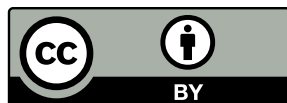


Los Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno:

Una **Guía Práctica** para Organizaciones No-Gubernamentales en **América Latina**

Los Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno: Una Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina

2014 por Martha Farmelo está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.



Esta guía fue desarrollada con apoyo de la **Fundación William and Flora Hewlett**. Las opiniones expresadas pertenecen a la autora y no necesariamente reflejan las opiniones de la Fundación.

Esta guía es un producto en proceso, por lo cual se agradece cualquier retroalimentación o sugerencia para mejorarla.

Favor de escribir a: martha.farmelo@gmail.com

Cita sugerida:

Farmelo, Martha. "Los Consejos Directivos y Sistemas de Gobierno: Una Guía Práctica para Organizaciones No-Gubernamentales en América Latina", elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2014.

Índice

Sección 1: Sí es un desafío...: Algunos principios e ideas para poder empezar	5
<hr/>	
Sección 2: Armar la arquitectura y establecer los compromisos	
2.1 Modelos de órganos de gobierno	
r Reflexión: Algunos principios básicos para la conformación de los órganos de gobierno	7
e Ejemplo: 3 modelos de órganos de gobierno y sus ventajas y desventajas	8
r Reflexión: ventajas y desventajas de los Consejos Asesores	9
2.2 Responsabilidades y compromisos	
r Reflexión: Las responsabilidades clave de los Consejos Directivos	9
c Consejos prácticos: Para armar los estatutos y el reglamento	12
c Consejos prácticos: Los contenidos clave del reglamento	13
e Ejemplo: Estatutos	13
e Ejemplo: Reglamento	13
r Reflexión: ¿Vale la pena una Carta Compromiso?	14
e Ejemplo: Carta Compromiso	14
r Reflexión: ¿Qué son los conflictos de intereses y qué debemos hacer cuando surgen?	15
e Ejemplo: Política de conflicto de intereses	17
<hr/>	
Sección 3: Elegir Consejeros idóneos y orientarlos	
r Reflexión: ¿Qué tipo de Consejeros queremos y necesitamos?	18
e Ejemplo: Evaluación del perfil de los integrantes del Consejo o de la Asamblea de Socios	18
e Ejemplo: Registro de Asociados y Consejeros	21
e Ejemplo: Procedimiento para la orientación de los nuevos Consejeros	22
e Ejemplo: Índice del Manual del Consejero	23
<hr/>	
Sección 4: Operativizar el cumplimiento de las responsabilidades clave	
4.1 Liderazgo estratégico y supervisión programática e institucional	
e Ejemplo: Lista de contenidos de un informe programático para una reunión del Consejo Directivo	24
e Ejemplo: Lista de contenidos de un informe institucional	25
4.2 Contratación y evaluación del Director Ejecutivo	
e Ejemplo: Descripción de puesto del Director Ejecutivo	25
e Ejemplo: Evaluación de desempeño de la dirección ejecutiva	29
e Ejemplo: Encuesta al equipo y formulario de autoevaluación del Director Ejecutivo	30
e Ejemplo: Preguntas para aliados u otros actores externos	34

- 4.3 Procesos de transición de liderazgo en la dirección ejecutiva
 - e** Ejemplo: Plan de transición de liderazgo en la dirección ejecutiva 34
 - e** Ejemplo: Encuesta a miembros del equipo sobre las funciones, calificaciones y criterios de selección 35
 - e** Ejemplo: Criterios de selección 37
 - r** Reflexión: Sobre el rol del Director fundador en el Consejo Directivo 39

- 4.4 Políticas básicas de recursos humanos
 - e** Ejemplo: Elementos de una política básica de recursos humanos aprobados por el Consejo Directivo 39
 - e** Ejemplo: Política para resolución de conflictos entre miembros del equipo 40

- 4.5 Supervisión financiera
 - e** Ejemplo: Procedimiento para la supervisión financiera 42
 - e** Ejemplo: Informe financiero para el Consejo Directivo 45
 - e** Ejemplo: Contenido de un informe financiero narrativo para el Consejo Directivo 47

- 4.6 Asegurar el óptimo funcionamiento del Consejo
 - e** Ejemplo: Autoevaluación del Consejo 47
 - c** Consejos prácticos: Cómo asegurar reuniones productivas del Consejo 51
 - e** Ejemplo: Agenda básica para una reunión del Consejo 52
 - e** Ejemplo: Acta de reunión 53
 - e** Ejemplo: Evaluación de una reunión del Consejo 54
 - c** Consejos prácticos: Comités que valen la pena 54
 - c** Consejos prácticos: Comunicación entre el Consejo y el equipo 55

Sección 5: Consejeros activos, motivados y bien aprovechados

- c** Consejos prácticos: “Qué hacer y no hacer”—un resumen de los mejores consejos para Directores Ejecutivos y Consejeros 56
- c** Consejos prácticos: Cómo mantener a los miembros activos y motivados 59
- c** Consejos prácticos: Cómo activar un Consejo existente pero inactivo 60

Sección 6: Ejemplo de estatutos 61

Sección 7: Ejemplo de reglamento 66

Sección 8: Recursos consultados 75

Sobre la autora 76

Agradecimientos 76

Sección 1

Sí es un desafío...: Algunos principios e ideas para poder empezar

Sí es un desafío...e imprescindible...y posible

No cabe duda: tener un Consejo útil y efectivo es un desafío—para el Director Ejecutivo, para el equipo, y para los miembros del Consejo. Al mismo tiempo, un buen Consejo es imprescindible: para guiar y nutrir la dirección estratégica de la organización, para asegurar pesos y contrapesos que permitan evitar crisis institucionales, impedir desvíos éticos o programáticos (intencionales o no), encarar las transiciones de liderazgo—ya que sólo los Consejos o las Asambleas de Socios pueden contratar al nuevo Director Ejecutivo y asegurar estabilidad en esos momentos-, y brindar legitimidad a la organización.

Esta guía parte del supuesto que **en una organización sana, el equipo acepta rendir cuentas al Consejo y el Consejo acepta sus responsabilidades y las limitaciones de su rol y respeta el conocimiento y el esfuerzo del equipo.**

Muchas veces se teme que el Consejo mantenga una relación conflictiva con el equipo, que tome decisiones mal informadas, que esté demasiado lejos de la organización o se entrometa en roles o funciones que no correspondan, o que consuma tiempo y energía excesivo del equipo. Esta guía fue desarrollada con el objetivo de ayudar a evitar cada uno de estos potenciales problemas.

Un Consejo útil y efectivo es una obra conjunta del equipo y del Consejo. Son dos cuerpos enteramente interdependientes. Un Consejo no debería depender exclusivamente del esfuerzo del equipo, pero en la práctica, el equipo juega un rol clave en establecer una relación de colaboración que permita que los miembros del Consejo estén informados, orientados y motivados, y sus esfuerzos bien canalizados. Bien hecho, y sin quitar demasiado tiempo del trabajo programático, el relacionamiento y la cultivación del Consejo Directivo generará salud y estabilidad para la organización, además de brindar otros aportes como contactos y experiencia temática-estratégica.

También es cierto que **generalmente se tiene el Consejo que se busca**: si uno piensa que su Consejo no servirá, seguramente no servirá. Y si piensa que un Consejo útil y efectivo es posible, las posibilidades son mucho más altas que así será.

En algunos países, la normativa no obliga a las organizaciones no-gubernamentales (ONGs) a formar un Consejo, o ese Consejo puede conformarse por un grupo reducido de amigos, parientes o miembros del equipo. Asimismo, en distintos países rigen diferentes responsabilidades legales para los Consejeros. **Esta guía reconoce que generalmente hay una brecha entre lo que es requerido por ley en cada lugar y lo que se necesita para construir una organización sana y sostenible en el tiempo.**

Al mismo tiempo, la guía surge de una visión práctica, pragmática y factible. Se reconoce que los Directores Ejecutivos y los equipos tienen una gran carga de trabajo que no pueden o deben descuidar, y que los integrantes de los Consejos suelen ser personas sumamente ocupadas. Esta guía busca estimular inversiones racionales de tiempo y esfuerzo que generen resultados que valen la pena.

Se reconoce que el proceso de construir un Consejo es gradual y lleva tiempo y esfuerzo, por lo cual es conveniente empezar pequeño, crecer de a poco y mantener expectativas realistas sobre su rol y desempeño a corto y mediano plazo. Seguramente habrá una etapa de preparación y arranque al inicio que llevará más tiempo de lo que se requiera después.

Esta guía no busca un modelo utópico ni uno basado en modelos de Estados Unidos o de otras regiones. Está construida en base a la realidad de las organizaciones en América latina, nutrida de las experiencias exitosas concretas que algunas han logrado, y las necesidades y los desafíos que han identificado.

Algunos de los principios básicos para el fortalecimiento del Consejo Directivo:

- Un Consejo útil y efectivo es un desafío, imprescindible y posible.
- Los Consejos útiles son una obra conjunta del equipo y del Consejo.
- Tener un Consejo útil va más allá de adherir a la ley.
- Un Consejo útil parte de una visión práctica, pragmática y factible.
- Se trata de empezar pequeño y crecer de a poco, manejando expectativas y reconociendo que la etapa de arranque implica un mayor esfuerzo que etapas posteriores.

Diferentes modelos, diferentes nombres



Los órganos de gobierno pueden variar de organización en organización y a veces de país en país. Muchas organizaciones tienen una Asamblea de Socios y un Consejo Directivo, pero hay muchos otros modelos posibles. Esta guía se enfoca principalmente en el desarrollo del Consejo Directivo, entendido como el órgano de gobierno que tendrá el protagonismo principal en la vida de la organización.

Consejo Directivo, Comisión Directiva, Junta Directiva, Mesa Directiva, Directorio: se usan muchos nombres para referirse a lo que es, con algunas variaciones, esencialmente la misma cosa. Hemos elegido usar Consejo Directivo o, a veces simplemente, Consejo.

Cómo usar esta guía

Esta guía está pensada para organizaciones no-gubernamentales de América latina. Si bien algunos de los ejemplos se refieren a las Asociaciones Civiles en el contexto mexicano, la mayoría de ellos podrían servir en otros contextos, con alguna mínima o ninguna adaptación.

Los Consejos Directivos no son estáticos, deben cambiar y evolucionar en función de las distintas etapas de la organización. Esta guía está pensada para organizaciones que tienen por lo menos dos o tres años de funcionamiento, y pueden o no tener un Consejo conformado, y para organizaciones más antiguas cuyo Consejo Directivo haya sido inactivo o poco útil hasta el momento. Para organizaciones que están en el momento de fundarse, sugerimos consultar el libro “Construyendo tu organización en 16 pasos”¹.

La guía contiene reflexiones, algunos consejos prácticos y varios ejemplos de procesos, herramientas o materiales que pueden ser adaptados para distintas organizaciones. **Se puede hacer click en los ejemplos marcados con  Guardar documento para acceder a los documentos en versión Microsoft Word o Excel y adaptarlos fácilmente.** También se puede acceder a todos los documentos haciendo click en el clip de la izquierda  para ver adjuntos.

Los capítulos están ordenados pensando en la secuencia típica de una organización que está activando o conformando su Consejo, pero no hay ningún orden específico a seguir. Se sugiere ojear los contenidos de cada capítulo, pero se puede saltar de un capítulo a otro, tomando lo que sirve y obviando el resto.

Las secciones y los ejemplos se relacionan entre sí, por lo cual se incluyen varios hipervínculos que llevan a otras partes del documento a modo de facilitar su navegación y aprovechamiento.

¹ *Construyendo tu organización en 16 pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, segunda edición: noviembre 2009. Autores: Patricia Carrillo Collard, Gisela Robles Aguilar, Mónica Tapia Álvarez, Andrea Tapia Álvarez. Alternativas y Capacidades. Disponible en www.alternativasycapacidades.org/16pasos.

Sección 2

Armar la arquitectura y establecer los compromisos

2.1 Modelos de órganos de gobierno

r Reflexión: Algunos principios básicos para la conformación de los órganos de gobierno

Existen varios modelos posibles para los órganos de gobierno. Estas reflexiones pueden ser útiles a discutir a la hora de elegir un modelo específico.

El modelo para la etapa y las características de la organización

El modelo debe responder a la etapa y a las características de la organización y del Consejo y a los requerimientos legales del país. Para simplificar y crecer de a poco, recomendamos comenzar con un modelo sencillo con relativamente pocos integrantes, aunque esto pueda modificarse más adelante. A modo de ejemplo, quizás la Asamblea de Asociados contó con 3 miembros al momento de fundar la organización, hoy tiene 5 integrantes, cinco años más tarde crecerá a 15, y en otros 5 crecerá aún más. Y quizás el Consejo comience con 5 miembros, y con el tiempo se expanda a 7 o 9 integrantes.

Sobre la integración de los miembros del equipo en los órganos de gobierno

Partimos del supuesto de que la buena gobernabilidad implica separar las funciones gerenciales-operativas de las funciones de los órganos de gobierno a modo de establecer pesos y contrapesos y evitar conflictos de intereses. Según este criterio, los miembros del equipo, incluyendo el Director Ejecutivo, no formarían parte de los órganos de gobierno. Sí participarían activamente en el desarrollo y el funcionamiento óptimo de los órganos de gobierno y su relación con el equipo.

El Artículo 7 del [ejemplo de Reglamento](#) establece que “Los asociados lo son a título estrictamente honorario y no podrán sostener relación laboral alguna con la asociación ni recibir pago o remuneración por cualquier servicio prestado a la Asociación”. Sin embargo, algunas organizaciones eligen incluir miembros del equipo en la Asamblea de Asociados, por ejemplo. En estos casos, se podría pensar en elaborar criterios claros para su selección y permanencia y limitar su número para asegurar que las personas externas (y no remuneradas) sean mayoría.

Sobre la integración del Director Ejecutivo en el Consejo

Existen razones a favor y en contra. Las ventajas incluyen la posibilidad de lograr que el Consejo conozca más la realidad del trabajo cotidiano, de promover una mejor conexión entre el Consejo y el equipo y, en caso de un Director fundador, de que su visión y liderazgo inspiren e incentiven un mayor compromiso por parte de los demás Consejeros. Sin embargo, es de suponer que estos aspectos positivos pueden lograrse sin una participación del Director con voz y voto.

La principal desventaja de su integración es el problema de ser “juez y parte” en términos de rendición de cuentas y conflictos de intereses cuando el Director Ejecutivo vota sobre cuestiones en las que tiene intereses directos (no sólo remunerativos). Esto puede erosionar la legitimidad de la ONG en los ojos de donantes y otros grupos, además de obstaculizar los pesos y contrapesos propios de un Consejo, despo-tenciándolo. Algunas organizaciones resuelven este tema a través de la participación del Director Ejecutivo con voz y sin voto, y sin participación en decisiones que lo afectan directamente (como su salario u otras prestaciones)². Esta opción, sin embargo, aún deja abierta la posibilidad de que un Director Ejecutivo con un fuerte liderazgo (sobre todo el Director fundador) ejerza demasiado peso y no permita que los demás Consejeros cumplan libre y sanamente su rol.

La Asamblea de Asociados como órgano máximo

En las organizaciones que tienen un Consejo, Mesa Directiva u otro cuerpo además de una Asamblea de Asociados, la Asamblea de Asociados es generalmente el órgano máximo. En este sentido, su composición es clave. Si se crea un Consejo Directivo útil y efectivo pero la Asamblea de Asociados está conformada en su mayoría por miembros del equipo u otros miembros (fundadores o no) cuya presencia constituye un conflicto de intereses, sería recomendable modificar su composición. El riesgo principal es que sean los mismos miembros del equipo los cuales seleccionan (y legalmente tienen jerarquía por sobre) el Consejo Directivo, órgano de gobierno encargado, entre otras cosas, de la supervisión financiera y programática de la ONG, y de la contratación y evaluación de la dirección ejecutiva. Este tema se toca nuevamente en [¿Cómo se relacionan los estatutos con el Acta Constitutiva?](#)

e Ejemplo: 3 modelos de órganos de gobierno y sus ventajas y desventajas

Existen varios modelos con distintas características. En esta guía se presentan tres ejemplos. Por supuesto pueden haber otros, o ser similares a estos con solamente pequeñas diferencias, por ejemplo en el número de integrantes de cada cuerpo.

1. Asamblea de Asociados y Mesa Directiva

La Asamblea de Asociados es relativamente pequeña (por ejemplo, no más de 9 personas). Se reúne una o dos veces al año y tiene un nivel menor de involucramiento en la vida institucional. Elige entre sus miembros a una Mesa Directiva de tres personas (Presidente, Tesorero y Secretario) que se reúne entre cuatro y seis veces por año para ejercer las funciones de rendición de cuentas, establecer políticas institucionales y apoyar al Director Ejecutivo, entre otras cuestiones.

2. Asamblea de Asociados y Consejo Directivo

La Asamblea de Asociados es de tamaño mediano (por ejemplo, entre 9 y 20 personas). Se reúne una vez al año y tiene un nivel menor de involucramiento en la vida institucional. Elige entre sus miembros a un Consejo Directivo de entre cinco y siete miembros que se reúne tres o cuatro veces al año. Si bien el Consejo cuenta con un Presidente, Tesorero y Secretario, el Consejo Directivo en su conjunto ejerce las funciones de rendición de cuentas, de establecer políticas institucionales y de apoyar al Director Ejecutivo, entre otras.

3. Asamblea de Asociados, Consejo Directivo y Comisión Ejecutiva

Aquí se trata, en general, de organizaciones más grandes, de mayor antigüedad y más consolidadas. La Asamblea de Asociados es relativamente numerosa (de 20 hasta incluso 60 personas). Se reúne

² “Manual de gobernabilidad para ONGs”, Marilyn Wyatt, Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas, 2004, p. 34.

una vez al año y tiene un nivel menor de involucramiento en la vida institucional. Elige entre sus miembros a un Consejo Directivo de entre siete y 15 miembros que se reúne tres o cuatro veces al año, o más. Ejerce las funciones de rendición de cuentas, de establecer políticas institucionales y de apoyo al Director Ejecutivo, entre otras. A los efectos de ser más operativo, el Consejo Directivo elige una Comisión Ejecutiva de no más de tres a cinco personas, que pueden incluir o no al Presidente, Tesorero y Secretario. Esta Comisión Ejecutiva se reúne una vez entre cada reunión del Consejo para tareas de rendición de cuentas, apoyo al Director y consultas ágiles y coyunturales de primera instancia.

Ventajas y desventajas de los distintos modelos: Para los modelos que cuentan con menos personas, es más fácil identificar, reclutar y sostener la participación de los integrantes. En general, es más sencillo, eficiente y ágil trabajar con un número reducido de personas. Sin embargo, mientras más numerosa sea la Asamblea General, más fuerte puede llegar a ser la base de respaldo social de la organización y más amplio su poder de convocatoria y su red de contactos. Y mientras más integrantes haya en la Mesa Directiva o Consejo Directivo, se cuenta con mayores perspectivas y aportes. Es importante encontrar un modelo que funcione para el tamaño y demás características y necesidades de cada organización en particular.

r Reflexión: ventajas y desventajas de los Consejos Asesores

Algunas organizaciones eligen tener un Consejo Asesor sin poder de decisión además de sus órganos de gobierno. Con frecuencia se trata de involucrar a personas que puedan brindar consejos -o a veces más que nada sus nombres- sin pedirles que tengan la responsabilidad de participar en el gobierno de la organización. Sin embargo, pareciera que, en la práctica, es difícil que este tipo de Consejo funcione efectivamente y agregue gran valor a la organización.

Muchas veces los integrantes de los Consejos Asesores tienen poca motivación para participar si no tienen poder de decisión. A su vez, poner en funcionamiento un Consejo Asesor además de un Consejo Directivo y / u otros órganos de gobierno implica bastante esfuerzo -en términos de tiempo y recursos si se decide convocarlos periódicamente. También es cierto que las personas con motivación suficiente para ayudar a la organización sin estar en el Consejo Directivo o en la Asamblea probablemente estarían dispuestas a aportar sin formar parte de un consejo formal. Se trataría simplemente de consultarlos y solicitarles aportes puntuales. Por todos estos motivos, se recomienda analizar cuidadosamente los costos y beneficios de armar un Consejo Asesor antes de encararlo.

2.2 Responsabilidades y compromisos

r Reflexión: Las responsabilidades clave de los Consejos Directivos

Existen diferentes opiniones sobre las responsabilidades básicas de los Consejos Directivos. De hecho, estas pueden variar según el país, la organización y los individuos involucrados. A veces, sobre todo en las organizaciones chicas o nuevas, los miembros de la Asamblea de Asociados o del Consejo participan en la gestión de la organización y / o en la implementación de sus actividades programáticas. Pero para aquellas organizaciones que cuentan con un equipo de trabajo propio, los Consejos Directivos pueden y deben cumplir otro tipo de rol.

