; por ejemplo, el pago anual de la prima de seguro. Los gastos anticipados son lo contrario de los <i>valores devengados</i> .
Pasivo	Cantidad de dinero que la organización adeuda a otros, incluyendo préstamos, <i>valores devengados</i> , subvenciones recibidas por adelantado y <i>facturas pendientes de pago</i> .
Pasivos corrientes	Deudas que deben ser pagadas dentro de los próximos 12 meses (por ejemplo, deudas con proveedores o un descubierto bancario).
Período contable	Un período de tiempo específico en el cual se registran y presentan informes sobre la actividad financiera, generalmente un mes o un año.
Pista de auditoría	Habilidad para rastrear cualquier operación registrada a través del sistema contable de una organización que incluye el control de la documentación original que respalda dichas operaciones.
Plan de cuentas	Listado de todos los <i>códigos de las cuentas</i> que se utilizan en el sistema contable de una organización, que incluye una descripción de cada código.
Política de prorrateo	Política a través de la cual se explica de qué manera se dividen los costos entre las distintas partes de la organización.
Prestación de servicios	Proceso a través del cual se brindan “servicios sociales básicos” tales como agua potable, educación y atención médica. Generalmente es el gobierno quien tiene la responsabilidad de prestar este tipo de servicios.
Presupuesto	Cantidad de dinero que una organización tiene previsto recaudar y gastar para un propósito definido, en un período de tiempo determinado.
Presupuesto por etapas	<i>Presupuesto</i> que se divide en diferentes períodos de tiempo - generalmente indicando cuál es el presupuesto que corresponde a cada mes.

Prorrato de costos	Técnica según la cual se dividen los costos compartidos entre distintas partes de la organización. Por ejemplo, los <i>costos de apoyo general</i> habitualmente son distribuidos entre distintas actividades.
Proyección del flujo de efectivo	Informe que indica exactamente qué ingresos y pagos específicos se realizarán durante un período determinado de tiempo y el monto total de dinero en efectivo que una organización espera tener como resultado.
Prueba ácida	El coeficiente que se obtiene al dividir los <i>activos corrientes</i> (excluyendo las acciones) por los <i>pasivos corrientes</i> . Nos indica si la organización dispone de suficientes fondos para saldar sus deudas inmediatamente.
Recibo	Registro formal que nos entrega un proveedor, que confirma que hemos pagado una cierta cantidad de dinero a cambio de determinados bienes o servicios y que incluye detalles tales como fecha, cantidad, proveedor, etc. También se entrega a todo aquel que compra los bienes o utiliza los servicios que comercializa nuestra organización.
Registro de activos	Lista de los <i>activos fijos</i> de una organización en la que habitualmente se indican detalles tales como el valor, los números de serie, la ubicación, la fecha de compra y otros datos relacionados a los mismos.
Reposición	Es un fondo fijo de caja, compuesto por un nivel de fondos convenido, al cual se le agrega el mismo importe que fue gastado desde la última vez que se hiciera la reposición, con el objetivo de alcanzar el nivel de fondos originales.
Reservas	Acumulación de fondos provenientes de superávits registrados en años anteriores.
Responsable del presupuesto	Individuo que ha sido designado para tener a su cargo la responsabilidad de gestionar un <i>presupuesto</i> específico y la autoridad para aprobar los gastos correspondientes a ese presupuesto.
Saldo al cierre	Monto de dinero disponible en una cuenta específica (por ejemplo, en una cuenta bancaria) al momento de cierre de un <i>período contable</i> .
Saldo inicial	Monto de dinero disponible en una cuenta específica (por ejemplo, en una cuenta bancaria) al inicio de un <i>período contable</i> . Debería ser equivalente al <i>saldo de cierre</i> correspondiente al <i>período contable</i> anterior.
Signatarios	Personas autorizadas a firmar cheques en nombre de la organización.
Software de gestión contable	Programa informático utilizado para gestionar las cuentas de una organización. La mayoría de estos programas se basan en la <i>contabilidad por partida doble</i> , por lo cual su funcionamiento puede resultar complicado. También se lo conoce como <i>paquete contable</i> .
Sustentabilidad	Habilidad de una organización para seguir existiendo y trabajando en el futuro. También denominada <i>sustentabilidad financiera</i> .
Sustentabilidad financiera	Hace referencia a la seguridad financiera a largo plazo de una organización, la cual está basada en el establecimiento de relaciones sólidas con sus audiencias claves, en la disponibilidad de distintas fuentes de ingreso, de <i>fondos no restringidos</i> y de <i>reservas generales</i> . Ver también <i>sustentabilidad</i> .

Tesorero	<i>Miembro del órgano de gobierno que tiene la responsabilidad específica de supervisar la gestión financiera de una organización no gubernamental y de informar sobre los asuntos financieros a los demás miembros del órgano de gobierno.</i>
Transferencia	Transferencia de dinero de una partida presupuestaria a otra.
Valor neto	Es el costo original de un activo menos su <i>amortización</i> acumulada hasta la fecha. Es el valor de los activos que se indica en el <i>balance general</i> .
Valores devengados	Dinero que se adeuda a un proveedor por los bienes o servicios recibidos, pero que aún no ha sido pagado en su totalidad.
Variación	Diferencia entre el <i>presupuesto</i> y el monto real de ingreso o gasto correspondiente a cada una de los <i>códigos de cuentas</i> o al presupuesto en su totalidad.

"Mango's Guide to Financial Management for NGOs", disponible en la página web: www.mango.org.uk

Apéndice 15

Glosario de términos habitualmente utilizados en los estados financieros de las organizaciones sin fines de lucro

Principio del devengo

Método de contabilidad que refleja las operaciones en el momento en que tienen lugar (incluso si el dinero aún no ha cambiado de manos). Por ejemplo, se retira un material de papelería de la tienda de artículos de librería el día 24 de febrero, pero la factura no es abonada hasta el 6 de marzo. Si se aplica la contabilidad de valores devengados, este gasto será registrado el 24 de febrero y también se registrará un “pasivo” (cuentas por pagar). El 6 de marzo, cuando se realiza el pago de la factura, se procede a eliminar el pasivo que refleja esa transacción. Una de las razones principales por las cuales se utiliza el principio del devengo es porque permite que los ingresos y gastos concuerden en forma correcta en el mismo período de tiempo. Otra ventaja es que las cantidades adeudadas por la organización se registran en el momento. Para estar en conformidad con los principios generalmente aceptados de contabilidad, los estados financieros deben ser preparados utilizando el principio del devengo.

Activo

Todo recurso, incluyendo dinero en efectivo y propiedades, que posee una organización.

Principio de caja

La contabilidad según el principio de registro de caja refleja sólo los ingresos y desembolsos de efectivo. Es decir que las operaciones se registran sólo cuando el dinero cambia de manos.

Contabilidad de fondos

La contabilidad de fondos es un concepto que se aplica específicamente a las organizaciones no gubernamentales y las entidades de gobierno. Se debe llevar un registro financiero por cada programa que reciba contribuciones con carácter restringido (designadas para ser utilizadas específicamente en el programa en cuestión). Cada conjunto de registros se denomina “fondo” y es considerado una entidad contable separada, con sus propios estados financieros. Si todas las contribuciones que recibe una organización son de índole no restringida, pudiendo ser destinadas a los propósitos generales de la operación, entonces la organización tendría sólo un fondo. A medida que se reciben subvenciones y donaciones para proyectos específicos se irán creando fondos adicionales. La cantidad y el tipo de fondos existentes pueden variar dependiendo de la organización y puede modificarse de un año a otro dentro de una organización.

Activos netos

Los activos netos representan la cantidad neta de recursos disponibles para poder llevar adelante los objetivos de la organización. Se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Activos totales} \text{ menos pasivos totales} = \text{activos netos}$$

Activos netos permanentemente restringidos

Es la parte de los activos netos de una organización no gubernamental que provienen de (a) contribuciones y otras entradas de activos cuyo uso por parte de la organización está limitado por las estipulaciones impuestas por los donantes, las cuales no caducan con el paso del tiempo ni tampoco pueden ser satisfechas o canceladas por acciones llevadas a cabo por la organización; (b) otras mejoras y disminuciones en el nivel de activos sujetas al mismo tipo de estipulaciones; o (c) reclasificación, pasando de o hacia otras clases de activos netos como consecuencia de las estipulaciones impuestas por los donantes.

Activos netos temporalmente restringidos

La parte de los activos netos de una organización no gubernamental que provienen de (a) contribuciones y otras entradas de activos cuyo uso por parte de la organización está limitado por las estipulaciones impuestas por los donantes, las cuales o bien caducan con el paso del tiempo o pueden ser satisfechas o canceladas por acciones llevadas a cabo por la organización de acuerdo a dichas estipulaciones; (b) otras mejoras y disminuciones en el nivel de activos sujetas al mismo tipo de estipulaciones; o (c) reclasificación, pasando de o hacia otras clases de activos netos como consecuencia de las estipulaciones impuestas por los donantes, su pérdida de vigencia a raíz del paso del tiempo, o su cumplimiento o eliminación a través de acciones llevadas a cabo por la organización de acuerdo a dichas estipulaciones.

Activos netos no restringidos

La parte de los activos netos de una organización no gubernamental que no están ni permanentemente restringidos ni tampoco temporalmente restringidos a raíz de estipulaciones impuestas por el donante.

Pasivos

Deudas u obligaciones que posee una organización.

Apéndice 16

Evaluación de la salud financiera a través del uso de coeficientes e indicadores

Esta información permite calcular y utilizar los coeficientes de manera más efectiva durante el proceso de evaluación financiera de una Asociación.

Coeficiente de programas

(gastos derivados de los programas como una proporción del total de gastos)

El coeficiente de programas mide la relación entre los gastos de los programas (fondos destinados a trabajos relacionados directamente con la misión de la Asociación) y el total de gastos. Es probable que las Asociaciones más jóvenes tengan coeficientes de programas más bajos que las Asociaciones más maduras, dado que deben iniciar la etapa de construcción de la infraestructura para prestar apoyo a la misión. Asimismo, algunos tipos de servicios sencillamente requieren que se carguen costos generales más elevados que otros. Con el tiempo las Asociaciones deberían procurar alcanzar coeficientes de programas más elevados, destinando la mayor cantidad posible de recursos a actividades programáticas.

Coeficiente de endeudamiento

(total de pasivos como una proporción del total de activos)

El coeficiente de endeudamiento mide la relación entre el total de pasivos y deudas y el total de activos de la Asociación, arrojando un indicador de solvencia financiera. Los coeficientes más altos podrían indicar la posible aparición de problemas financieros en el futuro.

Si una Asociación tiene una alta proporción de "cuentas por pagar" o de "cuentas por cobrar" en su balance, esto podría provocar una distorsión en su coeficiente de endeudamiento. Las "cuentas por pagar" representan la parte impaga de las cuentas y asignaciones que la Asociación se comprometió a pagar a otras organizaciones o individuos. Se registra como un activo en el balance.

Indicador de liquidez de los fondos

([saldo de los fondos menos fondos permanentemente restringidos menos terrenos, edificios y equipos] multiplicado por 12 y dividido por el total de gastos)

El indicador de liquidez de los fondos divide el saldo de los fondos (aparte del fondo patrimonial que se encuentra efectivamente congelado y del fondo de terrenos, edificios y equipos) por un promedio de los gastos mensuales. Arroja un indicador de la liquidez operativa de la Asociación, expresado en meses. Estos son los recursos financieros de los que una Asociación puede disponer mediante retiros de fondos realizados en forma legal y razonable. Un indicador de liquidez de los fondos que presente valores elevados podría indicar una baja necesidad de financiamiento en efectivo y un nivel de ahorro excesivo.

Coeficiente de ahorros

([total de ingresos menos total de gastos] dividido por el total de gastos)

El coeficiente de ahorros mide la relación entre el total de ahorros anuales y el total de gastos. Los coeficientes altos podrían indicar ahorros excesivos. Este coeficiente se debería analizar junto con el indicador de liquidez de los fondos. Si la Asociación tiene un bajo nivel de fondos líquidos, podría ser deseable tener una tasa de ahorros más alta.

Coeficiente de donaciones y subvenciones

([donaciones más subvenciones] dividido por el total de ingresos)

El coeficiente de donaciones y subvenciones calcula el porcentaje de ingresos totales compuestos por donaciones y subvenciones, indicando en qué medida la Asociación depende del apoyo voluntario que recibe.

Indicador de la antigüedad de las cuentas por pagar

(cuentas por pagar multiplicado por 12 dividido por el total de gastos)

El indicador de antigüedad de las cuentas por pagar puede arrojar luz sobre la capacidad crediticia de la Asociación. Cuanto menor sea el indicador (un promedio menor de meses para realizar el pago), más rápidamente pagará sus cuentas la Asociación.

Coeficiente de recaudación de fondos

(gastos derivados de la recaudación de fondos como una proporción de los fondos obtenidos)

Si bien es importante realizar un seguimiento de los gastos relacionados con las actividades de recaudación de fondos, este coeficiente es tal vez el que menos se utiliza por varias razones. En primer lugar, es posible que los costos derivados de las actividades de recaudación de fondos no hayan sido registrados, recopilados o informados de manera precisa. De hecho, la experiencia en los Estados Unidos demuestra que un elevado porcentaje de las organizaciones voluntarias no registran en absoluto este tipo de gastos. En segundo lugar, hay una serie de razones por las cuales una organización voluntaria que está atravesando determinadas circunstancias consideradas únicas puede registrar un coeficiente de recaudación mayor o menor que el de otra organización. Por ejemplo, las organizaciones voluntarias que pueden depender en gran medida del financiamiento proveniente de las fundaciones tendrán costos de recaudación de fondos mucho menores que aquellas que deban obtener contribuciones más modestas. No obstante, una Asociación debería asegurar, en la medida de lo posible, que este tipo de costos sean registrados y analizados, al menos para decidir cuáles de los distintos enfoques puestos a prueba son los más exitosos.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Apéndice 17

Marco de control interno

1. Entorno de control

El entorno de control es aquella parte de la cultura de una Asociación que determina el tipo de control que se ejercerá. Influye sobre el nivel de concientización que tiene cada uno de los empleados en relación al control. La principal fuerza impulsora en este proceso es la importancia que el órgano de gobierno atribuye al control y la honradez.