El siguiente listado de responsabilidades mínimas que proponemos en el contexto latinoamericano puede ser útil para discutir dentro del equipo de trabajo al momento de aclarar el rol del Consejo, y con los integrantes del mismo para que entiendan y apropien su rol. Muchas organizaciones (y sus Consejos) enfatizan los aportes estratégicos o programáticos de los Consejeros por encima de otras responsabilidades como la supervisión financiera o la contratación y la evaluación de desempeño de la dirección ejecutiva,

asuntos centrales para la salud organizacional. Es importante encontrar un equilibrio adecuado entre el ejercicio de todas estas responsabilidades.

1. Establecer **el rumbo estratégico** de la organización

- Asegurar que la misión sea clara, efectiva y se mantenga actualizada
- Asegurar que haya un plan estratégico efectivo, conocido y actualizado
- Establecer los principales lineamientos estratégicos, sobre todo cuando involucran riesgos significativos o cambios de dirección
- Asegurar que haya un monitoreo de la implementación del plan estratégico o, en su defecto, de las metas institucionales

Si la misión no es clara y efectiva, se podrá realizar un ejercicio junto con el equipo para actualizarla. Algunos Consejos lideran los procesos de planificación estratégica, mientras que otros participan junto al equipo, o revisan un borrador generado por el equipo. El Director Ejecutivo deberá ayudar a identificar aquellos aspectos de dirección estratégica que requieran los aportes o las decisiones del Consejo. El monitoreo de la implementación del plan estratégico generalmente ocurre a través de los [informes programáticos al Consejo Directivo](#).

2. Asegurar **el liderazgo y la gestión idónea** de la organización

- Contratar al Director Ejecutivo y establecer su remuneración y otras condiciones contractuales
- [Evaluar el desempeño de la dirección ejecutiva](#)
- Anticipar las [transiciones de liderazgo](#) y realizar planes adecuados cuando ocurran
- Aprobar [políticas en materia de recursos humanos](#) (el paquete de beneficios sociales o la escala salarial más no la remuneración de otros que no sean el Director Ejecutivo, ya que esto es función del mismo)

Esto implica estar en condiciones de liderar cada [transición en la dirección ejecutiva](#) y establecer su remuneración y otras condiciones contractuales, evitando que el propio Director establezca su sueldo. La [evaluación de desempeño](#), que debe incluir aportes del equipo, es fundamental para asegurar la solidez institucional y prevenir problemas que fácilmente pueden ser evitados con momentos periódicos y recurrentes de evaluación.

3. Asegurar **la solidez financiera** de la organización

- Revisar periódicamente [elementos clave de la situación financiera](#)
- Asegurar la implementación de un adecuado [sistema de gestión financiera y de controles internos financieros](#)
- Asegurar la adecuada planificación e implementación de una estrategia de sustentabilidad financiera, incluyendo políticas pertinentes (por ejemplo, decidir si la organización aceptará fondos gubernamentales, pero no involucrarse en la relación con cada donante)
- Nombrar al auditor y asegurar la auditoría anual

Estas medidas son fundamentales para evitar problemas de flujo de caja, gestión y sustentabilidad financiera, proveer instancias de supervisión y control interno, y cuidar la integridad de la organización.

4. Asegurar los más altos **estándares éticos y profesionales**

- Controlar el cumplimiento en temas impositivos, laborales, programáticos, etc.
- Asegurar el uso responsable de los fondos y otros recursos (en parte a través de los [controles financieros](#))
- Monitorear la calidad del trabajo realizado
- Establecer políticas justas en materia de [recursos humanos](#), transparencia interna y externa, etc.

Estas funciones se realizan a través de un conjunto de actividades que incluyen la supervisión financiera, programática e institucional. El equipo de trabajo, a su vez, tiene la responsabilidad de generar informes [financieros, programáticos e institucionales](#) que apoyen a los Consejeros en esta labor.

5. Asegurar el óptimo **funcionamiento del Consejo Directivo**

- Asegurar el equilibrio entre la retención y la rotación de nuevos miembros
- Establecer un proceso y [criterios para reclutar a las personas más idóneas](#)
- Brindar una [orientación](#) ágil, dinámica y completa
- Adoptar e implementar una [política de conflicto de intereses](#)
- Llevar a cabo reuniones bien conducidas, sustantivas y productivas
- Realizar un ejercicio anual de [autoevaluación del funcionamiento](#) del Consejo, identificar las áreas a mejorar y consensuar los pasos a seguir

Esto implica bregar por la activa participación de todos sus miembros y renovar oportunamente los cargos con personas adecuadas, estableciendo los procesos y las rutinas necesarias para cumplir con las diferentes responsabilidades clave.

El Consejo Directivo debe participar de un proceso activo, independiente e informado de control de las actividades de la organización, particularmente de la dirección ejecutiva y otros directores de alto nivel. Si se limita sólo a apoyar al Director o al equipo, no está cumpliendo su función básica.

Es óptimo que puedan, además:

6. Brindar **aportes sustantivos a la realización de la misión y del trabajo**

Esto podría incluir compartir contactos y abrir puertas, aportar conocimiento y experticia, y ayudar a maximizar la visibilidad y el posicionamiento público de la organización.

7. Aportar a **la recaudación de fondos**

Algunos miembros cumplen con estas tareas a solicitud del equipo de trabajo, mientras que otros recaudan fondos con cierta autonomía, a veces a través de un monto fijo establecido a recaudar cada año (que puede ser igual o no para todos los integrantes del Consejo). En América latina, es menos común (aunque no imposible) que los Consejeros realicen donaciones individuales a la organización. En todo caso, es viable esperar y requerir que los Consejeros ayuden a entablar contactos con donantes, abran puertas a nuevas fuentes de financiamiento, soliciten fondos, ayuden a organizar o patrocinar eventos especiales de recaudación, entre otras acciones.

Las responsabilidades clave de los Consejos Directivos

1. Establecer el rumbo estratégico de la organización
2. Asegurar el liderazgo y la gestión idónea de la organización
3. Asegurar la solidez financiera de la organización
4. Asegurar los más altos estándares éticos y profesionales
5. Asegurar el óptimo funcionamiento del Consejo Directivo
6. Brindar aportes sustantivos a la realización del trabajo de la organización
7. Aportar a la recaudación de fondos

En numerosas ocasiones surgen dudas sobre los respectivos roles y tareas del Director Ejecutivo y de los Consejeros. Los consejos prácticos en la Sección 5 sobre [“Que hacer y no hacer”](#) para los Consejeros y el Director Ejecutivo ofrecen sugerencias para distinguir esos roles.

C Consejos prácticos: Para armar los estatutos y el reglamento

¿Quién elabora los estatutos y el reglamento?

El equipo puede, a veces, realizar una propuesta de reglamento o modificaciones al reglamento existente (y a los estatutos cuando esto sea necesario). Deben ser discutidos y aprobados por los miembros del Consejo Directivo (y los miembros de la Asamblea de Asociados), y los estatutos deben ser protocolizados por una persona designada por el Consejo Directivo. La aprobación del reglamento debe estar registrada en las Actas.

¿Qué deben incluir los estatutos y el reglamento?

Los estatutos establecen todos los órganos de gobierno. Por ejemplo, pueden establecer el Consejo Directivo de manera muy general y mencionar que habrá un reglamento. Para cada modificación de los estatutos, tendrán que estar de acuerdo por lo menos la mayoría de los miembros y habrá que protocolizarlos ante un notario público, con sus correspondientes honorarios e impuestos. Por eso, se recomienda que los estatutos sean cortos, sencillos y generales a modo de mantenerse vigentes y no requerir cambios. **Al tener estatutos generales, es fundamental tener un reglamento claro y abarcativo.**

El reglamento es un documento mucho más específico que los estatutos que define [las funciones y las reglas de funcionamiento](#) de los órganos de gobierno. Es un documento interno que puede ser modificado a las necesidades del grupo, cuya aprobación y modificaciones deben aparecer en las Actas de la reunión, pero no requieren protocolizarse ante notario público. Para que sea legalmente válido, deberá ser firmado por todos los asociados y cada hoja deberá incluir las iniciales de los asociados al margen.

¿Cómo se relacionan los estatutos con el Acta Constitutiva?

El Acta Constitutiva es la primera versión de los estatutos, que se genera en el momento de fundar la organización. Muchas organizaciones deben reformar el Acta Constitutiva o una versión posterior de los estatutos con nuevos estatutos para implementar un sistema de gobierno efectivo (por ejemplo para crear un órgano nuevo como un Consejo Directivo, designarles funciones que antes no tenía, o modificar su composición).

Al momento de la modificación, se sugiere considerar con detenimiento la composición de la Asamblea

de Asociados, además del Consejo Directivo. Muchas veces los socios fundadores que constituyen la Asamblea de Asociados pasan a integrar el equipo de trabajo o bien se vuelven miembros inactivos de la Asamblea. Dado que la Asamblea de Asociados es el órgano máximo, puede ser necesario actualizar los estatutos para modificar su composición y así evitar los mencionados conflictos de intereses -un paso clave en la profesionalización de cualquier organización.

C Consejos prácticos: Los contenidos clave del reglamento

Para poder elaborar el reglamento, es necesario definir temas tales como:

1. Número de miembros del Consejo
2. Duración del mandato de los Consejeros y posibilidades de renovación
3. Cargos y funciones de cada uno (por ejemplo, Tesorero, Secretario, etc.)
4. Duración de los cargos y posibilidades de renovación
5. Número y duración de reuniones por año
6. Responsabilidades básicas de los Consejeros (asistencia a reuniones, etc.)
7. Política de reembolso por gastos de participación en las reuniones, si existe tal política
8. Requerimiento de contribución económica cada año o alguna otra forma de apoyo a la recaudación de fondos, si se estima pertinente
9. Requisitos para nombrar integrantes del Consejo
10. Reglas para la toma de decisiones
11. La [política de conflicto de intereses](#)

Luego se especifican detalles adicionales (convocatorias a reuniones, anticipación requerida, envío de materiales, etc.).

e Ejemplo: Estatutos

Un ejemplo de [estatutos](#) se incluye como Sección 6.

e Ejemplo: Reglamento

Un ejemplo de [reglamento](#) se incluye como Sección 7.

r Reflexión: ¿Vale la pena una Carta Compromiso?

La elaboración y firma de una [carta compromiso](#) no lleva mucho tiempo. Si se discute con el Consejo y el equipo, puede ayudar a enriquecer el reconocimiento de ambos sobre sus respectivos roles y responsabilidades, y sirve en particular para informar a potenciales integrantes del Consejo sobre qué compromisos específicos estarían asumiendo. Aunque no se vuelva a leer durante el año, el proceso de elaboración y el momento de su firma sirven para reafirmar los entendimientos y los compromisos sobre el rol del Consejero. El [ejemplo de reglamento](#) hace referencia a la misma y su inclusión en el registro de los Consejeros.

e Ejemplo: Carta Compromiso³

 Guardar documento

Carta Compromiso [Nombre de la organización]

Como miembro del Consejo Directivo de [nombre de la organización], expreso mi compromiso y dedicación al cumplimiento de la misión. Específicamente:

- a. Adhiero a los estatutos y al reglamento de este Consejo, incluyendo las funciones del Consejo allí explicitadas. Entiendo que soy moralmente responsable de la salud y del bienestar de esta organización.
- b. Asistiré a por lo menos el 75 por ciento de las reuniones del Consejo (que se reúne cuatro veces al año).
- c. Responderé a consultas por teléfono o email y apoyaré por fuera de las reuniones del Consejo en algún tema de mi experticia o interés y / o participaré en un comité en caso de ser establecido.
- d. Como Consejo debemos asegurar que la organización sea liderada y gestionada correctamente (incluyendo la contratación y supervisión de la dirección ejecutiva), y liderar las transiciones de liderazgo.
- e. Como Consejo tenemos la responsabilidad de brindar supervisión financiera, conociendo y aprobando el presupuesto anual, y participando activamente en la revisión y el monitoreo de su ejecución, en la estrategia de sustentabilidad, y en el desempeño de los controles financieros.
- f. Representaré el trabajo y los valores de la organización de manera cuidadosa y responsable. Ejerceré la vocería solamente en estrecha coordinación con el equipo.
- g. Me mantendré informado sobre el trabajo y los acontecimientos de la organización. Revisaré y si hace falta solicitaré información y me prepararé para las reuniones del Consejo.
- h. Firmaré y cumpliré con la política de conflicto de intereses.
- i. Trabajaré en buena fe junto con el equipo y otros miembros del Consejo para lograr la misión y las metas institucionales.

³ Adaptado de <http://www.compasspoint.org/board-cafe/board-member-contract> y "Key Governance Relationships: The Human Side of Board Work", Building Better Boards #3 Educational Series Sponsored by Barker Mead Fund through Community Foundation of South Wood County, 26 de abril de 2006, facilitado por Sandra R. Hughes. Adaptación y traducción propia.

- j. OPTATIVO: Cada año realizaré una contribución económica que sea significativa para mí (la misma se puede efectuar en un momento o en distintos momentos durante el año).
- k. OPTATIVO: Participaré de todas las formas idóneas en la recaudación de fondos en estrecha coordinación con el equipo.
- l. De no cumplir con estos compromisos, entiendo que el Presidente del Consejo y / o el Director Ejecutivo podrán contactarme para conversar sobre esta situación y dado el caso, ofreceré renunciar. A su vez, el Director Ejecutivo, el equipo y los otros miembros del Consejo tendrán las siguientes responsabilidades hacia mí:
 - a. Me enviarán, sin que lo pida, informes regulares financieros e información sobre las actividades de la organización que me permitan ejercer mi rol como Consejero.
 - b. Ayudarán a mantenerme al tanto de los acontecimientos y los cambios en el campo en el que trabajamos.
 - c. El Director Ejecutivo y el equipo trabajarán de manera mancomunada con los integrantes del Consejo para lograr su óptimo funcionamiento y aportes.
 - d. Trabajaremos de buena fe para el logro de la misión y las metas institucionales.
 - e. El equipo responderá de manera oportuna y clara a las preguntas que considero necesarias para ejercer mi rol de manera responsable.
 - f. De no cumplir con estos compromisos, yo podré contactar al Presidente del Consejo y / o al Director Ejecutivo para juntos encontrar una solución a la situación.

Al firmar este documento, entiendo que no se está estableciendo ningún criterio rígido de desempeño ni de los Consejeros ni de los integrantes del equipo de trabajo. Cada uno confiará en que los demás harán todo en su poder para cumplir con lo establecido.

Firma _____ Fecha _____
 Consejero

Firma _____ Fecha _____
 Presidente del Consejo

Firma _____ Fecha _____
 Director Ejecutivo

Se firman dos copias, una para el Consejero y otra para los archivos de la organización.

r Reflexión: ¿Qué son los conflictos de intereses y qué debemos hacer cuando surgen?

Un conflicto de interés surge cuando los intereses personales o profesionales de un miembro de una organización no coinciden con lo que es mejor para la organización. Estos conflictos son comunes. Pueden o no involucrar intereses o transacciones financieras. Son igualmente importantes los conflictos de intereses reales como su potencial percepción⁴.

4 Algunos donantes pueden pedir examinar los documentos fundacionales de la organización (estatutos, etc.) y solicitar información sobre la conformación de los órganos de gobierno para ver si hay evidencia de conflictos de intereses.

3 ejemplos:

1. El Director de Comunicación está buscando un consultor para un trabajo de diseño gráfico y alguien le sugiere que contrate a una prima de un miembro del Consejo Directivo.

El Consejero podría o no haber sugerido a su prima, quien podría o no ser la persona más idónea para realizar la tarea. Independientemente de sus calificaciones, la organización corre el riesgo de percepción (interna o externa) de favoritismo.

El Consejero debería aclarar desde un primer momento que la persona es su prima y excluirse (inclusive físicamente) de cualquier conversación sobre su contratación. Al mismo tiempo, el Consejero (o el resto de los miembros del Consejo) podrían recomendar que la organización busque otra persona para que el Director de Comunicación no se sienta presionado a contratar a la prima. Otra opción sería asegurar un proceso de contratación competitivo y transparente en el cual participe la prima y otros candidatos.

2. El Consejo debe decidir si firma una denuncia conjunta con otras organizaciones en contra de una agencia gubernamental donde el esposo de una Consejera ocupa un cargo importante.

La Consejera podría o no estar preocupada por las implicaciones de la carta para su marido. En todo caso, ella debería recordarle a todos del cargo que ocupa su esposo y excluirse de la discusión y la decisión sobre el tema, ausentándose físicamente de la sala en ese momento.

3. La organización (miembros del equipo y del Consejo conjuntamente) deben decidir si litigar o no un caso políticamente sensible ante los tribunales penales, donde una Consejera litiga de manera permanente desde su estudio privado.

Esta situación presenta un conflicto de interés estructural. Aunque la Consejera se excluya de la discusión y la decisión, será difícil para la organización manejar este conflicto. Aún si la organización decidiera litigar el caso, hay relaciones sumamente importantes y sensibles de por medio. El Consejo debería discutir a fondo la situación y considerar la posibilidad de renuncia (permanente o temporaria, durante el transcurso del litigio) de la Consejera.

Como regla general, toda organización debe:

- Adoptar e implementar una [política de conflicto de intereses](#), firmada por todos los miembros una vez al año, e incorporarla al reglamento del Consejo.
- Establecer la costumbre de señalar los posibles conflictos para que esto se transforme en una práctica natural. Cuando alguien señala un posible conflicto (suyo o de otro integrante del Consejo) o si alguien desiste de participar en una conversación o decisión, esto debería ser notado en la minuta de la reunión.
- Establecer procedimientos tales como procesos competitivos para la contratación de bienes y servicios.

**Ejemplo: Política de conflicto de intereses⁵** Guardar documento

Política de conflicto de intereses

El estándar establecido para [nombre de la organización] es que todo miembro del equipo, voluntario o miembro del Consejo Directivo evita escrupulosamente cualquier conflicto de intereses entre los intereses de la organización por un lado y los intereses personales, profesionales y financieros, por el otro. Esto incluye evitar conflictos de intereses reales, así como su eventual percepción.

Entiendo que los objetivos de esta política incluyen: proteger la integridad del proceso de toma de decisiones de [nombre de la organización], aportar a la confianza de la comunidad y la sociedad en nuestra rectitud, y proteger la integridad y la reputación de los miembros del equipo, los voluntarios y los miembros del Consejo Directivo.

Antes de ser elegido al Consejo y firmar esta política, declararé por escrito aquellos intereses y relaciones que podrían potencialmente generar un conflicto de intereses. Esta declaración formará parte de los archivos de [nombre de la organización] y la actualizaré cada vez que sea necesario.

Durante las reuniones o actividades de [nombre de la organización], divulgaré cualquier interés en una situación o decisión que involucre a mi persona (incluyendo mis negocios o actividad en otra ONG), a mi familia y / o a mi pareja, empleador, o asociados, en donde podría haber un efecto positivo o negativo. Luego entiendo que debo ausentarme de la sala durante la conversación y que no podré votar sobre el asunto en cuestión.

Entiendo que esta política va de la mano de la responsabilidad personal e institucional, y respetaré su espíritu además de su letra.

Firma: _____

Fecha: _____

Se firman dos copias, una para el Consejero y otra para los archivos de la organización.

⁵ Este ejemplo fue adaptado de un artículo titulado "Sample Conflict of Interest Policy" de The Best of the Board Café, www.compasspoint.org/bookstore, 27 de mayo de 2004. Se puede acceder en: <http://www.compasspoint.org/board-cafe/sample-conflict-interest-policy>. Adaptación y traducción propia.

Sección 3

Elegir consejeros idóneos y orientarlos

r Reflexión: ¿Qué tipo de Consejeros queremos y necesitamos?

Como toda institución, el éxito de todo Consejo depende en gran parte de las personas que lo conforman. Pero muchas veces, las consideraciones sobre la idoneidad de los Consejeros ocurren después de la formación del Consejo.

En nuestra experiencia, cada vez existen más organizaciones que optan por Consejeros con compromiso, integridad y disponibilidad para trabajar, por sobre cuestiones de renombre o reputación. Estos últimos rara vez tienen el tiempo y la disposición para participar de manera útil y efectiva.

Aunque importante, el conocimiento y las habilidades para ser un buen Consejero no se limitan a experticia sustantiva en el campo de la organización. También puede ser fundamental contar con personas con experiencia en el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, en el campo de la comunicación, o que puedan ejercer una adecuada supervisión financiera, para dar solo algunos ejemplos.

La siguiente tabla busca ser una herramienta útil para ayudar a analizar los perfiles de los actuales Consejeros y definir las características deseadas de futuros integrantes.

e Ejemplo: Evaluación del perfil de los integrantes del Consejo o de la Asamblea de Socios⁶

Esta tabla puede ser adaptada por las organizaciones para evaluar su Consejo (o Asamblea) actual y planificar a futuro. Debe reflejar las necesidades particulares de la organización, el Consejo / la Asamblea, y la etapa en que éstos se encuentran. Cada número representa un integrante actual del Consejo y cada letra un integrante potencial. Los nombres se pueden incluir en la parte superior de la tabla. Se marca con X las características o los atributos del integrante actual y potencial.