2. Gobierno institucional y dirección ejecutiva

2.1 Es importante reiterar que el gobierno institucional de una Asociación constituye una función diferente de la función ejecutiva. El director ejecutivo y su equipo de gerencia necesitan ejercer su función a partir de un marco estratégico y de control establecido por el órgano de gobierno.

Muchos de los casos más contundentes de fracasos o escándalos ocurridos en el sector privado radican en haber confundido la función de gobierno institucional con la ejecutiva, o en el hecho de que el órgano de gobierno no haya ejercido sus responsabilidades como hubiera debido hacerlo. Ello no implica que este tipo de situaciones no puedan ocurrir en el sector de las organizaciones voluntarias.

2.2 Es el órgano de gobierno quien tiene la responsabilidad de establecer las políticas y estrategias de la Asociación. Las políticas abarcan los objetivos de la Asociación, los medios a través de los cuales deberían ponerse en práctica y el marco general de controles.

2.3 El director ejecutivo tiene la responsabilidad de garantizar que la consecución de las metas y objetivos de la Asociación se lleve a cabo de acuerdo al marco de políticas establecido.

3. El entorno de control como un factor restrictivo

3.1. Las acciones que llevan a cabo el órgano de gobierno y el director ejecutivo determinarán los valores y la cultura de la Asociación. La efectividad del control interno no permitirá ir más allá del nivel de integridad y observancia de los valores éticos que tienen los mandos gerenciales.

Los controles podrán estar bien diseñados, pero ello carecerá de importancia si los mandos gerenciales hacen caso omiso de ellos. Es evidente, por lo tanto, la necesidad de que los directivos se encuentren sujetos al sistema de control. Aquellas acciones que busquen eludir o socavar los procedimientos de control

deberán ser percibidas como acciones que pueden derivar en graves consecuencias, estableciéndose en forma explícita en los códigos de conducta del personal y en los procedimientos disciplinarios las penas correspondientes.

3.2 Conducta de los voluntarios

Los voluntarios están sujetos al sistema de control y, por lo tanto, aquellas acciones que busquen eludir o socavar los procedimientos de control deberán ser percibidas como acciones que pueden acarrear graves consecuencias, estableciéndose en forma explícita en los códigos de conducta de los voluntarios las penas correspondientes.

Los voluntarios, y en especial los miembros del órgano de gobierno, deberían respetar el rol y la autoridad del director ejecutivo, así como también las relaciones jerárquicas que se establecen entre los distintos niveles del personal. Del mismo modo, deberían evitar todo tipo de acciones que pudieran ocasionar desperdicio, derroche, pérdida de activos o asignación de escaso valor al dinero, y que derivasen en la pérdida de financiamiento en detrimento de la Asociación y de las personas a quienes ésta brinda sus servicios.

3.3. Conducta del personal

Es preciso que el personal sepa qué tipo de conductas se espera de ellos, cuáles se consideran aceptables y cuáles no.

En ocasiones se presentan informes fraudulentos o se falsean los resultados financieros ante la presión de tener que cumplir con lo estipulado en el presupuesto. En la mayoría de los casos este tipo de conducta poco ética e inapropiada por parte del personal ocurre como consecuencia del desconocimiento de los estándares.

4. Acciones

4.1. Entorno de control

Las acciones del órgano de gobierno (y del director ejecutivo) deben reflejar claramente su compromiso con el buen funcionamiento del sistema de control interno y con el valor que le atribuyen al mismo. Estas son algunas de las maneras, entre otras, a través de las cuales pueden hacerlo:

- Establecer un comité de auditoría.
- Documentar los procedimientos claves de control interno.

- Publicar las normas de procedimiento y las normas financieras.
- Establecer políticas de recursos humanos bien diseñadas, incluyendo un sistema de evaluación del personal que asegure que los objetivos a nivel individual se deriven de los objetivos que persigue la Asociación.
- Garantizar que los auditores internos, en el caso de ser empleados de la Asociación, dispongan del prestigio, independencia y recursos necesarios.

5. Evaluación de riesgos

5.1. La evaluación de riesgos constituye la base del control interno.

La existencia de un entorno de control adecuado es un prerrequisito para un buen control interno. Los controles internos no resultarán efectivos a menos que el entorno sea propicio.

Una adecuada evaluación de los riesgos a los cuales debe hacer frente una Asociación al intentar lograr sus objetivos constituye la base sobre la cual se diseñan los sistemas de control interno.

A menudo se considera que el control interno es sinónimo del control financiero interno y, por consiguiente, los órganos de gobierno se centran en el riesgo propio de los sistemas financieros y de actividad. No obstante, existen otras áreas en las que pueden presentarse riesgos.

5.2. Los riesgos pueden surgir a raíz de innumerables factores, tanto externos como internos.

Los factores externos que pueden generar riesgos son:

- La situación de la economía.
- El contexto social.
- Las acciones de los individuos y las Asociaciones con quienes la IPPF mantiene una relación (como cliente o como proveedor).

Los factores internos se deben a:

- La conducta y las acciones de los empleados de la Asociación.
- Fallas en los sistemas.

5.3. Los riesgos pueden ser categorizados, además, como recurrentes o no recurrentes y como persistentes o nuevos.

Los riesgos persistentes surgen como consecuencia de la naturaleza continua de las actividades que lleva a cabo una Asociación.

Los riesgos nuevos pueden surgir a raíz de nuevos desarrollos, los cuales pueden ser de naturaleza recurrente o no recurrente, o deberse a la presencia de nuevos elementos en el entorno externo/interno, tales

como la promulgación de nuevas leyes, la introducción de un nuevo sistema y cambios en el personal a nivel gerencial (ver el cuadro a continuación).

	Recurrentes	No-recurrentes
Persistentes	Actividades que actualmente lleva a cabo la Asociación	Adquisición de activos fijos
Nuevos	Nuevas actividades que serán llevadas a cabo	Cambios estructurales en la Asociación

5.4. Los riesgos persistentes y recurrentes ya debieran haber sido documentados y tratados por los sistemas de control interno. Los riesgos más importantes de este grupo estarán sujetos a un minucioso seguimiento a través de cualquier revisión o auditoría independientes que se lleven a cabo y por lo tanto se alertará al órgano de gobierno acerca de los mismos. El órgano de gobierno y la gerencia también deberán dirigir su atención hacia nuevas áreas significativas de riesgos y hacia aquellas áreas claves de riesgos persistentes.

5.5. La identificación de riesgos es un proceso. Normalmente no es posible llevar a cabo este proceso si se está sentado con una hoja de papel en blanco, procurando pensar todo aquello que puede eventualmente ir mal para apuntarlo. Si bien esta modalidad podría utilizarse, derivaría en demasiadas omisiones.