 [Guardar documento](#)

Evaluación del perfil de los integrantes del Consejo o de la Asamblea de Socios

Integrantes	Actuales						Prospectivos					
	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F
Edad												
Menos de 18												
19 – 34												
35 – 50												
51 – 65												
65+												

⁶ Adaptado de “Key Governance Relationships: The Human Side of Board Work”, Building Better Boards #3 Educational Series Sponsored by Barker Mead Fund through Community Foundation of South Wood County, 26 de abril de 2006, facilitado por Sandra R. Hughes. Adaptación y traducción propia.

Integrantes	Actuales						Prospectivos					
	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F
Género												
Hombre												
Mujer												
Procedencia / Comunidad / Grupo étnico / Otros (identificar los grupos pertinentes)												
De la capital												
De otras localidades												
Representa las comunidades afectadas (e.g., indígenas, campesinos, etc.)												
Víctimas												
Otros												
Conexiones (identificar los grupos pertinentes)												
Donantes nacionales												
Donantes internacionales												
Decisores políticos (especificar)												
Medios de comunicación												
Víctimas												
Académicos / investigadores												
Sector privado												
Otros												
Otros recursos que pueda movilizar												
Tecnología												
Becas												
Otros												
Cualidades personales												
Conexión con la misión												
Disposición para trabajar												
Liderazgo positivo												
Aporta al trabajo en equipo												
Aporta a la toma de buenas decisiones												
Visión estratégica												
Motivador												
Otros												

Integrantes	Actuales						Prospectivos					
	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F
Experticia												
Gestión de ONGs o en general												
Gestión financiera												
Contabilidad y controles internos												
Planificación y sustentabilidad												
Inversiones												
Recaudación de fondos												
Políticas públicas												
Asuntos internacionales												
Derecho / litigio												
Relaciones públicas y comunicación estratégica												
Recursos humanos												
Planificación estratégica												
Enfoque programático (relacionado con la misión)												
Tecnología												
Transiciones de liderazgo												
Otros												
Años que lleva en el Consejo												

e Ejemplo: Registro de Asociados y Consejeros

Registro y control de plazos de los integrantes de la Asamblea de Asociados y el Consejo Directivo

Esta información suele dispersarse fácilmente. Un formulario sencillo como este puede ser de mucha utilidad. Es conveniente designar un responsable para su constante actualización (por ejemplo: la Directora Ejecutiva o su asistente o el área de desarrollo institucional si existe). De la misma manera, se puede mantener un registro de los ex miembros, sus cargos y fechas para contribuir a la memoria institucional.

 [Guardar documento](#)

Miembros actuales de la Asamblea de Asociados

	Nombre	Fecha que vence su mandato	Cargo (si aplica)	Comentario
1	Juanita Pérez	31/12/2014		
2	Marita Sánchez	31/12/2014		Se muda a NY en enero de 2015 pero desea seguir participando x skype.
3	Florencia Martínez	31/3/2015	Presidente	
4	Miguel Nuñez	31/3/2015		
5	Julián Alvarez	31/3/2015	Tesorero	
6	Pedro Aróz	31/12/2014		
7	Raúl Ortiz	31/12/2014		
8	Marcela Hernández	31/3/2015		

Miembros actuales del Consejo Directivo

	Nombre	Fecha que vence su mandato	Cargo (si aplica)	Comentario
1	Juanita Pérez	31/12/2014	Tesorera	Cargo vence 3/31/2013. Asumió cuando Marcos renunció. Está dispuesta a continuar.
2	Marita Sánchez	31/12/2014	Secretaria	Cargo vence 3/31/2013. Ya le preguntamos si quiere ser Presidenta y dijo que no, hasta que sus hijos no egresen.
3	Marcela Hernández	31/3/2015	Presidente	Cargo vence 3/31/2013.
4	Samuel Acuña	31/3/2015	Vocal	Dispuesto a ser tesorero, es contador.
5	Martín Fernández	31/12/2014	Vocal	Quiere volver a la Asamblea en 2014.

e

Ejemplo: Procedimiento para la orientación de los nuevos Consejeros

Para que los Consejeros cumplan su rol de manera efectiva, es fundamental una buena orientación tanto a la organización como al Consejo en sí.

Sesión de orientación

Esto debe ocurrir antes de su primera reunión del Consejo. Puede durar una o dos horas o hasta un medio día. Idealmente ocurrirá en las oficinas de la organización para que se conozcan las instalaciones físicas, el equipo, así como el ambiente laboral en general.

Pueden participar el Director Ejecutivo, los miembros del Consejo y algunos miembros del equipo.

Los temas típicos a repasar son:

- La historia, misión y programas de la organización.
- La situación financiera y la estrategia de recaudación de fondos.
- La estructura del Consejo y del equipo.
- El rol y las pautas básicas de funcionamiento del Consejo y las responsabilidades de los integrantes.

Acompañamiento

Algunas organizaciones designan a un miembro del Consejo con más experiencia para acompañar al nuevo integrante durante su primer año de participación, para contactarlo periódicamente, contestar sus preguntas, y en general ayudarlo a sentirse bienvenido y a participar activamente. Esta relación puede ser más o menos estructurada según las necesidades del nuevo integrante y la cultura organizacional.

Materiales

Manual para Consejeros. Puede ser en formato impreso o en un CD u otro formato. Idealmente será brindado a los Consejeros con amplia anticipación antes de la sesión de orientación. Ver ejemplo de contenidos abajo.

Otros materiales. Se puede complementar el manual con otros materiales como por ejemplo publicaciones, el informe anual (o informes para donantes), recortes periodísticos, etc.

e

Ejemplo: Índice del Manual del Consejero

Sobre el Consejo

- Acta Constitutiva / Estatutos.
- Revisiones a los estatutos (o un breve resumen de los mismos).
- Reglamento del Consejo.
- Lista de miembros del Consejo, cargos si tienen y breve reseñas biográficas.
- Copia de la Carta Compromiso.
- Copia de la Política de Conflicto de Intereses.
- Actas o minutas de las reuniones del Consejo de los últimos 12 meses.
- Fechas de las próximas reuniones del Consejo.

Sobre la organización

- Historia y misión de la organización.
- Plan estratégico o metas organizacionales.
- Breve resumen de los programas.
- Organigrama.
- Lista de miembros del equipo y breves reseñas biográficas.
- Manual de políticas y procedimientos institucionales.
- Presupuesto aprobado e informes financieros de los últimos 2 años.
- Informe(s) de Auditoría.

Sección 4

Operativizar el cumplimiento de las responsabilidades clave

4.1 Liderazgo estratégico y supervisión programática e institucional

El Consejo ejerce el liderazgo estratégico al aclarar o actualizar la misión, liderar o aportar a procesos de planificación estratégica, y al establecer políticas y lineamientos estratégicos. Su rol también incluye la supervisión programática y aportes sustantivos a la realización de los programas. Los Consejeros brindan análisis y sugerencias y plantean preguntas difíciles sobre objetivos y estrategias. Para cumplir estos roles, necesitan contar con información idónea.



Ejemplo: Lista de contenidos de un informe programático para una reunión del Consejo Directivo

Un informe programático para el Consejo debe ser breve (por ejemplo, no más de 4 hojas), conciso e interesante. Debe hacer hincapié principalmente en logros, resultados y desafíos o dificultades, más que en actividades. Si la organización tiene un plan estratégico, se puede brindar la información en función de las metas o resultados incluidos en el Plan.

1. Para cada meta institucional / programa / área.
 - a. Resumen de los logros y los desafíos más significativos en el último período (no las actividades).
 - b. Resumen de las actividades más significativas (y como encajan en las estrategias de la organización / programa / área).
2. Nuevas oportunidades programáticas.
3. Algún otro desafío clave y cómo se superó.
4. Otros (por ejemplo, información clave sobre cambios previstos en el contexto político y sus implicancias, el cierre de alguna organización colega y sus implicancias, etc.).

e Ejemplo: Lista de contenidos de un informe institucional

Los informes institucionales complementan los informes financieros y programáticos y dan cuenta de otros aspectos importantes de la organización. En general, se trata de cualquier tema relacionado con la estructura y las operaciones de la organización. Algunos ejemplos:

- Entrada o salida de miembros del equipo.
- Cambios / desafíos / logros importantes relacionados con la infraestructura.
- Modificaciones propuestas al organigrama.
- Modificaciones propuestas a las políticas de recursos humanos.
- Modificaciones propuestas a los controles internos.
- Novedades sobre los procesos de planificación estratégica.
- Novedades sobre planes de realizar un diagnóstico institucional.
- Planes / necesidades / logros en materia de fortalecimiento institucional.
- Novedades en el estatus legal de la organización (donataria autorizada, etc.).

4.2 Contratación y evaluación del Director Ejecutivo

Se proponen los siguientes ejemplos de herramientas prácticas para ayudar a implementar los compromisos asumidos por el conjunto de los Consejeros, mencionados en la Sección 2 de esta guía.

e Ejemplo: Descripción de puesto del Director Ejecutivo

La descripción de puesto sirve entre otras cosas para consensuar las expectativas sobre las funciones del cargo y las calificaciones requeridas. A su vez, sirve como base para armar el llamado (que resume las funciones y calificaciones de manera más breve) y definir los criterios de selección en caso de tener que contratar a un nuevo director, además de elemento clave para su eventual [evaluación de desempeño](#). Si bien la siguiente descripción de puesto es sumamente abarcativa, se espera que el menú de funciones y calificaciones allí incluido sirva de ejemplo del tipo de información que se debería contemplar.

 [Guardar documento](#)

Descripción de Puesto—Director Ejecutivo

Resumen

El Director Ejecutivo lidera y gestiona la organización para el cumplimiento de la misión, las metas y otros lineamientos estratégicos desarrollados junto con el Consejo Directivo. Promueve el reconocimiento de la organización como un actor legítimo, innovador y efectivo.

Funciones y responsabilidades

Definiciones estratégicas y liderazgo

- Definir la visión, la teoría de cambio y las definiciones estratégicas que guían el trabajo de la organización junto con el Consejo Directivo y miembros clave del equipo, aportando una visión propia.
- Dirigir y supervisar la agenda de trabajo, de acuerdo al plan de acción anual aprobado por el Consejo Directivo.
- Brindar liderazgo (entendido como la capacidad de generar unidad y entusiasmo en los miembros de la organización e influir positivamente en otros para el logro de los resultados buscados); brindar y estimular la creatividad e innovación.
- Actualizar y utilizar conocimiento y análisis técnico, político, social y económico.
- Respetar y promover los valores institucionales [especificarlos o dar ejemplos].

Órganos de gobierno

- Construir una relación constructiva y complementaria entre el Consejo Directivo, el Director Ejecutivo y el resto del equipo.
- Trabajar con los miembros del Consejo Directivo para el desarrollo y funcionamiento óptimo del mismo.
- Junto al Consejo Directivo, desarrollar e implementar un reglamento interno de funcionamiento de los órganos de gobierno, incluyendo los roles respectivos de estos órganos y el equipo de trabajo, y una política clara de conflicto de intereses.
- Mantener al Consejo Directivo al tanto de asuntos internos y externos.
- Redactar y recomendar borradores de políticas a ser aprobadas por el Consejo Directivo.
- Proveer informes periódicos financieros y programáticos acordados con el Consejo Directivo.

Sustentabilidad financiera

- Desarrollar e implementar un modelo y estrategia de sustentabilidad financiera.
- Cumplir con metas ambiciosas y razonables de recaudación de fondos.
- Desarrollar relaciones positivas con donantes actuales y potenciales.

Representación, relaciones externas y comunicación

- Representar a la organización en instancias nacionales [e internacionales], debiendo tener disponibilidad para viajar [especificar cantidad de tiempo y frecuencia].
- Ejercer la vocería y la representación en ámbitos estratégicos incluyendo [ejemplos].
- Fomentar alianzas y colaboraciones estratégicas con organizaciones pares, actores políticos y otros para lograr las metas institucionales.
- Diseñar y dirigir la estrategia comunicacional.
- Asegurar la comunicación interna (hacia el equipo, entre áreas del equipo, entre el equipo y el Consejo Directivo, etc.).

Planificación y gestión de los recursos humanos

- Determinar e implementar un plan de recursos humanos, atrayendo y reteniendo el talento requerido acorde con las necesidades programáticas e institucionales.
- Asegurar claridad sobre roles y funciones y una estructura organizacional óptima.
- Delegar efectivamente y asegurar procesos de supervisión y retroalimentación continua.

- Establecer políticas de recursos humanos (de orientación, capacitación, escala salarial, evaluación anual de desempeño, estrategias de desarrollo profesional, etc.).
- Proveer supervisión y coaching adecuados para el crecimiento y el desempeño del equipo.
- De ser necesario, discontinuar una relación laboral de manera legal, sensible y apropiada.
- Asegurar un espacio de trabajo seguro y cómodo.
- Establecer un clima organizacional positivo, incentivador y de aprendizaje constante.

Planeación, gestión y administración

- Realizar la planificación anual, el monitoreo de su implementación y la evaluación anual del logro de los lineamientos estratégicos establecidos.
- Asegurar que la organización cumpla con las expectativas de su Consejo Directivo y donantes.
- Tomar decisiones de manera responsable y transparente y clarificar la toma interna de decisiones.
- Asegurar la operación eficiente y efectiva (comunicación interna, sistemas administrativos, etc.) y controlar la calidad de las actividades y productos.
- Supervisar la actualización de un manual u otra versión escrita de políticas y procedimientos institucionales básicos.
- Velar por la seguridad de los archivos y otra información organizacional.

Planificación y gestión financiera

- Preparar un presupuesto institucional claro y apropiado, aprobado por el Consejo Directivo.
- Utilizar un sistema robusto de gestión contable-financiera para el correcto monitoreo y administración de los fondos y la toma de decisiones financieras estratégicas, incluyendo flujo de caja, monitoreo de la ejecución presupuestaria por proyecto, etc.
- Asegurar los controles financieros internos y la implementación de la auditoría anual.
- Cumplir con toda normativa y requerimientos legales (impositivos, laborales, etc.).

Calificaciones

Misión y valores

- Tener pasión por la misión de la organización y compartir plenamente sus valores.

Educación

- Se requiere diploma universitario en un campo relacionado con la misión.
- Se requiere un posgrado en [especificar], o bien una experiencia laboral sustantiva y equivalente a la formación de posgrado. Cinco o más años de experiencia en gestión en alguna organización de la sociedad civil o un ámbito similar deseable.
- Otra experiencia [nacional o internacional] deseable.

Conocimiento

- Conocimiento de temas de [especificar].
- Conocimiento del manejo de herramientas digitales [especificar].
- Conocimiento de principios y prácticas de liderazgo y gestión de organizaciones civiles, incluyendo gestión financiera y de personas, y de trabajo con los órganos de gobierno.
- Conocimiento técnico, político, social y económico relacionado con la misión.

Habilidades y experiencia

- Pensamiento estratégico: Evaluar opciones y oportunidades basadas en la coyuntura y los cambios externos y generar estrategias efectivas y acordes con la visión y los valores institucionales.
- Comunicación (oral y escrita): en [especificar idioma(s)] con fluidez y a nivel profesional; comunicar usando técnicas y herramientas efectivas.
- Representación: Ejercer la vocería y otras actividades de representación; tener discurso en materia de la misión; [realizar incidencia política y] posicionar temas.
- Relacionamiento: Construir relaciones positivas con actores internos y externos, y especialmente con donantes; expandir relaciones externas y alianzas.
- Recaudación de fondos: Elaborar e implementar estrategias de movilización de fondos [y de generación de fondos propios si se aplica] (preferentemente tener contactos propios con donantes).
- Toma de decisiones: Tomar decisiones claras y oportunas en beneficio de la organización.
- Liderazgo y gestión de equipos: motivar, inspirar, delegar, confiar, apoyar, estimular el crecimiento del equipo, facilitar el trabajo en equipo, asegurar la comunicación interna; generar unidad y entusiasmo en los miembros de la organización e influir positivamente en otros para el logro de los resultados buscados.
- Organización: Establecer prioridades, brindar atención a detalles, controlar el logro de metas establecidas, organizar el trabajo interno.
- Planificación: Definir metas y estrategias, crear planes de acción, evaluar procesos y resultados, asegurar el cumplimiento de la planificación e implementación de las ideas que surgen en la organización.
- Resolución de problemas: Identificarlos, evaluar causas e implicaciones, procesar información relevante, generar posibles soluciones, actuar efectivamente.

Características personales

- Comparte valores: Conoce y comparte los valores institucionales.
- Es ético y transparente: Entiende prácticas éticas y asegura que su comportamiento y el de los otros miembros de la organización se alinee con estos estándares y valores.
- Es creativo e innovador: Desarrolla nuevas maneras de mejorar el trabajo de la organización y crear nuevas oportunidades de impacto.
- Es de mente abierta y es empático: Escucha bien y establece relaciones empáticas con el equipo y otros actores.
- Promueve el trabajo en equipo: Trabaja en cooperación y efectivamente con otros para establecer metas, resolver problemas y tomar decisiones.
- Es flexible: Se adapta, es versátil y tolerante y mantiene efectividad y eficiencia en un ambiente de trabajo cambiante.

Otros: Jornada completa. Disponibilidad de viajes. Donde debe radicarse.

e

Ejemplo: Evaluación de desempeño de la dirección ejecutiva

La importancia del rol del Director hace imprescindible su evaluación anual, para documentar sus logros, identificar puntos que podrían fortalecerse y generar un plan para tal fin. Muchas veces se espera que surja un problema para iniciar un proceso de evaluación, algo que se podría fácilmente evitar con evaluaciones periódicas, que a su vez abran un canal de comunicación con los otros miembros del equipo.

La evaluación se debe basar en una descripción de puesto y criterios pre-establecidos de evaluación, y debería ser altamente participativa con aportes de todo el equipo, todos los miembros del Consejo, y eventualmente algunos aliados u otros actores externos. En cada evaluación se pueden establecer metas para el año, a ser aprobadas por el Consejo Directivo. Se supone que este proceso será liderado por un Comité del Consejo Directivo. Es fundamental involucrar al Director ampliamente en el diseño del ejercicio para que sea un proceso conjunto y beneficioso para él como profesional y para la organización.

Conviene a su vez establecer unos momentos en el año para intercambiar información de manera más informal sobre su desempeño, quizás a través de una reunión entre el Director y el Comité, previo a alguna reunión del Consejo.

Paso por paso: Un resumen del proceso

Un proceso típico se resume de la siguiente manera:

1. **Acuerdo sobre el proceso.** El Comité presenta y acuerda el proceso con el Director. Deciden juntos si se consultará a actores externos y de ser así, acuerdan la lista de personas y forma de consulta (por ejemplo, entrevista personal o a distancia).
2. **Descripción de puesto y criterios de evaluación.** El Comité crea la descripción de puesto y criterios de evaluación si no existen, con amplia participación del Director. Estos documentos deben ser aprobados por todo el Consejo Directivo.
3. **Autoevaluación.** El Comité solicita al Director [una autoevaluación](#) por escrito en función de la descripción de puesto (con preguntas guía o un formulario).
4. **Encuesta al equipo y a los miembros del Consejo.** El Comité envía una [breve encuesta al equipo](#) de trabajo (con opción de anonimato) y a los miembros del Consejo, preferentemente usando una herramienta digital.
5. **Consultas con actores externos (opcional).** Miembros del Comité envían [preguntas clave](#) a los actores externos, siendo cuidadosos de que las entrevistas sean breves y concisas.
6. **Resumen de hallazgos.** Un miembro del Comité resume por escrito las principales conclusiones o hallazgos de las encuestas y consultas externas, si hubo, para compartir con el Director y los miembros del Consejo.
7. **Reunión con el Director.** Los miembros del Comité se reúnen con el Director. Las metas de esta reunión son:
 - a. Reconocer sus logros.
 - b. Brindar retroalimentación clara y constructiva sobre áreas a mejorar.
 - c. Establecer nuevas metas para la organización y para el Director para el próximo año.
 - d. Establecer un plan de desarrollo profesional.

- 8. Análisis del Consejo y devolución al Director.** En la siguiente reunión del Consejo, sin la presencia del Director, todos los miembros del Consejo discuten los resultados del proceso. Deciden ratificar o no su continuación en el cargo, y posiblemente establecen su remuneración para el próximo año. Se consensua un resumen de la retroalimentación de parte de todo el Consejo y se ratifican las metas para el año siguiente (que deben estar por escrito). En la misma reunión del Consejo, una vez concluida la discusión, se informa al Director sobre el resultado de la discusión.
- 9. Informe final y firma del Director.** Un miembro del Comité elabora un breve informe final del proceso y sus conclusiones y decisiones (logros, metas no alcanzadas y sus razones, metas para el año siguiente, plan de desarrollo profesional, etc.). El Director firma el informe, indicando que lo leyó y lo entendió. Si desea, puede agregar comentarios sobre la evaluación en sí o el proceso. El Comité y todo el Consejo debe conocer sus comentarios.
- 10. Evaluación del proceso.** En la siguiente reunión del Consejo, se evalúa el proceso: ¿Funcionó bien? ¿Cómo se podría mejorar?

e Ejemplo: Encuesta al equipo y formulario de autoevaluación del Director Ejecutivo

Este formato para la encuesta al equipo puede ser modificado para servir como formulario de autoevaluación del Director Ejecutivo. Las preguntas deben reflejar los elementos contenidos en la descripción de puesto. Lo ideal sería usar una herramienta digital (por ejemplo, Survey Monkey) que agregue las respuestas para facilitar su lectura, análisis y posterior discusión.