Los nuevos riesgos pueden identificarse si se analiza cuáles son los riesgos asociados a las novedades, a los cambios en el ámbito de la Asociación y los nuevos factores externos.

Los riesgos persistentes y recurrentes deberían identificarse a partir de un análisis de las actividades operativas básicas que lleva a cabo la Asociación para lograr una serie de objetivos.

Al identificar aquellas actividades persistentes y recurrentes, puede ser útil considerar la relación entre las metas, los riesgos y los objetivos de control.

Diseño de los sistemas de control interno

Tradicionalmente los sistemas de control interno han sido diseñados por los directores de finanzas e impuestos al personal que opera esos sistemas a través de instrucciones, guías de procedimiento y guías de orientación. Este enfoque resulta inadecuado en el contexto de una cultura que promueve la delegación de autoridad para la toma de decisiones sobre las

actividades operativas diarias. Constituye, además, un modelo inflexible, incompatible con las necesidades de una Asociación que opera en un entorno rápidamente cambiante.

En la actualidad, para que la identificación de riesgos y el diseño de los controles sean efectivos, se debe hacer partícipe al personal que realiza la tarea específica, a fin de que colabore en este proceso junto con los mandos gerenciales y los auditores, según sea necesario.

En el caso de los sistemas financieros, será el director de finanzas (o el director ejecutivo en los casos en que no haya un director de finanzas) quien tendrá la responsabilidad sobre el sistema de control financiero interno y, por lo tanto, deberá cerciorarse de que los controles sean suficientes y adecuados a fin de posibilitar el logro de los objetivos operacionales y la observancia de los estándares y disposiciones a nivel interno y externo.

- 5.6. Un sistema de control interno sólido y con capacidad de respuesta sólo puede ser desarrollado a través del compromiso y el empoderamiento de las personas que colaboran en el ámbito de una Asociación.

Es más probable que sea el personal que se encuentra comprometido y que conoce su área quien identifique los cambios importantes que pueden impactar en la salud de una Asociación y tome medidas a fin de controlar los riesgos.

- 5.7. El órgano de gobierno debería:
- Cerciorarse de que los riesgos derivados de las actividades que se estén desarrollando en la actualidad hayan sido identificados y que las decisiones sobre los niveles adecuados de control para gestionar los riesgos sean suficientes, pertinentes y estén documentadas.
 - Revisar los nuevos objetivos y actividades organizacionales y decidir acerca del nivel de control que se requiere para gestionar los riesgos asociados.
 - Promover un entorno en el cual el personal participe en el proceso de identificación de los riesgos propios de la función que desarrollan.

6. Actividades de control

- 6.1. Las actividades de control:
- Son los procedimientos que ayudan a garantizar que los objetivos y las políticas organizacionales se lleven a cabo.
 - Garantizan que los riesgos que pueden impedir la consecución de los objetivos sean minimizados.
 - Incluyen una gama de medidas tan variadas como los procedimientos de aprobación y autorización, las evaluaciones de desempeño, la conciliación

bancaria, la garantía física de los activos, el control de inventario, la separación de funciones, el control de acceso de tipo físico y lógico (por ejemplo, las tarjetas de identificación y el control a través de contraseñas que se utilizan para acceder a los sistemas de información).

- 6.2. Cada actividad o serie de actividades de control se ocupará de un objetivo de control que ha sido formulado a fin de abordar un riesgo específico que pudiera impedir el logro de una meta organizacional.
- 6.3. Existe una amplia variedad de actividades de control. En un sistema de control interno estas actividades son diseñadas para:
- Garantizar que el control sea exhaustivo.
 - Garantizar la exactitud.
 - Garantizar la validez.
 - Proteger la integridad física.
 - Minimizar las pérdidas.

Las actividades de control constituyen una parte integral del proceso a través del cual una Asociación intenta alcanzar sus objetivos. Estas actividades no existen por sí mismas, o porque se consideren adecuadas y correctas, o porque las imponga el auditor o algún regulador externo. Las actividades de control también sirven como un mecanismo para gestionar la consecución de un objetivo específico.

- 6.4. Las actividades de control deberían ser:
- Acordadas a fin de cubrir todos los riesgos organizacionales.
 - Diseñadas por el personal que lleva a cabo y está relacionado con las actividades que generan la necesidad de control.
 - Documentadas a fin de que el personal comprenda qué es lo que se debe hacer, por qué motivo, en qué momento y quién/quienes deben hacerlo.
- 6.5. El director ejecutivo debería monitorear (en nombre del órgano de gobierno) que las actividades y los objetivos de control estén documentados para garantizar que los controles sean adecuados a los efectos de abordar los riesgos identificados.

7. Información y comunicación

- 7.1. El personal necesita disponer de información pertinente y oportuna para poder ejercer sus funciones bajo el sistema de control interno.
- La información interna deberá estar relacionada con:
- Las funciones.
 - Los recursos humanos.

- La renta financiera asociada a los costos y a los ingresos.
- La observancia de los controles, las políticas y los protocolos.
- Las actividades.

También es necesario disponer de información sobre eventos externos y sobre las acciones que llevan adelante otras organizaciones, de modo tal que el órgano de gobierno pueda tomar decisiones bien fundadas.

7.2. A lo largo de una Asociación debe existir una comunicación efectiva, sobre todo en torno a las responsabilidades y los deberes de los individuos, puesto que los mismos influyen sobre el control interno. Estas comunicaciones pueden difundirse a través de disposiciones financieras, guías de procedimientos, protocolos, códigos de conducta, instrucciones y lineamientos emitidos por la gerencia, así como sesiones informativas de tipo informal.

7.3. Es preciso que el personal disponga de un medio para poder comunicar la información importante a los altos mandos gerenciales. Dado que el personal está expuesto en forma diaria a cuestiones de índole operativa, son ellos quienes estarán en mejores condiciones de reconocer los problemas en el momento en que los mismos surjan. Para que esta información pueda ser transmitida en sentido ascendente deben existir canales de comunicación abiertos y debe haber buena disposición por parte de los mandos gerenciales para escuchar y tomar medidas cuando sea necesario. El personal debe creer que sus superiores quieren conocer qué tipo de problemas existen y que se ocuparán de ellos de forma efectiva.

La comunicación entre la gerencia y el órgano de gobierno es clave. Se debe procurar mantener informado al órgano de gobierno sobre todo lo relativo al desempeño, las novedades, los riesgos y cualquier otro evento o hecho.

7.4 Es preciso que existan canales adecuados de comunicación con organismos externos y con terceros que pudieran proporcionar información que resultara de relevancia a los efectos de posibilitar que la Asociación desarrolle servicios destinados a satisfacer las necesidades y preferencias que se encuentran en constante evolución.

También es importante dejar en claro a las organizaciones que son subcontratistas de la Asociación, en especial a los proveedores, que no se tolerará ningún tipo de acción indebida, tal como el ofrecimiento de incentivos o estímulos.

Sistemas de información

Los sistemas de información deberían ajustarse a las necesidades de la organización, incluyendo el apoyo a nuevos objetivos y nuevos requerimientos. Suele ser un error habitual el asumir que los sistemas nuevos proporcionarán un mejor control – de hecho puede suceder lo contrario, dado que hay casos en los cuales se obtiene una mejor calidad de control a partir de un sistemas más antiguo. La pérdida de la capacidad de control se derivará, inevitablemente, de la imposibilidad de desarrollar, elegir e implementar nuevos sistemas con la debida atención que ello supone.

7.5 El órgano de gobierno deberá demostrar un profundo interés en relación a la adquisición de tecnología de la información: éste es un aspecto importante de la estrategia organizacional.

La elección de los sistemas puede ser un factor determinante en cuanto a la consecución de los objetivos. El error más habitual es invertir muy poco en las etapas de especificación y diseño, con lo cual el sistema no logra identificar, y por lo tanto no puede atender, todos los requerimientos de los usuarios.

7.6 El órgano de gobierno debería garantizar que:

- Se lleve a cabo una revisión de los requerimientos en términos de sistemas de información que son necesarios a fin de lograr los objetivos de la Asociación.
- Se utilice una metodología probada para diseñar, especificar e implementar el sistema.
- Se destinen recursos suficientes para el diseño e implementación de nuevos sistemas y que todos los actores claves tomen parte en el proceso.
- Se transmita a todo el personal su compromiso con el control interno.
- Se solicite a todo el personal que informe sobre posibles errores, o sobre hechos inesperados, y que se trate de establecer la causa y eliminar o controlar el riesgo en cuestión.
- Se establezcan canales efectivos de comunicación que permitan al personal informar sobre eventuales problemas al director ejecutivo y al órgano de gobierno cuando fuera necesario.
- Se establezcan canales de comunicación efectivos con organismos externos (hacia dentro y hacia fuera).

8. Monitoreo del control interno

8.1 Es preciso monitorear los sistemas de control interno para que el órgano de gobierno tenga la certeza de que los mismos continúan siendo efectivos.

A fin de que un sistema sea efectivo, el mismo deberá superar varias instancias de monitoreo. Estas instancias incluyen:

- La auto-comprobación, como por ejemplo la conciliación (el control de las cuentas, los totales correspondientes al control de los lotes).
- Los informes de variaciones (por ejemplo, órdenes pendientes, deudas no liquidadas).
- Los controles de cumplimiento por parte de los supervisores (por ejemplo, probaciones, autorizaciones).
- Revisiones de la gerencia.
- Revisiones independientes a través de auditorías internas o externas.

Revisiones y evaluaciones independientes

8.2 Los sistemas de control que están bien diseñados están estructurados de forma tal que puedan proporcionar, en alguna medida, evidencia sobre su propia operación.

De todos modos, siempre se dependerá del personal que gestiona los controles en este aspecto. Por ejemplo, si las conciliaciones bancarias no se realizan adecuadamente y las revisiones de los supervisores son sólo superficiales, existe un riesgo real de que el libro mayor y, por consiguiente, los informes de gestión financiera, contengan errores considerables.

Para proporcionar las garantías suficientes, es necesario disponer de una función de monitoreo independiente, tal como una auditoría interna o externa.

8.3. Auditoría interna

La auditoría interna tiene como objetivo llevar a cabo una revisión independiente de los controles internos. Su programa de revisiones o auditorías estará sujeto a la aprobación del órgano de gobierno (a través del comité de auditoría, en el caso de que exista uno).

La auditoría interna informará sobre de los avances, los principales resultados, la respuesta de la gerencia ante dichos resultados y sobre el estado de implementación de las recomendaciones.

Si bien la realización de la auditoría interna está a cargo del director ejecutivo y supone la rendición de cuentas ante él, constituye un proceso que otorga un grado de seguridad considerable al órgano de gobierno en el sentido de que se ha minimizado el riesgo de pérdidas financieras a través de gastos excesivos y no justificados, errores u otras causas.

El establecimiento de un comité de auditoría efectivo permite a los miembros del órgano de

gobierno dedicar el tiempo suficiente que requiere este aspecto vital del gobierno institucional.

8.4. Auditoría externa

La tarea principal del auditor externo consiste en certificar que el estado de cuentas proporcione una imagen acorde a la realidad de las actividades financieras de la Asociación. Esta certificación, junto con el proceso de revisión de la auditoría interna que permite obtener un mayor nivel de detalle, constituyen un factor principal en tanto ayudan al comité de auditoría a ejercer su función de garantizar la solidez del sistema financiero y la exactitud de las cuentas de la Asociación.

Se procura que la auditoría externa pueda basarse en el trabajo realizado por la auditoría interna. Si este último es considerado insuficiente en términos de volumen o cantidad, es posible que tengan que destinarse mayores recursos para poder llevar adelante la auditoría externa, lo cual supone un incremento en los honorarios de los auditores.

8.5. Inversión en resultados

El mensaje es simple:

- El control interno deficiente derivará en un incremento del costo de la auditoría (ya sea interna o externa).
- Aunque se intente economizar en los gastos relativos a la auditoría, el costo total de este proceso no disminuirá, dado que la auditoría necesita ser adecuada a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Si se hace caso omiso o se subestima el costo que representa para la Asociación el gasto excesivo e injustificado, las pérdidas, los errores y los honorarios por la realización de auditorías externas adicionales, el mismo superará ampliamente cualquier ahorro que se haya logrado en el corto plazo.

Si lo que se pretende es que el monitoreo sea costo-efectivo, entonces el órgano de gobierno y el director ejecutivo deberán fomentar la idea de que el control interno es una responsabilidad que atañe a todo el personal:

- Debe ser percibido como una parte integral del programa de calidad.
- Es esencial para garantizar la salud financiera de la Asociación y por consiguiente los intereses a largo plazo de su personal y sus usuarios.

Si una Asociación asume la tarea del control interno con seriedad, si su sistema se encuentra adecuadamente diseñado y documentado y si está bien administrado por el personal, entonces a través

de la auditoría interna o externa se podrá minimizar el trabajo que se lleva a cabo mediante los sistemas financieros. Además se proporcionará al órgano de gobierno un grado de seguridad considerable en el sentido de que se están alcanzando los objetivos de control.

Esto significa que el órgano de gobierno deberá asegurarse, a través del director ejecutivo, que:

- Se hayan incorporado controles de auto-comprobación y de supervisión a los sistemas financieros siempre que sea posible.
- El personal responsable de los sistemas o de parte de los mismos revise que se están cumpliendo los procedimientos de control acordados y evalúe la pertinencia de los controles.
- Se hayan establecido servicios de auditoría interna de adecuada calidad y cobertura en los casos en que sea conveniente y resulte costo-efectivo, a fin de posibilitar que la auditoría externa pueda confiar y tomar como base de su trabajo los resultados de la auditoría interna.

9. Estructura corporativa y responsabilidades

9.1 El órgano de gobierno está sujeto a rendición de cuentas ante los miembros, usuarios y donantes de la Asociación y, a menudo, también ante el gobierno nacional por la gestión y custodia de los recursos.