 [Guardar documento](#)

Evaluación de desempeño del Director Ejecutivo Encuesta al equipo

Favor de opinar sobre los siguientes puntos para el período [especificar fechas]. Favor de agregar comentarios para todos los puntos, pero especialmente los que reciben un 3 o menos. Si por alguna razón consideras que no tienes elementos para responder alguna de las preguntas, favor de indicar No se aplica.

1. Insuficiente.
2. Pobre.
3. Adecuado.
4. Bueno.
5. Excelente.
6. No se aplica (sin información suficiente para responder).

La información se compartirá de manera general con el Director, pero los comentarios permanecerán anónimos.

Definiciones estratégicas y liderazgo

- Definir la visión, la teoría de cambio y las definiciones estratégicas que guían el trabajo de la organización junto con el Consejo Directivo y miembros clave del equipo, aportando una visión propia.
- Dirigir y supervisar la agenda de trabajo, de acuerdo al plan de acción anual aprobado por el Consejo Directivo.
- Brindar liderazgo (entendido como la capacidad de generar unidad y entusiasmo en los miembros de la organización e influir positivamente en otros para el logro de los resultados buscados); brindar y estimular la creatividad e innovación.

- Actualizar y utilizar conocimiento y análisis técnico, político, social y económico.
- Respetar y promover los valores institucionales [especificarlos o dar ejemplos].

Comentarios:

Órganos de gobierno

- Construir una relación constructiva y complementaria entre el Consejo Directivo, el Director Ejecutivo y el resto del equipo.
- Trabajar con los miembros del Consejo Directivo para el desarrollo y funcionamiento óptimo del mismo.
- Junto al Consejo Directivo, desarrollar e implementar un reglamento interno de funcionamiento de los órganos de gobierno, incluyendo los roles respectivos de estos órganos y el equipo de trabajo y una política clara de conflicto de intereses.
- Mantener al Consejo Directivo al tanto de asuntos internos y externos.
- Redactar y recomendar borradores de políticas a ser aprobadas por el Consejo Directivo.
- Proveer informes periódicos financieros y programáticos acordados con el Consejo Directivo.

Comentarios:

Sustentabilidad financiera

- Desarrollar e implementar un modelo y estrategia de sustentabilidad financiera.
- Cumplir con metas ambiciosas y razonables de recaudación de fondos.
- Desarrollar relaciones positivas con donantes actuales y potenciales.

Comentarios:

Representación, relaciones externas y comunicación

- Representar a la organización en instancias nacionales [e internacionales], debiendo tener disponibilidad para viajar [especificar cantidad de tiempo y frecuencia].
- Ejercer la vocería y la representación en ámbitos estratégicos incluyendo [ejemplos].
- Fomentar alianzas y colaboraciones estratégicas con organizaciones pares, actores políticos y otros para lograr las metas institucionales.
- Diseñar y dirigir la estrategia comunicacional.
- Asegurar la comunicación interna (hacia el equipo, entre áreas del equipo, entre el equipo y el Consejo Directivo, etc.).

Comentarios:

Planificación y gestión de los recursos humanos

- Determinar e implementar un plan de recursos humanos, atrayendo y reteniendo el talento requerido acorde con las necesidades programáticas e institucionales.
- Asegurar claridad sobre roles y funciones y una estructura organizacional óptima.
- Delegar efectivamente y asegurar procesos de supervisión y retroalimentación continua.
- Establecer políticas de recursos humanos (de orientación, capacitación, escala salarial, evaluación anual de desempeño, estrategias de desarrollo profesional, etc.).
- Proveer supervisión y coaching adecuados para el crecimiento y el desempeño del equipo.
- De ser necesario, discontinuar una relación laboral de manera legal, sensible y apropiada.
- Asegurar un espacio de trabajo seguro y cómodo.
- Establecer un clima organizacional positivo, incentivador y de aprendizaje constante.

Comentarios:

Planeación, gestión y administración

- Realizar la planificación anual, el monitoreo de su implementación y la evaluación anual del logro de los lineamientos estratégicos establecidos.
- Asegurar que la organización cumpla con las expectativas de su Consejo Directivo y donantes.
- Tomar decisiones de manera responsable y transparente y clarificar la toma interna de decisiones.
- Asegurar la operación eficiente y efectiva (comunicación interna, sistemas administrativos, etc.) y controlar la calidad de las actividades y productos.
- Supervisar la actualización de un manual u otra versión escrita de políticas y procedimientos institucionales básicos.
- Velar por la seguridad de los archivos y otra información organizacional.

Comentarios:

Planificación y gestión financiera

- Preparar un presupuesto institucional claro y apropiado, aprobado por el Consejo Directivo.
- Utilizar un sistema robusto de gestión contable-financiera para el correcto monitoreo y administración de los fondos y la toma de decisiones financieras estratégicas, incluyendo flujo de caja, monitoreo de la ejecución presupuestaria por proyecto, etc.
- Asegurar los controles financieros internos y la implementación de la auditoría anual.
- Cumplir con toda normativa y requerimientos legales (impositivos, laborales, etc.).

Comentarios:

Otros:

- Organización: Establecer prioridades, brindar atención a detalles, controlar el logro de metas establecidas, organizar el trabajo interno.
- Planificación: Definir metas y estrategias, crear planes de acción, evaluar los procesos y resultados, asegurar el cumplimiento de la planificación e implementación de las ideas que surgen en la organización.
- Resolución de problemas: Identificarlos, evaluar causas e implicaciones, procesar información relevante, generar posibles soluciones, actuar efectivamente.

Características personales:

- Comparte valores: Conoce y comparte los valores institucionales.
- Es ético y transparente: Entiende prácticas éticas y asegura que su comportamiento y el de los otros miembros de la organización se alinee con estos estándares y valores.
- Es creativo e innovador: Desarrolla nuevas maneras de mejorar el trabajo de la organización y crear nuevas oportunidades de impacto.
- Es de mente abierta y es empático: Escucha bien y establece relaciones empáticas con el equipo y otros actores.
- Promueve el trabajo en equipo: Trabaja en cooperación y efectivamente con otros para establecer metas, resolver problemas y tomar decisiones.
- Es flexible: Se adapta, es versátil y tolerante y mantiene efectividad y eficiencia en un ambiente de trabajo cambiante.

Preguntas adicionales:

- ¿Cuáles fueron los logros más significativos del Director durante este período?
- ¿Qué áreas requieren mejorarse y por qué?
- ¿Si hay metas del año pasado que no fueron logradas, por qué fue así?
- ¿Cuáles deberían ser las metas del Director para el año entrante?
- ¿Qué tendría que hacer el Director más / menos en el año siguiente?
- ¿Hay algún otro comentario adicional que quisiera agregar?

Opcional:

Nombre:

Fecha de ingreso a la organización:

e Ejemplo: Preguntas para aliados u otros actores externos

Se sugiere hacer pocas preguntas y transmitir al principio de la conversación que la información será compartida con el Director de manera general, sin especificar quién brindó qué comentarios.

- ¿Cuáles son sus principales fortalezas como Director de la organización?
- ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Hay algún área sobre la cual le podríamos hacer alguna crítica constructiva o sugerencia de cómo podría mejorar su trabajo?
- Considerando su trabajo en su país / con su organización / etc.: ¿las iniciativas en cuestión son las adecuadas? ¿El Director ha demostrado liderazgo al realizarlas?
- ¿Nos podría compartir alguna reflexión sobre su capacidad de análisis, liderazgo, representación u otros aspectos de su trabajo?

4.3 Procesos de transición de liderazgo en la dirección ejecutiva

e Ejemplo: Plan de transición de liderazgo en la dirección ejecutiva

Una transición en la dirección ejecutiva es siempre un momento importante para cualquier organización e implica riesgos y oportunidades. Por ejemplo, puede incrementar o disminuir la estabilidad, la legitimidad y la credibilidad de la organización (y del Director). El nuevo Director seleccionado puede ser idóneo o no. El proceso puede mejorar o empeorar la relación entre el Consejo y el equipo.

El Consejo Directivo (o la Asamblea de Asociados) tiene la responsabilidad de buscar y contratar al nuevo Director y establecer su remuneración y otras condiciones contractuales.

Es fundamental llevar a cabo un proceso ordenado y transparente con decisiones tomadas formalmente en espacios institucionales (no personales). Es un proceso que puede fortalecer mucho el rol y el funcionamiento del Consejo Directivo.

Paso por paso: un resumen del proceso

La secuencia y el proceso pueden variar, pero un proceso típico puede resumirse así:

- 1. Plan de transición.** El Consejo debe llegar a un acuerdo sobre el proceso, los roles y el cronograma.
 - ¿Quién diseñará el proceso? El Consejo en su conjunto debería aprobarlo.
 - ¿Quién será el responsable de monitorear e impulsar su implementación?
 - ¿Qué participación específica tendrá el Director saliente y otros miembros del equipo?
 - ¿Será un proceso abierto y competitivo?
 - ¿Cuáles serán los pasos en el proceso, quién es el responsable y quiénes participarán en cada uno?

Los procesos abiertos y competitivos suelen brindar mayor legitimidad y credibilidad. Si se decide no llevar a cabo un proceso competitivo, igualmente debe ser transparente y formalmente pautado con una descripción de puesto y criterios de selección. Muchas organizaciones forman un Comité del Consejo para trabajar en la transición. En caso de decidir utilizar un consultor externo, es importante definir claramente su rol y sus responsabilidades.

- 2. Plan de comunicación.** Es fundamental desarrollar un breve plan a los efectos de comunicar cuidadosamente el proceso de transición con el equipo, donantes, aliados y otros actores externos. Se los debe identificar uno por uno, y para cada uno, quién comunicará, cómo y cuándo. Puede servir desarrollar un mini-guion o *talking points* para que todos los miembros del Consejo y del equipo estén transmitiendo los mismos mensajes sobre la transición.
- 3. Descripción de puesto y criterios de selección.** La [descripción de puesto](#) y los criterios de selección deben ser aprobados por el Consejo. Son elementos internos, aunque se puede compartir la descripción de puesto con los finalistas. Los criterios pueden ser sopesados y usados como una guía para la toma de decisiones. Se puede involucrar al equipo y a todos los miembros del Consejo a través de una breve encuesta sobre los elementos prioritarios a incluir en estos documentos.
- 4. Búsqueda y selección.** Si se emprende una búsqueda abierta, se prepara un llamado que resume la misión y otra información sobre la organización, las funciones y calificaciones (basadas en la [descripción de puesto](#), pero resumidas) y los elementos de la solicitud (por ejemplo, una carta, CV, breve ensayo de dos hojas sobre la visión estratégica para la organización y, si se quiere, expectativas de remuneración). Se decide quienes seleccionarán los candidatos a ser entrevistados, quiénes participarán de las entrevistas y cuáles serán las preguntas. Generalmente, los directores salientes no participan de las entrevistas aunque pueden compartir sus apreciaciones de manera no vinculante sobre aquellos candidatos que conocen.
- 5. Negociación y condiciones salariales.** Se puede designar a una persona del Consejo para negociar el salario y las condiciones contractuales, cuyos parámetros y definiciones deben haber sido acordados previamente por el Consejo.
- 6. Orientación.** El Director saliente u otros miembros del equipo pueden contribuir al diseño y a la implementación de un proceso de orientación y traspaso ordenado de responsabilidades y contactos.
- 7. Nuevo rol para el Director saliente.** Es fundamental que el Consejo y el Director saliente establezcan los parámetros de su futuro rol en la organización, si lo tendrá. Muchas veces los directores fundadores quieren formar parte del Consejo cuando dejan su cargo, lo cual implica ciertos riesgos y posibles beneficios a analizar con franqueza y cuidado en cada caso.

e**Ejemplo: Encuesta a miembros del equipo sobre las funciones, calificaciones y criterios de selección**

Lo ideal sería usar una herramienta digital (por ejemplo, Survey Monkey) que agregue las respuestas para facilitar su lectura, análisis y posterior discusión.



Encuesta a miembros del equipo sobre las funciones, calificaciones y criterios de selección

Sobre el nuevo director:

¿Qué antecedentes o perfil debe tener preferentemente?

¿Qué habilidades debe tener para tener éxito en este trabajo?

¿Qué características profesionales y / o personales debe tener para ser exitoso en este trabajo?

Las siguientes dos preguntas obligan a establecer prioridades. Baja prioridad es solamente relativa a las demás prioridades listadas.

De estas funciones y responsabilidades marquen el nivel de relativa prioridad: (elegir 2 por cada nivel de prioridad) (baja, mediana, alta)

- Definición de lineamientos estratégicos (visión, plan estratégico, etc.)
- Fortalecimiento de los órganos de gobierno
- Representación, relaciones externas y comunicación externa
- Planeación, gestión y administración (planes operativos, políticas y procedimientos internos)
- Planeación y gestión financiera
- Sustentabilidad financiera y recaudación de fondos

De estas características y habilidades, marquen el nivel de relativa prioridad (elegir 6 x cada nivel de prioridad):

- | | |
|---|------------------------------------|
| • Educación formal | • Toma de decisiones |
| • Conocimiento de gestión de organizaciones sociales | • Organización del trabajo |
| • Conocimiento técnico, político, social y económico pertinente | • Planificación y evaluación |
| • Conocimiento de estrategias de recaudación de fondos | • Resolución de problemas |
| • Comunicación (en inglés) | • Comparte valores institucionales |
| • Comunicación (en español) | • Es flexible |
| • Pensamiento estratégico | • Es ético y transparente |
| • Liderazgo | • Construye relaciones positivas |
| | • Es creativo e innovador |
| | • Gestión de equipos |

¿Tiene algún consejo para el Comité de Transición relacionado con el proceso de contratación e integración del nuevo director?

¿Tiene alguna pregunta sobre el proceso de contratación y transición? Puede dejar un mail para que se conteste, o indicar si desea conversar con algún miembro del Comité de Transición.

e

Ejemplo: Criterios de selección

Se sugiere la asignación de un valor a los criterios de selección y un espacio para comentarios principalmente para que las personas que realizan las entrevistas puedan registrar sus impresiones. Estos valores pueden servir más adelante como recordatorio de las impresiones sobre cada candidato. No se recomienda evaluar a los candidatos solamente en base a su calificación numérica. Esta herramienta tampoco sugiere que el que tenga más puntos sea seleccionado automáticamente.

 [Guardar documento](#)

Criterios de selección

Nombre candidato:

Nombre miembro del Comité:

Indispensables	Máximo	Calificación	Breve explicitación	Impresiones de la entrevista
1. Políticamente independiente	Sí o no		Ningún vínculo con un partido político	
2. Compatibilidad ideológica	7			
3. Pasión por la misión	7		Qué energía y entusiasmo transmite	
4. Conocimiento técnico y experticia profesional en el campo de la organización	6		(dar ejemplos)	
5. Capacidad de análisis político	6		Incluye capacidad de detectar oportunidades y amenazas	
6. Conocimiento de coyuntura	6		Sobre todo a nivel nacional	
7. Visión estratégica	7		Creatividad, capacidad propositiva en base de lectura política	
8. Capacidad de liderar el equipo	7		Capacidad de entender la cultura organizacional y plantarse ante un equipo empoderado, resolver problemas y organizar el equipo	
9. Capacidad de gestión programática / administrativa	4		Ejemplos de su trabajo anterior	
10. Interlocución e incidencia política (local / nacional / internacional)	7		Relacionamiento con actores desde grupos de base hasta altos funcionarios; capacidad política y comunicacional de <i>lobby</i> con actores políticos y otros	
11. Comunicación estratégica	6		Formuló y llevó adelante estrategias comunicacionales complejas y efectivas	

12. Comunicación oral y escrita (español)	6		Argumenta claramente; capacidad de redacción sin ser editado	
13. Recaudación de fondos	6		Experiencia previa exitosa	
14. Capacidad de negociación	5		Ejemplos de trabajos anteriores	
15. Disponibilidad para viajar	Sí o No		Por lo menos el 25 %	
Deseables				
16. Experiencia en ONGs	4		Preferentemente en posiciones de liderazgo	
17. Contactos y posicionamiento	4		A nivel nacional e internacional. Reconocimiento, relaciones previas	
18. Comunicación oral y escrita (inglés)	4		Excelente comunicación oral sin acento fuerte; capacidad de redacción sin ser editado	
19. Capacidad de tomar decisiones difíciles	3		Ejemplos de trabajos anteriores	
20. Sólida preparación académica	3		Preferentemente a nivel de maestría y publicaciones con sólida experiencia en investigación aplicada	
21. Experiencia con Consejos Directivos	2		Interactuó con un Consejo o formó parte de uno	
TOTAL	100			

r

Reflexión: Sobre el rol del Director fundador en el Consejo Directivo

A veces los directores fundadores buscan integrar el Consejo Directivo cuando dejan la dirección ejecutiva, o el mismo Consejo busca su participación. Las ventajas potenciales incluyen poder contar con cierta continuidad en cuanto al liderazgo, los contactos y la visión del fundador—sobre todo si la organización ha dependido fuertemente en su persona hasta el momento—, y posiblemente con sus contribuciones al desarrollo del Consejo.

Al mismo tiempo, su participación en el Consejo presenta riesgos importantes. Puede generar confusión o incomodidad para el equipo, sobre todo para el nuevo Director, quien necesita el espacio y la libertad para ejercer su propio liderazgo de la organización. También puede ser complicado para el ex Director el hecho de ya no participar en la gestión de la organización, resultándole difícil soltar las riendas y no entrometerse. Sin embargo, si puede dejar atrás su anterior rol y abrir el espacio necesario para su reemplazo, podría contribuir a una buena transición. Los miembros del Consejo deberían ayudar a discutir y decidir sobre estos nuevos roles y sólo aprobar su incorporación al Consejo si están convencidos de su conveniencia y factibilidad.

4.4 Políticas básicas de recursos humanos

Una de las responsabilidades de los Consejos Directivos es establecer las políticas básicas de recursos humanos para el equipo.

En su función de contratar al Director Ejecutivo, el Consejo debe designar su remuneración, las prestaciones y otras condiciones contractuales. A su vez, debe establecer los siguientes elementos de la política de recursos humanos.

e

Ejemplo: Elementos de una política básica de recursos humanos aprobados por el Consejo Directivo

Los elementos de la política de recursos humanos que los Consejos generalmente aprueban incluyen:

- Modalidades de contratación (empleados registrados, facturación por servicios, etc.).
- Escala salarial y prestaciones.
- Licencias (por maternidad, paternidad, estudio, etc.) cuando éstos no se rigen por ley.
- Política para la resolución de conflictos entre miembros del equipo.

Sin embargo, algunos componentes de las políticas de recursos humanos tienen más que ver con la gestión diaria de la organización y por ende son facultad del Director Ejecutivo (por ejemplo, horarios de oficina, flexibilidad para trabajar fuera de la oficina, días de descanso pos-viajes o por otras situaciones de horas extra, vacaciones, feriados y días “puente”, cierre de la oficina por días festivos, sistema de evaluación de desempeño, etc.). Generalmente los Consejos no contratan a otros miembros del equipo, y más allá de establecer la escala salarial, no inciden en establecer su remuneración específica, lo cual también debe ser facultad del Director Ejecutivo.



Ejemplo: Política para resolución de conflictos entre miembros del equipo⁷

Algunas organizaciones establecen un proceso para la resolución de conflictos que miembros del equipo puedan llegar a tener con el Director Ejecutivo. Estos pueden ocurrir alrededor de temas de recursos humanos (por ejemplo, sobre los resultados de una evaluación de desempeño o el no ascenso o aumento salarial) o bien por otros temas (por ejemplo una diferencia de opinión fundamental sobre la conducta ética de la organización, o alguna otra conducta no apropiada por parte del Director). A su vez, puede haber conflictos entre miembros del equipo que el Director Ejecutivo no logra resolver. La idea es brindar un canal de comunicación entre el equipo de trabajo y el Consejo en caso de conflictos graves irresueltos y facilitar la resolución constructiva de los mismos.

El siguiente ejemplo podría ser adaptado de diferentes maneras.

 Guardar documento

Política para resolución de conflictos entre miembros del equipo

Objetivos:

- Brindar la oportunidad de resolver un conflicto o queja de manera rápida, justa y sin represalias para las personas involucradas.
- Mejorar la comunicación y el entendimiento entre integrantes del equipo.
- Fomentar un ambiente laboral positivo y constructivo en el cual el liderazgo de la organización (directores y / o coordinadores según el caso) tiene la responsabilidad de prevenir y resolver conflictos y quejas.