También es responsable de la consecución de varios objetivos. Dado que, por lo general, el órgano de gobierno sólo se reúne pocas veces al año, debe concentrarse en los asuntos prioritarios y delegar parte de su autoridad y responsabilidades en el director ejecutivo y el personal.

El órgano de gobierno deberá establecer políticas y objetivos, aprobar planes de “alto nivel” y tomar decisiones claves.

Asimismo, deberá garantizar que los riesgos organizacionales asociados con las actividades operativas llevadas a cabo a fin de alcanzar los objetivos establecidos en los programas hayan sido identificados, habiéndose implementado los controles necesarios para gestionar dichos riesgos.

El director ejecutivo se encargará de realizar la mayor parte del trabajo pormenorizado a fin de preparar, implementar y monitorear los resultados.

9.2 Si se establece un comité de auditoría, dicho comité proporcionará un enlace adicional entre los sistemas de control interno que procuran garantizar la consecución de los objetivos y el órgano de gobierno. Este enlace será independiente del que se establece entre los sistemas de control interno y el director ejecutivo y el personal.

El rol de los miembros del órgano de gobierno

9.3 Rol del presidente

El presidente tiene la responsabilidad de dirigir el trabajo del órgano de gobierno, estableciendo un adecuado equilibrio entre los roles de sus miembros y el del director ejecutivo.

El presidente debería asegurar que las decisiones operativas sean encomendadas al director ejecutivo, pero también debería garantizar que las mismas sean adoptadas dentro del marco de las políticas y que se ajusten a los objetivos de la Asociación.

El presidente también tomará la iniciativa en relación a establecer y mantener un entorno de control adecuado, encomendando a otras personas la redacción y mantenimiento de las normas financieras, de los esquemas de delegación e autoridad y de cualquier otra documentación relevante.

9.4 Roles de los miembros del órgano de gobierno

Los miembros del órgano de gobierno deberían ser elegidos en función de las habilidades y conocimientos que puedan aportar a la Asociación a través de su experiencia profesional o del ámbito de los negocios. No se involucran en la gestión operativa del programa de trabajo de una Asociación y es por ello que en ocasiones pueden aportar una visión más clara o más objetiva que permite echar luz sobre determinadas cuestiones. La responsabilidad del control interno recae en el órgano de gobierno en su conjunto y cada uno de sus miembros deberá cumplir algún papel en este proceso.

9.5 Comité de auditoría

El órgano de gobierno puede constituir grupos de trabajo o comisiones especiales con el objetivo de que se ocupen de llevar a cabo revisiones o análisis más pormenorizados. La decisión de conformar estos grupos dependerá de las circunstancias y de la diversidad de áreas de especialización e intereses al interior del órgano de gobierno.

La conformación de un comité de auditoría puede ser una forma de encaminar la experiencia y el esfuerzo del órgano de gobierno hacia los asuntos propios del control interno. Es posible que en algunos países la legislación requiera el establecimiento de un comité de esta naturaleza. Sin embargo, el tipo de comité que habitualmente se requiere es aquel que ejerce un rol de supervisión directa y de control.

Esto se contrapone con el enfoque que promueve una menor grado de intervención, que es característico de los comités de auditoría modernos. De acuerdo con este enfoque el énfasis debe colocarse en garantizar que exista un sistema de control interno adecuado y en el monitoreo y revisión continuo de las operaciones.

Si se establece un comité de auditoría se debería constituir formalmente y se deberían incorporar a los estatutos o normas de procedimiento la descripción de su rol y sus atribuciones.

Por lo general el comité incluirá:

- De tres a cinco voluntarios, ninguno de los cuales debería ser un oficial honorario.
- Por lo menos un miembro que esté especializado en el área de finanzas.

Normalmente el comité debería reunirse no menos de dos veces al año. La primera vez para revisar el informe de auditoría externa y las cuentas anuales y la segunda vez para tratar otras cuestiones.

El director ejecutivo, el director de finanzas, el auditor interno y el auditor externo asistirán a las reuniones mediante invitación. Por lo menos una parte de una reunión debería celebrarse en forma anual con la presencia de los auditores externos y sin que estén presentes el director ejecutivo u otros directivos.

Luego de cada reunión el presidente del comité debería enviar un informe por escrito al órgano de gobierno.

Rol del personal directivo

9.6 Director ejecutivo

El órgano de gobierno es el responsable último por los resultados derivados de la ausencia o baja calidad de los controles internos. No obstante ello, el director ejecutivo tiene la principal responsabilidad de asegurar de que el control interno se implemente y continúe operando de manera eficiente. El director ejecutivo llevará adelante esta tarea delegando su autoridad en otros gerentes de su equipo, siempre que sea posible.

El director de finanzas, en los casos en haya sido designada una persona para ocupar este cargo, estará sujeto a rendición de cuentas por el control financiero interno. Al igual que a los auditores internos o externos se lo consultará siempre que se requiera su consejo profesional.

Es importante que el director ejecutivo mantenga un interés activo a fin de garantizar que las recomendaciones de las auditorías sean implementadas y que se le preste la debida atención al control interno al desarrollar nuevos servicios o sistemas. El director ejecutivo también desempeñará un rol clave al fomentar un entorno de control apropiado – su actitud, comportamiento y acciones transmitirán en gran medida el nivel de importancia que se le atribuirá al control.

El director ejecutivo estará sujeto al control interno. Los códigos de conducta y otras pautas sobre los estándares de conducta esperables del personal se aplicarán al director ejecutivo de la misma manera que a cualquier otro miembro del personal.

El órgano de gobierno (por medio del comité de auditoría en el caso de que exista uno) deberá prestar especial atención a este asunto a fin de evitar que no sean eludidos los controles generales o específicos. En aquellos casos en los cuales el órgano de gobierno haya delegado alguna de sus facultades en el director ejecutivo, es importante que se documente y se informe al órgano de gobierno sobre el ejercicio de dichas facultades. El ejercicio de la facultad de modificar presupuestos, eximir del cumplimiento de determinadas disposiciones financieras por motivos de una licitación y la aplicación del criterio propio en la negociación de contratos son algunas de las áreas claves a ser consideradas.

El director ejecutivo se encuentra en la cúspide del proceso de toma de decisiones cotidianas y, por lo tanto, precisará confiar en la exactitud y validez de toda la información de gestión. Es por eso que el director ejecutivo se interesará particularmente en mantener un nivel adecuado de seguridad respecto del proceso de control interno relacionado a la elaboración de información gerencial. El director ejecutivo deberá estar sujeto a un nivel de control adecuado para evitar el abuso de autoridad en virtud de su posición y la posibilidad de que se eludan eventualmente los controles claves.

9.7 Director de finanzas

El director de finanzas (en los casos en que se haya designado una persona para ocupar esta posición) será responsable de:

- Implementar las políticas financieras de la Asociación y garantizar que las mismas se ajusten a los requerimientos de la IPPF y de otros donantes.
- Diseñar, implementar y supervisar los sistemas de control financiero.
- Preparar y mantener certificados de cuentas, estimaciones, registros e informes, según sea requerido a fin de cumplir con las obligaciones que estipula la ley.
- Analizar las bases y los supuestos utilizados para preparar cada presentación del presupuesto, estimación o informe que deba ser presentado al órgano de gobierno.
- Proporcionar consejo al órgano de gobierno sobre la sensatez de cualquiera de tales bases o supuestos.

La posición de director de finanzas es una posición clave, siendo el responsable del diseño, implementación, mantenimiento y monitoreo de los sistemas de controles financieros internos.

Al igual que el director ejecutivo, el director de finanzas también dependerá del buen control para poder tomar decisiones sobre la base de

información de gestión precisa. El director de finanzas es responsable de garantizar que la información proporcionada sea acertada, lo que dependerá de que se establezcan buenos sistemas de control interno. Dado que el director de finanzas también está en condiciones de eludir o subvertir los controles financieros internos, también debería estar sujeto a los mismos controles y revisiones independientes a los que están sujetos los otros miembros del personal.

Apéndice 18

Lista de verificación de la gestión de riesgos para los órganos de gobierno y sus miembros

- ✓ Asistir a las reuniones del órgano de gobierno regularmente.
- ✓ Llevar un registro escrito, permanentemente, de todas las actas de las reuniones y las medidas oficiales adoptadas por el órgano de gobierno.
- ✓ Ejercer la supervisión general de los asuntos de la Asociación.
- ✓ Las decisiones corporativas requieren tener conocimiento de los asuntos que se deben gestionar y poseer un nivel considerable de sentido común. Si Ud. vota a favor de la posición de la minoría, asegúrese de que su voto quede asentado en las actas de la reunión.
- ✓ Ocuparse de los signos de alerta que indiquen que algo marcha mal. Insistir en la necesidad de que las reuniones del órgano de gobierno sean productivas, procurando que se den a conocer en su totalidad los resultados operativos.
- ✓ Solicitar que la Asociación contrate servicios de auditoría profesionales a cargo de contadores públicos certificados que estén debidamente acreditados.
- ✓ En la medida de lo posible, contratar un asesor legal competente.
- ✓ Conservar los informes escritos elaborados por todos los comités.
- ✓ Autorizar el endeudamiento cuando sea oportuno.
- ✓ Conocer a todos los directores y oficiales del órgano de gobierno.
- ✓ Adoptar y mantener políticas y prácticas sensatas.
- ✓ Evitar la adopción de políticas orientadas a lograr el propio beneficio.
- ✓ Evitar los conflictos de interés.
- ✓ Solicitar que existan políticas de recursos humanos y revisarlas.
- ✓ Procurar que la Asociación mantenga una buena posición crediticia y financiera.
- ✓ Revisar que la cobertura de la póliza de seguro que tiene la Asociación sea adecuada.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Apéndice 19

Lista de verificación para levantar actas y modelo de formato

Las actas constituyen el registro permanente de los procedimientos de una reunión. Deben ser claras, precisas, breves y objetivas. Incluyen los siguientes puntos básicos:

- Fecha, hora y lugar donde se levó a cabo la reunión.
- Nombre de la persona que presidió la reunión (por lo general el presidente de la Asociación).
- Nombres de los miembros presentes, de los ausentes con justificación y de los ausentes sin aviso.
- Formación o ausencia de quórum.
- La totalidad de las mociones presentadas, incluyendo el nombre de la persona que las propuso y secundó.
- Los resultados de todas las votaciones realizadas.
- Nombres de las personas que se hayan abstenido de votar o que hayan votado en forma negativa.
- Listado de todos los informes y documentos presentados durante la reunión (las copias de los informes deberían adjuntarse a las actas oficiales).
- Resumen de los argumentos significativos planteados durante la discusión, pero no una mera versión textual de las presentaciones y discusiones que tuvieron lugar.
- Cualquier compromiso realizado por parte de los oficiales o de cualquier otra de las personas presentes.
- Hora en que se dio por finalizada la reunión.
- Firma del secretario de la reunión.
- En ocasiones las actas incluyen un breve apéndice que tiene por objetivo describir el seguimiento que se debe llevar a cabo, señalando las personas que serán responsables de las medidas y la fecha en la cual dicho seguimiento será concluido.

Adaptado con permiso de la organización BoardSource, anteriormente denominada National Center for Nonprofit Boards. Para mayor información sobre BoardSource, comunicarse al: +1 (800) 883-6262 o visitar su página web: www.boardsource.org. BoardSource © 2010. El texto no podrá ser reproducido sin la autorización por escrito de BoardSource.

Actas

Modelo de formato

Asociación: _____

Presidente: _____

Fecha y hora: _____

Persona responsable de evantar el acta: _____

Lugar: _____

Asistentes – órgano de gobierno:

Asistentes – personal:

Asistentes – invitados:

Ausentes justificado:

Ausentes:

Asunto	Discusión/medida adoptada	Implementación: cuándo/a cargo de quién

Apéndice 20

Cuestionario para la autoevaluación del órgano de gobierno

(cuestionario utilizado por la Región del Hemisferio Occidental de la IPPF)