Todas las solicitudes de resolución de conflictos, quejas y apelaciones serán debidamente atendidas y se procurará brindar una respuesta lo antes posible. No se tolerará ningún tipo de represalia o castigo para aquella persona que inicie o participe en un proceso de resolución de conflicto o queja.

Procedimiento

Aunque no es obligatorio, se incentiva a los integrantes del equipo a seguir un proceso de primera instancia de resolución de conflicto antes de presentar una queja formal.

Proceso de primera instancia de resolución de conflictos y quejas

1. Aquellos integrantes que enfrenten un conflicto laboral o que tengan una queja relacionada deben intentar discutirlo de forma constructiva y propositiva con su respectivo director / coordinador, indicando que se está actuando en el marco de la primera instancia de resolución de conflictos. En algunas situaciones, esto puede resultar difícil o inapropiado. En estos casos, el / la integrante puede solicitar una reunión con la siguiente persona en la jerarquía organizacional (que puede ser el / la Director / a Ejecutivo / a) o con alguna persona encargada de recursos humanos, si existe, para discutir el problema.
2. La persona que reciba la queja, según el caso, analizará la naturaleza y la relevancia de la solicitud de resolución de conflicto y se reunirá con el integrante del equipo dentro de los siguientes dos días laborales para darle seguimiento y compartir el plan de acción a seguir.
3. En caso de que el / la integrante del equipo afectado / a no esté satisfecho con la resolución del conflicto en esta primera instancia, él / ella podrá proceder a la siguiente persona en la jerarquía organizacional si hay (en general, la dirección ejecutiva) o proceder a un proceso de resolución de segunda instancia.

⁷ HR Council for the NonProfit Sector (Consejo de Recursos Humanos para el Sector Sin Fines de Lucro) (http://hrcouncil.ca/docs/POL_Conflict_Res.pdf). Traducción y adaptación por Victoria Wigodzyk y Martha Farmelo.

Proceso de segunda instancia de resolución de conflictos y quejas

1. Aquel miembro del equipo que sienta la necesidad de iniciar un proceso formal de resolución de conflictos, deberá documentar la situación por escrito con todo detalle o evidencia que ilustre la situación, y entregarlo al coordinador o director pertinente, o según el caso, a la dirección ejecutiva.
2. Quien recibe la información analizará la naturaleza y la relevancia de la solicitud de resolución de conflicto o queja, consultando a las personas que estime necesario para entender y / o verificarlo, y enviará al integrante del equipo una respuesta indicando cómo se propone resolver la situación dentro de los siguientes cinco días laborales.
3. El integrante del equipo deberá acusar recibo por escrito de dicha respuesta y declarar si está satisfecho / a o no con la resolución propuesta. En caso de no estar satisfecho, se podrá recurrir al Consejo Directivo de la organización como tercera instancia de resolución.
4. Si el caso involucra un conflicto con la dirección ejecutiva, se podrá recurrir directamente a la tercera instancia.

Proceso de tercera instancia de resolución de conflictos y quejas

1. El Consejo ha designado a [nombre del / la Consejero / a] como enlace con el equipo de trabajo responsable de recibir consultas o quejas vinculadas a serios conflictos que no han podido resolverse, especialmente entre algún miembro del equipo y el / la Director / a Ejecutivo / a.
2. En caso de identificarse un conflicto serio, el enlace sugerirá opciones de resolución.
3. En caso de que el enlace no logre facilitar la resolución del conflicto, se encargará de conformar un Comité de no menos de tres integrantes del Consejo para escuchar a ambas partes y determinar el camino a seguir.
4. En caso de que esto no suceda de manera oportuna, el miembro del equipo podrá recurrir al Presidente del Consejo para plantear la situación. El Presidente tendrá la última palabra sobre si el conflicto merece la conformación de un Comité.
5. En caso de que el Comité se constituya y no logre facilitar la resolución del conflicto, se recurrirá a mediación profesional, cuyo costo correrá por cuenta de la organización y cuya resolución será vinculante para las partes.

Consideraciones

- Cualquier proceso de resolución de conflictos deberá garantizar respeto y confidencialidad para las personas involucradas.
- En todas las situaciones, se buscará llegar a acuerdos y conciliación. Los acuerdos se pondrán por escrito.
- Las partes conciliadoras (coordinaciones, dirección ejecutiva, Presidente del Consejo) en primer lugar tienen la función de conciliar. Sin embargo, en casos en los cuales una conciliación no sea posible, deberán tomar decisiones respecto a cómo solucionar el conflicto.

4.5 Supervisión financiera

e Ejemplo: Procedimiento para la supervisión financiera

La supervisión financiera efectiva típicamente implica:

1. Asegurar que haya un sistema de gestión financiera adecuado

(Establecer que exista, revisarlo una vez al año)

En caso de no haber una persona en el Consejo o en la Asamblea de Asociados preparada para responder estas preguntas, se puede contratar a un contador o auditor independiente para realizar un análisis e informar al Consejo Directivo.

- a. ¿Las personas encargadas de las tareas de contabilidad y gestión financiera son idóneas y capacitadas?
- b. ¿El sistema contable respeta todas las normas y estándares comunes?
- c. ¿El sistema produce la información adecuada para la toma de decisiones?
- d. ¿Se monitorea la ejecución presupuestaria de cada proyecto?
- e. ¿Existe una adecuada proyección de flujo de caja?
- f. ¿Se sabe con claridad cuántos meses de financiamiento hay asegurados para cubrir los gastos de recursos humanos (honorarios, etc.) y otros gastos fijos?
- g. ¿Existen controles internos adecuados?

2. Asegurar que hayan controles internos adecuados⁸

(Establecer que existan, revisarlos una vez al año)

- a. Todo el dinero en la oficina está guardado bajo llave o en una caja fuerte.
- b. Todas las cuentas bancarias están bajo el nombre de la ONG y no bajo el nombre de individuos.
- c. Existe una política que indica cuales miembros del personal pueden autorizar qué gastos.
- d. Cada transacción es autorizada por la persona apropiada.
- e. El personal asegura que los bienes y servicios comprados por la ONG hayan sido recibidos antes de realizar los pagos.
- f. Los cheques no son firmados en blanco (incluyen el "nombre del beneficiario" y el "monto") y cuentan con sus respectivos documentos de respaldo.
- g. Los honorarios del personal (incluyendo adelantos y préstamos) son revisados cada mes por el Director o personal administrativo designado.
- h. Las tareas financieras son repartidas entre los diferentes miembros del personal.
- i. Los registros de caja chica son revisados cada mes por una persona distinta a la que lleva las cuentas.
- j. El saldo en el libro caja es conciliado con el saldo en el extracto de la cuenta bancaria cada mes y por cada cuenta bancaria.

⁸ Adaptado del "Chequeo de Salud de Gerencia Financiera" ("Financial Health Check") de Mango, www.mango.org.uk, 2005.

- k. El saldo en el libro caja es conciliado con el saldo real en la caja chica de la oficina cada mes y por cada cuenta de caja.
- l. Todas las conciliaciones son revisadas cada mes por un director o personal administrativo designado.
- m. Todo activo que posee la ONG está registrado en un inventario o registro de activos.
- n. Cada año, un auditor externo calificado lleva a cabo una auditoría⁹.
- o. Cada año, el Consejo selecciona a los auditores.

3. Aprobar el presupuesto anual

(una vez al año)

Para cada año que comienza, el Consejo debe aprobar formalmente el presupuesto anual, incluyendo ingresos y gastos. El formato debe ser acordado entre el Tesorero y la dirección ejecutiva y debe ser claro y de fácil comprensión. Si los gastos proyectados exceden los ingresos proyectados, se debe explicar cómo se resolverá esa situación y compartir información sobre la estrategia de recaudación de fondos.

4. Monitorear la situación financiera

(durante el año)

El Tesorero y la dirección ejecutiva deben acordar el contenido y el formato de la información financiera a compartir y a ser revisada por el Consejo. [Los informes](#) deben incluir datos financieros (montos) relevantes y una narrativa de fácil lectura para los miembros del Consejo con menos experiencia en temas financieros. Se sugiere que la información responda las siguientes preguntas:

- a. ¿Empezamos el año con un déficit o un superávit?
- b. ¿Dónde estamos en comparación con el presupuesto anual? ¿Cuánto falta recaudar?
- c. ¿Vamos a tener un déficit o un superávit para este año? ¿Tendremos que recortar actividades, continuar al mismo nivel operativo, o estamos en condiciones de expandir? ¿Se contempla reducción o expansión del personal actual en función del dinero disponible y / o esperado?
- d. ¿El flujo de caja proyectado es adecuado?

5. Realizar y analizar la auditoría

(una vez al año)

El Consejo debe nombrar al auditor, procurando que tenga independencia y otras calificaciones necesarias. El Tesorero o Comité de Finanzas, si existe, debe asegurar que la auditoría se complete en tiempo y forma y debe revisar sus conclusiones. A su vez, se podrá realizar una reunión con el auditor para preguntar lo siguiente¹⁰:

- a. ¿Ud. considera que el personal de finanzas es idóneo y profesional y realiza sus tareas adecuadamente?
- b. ¿Existen adecuados controles internos, incluyendo la documentación de todos los ingresos, los gastos y las operaciones financieras?

⁹ Contar con una auditoría institucional anual es una práctica básica recomendable para la salud financiera de cualquier organización, independientemente de si es requerida por un financiador o no. Por ello, es importante incluir el costo de la auditoría en el presupuesto organizacional anual y en las propuestas a los financiadores (sean por proyectos o por apoyo institucional). En muchos casos, el costo de la auditoría debe ser cubierto por fondos institucionales, no etiquetados.

¹⁰ Adaptado de "Board Basics Governance 101" ("Puntos básicos de las Juntas Directivas y gobernabilidad"), Building Better Boards #1, Educational Series Sponsored by Barker Mead Fund through Community Foundation of South Wood County, 31 de octubre de 2005, facilitado por Sandra R. Hughes. Adaptación y traducción propia.

- c. ¿Cómo evalúa Ud. los controles existentes para prevenir pagos no autorizados de nuestra cuenta bancaria, que un proveedor cobre demás, u otro uso inadecuado de fondos, incluyendo de la caja chica?
- d. ¿Ud. tiene conocimiento de algún tipo de compensación recibida por algún integrante del equipo que no haya sido debidamente autorizada por el Consejo?
- e. ¿Ud. tiene conocimiento de alguna relación con un proveedor o relación entre empleados, donantes, proveedores, etc. que podría presentar algún problema ético o de conflicto de intereses?
- f. ¿Ud. tiene alguna recomendación sobre cómo podríamos mejorar nuestros controles internos?

6. **Monitorear la sustentabilidad financiera**

(como mínimo una vez al año)

- a. ¿Nuestras fuentes de financiamiento están suficientemente diversificadas? (Si se pierde alguna fuente, ¿peligra la salud financiera de la organización?)
- b. ¿Las fuentes clave de financiamiento están aumentando o disminuyendo?
- c. ¿Cuál es la estrategia de sustentabilidad financiera? ¿De qué manera la podemos apoyar como Consejo?
- d. ¿Se está cumpliendo con su implementación?

7. **Asegurar un fondo de reserva**

(como mínimo una vez al año)

Es óptimo que toda organización cuente con un fondo de reserva, generalmente equivalente a unos tres a seis meses de gastos operativos. El Consejo Directivo debe decidir la política sobre este fondo de reserva (monto, condiciones de uso), la cual debe quedar registrada en el manual de políticas y procedimientos de la organización.

- a. ¿Contamos con un fondo de reserva?
- b. ¿Está aumentando o disminuyendo?
- c. ¿Cuál es la estrategia para crearlo o aumentarlo?
- d. ¿Tenemos una política sobre el monto y las condiciones de uso del fondo de reserva?

e Ejemplo: Informe financiero para el Consejo Directivo

El formato puede ser modificado, pero lo importante es que el informe responda preguntas tales como: ¿en qué situación se encuentran nuestros ingresos y gastos presupuestados? ¿Terminaremos el año con un déficit o un superávit?

 [Guardar documento](#)

Informe financiero para el Consejo Directivo

Asociación Vamos por un Mundo Mejor

Informe financiero al 15 de junio de 2013

I. INGRESOS Y GASTOS	2012	2013	2013	Saldo	2013	2013
	Final	Presupuesto	al 15 de junio	al 15 de junio	Final proyectado	Saldo proyectado
Ingresos						
Fundaciones (para año en curso)	\$ 388.000	\$ 410.000	\$ 325.000	\$ 85.000	\$ 400.000	\$ -10.000
Individuos	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 47.500	\$ 2.500
Contratos	\$ 81.198	\$ 70.000	\$ 63.000	\$ 7.000	\$ 75.000	\$ 5.000
TOTAL	\$ 509.198	\$ 525.000	\$ 406.000	\$ 119.000	\$ 522.500	\$ -2.500
Gastos						
Recursos Humanos						
Honorarios: equipo	\$ 203.500	\$ 225.000	\$ 110.500	\$ 114.500	\$ 228.000	\$ -3.000
Honorarios: consultores	\$ 16.000	\$ 11.000	\$ 4.530	\$ 6.470	\$ 8.500	\$ 2.500
Seguro médico	\$ 8.872	\$ 10.700	\$ 6.950	\$ 3.750	\$ 12.900	\$ -2.200
Impuestos laborales	\$ 18.402	\$ 21.050	\$ 9.625	\$ 11.425	\$ 21.100	\$ -50
Costos fijos de operación						
Alquiler y servicios	\$ 38.000	\$ 41.000	\$ 20.500	\$ 20.500	\$ 41.000	\$ 0
Teléfono e Internet	\$ 6.500	\$ 7.200	\$ 3.200	\$ 4.000	\$ 7.400	\$ -200
Equipos	\$ 1.565	\$ 3.000	\$ 900	\$ 2.100	\$ 2.500	\$ 500
Oficina regional	\$ 0	\$ 5.000	\$ 0	\$ 5.000	\$ 2.500	\$ 2.500
Recaudación de fondos	\$ 3.745	\$ 3.000	\$ 980	\$ 2.020	\$ 2.540	\$ 460

I. INGRESOS Y GASTOS	2012	2013	2013	Saldo	2013	2013
	Final	Presupuesto	al 15 de junio	al 15 de junio	Final proyectado	Saldo proyectado
Seguros	\$ 3.474	\$ 3.500	\$ 1.750	\$ 1.750	\$ 3.900	\$ -400
Servicios legales	\$ 9.400	\$ 4.000	\$ 300	\$ 3.700	\$ 4.000	\$ 0
Programas						
Publicaciones	\$ 78.663	\$ 63.000	\$ 18.400	\$ 44.600	\$ 62.500	\$ 500
Eventos	\$ 36.333	\$ 38.000	\$ 19.000	\$ 19.000	\$ 34.000	\$ 4.000
Viajes domésticos	\$ 6.790	\$ 17.200	\$ 8.600	\$ 8.600	\$ 14.500	\$ 2.700
Viajes internacionales	\$ 26.690	\$ 21.900	\$ 10.950	\$ 10.950	\$ 20.000	\$ 1.900
Transporte local	\$ 487	\$ 750	\$ 375	\$ 375	\$ 750	\$ 0
Envíos y difusión	\$ 13.700	\$ 18.440	\$ 9.960	\$ 8.480	\$ 18.600	\$ -160
Servicios de investigación	\$ 4.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bibliografía y suscripciones	\$ 354	\$ 300	\$ 230	\$ 70	\$ 150	\$ 150
Insumos de oficina	\$ 16.012	\$ 17.450	\$ 9.760	\$ 7.690	\$ 17.300	\$ 150
Desarrollo página web	\$ 6.500	\$ 13.200	\$ 3.600	\$ 9.600	13600	\$ -400
Fondo de reserva						
Creación del fondo+	\$ 0	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 0
TOTAL	\$ 499.788	\$ 524.690	\$ 240.110	\$ 284.580	\$ 515.740	\$ 8.950
Saldo (Ingresos menos Gastos)	\$ 9.410	\$ 310	\$ 165.890		\$ 6.760	

II. BALANCE FINAL

1 de enero de 2012	\$ -4.100	
1 de enero de 2013	\$ 5.310	(-4.100+9.410)
1 de enero de 2014 presupuestado	\$ 5.620	(5.310+310)
1 de enero de 2014 proyectado	\$ 12.070	(5.310+6.760)

+ La contribución de \$5,000 de 2012 para crear un fondo de reserva fue postergada por falta de fondos.

En febrero 2013 la Junta Directiva autorizó la creación del fondo con \$5,000 con otro pago de \$5000 proyectado para fin de año.

e

Ejemplo: Contenido de un informe financiero narrativo para el Consejo Directivo

Notas al informe

- Las notas al informe financiero deben explicar cualquier aspecto del informe que necesita aclaración, especialmente las cifras que se apartan de lo proyectado, sea positiva o negativamente. (Para este ejemplo, se podría explicar por qué se gastará más en seguro médico (quizás por un aumento no previsto), por qué se gastará tanto menos en eventos y viajes, etc.).

Situación general

- ¿Dónde estamos en comparación con el presupuesto anual?
- ¿Vamos a tener un déficit o un superávit para este año?
- ¿El flujo de caja proyectado y actualizado es adecuado?

Estrategia de sustentabilidad financiera

- ¿Cómo está evolucionando la diversidad en las fuentes de financiamiento?
- ¿Las fuentes clave de financiamiento están aumentando o disminuyendo?
- ¿Qué novedades hay en la implementación de la estrategia de sustentabilidad financiera?

Fondo de reserva

- Actualización en función de lo programado.

Auditoría

- Actualización sobre la situación de su realización, la implementación de las recomendaciones recibidas, etc.

4.6 Asegurar el óptimo funcionamiento del Consejo

El Consejo es responsable de realizar un proceso continuo de aprendizaje y mejoras en su propio funcionamiento. A estos fines, una breve autoevaluación periódica puede ser particularmente útil para el proceso de reflexión conjunta.

e

Ejemplo: Autoevaluación del Consejo¹¹

Esta autoevaluación puede ser completada individualmente por cada miembro del Consejo o a través de una discusión grupal. Si se lleva a cabo individualmente, lo ideal sería usar una herramienta digital (por ejemplo, Survey Monkey) que agregue las respuestas para facilitar su lectura, análisis y posterior discusión.

¹¹ Adaptado de "Building Your Board: Recruitment and Fundraising Strategies for Effective Governance" ("Construyendo tu Junta Directiva, Reclutamiento y estrategias de recaudación de fondos para la gobernabilidad efectiva", una presentación al Community Foundation of South Wood County, 24 de abril de 2007 por Chuck V. Loring. Adaptación y traducción propia.