1. Misión de la IPPF				
	Sí, suficientemente	Sí, pero no suficientemente	No	No estoy seguro
1.1 ¿Todos los miembros del órgano de gobierno tienen posturas que resultan consistentes con el marco estratégico de la IPPF (las 5 Aes) y con el posicionamiento de la Federación en cada uno de estos temas?				
a. Advocacy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aborto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Adolescentes/jóvenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. VIH/SIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Acceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Planeamiento estratégico				
2.1 ¿El órgano de gobierno tiene un nivel de conocimiento adecuado del actual plan estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Programas				
3.1 ¿El órgano de gobierno es consciente de las necesidades e inquietudes de las Asociaciones Miembros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 ¿El órgano de gobierno recibe información adecuada para evaluar los avances alcanzados en el área de programas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 ¿El órgano de gobierno dispone de suficientes oportunidades para discutir cuestiones programáticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Desarrollo de recursos				
	Sí, suficientemente	Sí, pero no suficientemente	No	No estoy seguro
4.1 ¿El órgano de gobierno ha desarrollado un plan sistemático en el área de desarrollo de recursos, que incluya metas, plazos y responsabilidades individuales, y que pueda ser evaluado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 ¿El órgano de gobierno contribuye a través de donaciones y/o la participación en actividades de recaudación de fondos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Responsabilidad fiscal				
5.1 ¿El órgano de gobierno aprueba el presupuesto anual antes del inicio del año fiscal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 ¿El órgano de gobierno recibe información apropiada sobre la situación financiera de la Oficina Regional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 ¿El órgano de gobierno recibe y analiza el informe que emite el comité de auditoría en relación a la auditoría anual, así como la carta de los auditores a la gerencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 El órgano de gobierno supervisa el trabajo del comité de inversiones y la estrategia de inversiones de la Oficina Regional, tal como fue presentada por el comité de inversiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Políticas				
6.1 ¿El órgano de gobierno se asegura que se hayan desarrollado e implementado políticas en las áreas tales como acoso, discriminación, tratamiento de usuarios o empleados que viven con VIH/SIDA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Asignación de recursos				
7.1 ¿El órgano de gobierno monitorea que se hayan asignado los recursos necesarios financiar los objetivos (entre ellos las 5 Aes) incluidos en el plan estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 ¿El órgano de gobierno cuenta con un sistema para la revisión y aprobación de las recomendaciones planteadas por el personal en relación a la asignación de recursos a las Asociaciones Miembros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Relaciones entre la Directora Regional y el personal				
	Sí, suficientemente	Sí, pero no suficientemente	No	No estoy seguro
8.1 ¿El órgano de gobierno ha delegado autoridad y responsabilidad a la Directora Regional en lo que respecta a la contratación y despido de personal y demás funciones gerenciales, financieras y programáticas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 ¿El órgano de gobierno ha realizado una evaluación formal y por escrito de la Directora Regional en el pasado año?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 ¿Existe un clima de confianza y respeto mutuo entre el órgano de gobierno y la Directora Regional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 ¿Los miembros del órgano de gobierno se abstienen de intentar dirigir el trabajo del personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Advocacy/imagen pública				
9.1 ¿El órgano de gobierno ha desarrollado un plan sistemático de advocacy donde se identifican metas, plazos y personas responsables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 ¿Los miembros del órgano de gobierno han llevado a cabo acciones efectivas de advocacy desde la última elección?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Composición y funcionamiento del órgano de gobierno				
10.1 ¿El órgano de gobierno cuenta con un procedimiento efectivo para atraer y seleccionar nuevos miembros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 ¿El órgano de gobierno representa a las subregiones de la IPPF/RHO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 ¿El órgano de gobierno cuenta con la experiencia y conocimientos profesionales requeridos para satisfacer las necesidades de la región?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4 ¿Existe un programa de orientación para los nuevos miembros del órgano de gobierno que contempla la disseminación de documentación apropiada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5 ¿Los miembros del órgano de gobierno reciben la agenda y la información necesaria antes de sus reuniones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6 ¿El órgano de gobierno tiene una relación adecuada con los comités?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sí, suficientemente	Sí, pero no suficientemente	No	No estoy seguro
10.7 ¿Todos los miembros del órgano de gobierno priorizan los intereses de la región por sobre los intereses de cada una de sus Asociaciones Miembros al ejercer su cargo en el órgano de gobierno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempeño individual de los miembros del órgano de gobierno Esta sección de cuestionario se refiere solamente a su desempeño a nivel individual, no al desempeño del órgano de gobierno como un todo.				
1. ¿Está Usted familiarizado con las cuestiones claves que afectan a la IPPF y a la región?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Considera que tiene una comprensión adecuada de la IPPF/RHO y sus programas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Considera que tiene una comprensión adecuada de las necesidades e intereses de la región y de sus usuarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Ha contribuido a los esfuerzos realizados en el área de desarrollo de recursos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Ha contribuido a los esfuerzos realizados en el área de advocacy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Ha contribuido con su tiempo fuera de las reuniones programadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Se ha preparado apropiadamente para participar en las reuniones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Ha cumplido plenamente los compromisos contraídos durante las reuniones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Ha contribuido con sus conocimientos y experiencia durante las reuniones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Considera que sus aptitudes están siendo aprovechados en forma adecuada en el ámbito del órgano de gobierno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Considera que sus puntos de vista y opiniones son tenidos en cuenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agradecimientos

Los consejos presentados en este manual están basados en las prácticas de buen gobierno institucional más recientes, las que surgen de la experiencia de la IPPF y de otras organizaciones, principalmente del Reino Unido y de los Estados Unidos. Este conjunto de herramientas, modelos y guías prácticas fueron elegidos luego de un extenso proceso de discusión por varios miembros del Secretariado de la IPPF, quienes han estado trabajando en el área de gobierno institucional por muchos años: Humberto Arango, Garry Dearden, Daniel Genberg, Daniel Parnetti y Achille Togbeto. Michael Osmond proporcionó invaluable asistencia en la edición del manual. Nisha Gohil ayudó con su infatigable paciencia a coordinar el proyecto en su conjunto.

Imágenes obtenidas por: IPPF/Chloe Hall/Indonesia [página 4]; IPPF/Peter Caton/Uganda [página 12]; IPPF/Chloe Hall/Siria [página 16]; IPPF/Peter Caton/Hong Hong [página 24]; IPPF/Jane Mingay/Georgia [página 32]; IPPF/Chloe Hall/Bolivia [página 38]; IPPF/Neil Thomas/Camerún [página 48]; IPPF/Steve Sabella/Palestina [página 54]; e IPPF/Peter Caton/Bangladesh [página 63].

Bienvenidos a bordo

Un manual para ayudar a las Asociaciones Miembros de la IPPF a mejorar sus prácticas de gobierno institucional

La Federación Internacional de Planificación de la Familia (IPPF) es una proveedora global de servicios y la principal defensora de la salud y los derechos sexuales y reproductivos de todas las personas. Es un movimiento internacional de organizaciones que trabajan con y para las comunidades.

El Código de Buen Gobierno Institucional fue aprobado por el Consejo de Gobierno de la IPPF en noviembre en 2007. Identifica siete principios para el buen gobierno institucional de la Federación, tanto a nivel nacional como regional e internacional. El manual ha sido diseñado para ser utilizado conjuntamente con el código. Proporciona una serie de ejemplos de buenas prácticas, los cuales han sido cuidadosamente seleccionados para ilustrar cada uno de los siete principios contenidos en el código a fin de asistir a los miembros de los órganos de gobierno de la IPPF a desempeñarse de la manera más eficiente posible.

Para su elaboración se ha utilizado material desarrollado por otras organizaciones especializadas en temas de gobierno institucional, tales como Board Source (Estados Unidos) y el Consejo Nacional para Organizaciones Voluntarias (Reino Unido), así como la propia experiencia de la Federación.

Una vez provistas de los consejos y herramientas incluidos en este manual, las Asociaciones deberán tener presente aquello que se expresó al presentar el Código de Buen Gobierno Institucional: que la observancia de los siete principios nos ayudará a fortalecer las comunidades en las cuales trabajamos, a lograr que la sociedad civil sea más fuerte y esté sujeta en mayor grado a la rendición de cuentas y a que nuestro movimiento a favor de la salud y los derechos sexuales y reproductivos sea más efectivo.

Dra. Jacqueline Sharpe
Presidenta de la IPPF

Dra. Gill Greer
Directora General de la IPPF

Publicado en el mes de septiembre de 2010

IPPF
4 Newhams Row
London SE1 3UZ
United Kingdom
Tel: +44 20 7939 8200
Fax: +44 20 7939 8300
Email: info@ippf.org
www.ippf.org

UK Registered Charity No. 229476

Editado en inglés por
www.portfoliopublishing.com

Traducido al español por María Eugenia
Sánchez y editado por Daniel Parnetti

Diseñado por Heidi Baker