Guardar documento

Autoevaluación del Consejo

[Nombre de la organización, fecha]

Tarea	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios (puede incluir pasos para mejorar, persona / s responsable / s y cronograma)
1. Establecer definiciones estratégicas				
Asegurar que la misión esté clara, actualizada				
Establecer los lineamientos estratégicos, especialmente cuando implican cambios o riesgos				
Asegurar que haya un plan estratégico				
Asegurar el monitoreo de la implementación del plan estratégico (por ej., revisar y discutir informes programáticos)				
2. Asegurar el liderazgo y la gestión idónea	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Contratar la dirección ejecutiva y establecer sus condiciones contractuales y remuneración				
Evaluar el desempeño de la dirección ejecutiva				
Transiciones de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Implementación del proceso (convocatoria, criterios de selección, entrevistas, participación del equipo, etc.) • Comunicación con equipo, donantes, etc. • Resultado 				
Aprobar políticas de recursos humanos (por ej., escala salarial y prestaciones, sin interferir en la gestión de la dirección ejecutiva)				
3. Asegurar la solidez financiera de la organización	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Revisar datos financieros clave				
Asegurar que haya un sistema de gestión financiera y controles internos adecuados				
Asegurar que haya un adecuado plan de sustentabilidad financiera y su implementación				
Asegurar que las actividades para generar fondos operan con un plan adecuado de gestión [si aplica]				
Nombrar al auditor y dar seguimiento a los informes de auditoría				
4. Asegurar los más altos estándares éticos y profesionales	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Firmar e implementar una política de conflicto de intereses (identificar y encarar los conflictos potenciales y reales y la percepción de los mismos)				
Controlar cumplimiento impositivo, legal, etc.				
Asegurar cumplimiento de responsabilidades asumidas con donantes				
Monitorear la calidad del trabajo de la organización				
Estatutos y reglamento son respetados				

5. Brindar aportes sustantivos a la realización del trabajo de la organización	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Comunicar de manera efectiva y frecuente sobre la organización y ayudar a posicionarla en la comunidad				
Compartir contactos y experticia, abrir puertas, participar en eventos y otras acciones, según sea apropiado				
Ejercer la representación institucional de manera apropiada (incluye hablar en nombre de la organización, transmitir información relevante a mi comunidad u organización, etc.)				
6. Aportar a la recaudación de fondos	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Identificar oportunidades de financiamiento u abrir puertas (enviar cartas de presentación / apoyo, etc.)				
Facilitar y hacer contactos y realizar solicitudes de financiamiento				
Hablar bien y frecuentemente sobre la organización a potenciales donantes y otros contactos				
OPTATIVO: Cada Consejero realiza una contribución financiera anual (monetaria u otra)				
7. Asegurar el óptimo funcionamiento del Consejo Directivo				
a. Tamaño y estructura	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Número de integrantes y estructura adecuados (equilibrio entre representantes de organizaciones o sectores y otros, si aplica)				
Estatutos y reglamento están actualizados y cumplen con la normativa legal				
b. Tener las personas más idóneas como Consejeros	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Mantener registro de integrantes y tiempo / plazos en el Consejo				
Evaluar el conocimiento, las habilidades, y la representación que tenemos vs. las que necesitamos				
Todas las necesidades de conocimiento, representación, habilidades, etc. se cumplen				
Establecer e implementar proceso efectivo para reclutar miembros nuevos idóneos				
c. Plazos y rotación	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Tener y respetar plazos claros para los integrantes del Consejo Directivo				
Asegurar la adecuada retención y rotación de miembros del Consejo				
d. Orientación	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Orientar adecuadamente a nuevos miembros (incluye compartir materiales de referencia / documentos relevantes y brindar oportunidades para conocer al equipo, los programas, aprender sobre el funcionamiento del Consejo, etc.)				
e. Motivación y contribuciones	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Entender nuestro rol como Consejeros				
Entender cómo implementar cada responsabilidad clave				

Tener información adecuada sobre los programas y eventos de la organización				
Sentirnos motivados y aprovechados				
Aprovechar los aportes de todos los miembros del Consejo (todos comparten su conocimiento, experticia, etc.)				
f. Reuniones efectivas	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Asistir regularmente a las reuniones				
Ir preparados a las reuniones y participar efectivamente				
Llevar adelante reuniones bien conducidas, sustantivas y productivas				
Resolver problemas, tomar buenas decisiones, dar seguimiento a acuerdos previos, debatir efectivamente, hacer preguntas incisivas				
g. Comités efectivos	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Tener los comités que necesitamos				
Cada comité tiene un mandato claro y opera efectivamente				
Los comités comunican sus actividades al resto de los integrantes del Consejo				
h. Relación Consejo Directivo-equipo	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Brindar al equipo información oportuna sobre los puntos clave de discusión y las decisiones tomadas por el Consejo				
Identificar y dar seguimiento a mecanismos de colaboración con el equipo (incluye participación en acciones programáticas a pedido del equipo, si se considera apropiado)				
Asegurar que el equipo y Consejo tengan oportunidades para conocerse e intercambiar información				
Desistir de involucrarnos en aspectos de la gestión de la organización que no nos incumben				
Respetar al Director Ejecutivo y al equipo y colaborar de manera fluida				
i. Auto-evaluación del Consejo	No se hace	Necesita mejorar	Se hace bien	Comentarios
Realizar una autoevaluación anual del Consejo o periódicamente analizar el funcionamiento y el rol del Consejo				

C Consejos prácticos: Cómo asegurar reuniones productivas del Consejo

Estas sugerencias pueden parecer de sentido común, pero muchas veces no se implementan y pueden marcar la diferencia entre reuniones interesantes, productivas y motivadoras y aquellas que se perciben como pérdidas de tiempo:

1. Enviar el paquete de materiales con debida anticipación para que los Consejeros lo puedan revisar con tiempo. Los materiales deberían incluir:
 - a. [Informes financieros](#), [programáticos](#) e [institucionales](#)
 - b. Cualquier otro material relevante para las discusiones
 - c. Cualquier memo que resuma información a fin de facilitar la discusión y /o la toma de decisiones sobre algún punto en particular
2. Armar una [agenda adecuada](#)
 - a. Asignar tiempos específicos para cada tema en la agenda
 - b. Para cada tema en la agenda, identificar si es informativo, para discutir o para tomar una decisión u otra acción
 - c. Repasar y aprobar el Acta de la reunión anterior
 - d. Repasar y asegurar que se realizaron las tareas pendientes de la reunión anterior
 - e. Minimizar el tiempo dedicado a informes, utilizando el repaso de información enviada de antemano e informando verbalmente de forma dinámica para fomentar el intercambio (con fotos, videos, etc.)
3. Incluir discusiones sustantivas, ya sean programáticas o institucionales
4. ¡Conducir bien las reuniones! La buena facilitación es fundamental. Si algún miembro del Consejo tiene la habilidad de conducir buenas reuniones, se sugiere invitarlo a cumplir esa función.
5. Hacer preguntas difíciles. El rol de cada miembro del Consejo es animarse a hacer las preguntas que no siempre son fáciles de contestar, con el espíritu de mejorar la salud institucional y los resultados y logros de la organización.



Ejemplo: Agenda básica para una reunión del Consejo

En general, el Presidente del Consejo y / o el Director Ejecutivo preparan y consensuan la agenda. La misma, así como cualquier material que deba ser revisado antes de la reunión, deben ser enviados con al menos unos días de anticipación.

[Guardar documento](#)

Agenda Consejo Directivo

[Organización]

[Fecha]

15:00 a 18:30

[Lugar]

I.	Presentaciones	15:00
	A. Aprobar minuta y Acta de la reunión anterior	
	B. Repaso de las tareas pendientes de la reunión anterior	
	C. Aprobar agenda	
II.	Repaso del Informe del Director Ejecutivo (Adjunto #1)	15:15
	A. Implicaciones de la cobertura del caso de litigio estratégico	
	B. Presentación de organigrama nuevo	
	C. Modificaciones propuestas a la escala salarial	
III.	Finanzas y Recaudación de Fondos	16:15
	A. Repaso del informe financiero (Adjunto #2)	
	B. Novedades en la estrategia de recaudación de fondos (Adjunto #3)	
	C. Nombramiento del auditor	
	Café	17:00
IV.	Fortalecimiento del Consejo	17:15
	A. Ejercicio anual de autoevaluación del Consejo (Adjunto #4)	
	B. Cronograma para reclutar nuevos miembros	
	C. Política de reembolso para gastos de viaje a reuniones	
V.	Presentación de la Campaña para la Justicia Social (Adjunto #5)	18:15
VI.	Finalización y breve evaluación de la reunión	18:30



Ejemplo: Acta de reunión¹²

Este formulario puede ser completado y firmado al final de la reunión misma.

 [Guardar documento](#)

Acta de reunión

Fecha:				
Hora Inicio:		Hora de Término:		
Participantes:				
Agenda:				
-				
-				
-				
Nº	Tema	Compromiso / Definición	Resp.	Fecha

Próxima reunión:

Firma de Directores Presentes:

¹² Elaborado por Rodrigo Mobarec para la Fundación Ciudadano Inteligente.

e Ejemplo: Evaluación de una reunión del Consejo¹³

Esta breve evaluación puede ser utilizada al final de todas las reuniones del Consejo Directivo.

 Guardar documento

Evaluación de una reunión del Consejo

	Está bien	Necesita mejorar	Pasos para mejorar / Responsable de seguimiento
Empezó a tiempo			
La agenda estuvo bien armada			
Estuvo bien conducida, respetando la agenda, con tiempo adecuado para todos los puntos			
Los materiales fueron circulados con anticipación y cumplieron su función			
Los participantes leyeron los materiales y estuvieron preparados para participar			
Las discusiones fueron sustantivas			
La asistencia fue amplia			
La participación fue amplia y activa			
Desistimos de meternos en detalles administrativos o de gestión que no nos competen			
Revisamos los compromisos pendientes de la reunión pasada e identificamos tareas y responsables para los pendientes nuevos			

C Consejos prácticos: Comités que valen la pena

Conviene ser muy práctico y flexible, a veces asignando tareas o funciones a no más de una o dos personas. Aunque no siempre imprescindibles (dependiendo del tamaño del Consejo, de la organización y de la envergadura de la tarea), muchos Consejos organizan Comités para hacer el trabajo del Consejo más eficiente. Algunos Comités típicos incluyen:

- Finanzas
- Transición de liderazgo
- Recursos humanos (evaluación del Director Ejecutivo, enlace con el equipo)
- Desarrollo del Consejo (el proceso de nominaciones, reclutamiento y orientación de miembros nuevos; la autoevaluación del Consejo, la autoevaluación de las reuniones, etc.)

Las claves de los Comités efectivos son muy sencillas: un mandato claro, miembros idóneos dispuestos a trabajar, y una coordinación clara pero ágil. También es fundamental que mantengan al resto del Consejo informado sobre sus actividades, generalmente a través de un informe especial en cada reunión del Consejo. Es útil plasmar las expectativas y las reglas de funcionamiento de los Comités en el [reglamento](#).

¹³ Adaptado de "Building Your Board: Recruitment and Fundraising Strategies for Effective Governance" ("Construyendo tu Junta Directiva, Reclutamiento y estrategias de recaudación de fondos para la gobernabilidad efectiva", una presentación al Community Foundation of South Wood County, 24 de abril de 2007 por Chuck V. Loring, a su vez adaptado del The Board Building Cycle by Hughes, Lakey & Bobowick, 2003. Re-adaptación y traducción propia.

C Consejos prácticos: Comunicación entre el Consejo y el equipo

Una comunicación e interacción adecuada entre el Consejo y el equipo de trabajo, más allá del Director Ejecutivo, es fundamental. Por un lado, la comunicación de discusiones y decisiones en el ámbito del Consejo asegura que el equipo tenga la información que necesita y se sienta tranquilo e incluido. Por el otro, las instancias de interacción aseguran que los Consejeros cuenten con información necesaria y puedan comprender el accionar, el funcionamiento y las capacidades internas de la organización, y ayudan a que el equipo se sienta comprendido y reconocido por los Consejeros. La comunicación e interacción puede darse a través de distintos mecanismos:

1. Comunicación de las discusiones y decisiones del Consejo

Esto puede ser tan simple como un breve correo electrónico de un integrante del Consejo o del Director Ejecutivo al equipo dentro de las 24 horas posteriores a la reunión del Consejo. También puede presentarse en la siguiente reunión de equipo.

2. Instancias de interacción y colaboración entre Consejeros y el equipo

Pueden incluir:

- a. Participación de miembros del equipo en reuniones del Consejo (sobre todo para nutrir ciertas discusiones)
- b. Una presentación anual al Consejo de algunos miembros del equipo sobre el trabajo programático
- c. Instancias informales de interacción en algún evento social de la organización
- d. Colaboración en el trabajo de la organización, programático (por ejemplo, apoyo en algún litigio, investigación, acción de incidencia, etc.) institucional (revisión financiera, recaudación de fondos, comunicación externa)
- e. Otros procesos como la [evaluación de desempeño del Director Ejecutivo](#) y el proceso de [transición en la dirección ejecutiva](#) en la medida en que estos incluyan consultas al equipo a través de encuestas u otros mecanismos.

A su vez, algunas organizaciones designan a un punto focal entre los Consejeros, encargado de ser el vínculo con el equipo de trabajo. Esta es la persona designada a quien el equipo puede contactar en caso de tener alguna pregunta o inquietud a plantear, y en el marco de la [política de resolución de conflictos](#). Designar esta función dentro del Consejo transmite un mensaje al equipo de que se le da la debida importancia a la comunicación interna, estableciendo canales permanentes de intercambio.

Sección 5

Consejeros activos, motivados y bien aprovechados

C

Consejos prácticos: “Qué hacer y no hacer” – un resumen de los mejores consejos para Directores Ejecutivos y Consejeros¹⁴

A pesar de todos los esfuerzos por parte de los Directores Ejecutivos y los Consejeros por aclarar las responsabilidades básicas de los Consejos, muchas veces los roles de ambos son ambiguos. Inevitablemente, los Consejos y los Directores enfrentan dificultades en este ámbito. La siguiente guía propone algunas ideas para navegar estas relaciones críticas.

Para Directores Ejecutivos

QUE NO HACER	QUE HACER
No esperes que los Consejeros tomen la iniciativa para ayudar o pedir consignas. Si esperas a que se acerquen, puedes esperar para siempre.	Reúnete individualmente con cada Consejero una vez al año para discutir sus intereses, las necesidades de la organización y como pueden ayudar.
No olvides que tus Consejeros son voluntarios con sus propios trabajos; sé estratégico al momento de solicitar su ayuda. No te molestes cuando no le den seguimiento a los temas, pero tampoco hagas su trabajo por ellos para que ellos también puedan rendir cuentas.	Asegura que tus Consejeros entiendan lo que quieres que hagan y bríndales la estructura, el apoyo del equipo y el seguimiento necesario. Recuerda que un buen trabajo del equipo incentiva un buen Consejo. Solicita al Presidente del Consejo que comunique las necesidades a los demás Consejeros.
No plantees temas o preguntas a tus Consejeros si ya has tomado una decisión sobre algún asunto. El Consejo se sentirá manipulado o simplemente como un sello de aprobación. A la vez, no dejes de expresar tus opiniones sobre decisiones importantes de políticas.	Confía en y empodera al Consejo para tomar decisiones importantes sobre políticas. Su perspectiva puede enriquecer la discusión y ayudar a que se apropien del tema. Asegúrate de contar con su apoyo antes de emprender grandes líneas nuevas de acción, aunque ello postergue o retrase una oportunidad de financiamiento.
No ocupes toda la reunión con presentaciones de informes –los tuyos incluidos— o con temas triviales o logístico-administrativos.	Involucra al Consejo en discusiones sustantivas e interesantes. Lleva al menos un tema importante de coyuntura a cada reunión.
No distribuyas demasiados materiales antes de la reunión sin diferenciar claramente lo que realmente quieres que lean y lo que es sólo material informativo.	Prepara documentos cortos de discusión para asuntos puntuales y clave de la agenda. Asegúrate que los documentos brinden información esencial, cristalicen temas y aclaren cualquier acción que deba impulsar el Consejo.

14 “Boards Matter: Board Building Tools for the Busy Social Justice Executive” (“Los Consejos Directivos son Importantes: Herramientas para Crear un Consejo Directivo para Directores Ocupados en Asuntos de Justicia Social”), Management Assistance Group, 2007, p. 11-15. Traducción por Victoria Wigodzky.

No te permitas, ni permitas al equipo, dominar las discusiones del Consejo. No tienes que saberlo todo, defenderlo todo, tener todas las respuestas, o generar todas las buenas ideas. Si quieres que el Consejo contribuya, permítele que lo haga.	Genera un espacio y un clima que invite a los Consejeros a participar activa y abiertamente en las discusiones. Incentívalos a hacer preguntas difíciles y críticas constructivas cuando lo estimen útil y necesario.
No esperes que tus Consejeros recauden fondos a menos que estés preparado a involucrarlos significativamente en la dirección estratégica de la organización. Los Consejeros necesitan sentirse verdaderos participantes, actores y “dueños”.	Si quieres que tus Consejeros ayuden a recaudar fondos, prepárate para brindarles todo el apoyo necesario (guíalos, acompáñalos, moléstalos).
No dejes que tus Consejeros se enteren de lo que ocurre en la organización por parte de personas externas.	Mantén al Consejo informado en tiempo y forma de todos los acontecimientos, los problemas o las controversias más importantes.
No olvides agradecer y reconocer a tus Consejeros por cualquier ayuda que brinden. Y no te quejes frente al equipo (u otros) sobre lo que el Consejo hace o deja de hacer.	Asegúrate que tus Consejeros sientan que aprecias sus contribuciones. Habla bien del Consejo.
No hables mal de tus Consejeros, pero tampoco ignores aquellos que están descontentos. Intenta resolver los problemas hablando directamente con ellos o solicita la ayuda del Presidente.	Discute cualquier problema que tengas con algún Consejero con el Presidente, pero sólo luego de haber intentado resolverlo directamente con el Consejero en cuestión.

Para Consejeros

QUE NO HACER	QUE HACER
No micro-gerencies o te involucres en detalles operativos y no pidas u ordenes al equipo hacer algo sin primero consultar al Director Ejecutivo.	Preocúpate sobre si la organización está logrando su misión y sus objetivos, manteniendo estándares altos y siendo creativa e innovadora.
No te entrometas en decisiones sobre contrataciones o despidos a menos que el Director Ejecutivo solicite tu ayuda explícitamente.	Confía en, y empodera al, Director Ejecutivo para dirigir, gestionar y liderar a su equipo de trabajo.
No tomes decisiones sobre políticas sin involucrar a los miembros del equipo responsables de implementarlas. De lo contrario, puedes terminar con dos políticas distintas: la tuya y la que el equipo realmente ejecuta. Evita cuestionar al Director Ejecutivo y al equipo en este sentido. Si algo se puede hacer igualmente bien a tu manera o a la de ellos, permíteles hacerlo como ellos quieren.	Solicita la participación de miembros del equipo en discusiones del Consejo sobre temas por los cuales son responsables. Brinda críticas constructivas amablemente, pero prioriza darle el beneficio de la duda al Director Ejecutivo y al equipo.
No hables sobre el Director Ejecutivo con los miembros del equipo a menos que la conversación sea parte de un proceso transparente de evaluación de desempeño.	Solicita a aquellos miembros del equipo que presentan quejas que lo hablen directamente con sus supervisores.
No compartas tus desacuerdos “en el pasillo” sólo con aquellos Consejeros afines a tu opinión con el objeto de evitar conflictos dentro del Consejo. A la vez, no continúes sacando temas o presionando sobre asuntos sobre los cuales tu punto de vista no fue compartido por la mayoría.	Asegúrate de abordar temas difíciles, introducir buenas preguntas e indagar sobre los fundamentos de los distintos planes discutidos durante las reuniones. Ofrece tu opinión, pero una vez tomada, apoya la decisión de la mayoría.

<p>No olvides que si como Consejero ofreces realizar trabajo programático con el equipo, debes trabajar bajo la dirección del Director Ejecutivo.</p>	<p>Recuerda que el Director Ejecutivo no reporta o responde frente a ningún Consejero en particular. El Director Ejecutivo sólo rinde cuentas frente al Consejo en su totalidad.</p>
<p>No critiques al Director Ejecutivo por fuera de las sesiones apropiadas del Consejo o el proceso institucional de evaluación.</p>	<p>Realiza un proceso formal de evaluación del desempeño del Director Ejecutivo cada uno o dos años. Agradece y reconoce los aportes del Director Ejecutivo y del equipo. Toma en cuenta que es muy probable que tu aprecio sea el único que ellos reciban.</p>
<p>No permanezcas en el Consejo a menos que te comprometas a cumplir un papel activo y a hacer una verdadera contribución. No aceptes hacer cosas sin estar preparado a brindar el seguimiento necesario al asunto en cuestión.</p>	<p>Asiste a las reuniones del Consejo. Si piensas que las reuniones no utilizan bien tu tiempo, comparte tu preocupación con el Presidente del Consejo. Participa activamente en al menos un comité o en un área importante en la cual la organización requiera apoyo.</p>
<p>No introduces demandas innecesarias al Director Ejecutivo o al equipo y no les pidas favores especiales.</p>	<p>Asegúrate de contribuir más a la organización (en términos de tiempo, trabajo y dinero) de lo que recibas de ella.</p>
<p>No introduces agendas ocultas y, como guardián de la organización, nunca pongas tus intereses personales por sobre los institucionales.</p>	<p>Revela cualquier conflicto de interés (aparente o real) que surja y no participes en discusiones sobre los temas en cuestión.</p>
<p>No siempre incidas o insistas sobre sólo un tema, un grupo o una parte o programa de la organización.</p>	<p>Enfócate en las necesidades de la organización en su totalidad. Recuerda que aunque hayas sido convocado al Consejo por tus conexiones con un grupo en particular, tu mayor responsabilidad no es "representar" a nada ni a nadie más que a los intereses de la organización.</p>
<p>No organices reuniones de comité a menos que haya algo importante para hacer. Los comités que se juntan sin un propósito claro pueden generar trabajo innecesario y de poca utilidad.</p>	<p>Además de o en lugar de comités, considera la conformación de grupos de trabajo fluidos y ad hoc.</p>
<p>No hables en representación del Consejo o de la organización sin explícita autorización previa. No hables mal de la organización. Respetar la confidencialidad de las reuniones del Consejo.</p>	<p>Actúa como embajador de la organización. Promuévela frente a aquellas personas, espacios y comunidades en las cuales te manejas. Escucha y presta atención a lo que distintos actores externos dicen sobre la organización e infórmale al Presidente del Consejo al respecto.</p>
<p>No renueves los mandatos de los Consejeros automáticamente. Aquellos Consejeros que no han participado adecuada o activamente pueden estar permaneciendo en el Consejo porque se sienten culpables de no hacerlo cuando, en realidad, apreciarían la oportunidad de apartarse de manera digna y elegante.</p>	<p>Respetar los plazos y los mandatos de los Consejeros y utiliza los procesos de renovación y nominación como una oportunidad para analizar su desempeño.</p>

C Consejos prácticos: Cómo mantener a los miembros activos y motivados¹⁵

Una de las mayores fuentes de motivación para los miembros de un Consejo es sentirse útil y percibir que están aportando a la misión y a la visión de la organización. Esto ocurre principalmente en dos sentidos: a través de su trabajo como un cuerpo que delibera y toma decisiones de manera colegiada, y a través de los aportes que cada uno puede hacer individualmente. De vez en cuando, también puede resultar útil y necesario fortalecer las capacidades individuales de los miembros para apoyar su participación efectiva en la organización.

Es importante evitar el error de enfocarse sólo en su funcionamiento como grupo, sin aprovechar sus contribuciones individuales, o viceversa.

Para su funcionamiento como grupo, es fundamental:

- Que los integrantes hayan recibido una [orientación](#) adecuada. Algunas organizaciones utilizan un sistema de “mentor / guía” o “amigo” a través del cual un Consejero con mayor experiencia acompaña a un miembro nuevo o más joven, habiendo consensuado de antemano expectativas claras sobre lo que el vínculo implicará, cuánto durará, etc.
- Que tengan claridad sobre su [rol](#) y la forma de operativizarlo.
- Que identifiquen el mejor mecanismo de comunicación para contactarse entre reuniones, asegurando el acceso y la comodidad de todos los involucrados con el medio seleccionado (redes sociales, Whatsapp, email, etc.).
- Que las [reuniones](#) sean sustantivas (no meramente administrativas) y bien conducidas.
- Que reciban información clara, interesante y oportuna sobre el trabajo y los resultados que está logrando la organización, así como sus principales desafíos (ver modelos de [informes financieros](#), [programáticos](#) e [institucionales](#)).

Algunas organizaciones han optado por incorporar algún tipo de evento o interacción social en cada reunión del Consejo con el objetivo de afianzar la relación entre sus miembros (por ejemplo, un ejercicio “rompe-hielo”, una comida o brindis antes o después de alguna actividad programática, etc.). Otros optan por organizar eventos meramente sociales, por fuera de las reuniones formales del Consejo o de las actividades programáticas, para que las personas se conozcan mejor.

Algunos grupos incentivan a sus Consejeros a “estar presentes en su vida cotidiana”, fomentando que sus miembros se preocupen el uno por el otro en lo personal, más allá de su involucramiento en la organización, con el objetivo de fortalecer los vínculos comunitarios. Algunos ejemplos incluyen enviar mensajes para los cumpleaños u otros eventos significativos, organizar un breve festejo o momento de reconocimiento en la reunión del Consejo correspondiente, visitar a alguien que esté enfermo, etc.

Para aprovechar los aportes de cada integrante, es fundamental:

- Pensar en cada uno individualmente para imaginar y aprovechar sus contribuciones, así como también sus necesidades de fortalecimiento de capacidades.
- Conversar individualmente con cada integrante sobre este tema, con el objetivo de entender sus expectativas sobre su participación en el Consejo y lo que le gustaría obtener de esta experiencia (por ejemplo, pertenencia comunitaria, la posibilidad de contribuir a una causa de su interés, la oportunidad de crecer profesionalmente a través de nuevas relaciones o conocimiento, reconocimiento de la comunidad, etc.). Estas conversaciones también permiten que el director ejecutivo o Presidente del Consejo puedan realizar pedidos específicos de distintos tipos de aportes.

¹⁵ La autora agradece las ideas compartidas en la red virtual del programa de liderazgo de Selah (Selah Leadership Program Network), <http://www.bendthearc.us/programs/selah-leadership-program>, junio 2016.

- Identificar acciones específicas que realizarán y acordar plazos y fechas (“¿Te puedo contactar sobre esto a fin de mes si no me escribiste antes?”).
- Realizar el seguimiento y / o brindar el apoyo necesario para concretar las contribuciones identificadas de cada uno.
- Ofrecer capacitaciones técnicas y / o de contenido, sustantivas e interactivas, para que los miembros puedan afianzar sus capacidades, conocerse mejor y fortalecer su conexión con la organización. Por ejemplo, se puede incorporar un breve taller o componente de capacitación en cada reunión del Consejo, con la participación de algún experto o miembro del equipo con experticia relevante, según el caso.

A continuación se brindan dos ejemplos de cómo involucrar, motivar y fortalecer las capacidades de los miembros de un Consejo:

- **La participación en actividades de la organización.** Una organización invitó a un Consejero a intervenir en un seminario y en reuniones con funcionarios públicos. El equipo ayudó a orientarlo y prepararlo previo a ambas actividades. El Consejero nunca había tenido contacto directo con el trabajo de la organización, sin embargo, era una persona sumamente respetada en el ámbito y su intervención logró incrementar la visibilidad del evento. Estuvo muy entusiasmado y contagió su entusiasmo a los otros Consejeros en la siguiente reunión del Consejo, quienes ofrecieron participar en futuras acciones.
- **Reportes de miembros del equipo con material audiovisual.** Una organización comenzó a introducir en las reuniones informes sobre los logros recientes con soporte audiovisual (fotos y breves videos) realizados por miembros del equipo (estos deben ser breves y bien elaborados). Los Consejeros se entusiasmaron con esta forma de conocer el trabajo, pudieron hacer preguntas y comentarios, y entablar contacto directo con miembros del equipo, entendiendo y apreciando más su trabajo.

Es sumamente importante darle adecuado seguimiento a los pendientes y a los acuerdos de contribuciones para evitar desmotivar a los Consejeros. Está muy bien recordarles, contactarlos, preguntar si hay algo que se puede hacer desde el equipo para ayudarlos, etc.

C Consejos prácticos: Cómo activar un Consejo existente pero inactivo

Muchas organizaciones cuentan con un Consejo formal en papel, pero inactivo o poco efectivo en la práctica. Para revertir esta situación, a veces se trata de introducir un recambio de las personas que están en el Consejo, otras veces simplemente de activar un grupo de personas idóneas. En ambos casos, un buen primer paso es acordar con los Consejeros el rol del Consejo y discutir con ellos cómo se va a operativizar.

Por ejemplo, una organización elaboró una nueva “descripción de las funciones del Consejero” (parecida a la Carta Compromiso, pero en base a lo incluido en el reglamento) que identificaba las funciones y las responsabilidades, incluyendo la participación en reuniones y otras actividades. Con eso, se conversó individualmente con cada integrante del Consejo para ver si todavía tenía interés en participar. Algunos que hace tiempo no estaban activos optaron por renunciar, mientras otros renovaron su compromiso y pudieron comentar sobre los aportes que estaban dispuestos a realizar.

La próxima reunión tuvo una agenda más larga y también más sustantiva (tanto en lo institucional como en lo programático). Incluyó una discusión y aprobación de la nueva “descripción de funciones” de los Consejeros y presentaciones sobre el trabajo de parte de miembros del equipo.

Sección 6

Ejemplo de estatutos

Este ejemplo de estatutos refleja algunas de las especificidades del contexto y marco legal mexicanos. Para otros países habrá que consultar sobre los requisitos y normativa legales correspondientes con un notario público u otra fuente.

La primera versión de los estatutos que se elabora en el momento de fundar la organización, se llama el Acta Constitutiva. Es una especie de partida de nacimiento: se pueden realizar modificaciones al Acta Constitutiva que resulten en estatutos nuevos, pero el Acta Constitutiva será el documento legal y record permanente de la fundación de la organización.

Este ejemplo es de una organización que ha elegido tener una Asamblea de Asociados y un Consejo Directivo. Si esta organización quisiera cambiar a otro modelo de gobierno, debería modificar los estatutos.

El ejemplo fue desarrollado por la ONG mexicana Alternativas y Capacidades como material complementario a su libro “Construyendo tu organización en 16 pasos”¹⁶ y fue adaptado para esta guía. Como indican sus autores, el ejemplo es intencionalmente simplificado al máximo para evitar cambios posteriores, ya que cada modificación de los estatutos lleva el costo de ser protocolizada ante un notario público. Se pueden establecer más detalles en el Reglamento, cuya modificación no implica ningún costo.

El texto escrito de color negro es parte del ejemplo.

El texto escrito con color gris contiene una explicación sobre los temas a los que se refieren las cláusulas del modelo.

 Guardar documento

Estatutos

ARTÍCULO PRIMERO.- Los otorgantes constituyen una Asociación Civil que se denomina: [nombre de la organización] y podrá usar las iniciales A.C.

ARTÍCULO SEGUNDO.- La duración de la Asociación será de NOVENTA Y NUEVE AÑOS, contados a partir de la fecha de firma de esta escritura.

ARTÍCULO TERCERO.- Su domicilio social será en [domicilio oficial y completo de la organización] pudiendo establecer agencias, sucursales u oficinas en cualquier otro lugar sin que cambie el mismo.

ARTÍCULO CUARTO.- Su objeto social es: [Objeto social].

ARTÍCULO QUINTO.- La Asociación es mexicana, por tanto los asociados fundadores y los futuros que la Asociación pueda tener convienen en que: “Los asociados extranjeros actuales o futuros de la Asociación, se obligan formalmente con la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales, respecto a las acciones de dicha asociación, que adquieran o que sean titulares, así como de los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sea titular la asociación, o bien de los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que sea parte la propia asociación con autoridades mexicanas, y a no invocar, por lo mismo, la protección de su Gobierno, bajo la pena en caso contrario, de perder en beneficio de la Nación las participaciones sociales que hubieren adquirido”.

16 *Construyendo tu organización en 16 pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, segunda edición: noviembre 2009. Autores: Patricia Carrillo Collard, Gisela Robles Aguilar, Mónica Tapia Álvarez, Andrea Tapia Álvarez. Disponible en www.alternativasycapacidades.org/16pasos.

ARTÍCULO SEXTO.- La Asociación no tendrá un fin preponderante económico. Por tanto, todos los ingresos que obtenga, ya sea de bienes muebles o inmuebles de su propiedad, ya sea de donaciones, ya sea por el cobro de los servicios que preste, ya por crédito, por rendimiento de capital o por cualquier otro concepto, se aplicarán íntegramente a fomentar todas las actividades que constituyen su objeto social. Ninguno de los asociados persigue ni podrá obtener dentro de la Asociación ningún fin lucrativo.

Los siguientes tres artículos describen las membresías de la organización. En los estatutos no se debe incluir los nombres específicos de los miembros, sino únicamente la categoría de miembros que tendrán voz y voto en el órgano superior de gobierno de la organización, los cuales se denominan “asociados”. Si se quiere, en el reglamento se puede especificar otro tipo de membresías.

Este siguiente artículo corresponde a la primera versión de los estatutos, el Acta Constitutiva.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- Son asociados los que firman esta escritura, y las personas físicas o morales que posteriormente sean admitidas con ese carácter.

ARTÍCULO OCTAVO.- Independientemente de los asociados, la Asociación podrá tener otros miembros, que se especificarán en el reglamento.

ARTÍCULO NOVENO.- El carácter de asociado se perderá por:

1. Renuncia expresa del interesado.
2. Por realizar actividades contrarias a los objetivos de la Asociación.
3. Por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los estatutos de la Asociación.
4. Por ausentarse injustificadamente de las Asambleas Ordinarias que se realicen durante dos años continuos. La Asamblea tendrá la capacidad de decidir la justificación de las faltas y deberá notificar por escrito a los asociados que hayan perdido este carácter. La justificación se hará por la aprobación de la mayoría de los asociados presentes.

Los siguientes ocho artículos especifican el esquema de gobierno.

ARTÍCULO DÉCIMO.- El Gobierno de la Asociación se deposita:

- A. En la Asamblea de asociados.
- B. En el Consejo Directivo.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.- La Asamblea de asociados es el órgano supremo de la Asociación y en ella radica su gobierno.

A continuación se mencionan los dos tipos de Asambleas (ordinarias y extraordinarias), los procedimientos para llevarlas a cabo de modo que tengan validez jurídica y las facultades que tendrán. En el Reglamento, se puede agregar más información sobre las Asambleas.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.- Las Asambleas pueden ser Ordinarias y Extraordinarias.

Las Asambleas Ordinarias se celebrarán dentro de los cuatro primeros meses del ejercicio y las Extraordinarias en cualquier tiempo.

Las Asambleas Ordinarias conocerán:

1. De los informes del Consejo Directivo y del Auditor.
2. Del estudio y análisis de las cuentas del ejercicio y del patrimonio de la Asociación.
3. Del nombramiento del Director o de los Directores.
4. Del nombramiento del Auditor que revisará las cuentas de la Asociación durante el ejercicio de que se trate.

5. De la admisión y exclusión de los asociados.
6. De la aprobación y modificación al Reglamento de la Asociación.
7. De asuntos generales.

Es privativo de las Asambleas Extraordinarias lo relacionado con reformas estatutarias, disolución de la Asociación y liquidación en su caso.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.- El régimen de las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias es el siguiente:

1. Las convocará el Presidente del Consejo Directivo.
2. La convocatoria contendrá el Orden del Día, será firmada por el Presidente y el Secretario del Consejo Directivo y se enviará con cinco días de anticipación a los asociados al domicilio (o dirección electrónica) que hubieren señalado y que figure en el Libro de Registro de Asociados que estará a cargo de la Dirección General.

Si no pudiera celebrarse el día fijado, se convocará por segunda vez con una anticipación de cinco días a la fecha fijada para la celebración.

3. En las Asambleas, actuarán como Presidente y Secretario los del Consejo Directivo o bien las personas que sean elegidas por la Asamblea para esa ocasión.
4. El Presidente designará uno o varios escrutadores.
5. Se declarará legalmente instalada:
 - A. Si son ordinarias en primera convocatoria, con la asistencia del cincuenta y uno por ciento de los asociados y en segunda, con el número que de ellos se presente.
 - B. Si son extraordinarias en primera convocatoria, con la asistencia del setenta y cinco por ciento de asociados, y en segunda con el número que de ellos se presente.
6. Las votaciones se tomarán por mayoría de votos de los asociados presentes.
7. Los asociados concurrirán a la Asamblea personalmente o por apoderado para lo que bastará una simple carta poder.

A continuación se especifica la modalidad del Consejo Directivo y sus facultades.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- La Asociación se administrará por medio del Consejo Directivo, el cual estará integrado por los miembros que elija la Asamblea de entre sus integrantes. Contará con un Presidente, Secretario y Tesorero. La Asamblea definirá también las facultades y obligaciones de los miembros del Consejo Directivo.

El Presidente estará en funciones permanentemente y cesarán sus funciones a petición del mismo, así como del resto del Consejo Directivo hasta que la Asamblea haga nueva designación y los designados tomen posesión de los cargos.

La cláusula anterior es necesaria para que los miembros de la organización puedan decidir cuándo es conveniente renovar al Presidente del Consejo Directivo sin obligarse a reelegirlo o cambiarlo cada determinado tiempo. Si los estatutos establecieran el plazo de rotación de la presidencia, la organización estaría obligada por ley a cumplir esa rotación o incurrir en los gastos de modificación de los estatutos para cambiarlo. En el **Reglamento** se podrá especificar un período de tiempo conveniente para la renovación del Consejo Directivo y de la Presidencia, que se podrá ajustar de acuerdo a los plazos que se consideren necesarios según las actividades y la naturaleza de la asociación.

Las vacantes del Presidente, Secretario y Tesorero serán cubiertas por las personas que el propio Consejo Directivo designe. Si la vacante fuera definitiva, el designado terminará el ejercicio y si es temporal, el designado ejercerá el cargo hasta que regrese el titular.

A continuación se debe especificar la periodicidad de reuniones de las Asambleas Ordinarias del Consejo Directivo. Los acuerdos que se tomen en la Asamblea son legalmente obligatorios para todos los asociados. Si en la Asamblea se tratan temas como la modificación de estatutos, el cambio del Consejo Directivo o el otorgamiento de poderes, se deberá protocolizar el acta de la Asamblea ante un notario público. Si se tratan otros temas y habiendo reunido el quórum legal (el requisito de asistencia), las actas (o minutas) de la Asamblea serán válidas con la firma de los asociados asistentes.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- El Consejo Directivo se reunirá en Sesión Ordinaria cuando menos cada año y en Extraordinaria cuantas veces sea convocada por el Presidente, por su propia iniciativa o por la mayoría de los Directores.

Se instalará legalmente con asistencia cuando menos de tres miembros del Consejo Directivo. Las votaciones se tomarán por mayoría de votos y el Presidente tendrá voto de calidad.

En el **Reglamento** se podrá establecer que el Consejo Directivo se reunirá más de una vez por año en sesión ordinaria.

El siguiente artículo especifica las facultades y los poderes del representante legal. Estos poderes se detallan de manera más exhaustiva en los estatutos, pues es el documento que dota a la persona de la capacidad legal para actuar a nombre de la organización. En este modelo, el Consejo Directivo funge como representante legal. El artículo menciona sólo algunos poderes y aclara que se pueden añadir más facultades.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.- El Consejo Directivo tiene la facultad de organizar, coordinar y dirigir todas las actividades de la Asociación, para el mejor desempeño de su misión y para el eficaz cumplimiento de sus fines. De manera enunciativa y no limitativa se mencionan, entre otras, las siguientes facultades: Para pleitos y cobranzas, para ejecutar actos de administración y actos de riguroso dominio, con facultades generales o especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, en términos de los artículos dos mil quinientos cincuenta y cuatro y dos mil quinientos ochenta y siete del Código Civil del Distrito Federal; en representación de la asociación podrán intervenir ante autoridades judiciales, civiles, penales, administrativas y del trabajo, desistir de acciones o recursos, intentar y desistir del amparo, articular y absolver posiciones, denunciar hechos delictuosos, formular querrelas, intervenir en procesos penales, coadyuvar con el Ministerio Público, constituirse en parte civil, en procesos penales, otorgar perdón, comparecer ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Juntas Federales, Locales o Especiales de Conciliación y Arbitraje en toda la República Mexicana, en los asuntos en que la asociación sea parte o tercero interesado, tanto en la etapa conciliatoria como para articular y absolver posiciones, en el desahogo de la prueba confesional, tomar decisiones y celebrar convenios; así como para comparecer como representante patronal, en la etapa de demanda y excepciones, con las más amplias facultades del caso en términos de la Ley Federal del Trabajo, y en términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, girar y suscribir títulos de crédito, así como conferir poderes generales o especiales y revocarlos.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- Los ejercicios sociales se inician el primero de enero y terminan el treinta y uno de diciembre de cada año, excepto el primer ejercicio que se iniciará con las actividades de la sociedad y terminará el treinta y uno de diciembre siguiente.

Los tres artículos siguientes explican lo que conforma el patrimonio de la organización. El punto más importante es que se especifica que los remanentes de las actividades (las utilidades o ganancias) no pueden ser distribuidos entre los asociados, pues esto es lo que le da el carácter de organización “sin fines de lucro”.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- El patrimonio de la Asociación se formará por el conjunto de bienes, derechos, valores y demás que reciba la Asociación por aportación, donación, herencia, legado y cualquier otro título y por el producto de tales bienes.

Y para ser “donataria autorizada” se incluyen las siguientes cláusulas obligatoriamente¹⁷.

La Asociación destinará sus activos exclusivamente a los fines antes mencionados en el artículo cuarto como

17 Sobre la figura de organización donataria autorizada, ver páginas 67-99 de *Construyendo tu organización en 16 pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, segunda edición: noviembre 2009. Autores: Patricia Carrillo Collard, Gisela Robles Aguilar, Mónica Tapia Álvares, Andrea Tapia Álvarez. Disponible en www.alternativasycapacidades.org/16pasos.

su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente o distribuirlo a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en éste último caso, de alguna de las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles para efectos de la ley de impuestos sobre la renta, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos. Lo dispuesto en este artículo será de carácter irrevocable.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- Ni los asociados, ni los donantes que contribuyan con fondos para la fundación de la Asociación y, posteriormente, para la integración de su patrimonio, tendrán derecho a reclamar la devolución de sus aportaciones en ningún tiempo y por ningún motivo, ya que se reportarán dados incondicional e irrevocablemente. Por tanto, cuando un asociado pierda el carácter de tal, ya por renuncia, separación, exclusión, muerte o por cualquier otro motivo, perderá a favor de la Asociación en los términos del Artículo dos mil seiscientos ochenta y dos del Código Civil del Distrito Federal el importe de su aportación, y dejará de tener los derechos y obligaciones que estos Estatutos confieren a los asociados.

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- La Asociación se disolverá en los casos que establece el Código Civil. Una vez aprobada la disolución se pondrá en estado de liquidación, para lo cual se nombrará uno o varios liquidadores que se encargarán de realizar los activos y pagar las deudas.

Liquidada la asociación, la totalidad de su patrimonio, incluyendo los apoyos y estímulos públicos, se destinará a personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles del Impuesto sobre la Renta que se encuentren inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Lo estipulado en la presente disposición es de carácter irrevocable.

Sección 7

Ejemplo de reglamento

Igual que el ejemplo de estatutos, este ejemplo de reglamento fue desarrollado por la ONG mexicana Alternativas y Capacidades como material complementario a su libro “Construyendo tu organización en 16 pasos”¹⁸ y fue adaptado para esta guía. Este apartado sigue el modelo de una Asamblea de Asociados y un Consejo Directivo. Si bien esta guía se enfoca principalmente en el Consejo Directivo, este reglamento brinda un marco de funcionamiento para la Asamblea de Asociados también. Cabe mencionar que este ejemplo y el de los estatutos reflejan las especificidades del contexto y el marco legal mexicanos. Sin embargo, ambos pueden servir de ejemplo para adaptar en otros países.

El texto escrito con color negro es parte del ejemplo.

El texto escrito con color gris explica la información sobre la organización que se debe incluir en el modelo.

 Guardar documento

Reglamento

[Nota: esta propuesta de reglamento es bastante extensiva. Se puede incluir mucho menos detalle, sobre todo en la primera versión. En general, el reglamento debe ser un documento que sería idóneo para compartir con algún miembro nuevo del Consejo o de la Asamblea para explicarle cómo estos órganos funcionan.]

I. Objeto

El presente reglamento fija las normas, procedimientos, y las responsabilidades que regirán entre los asociados e integrantes del Consejo Directivo de [nombre de la organización], A.C., complementando lo ya dispuesto en su Acta constitutiva [y estatutos reformados, si hay].

II. Órganos de Gobierno y Miembros

Órganos [y miembros]. Los órganos de gobierno de la presente asociación, en orden jerárquico son:

1. Asamblea General de Asociados.
2. Consejo Directivo (de entre tres y cinco miembros, elegidos por la Asamblea de entre sus miembros).

Se incluye aquí el tipo de miembros que se eligieron con una pequeña descripción de cómo pueden ser aceptados y con qué facultades cuentan, sobre todo si pueden o no votar en las asambleas.

Registro. La Asociación contará con un Registro de Asociados y Miembros del Consejo Directivo, que incluye:

1. El nombre, ocupación, domicilio y correo electrónico de cada miembro.
2. La fecha de admisión y de separación.
3. Los cargos, cuando se tienen.

¹⁸ *Construyendo tu organización en 16 pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, segunda edición: noviembre 2009. Autores: Patricia Carrillo Collard, Gisela Robles Aguilar, Mónica Tapia Álvarez, Andrea Tapia Álvarez. Disponible en www.alternativasycapacidades.org/16pasos.

4. Las cartas compromiso y las políticas de conflicto de interés firmadas por cada asociado.

La carta compromiso y la política de conflicto de interés podrán ser incluidas como anexos.

III. Asociados

Incorporación de nuevos miembros. Para ser **Asociado** se requiere:

1. Ser propuesto por algún otro asociado.
2. Presentar una carta de motivos por los cuales se quiere ser asociado.

Este requisito es optativo. Se puede optar por otros requisitos si se quiere.

3. Firmar una [carta compromiso](#) indicando la conformidad de los asociados de someterse a los estatutos, reglamentos, circulares o cualquier tipo de decisión tomada por los órganos de gobierno de la organización, además de los derechos y las obligaciones de los asociados.
4. Firmar la [política de conflicto de intereses](#).
5. Ser aceptado por la Asamblea de asociados.

Exclusión de miembros. El artículo [X] del Acta constitutiva dispone las causas por las cuales se pierde el carácter de Asociado:

1. Renuncia expresa.
2. Realizar actividades contrarias a los objetivos de la Asociación.
3. Por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los estatutos.
4. Faltas injustificadas a las Asambleas durante dos años.

Para la exclusión de un asociado se requiere el acuerdo de la Asamblea General.

Calidad de Asociado. Los asociados lo son a título estrictamente honorario y no podrán sostener relación laboral alguna con la asociación ni recibir pago o remuneración por cualquier servicio prestado a la Asociación. Previa autorización del Consejo Directivo, los asociados podrán participar directa o indirectamente en proyectos específicos relacionados con la Asociación; en ningún caso podrán recibir remuneración económica o establecer una relación laboral con la Asociación.

Deberes y derechos. Son deberes y derechos de los asociados:

1. Conocer y apoyar la misión de la organización.
2. Observar la política de conflictos de interés firmada anualmente.
3. Acatar los estatutos, reglamentos, circulares, cuotas y todo tipo de decisiones que determinen los órganos de gobierno.
4. Participar en la Asamblea ordinaria, habiendo revisado los documentos mandados con antelación para su discusión en la Asamblea.
5. Mantener actualizados sus datos de contacto en el [Registro de Asociados](#), especialmente su correo electrónico.
6. Comportarse con lealtad respecto a los intereses de la asociación y no realizar ninguna acción contraria que perjudica los intereses de la misma.
7. Asesorar en la definición de la misión y los propósitos de la organización.
8. Solicitar y obtener del Consejo Directivo, toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la Asociación, pudiendo examinar los libros de contabilidad y demás papeles de ésta.

9. Vigilar que todos los ingresos que la Asociación perciba se destinen al objeto de su constitución (recibiendo informes anuales al respecto del Consejo Directivo).
10. Separarse de la Asociación, avisando por escrito previamente con diez días hábiles de anticipación.
11. Proponer modificaciones a los estatutos y al presente Reglamento.
12. Proponer nuevos asociados y miembros.
13. Aportar con una cuota anual acordada por los propios miembros de la Asamblea General de Asociados.

Algunas organizaciones establecen una cuota anual. Puede tratarse de un monto acordado entre todos o simplemente una contribución que sea “significativa para cada Asociado”, entendiendo que un monto menor pero significativo también es bienvenido. Si la cuota no se va a implementar, es preferible no incluirla en el reglamento.

IV. Asamblea General de Asociados

Fecha y quorum. Según lo dispuesto en el Acta Constitutiva, se prevé realizar la **Asamblea ordinaria anual** dentro de los cuatro primeros meses del ejercicio. Esta Asamblea deberá convocarse con 5 días de anticipación y se realizará en la primera convocatoria con el 51% de los asociados, y en la segunda con el número de ellos presente.

Temas a tratar. Según lo dispuesto en el Acta, la Asamblea ordinaria conocerá y tomará acuerdos sobre:

1. El nombramiento del Consejo Directivo, incluyendo presidente, secretario y tesorero.
2. Los informes del Consejo Directivo sobre las actividades de la Asociación.
3. La planeación anual y de largo plazo de la Asociación.
4. Los resultados de las evaluaciones periódicas realizadas en la Asociación.
5. Los principales planes y las actividades para la procuración de financiamiento de la Asociación.
6. Los informes financieros de la Asociación presentados por el Consejo Directivo y, en su caso, el auditor.
7. El nombramiento del auditor que revisará las cuentas de la Asociación.
8. El estudio y análisis de las cuentas del ejercicio y del patrimonio de la Asociación.
9. Las Comisiones de trabajo, si las hay.
10. Los términos generales de las políticas de contratación y remoción de los miembros del equipo de trabajo remunerado.
11. La admisión y exclusión de los asociados.
12. La aprobación y modificación del Reglamento y de las políticas de la Asociación.
13. Las cuotas anuales acordadas por los asociados.

Nuevamente, este punto es optativo.

14. Otros asuntos generales.

Agenda. El orden del día de la Asamblea se enviará junto con la convocatoria a la Asamblea, firmada por Presidente y Secretario, por lo menos cinco días antes de llevarse a cabo. Este envío se podrá realizar por vía electrónica a las direcciones de mail incluidas en el Registro de Asociados.

Si no pudiesen tratarse todos los asuntos para los que fue convocada la Asamblea por falta de tiempo, podrá suspenderse la misma para proseguir uno o más días después sin necesidad de una nueva convocatoria y con cualquiera que sea el número de asociados activos que concurran. Los asociados que se retiren o los que no concurran a la reanudación de una Asamblea que se suspendiere por falta de tiempo, se entenderá que emiten su voto en el sentido de la mayoría de los presentes.

Toma de decisiones. Los acuerdos de la Asamblea se tomarán por mayoría simple.

Actas. De toda Asamblea se levantará un acta en el libro de Actas de la Asociación, en la que se hará constar los puntos tratados y los acuerdos tomados por la Asamblea. Siendo necesario, el Secretario es responsable de designar la persona que tomará la minuta y elaborar el acta. El acta será firmada por el Presidente y el Secretario. Cuando así lo ameriten las condiciones, todos los asociados asistentes firmarán acuerdos resolutorios que también constarán en el libro de Actas.

Las Actas de las Asambleas se enviarán por el Secretario a todos los asociados, a más tardar un mes después de haberse llevado a cabo.

De no recibir comentarios en contra durante los siete días siguientes a haber sido enviada, el Acta de la Asamblea se considerará aprobada por los asistentes.

V. Consejo Directivo

El Consejo Directivo tendrá entre tres y cinco integrantes elegidos por la Asamblea de entre sus integrantes y tendrá las facultades y poderes para dirigir las actividades de la Asociación. Según el Acta de Incorporación, el Consejo Directivo estará integrado por los miembros que elija la Asamblea. Contará con:

1. Presidente
2. Secretario
3. Tesorero
4. Hasta 2 vocales

Se puede incluir los nombres de los integrantes actuales acá.

Plazos. Los miembros del Consejo Directivo durarán en sus funciones durante tres años y podrán ser reelectos para el período inmediato siguiente. Sólo los asociados podrán ocupar estos cargos. (Después de cumplido dos períodos y otro período de tres años de descanso, un Asociado podrá volver a integrar el Consejo Directivo).

Los miembros del Consejo Directivo podrán tener el cargo de Presidente, Secretario o Tesorero también por períodos de tres años, y podrán ser reelectos para el período inmediato siguiente. (Después de cumplido dos períodos y otro de tres años de descanso, un miembro del Consejo Directivo podrá ser reelecto a uno de estos tres cargos).

Funciones generales. El Consejo Directivo es responsable de establecer los lineamientos estratégicos y las políticas clave de la organización, de revisar y controlar las finanzas de la organización y de apoyar a la dirección ejecutiva y al equipo de trabajo en el logro de los objetivos de la organización.

Reuniones. El Consejo Directivo se reunirá por lo menos cada cuatro meses y podrá realizar las reuniones extraordinarias que se consideren necesarias. Las reuniones extraordinarias se podrán convocar por iniciativa del Presidente, o bien por la mitad más uno de los integrantes del Consejo Directivo.

Las fechas de las reuniones y la agenda para las mismas serán acordadas entre el Presidente y el Director Ejecutivo. La agenda se enviará junto con la convocatoria a los miembros del Consejo por el Presidente o quien éste designa, por lo menos cinco días antes de las reuniones ordinarias y 48 horas antes de las reuniones extraordinarias. Este envío se podrá realizar por vía electrónica a las direcciones de mail incluidas en el Registro de Asociados.

Para ser válidas, las reuniones requieren la mitad más uno de los integrantes. Será aceptable la participación por teléfono o vía electrónica, a ser acordada entre los miembros.

Evaluación de las reuniones. Los Consejeros realizarán una breve evaluación de cada reunión utilizando un breve formato diseñado a estos efectos.

Toma de decisiones. Las decisiones se tomarán preferentemente por consenso, y en su defecto, se requerirá del voto de la mitad más uno de los integrantes. El Presidente tendrá derecho a voto de calidad. La documentación relativa a los puntos de la agenda de las reuniones deberá enviarse con una anticipación de no menos de tres días hábiles para las reuniones ordinarias y de 24 horas para las reuniones extraordinarias.

Funciones específicas de los integrantes:

El Presidente tiene las siguientes funciones:

1. Ser el representante legal de la Asociación.
2. Tener las facultades del Artículo [X] del Acta constitutiva.
3. Convocar a las Asambleas de Asociados y supervisar la ejecución de los acuerdos tomados en las mismas.
4. Firmar junto con el Secretario las Actas de las reuniones del Consejo Directivo y las Asambleas realizadas.
5. Proponer la creación o eliminación de Comisiones de trabajo.
6. Proponer modificaciones al Reglamento y las políticas de la Asociación.
7. Informar a la Asamblea de los convenios propuestos y firmados que contribuyan al cumplimiento de los fines de la Asociación.
8. Elaborar junto con el Director Ejecutivo la agenda de las reuniones del Consejo Directivo.
9. Presidir las reuniones del Consejo Directivo o designar a otra persona para hacerlo, empezando puntualmente, revisando la agenda al principio de la reunión y aceptando ajustes, respetando la agenda y asegurando un eficiente uso del tiempo que permita la consideración adecuada de todos sus puntos.

Aquí se pueden incluir otras funciones del Presidente que se consideren relevantes para la organización.

El Secretario tiene las siguientes funciones:

1. Llevar al día los libros de Actas y Acuerdos de la Asociación.
2. Levantar las Actas de las sesiones del Consejo Directivo y de las Asambleas de la Asociación.
3. Elaborar el Orden del día que acompañe las convocatorias a las Asambleas de asociados.
4. Llevar el seguimiento de la ejecución de los acuerdos tomados en las Asambleas y en las reuniones del Consejo Directivo.
5. Comprobar el quórum necesario para llevar a cabo las Asambleas y los resultados finales de las votaciones, así como que otros requisitos de los estatutos y del presente Reglamento se cumplan.
6. Firmar junto con el Presidente las Actas de las Asambleas realizadas.
7. Notificar por escrito a las instituciones y organismos correspondientes los cambios que ocurran dentro del Consejo Directivo.
8. Supervisar el archivo de la Asociación, donde se guarden los informes de actividades y financieros, los convenios suscritos y otros documentos que registren diversos compromisos de la Asociación.

Aquí se pueden incluir otras funciones del Secretario que se consideren relevantes para la organización.

El Tesorero tiene las siguientes funciones:

1. Supervisar la contabilidad y elaboración de informes financieros de la Asociación que se presenten a la Asamblea.
2. Supervisar los ingresos y gastos de la Asociación, así como el uso de las cuentas bancarias a nombre de la Asociación, revisando una serie de informes financieros cuyo formato y periodicidad será acordado con la dirección ejecutiva.
3. Asegurar la existencia e implementación de políticas adecuadas de controles internos.
4. Proponer las cuotas anuales que deban cubrir los asociados.
5. Llevar al día el registro de activos de la Asociación.

Aquí se pueden incluir otras funciones del Tesorero que se consideren relevantes para la organización.

El Consejo en su conjunto tiene las siguientes funciones:

1. Asistir de manera regular a las reuniones del Consejo Directivo, preferente y mínimamente una vez al año de manera presencial, habiendo revisado los materiales mandados con antelación a las reuniones.
2. Establecer la descripción de puesto para la dirección ejecutiva y las cualificaciones requeridas.
3. Contratar al Director Ejecutivo, estableciendo su remuneración y otras condiciones contractuales, realizando un plan abarcativo de transición de liderazgo toda vez que esto ocurra.
4. Realizar la evaluación anual de desempeño del Director Ejecutivo, en un proceso a ser acordado con este y que involucre la participación de los miembros del equipo, e informar sobre el particular a la Asamblea.
5. Proponer la remoción del Director Ejecutivo, la cual debe ser aprobada por la Asamblea.
6. Aprobar el presupuesto y el plan operativo anual y monitorear su cumplimiento a través de los informes programáticos que brindan la dirección ejecutiva, a ser acordados entre los miembros del Consejo y la dirección ejecutiva.
7. Conocer y revisar los informes financieros acordados entre el Tesorero y la dirección ejecutiva.
8. Resolver los casos de conflicto que se sometan a su consideración por parte de la dirección ejecutiva o miembros del equipo, así como recibir quejas o denuncias que se formulen en contra de los asociados, de los miembros de los órganos de gobierno, o de los miembros del equipo.
9. Brindar otro apoyo técnico y sustantivo al Director Ejecutivo y otros miembros del equipo.
10. Participar en actividades puntuales de representación y de otra índole principalmente a pedido del equipo.
11. Cubrir los gastos de cumplir con su participación en la organización, salvo algún acuerdo de parte de los integrantes del Consejo y la dirección ejecutiva para solventar alguno(s).

VI. Implementación de las funciones del Consejo Directivo

Este apartado incluye acuerdos específicos sobre como el Consejo implementará sus funciones. A modo de ejemplo:

Flujo de información entre los Consejeros y la dirección ejecutiva. El Director Ejecutivo brindará la siguiente información durante el año para asegurar que las reuniones del Consejo sean productivas y, en general, que los Consejeros estén preparados para ejercer sus funciones:

1. Informes previos a cada reunión del Consejo: Por lo menos tres días antes de cada reunión, el Director Ejecutivo mandará un informe de aproximadamente dos hojas que cubre las principales novedades programáticas, estratégicas e institucionales. El objetivo es destinar la mayor cantidad de tiempo de la reunión para discusiones estratégicas. Se incluirá aquella información en el informe que no sea necesaria transmitir durante la reunión. A su vez, el Director Ejecutivo preparará un informe financiero con una breve narrativa que lo explique.
2. Un breve correo electrónico a mitad del período entre cada reunión extraordinaria con las novedades programáticas, estratégicas, institucionales y financieras que hayan.
3. Correos electrónicos puntuales cuando éstos sean necesarios.

Definiciones estratégicas. Estas definiciones se realizarán a través de los procesos de planificación estratégica y durante las discusiones estratégicas que se realizan durante todas las reuniones del Consejo Directivo.

- El proceso de planificación estratégica será liderado por el equipo de trabajo; los Consejeros se ocuparán del “qué” y del “por qué” y dejará el “cómo” a criterio del equipo.
- El Consejo revisará y brindará comentarios sobre un borrador del plan estratégico final.
- El Consejo cuidará la misión de la organización, asegurando que la organización no se aparta de su misión y que haya armonía entre lo que la organización hace y dice que hace; evaluando el trabajo en función de la visión estratégica de largo plazo, y haciendo preguntas difíciles.

Asegurar el liderazgo y la gestión idónea de la organización

- El Consejo formará un comité permanente (actualmente, los integrantes son [nombres]) para realizar una evaluación de desempeño del Director Ejecutivo (asegurando la participación tanto del equipo de trabajo como el Director Ejecutivo) y para proponer la remuneración del Director Ejecutivo en función de una revisión periódica de las escalas salariales de organizaciones colegas. El Consejo entero aprobará la remuneración en función de los resultados de la evaluación de desempeño.
- El Consejo ayudará a establecer políticas generales de recursos humanos (por ejemplo, la escala salarial y las prestaciones, pero no así la remuneración de cada miembro del equipo) y se encargará de asegurar su implementación, incluyendo el cumplimiento con los derechos laborales y con la política de resolución de conflictos para los miembros del equipo.
- El Consejo anticipará las transiciones de liderazgo y realizará planes adecuados cuando ocurran, elaborando la descripción de puesto y calificaciones del Director Ejecutivo, conduciendo un proceso competitivo y transparente, y comunicándose oportunamente con el equipo y con donantes, aliados y otros actores externos.

Apoyo a la recaudación de fondos

- El Consejo brindará contactos y abrirá puertas a donantes potenciales, ayudando al Director Ejecutivo establecer relaciones personales y hablando de la organización con donantes cuando a estos los encuentran en sus vidas profesionales.
- El Consejo solicitará al equipo que comparta propuestas clave y que ayude a desarrollar una breve presentación que podrán adaptar y usar para acercarse a distintos donantes.
- Los miembros del Consejo informarán al equipo de todo contacto y conversación con donantes potenciales (con copia a los otros integrantes del Consejo) para así coordinar el seguimiento.

Contribuciones individuales

- Estas contribuciones (contactos, participación en eventos, apoyo a algún aspecto al trabajo programático, etc.) pueden ser a pedido de la Directora Ejecutiva o a sugerencia de cada Consejera (y no impuestas ni por las Consejeras ni por el equipo de trabajo). A estos efectos, La Directora Ejecutiva se reunirá por lo menos una vez al año con cada Consejera para dialogar sobre posibles áreas, instancias y mecanismos de contribución de aportes a su persona y a la organización.

Se puede agregar detalles sobre la implementación de otras funciones clave (rendición de cuentas financieras, renovación y autoevaluación del Consejo, etc.).

VII. La relación entre el Consejo Directivo y el equipo de trabajo

Se reconoce que una relación fluida y armoniosa entre los miembros del Consejo Directivo y los miembros del equipo de trabajo depende del reconocimiento y respeto mutuo de los roles y responsabilidades y la labor realizada por cada uno.

Además de las instancias de colaboración ya indicadas entre el Consejo Directivo y la dirección ejecutiva, se alimentará la comunicación entre los miembros del Consejo Directivo y el equipo de trabajo a través de la participación puntual de los miembros del equipo en las reuniones del Consejo en función de la agenda de cada reunión, el apoyo o participación de los miembros del Consejo en las actividades de la organización, los aportes del equipo al proceso de evaluación de desempeño de la dirección ejecutiva, y eventualmente en la participación conjunta en algún Comité de trabajo.

VIII. Comités de trabajo

Para la integración de comisiones y / o grupos de trabajo se requerirá que cualquier integrante del Consejo lo solicite y se obtenga el consenso del Consejo. Podrán ser compuestas por asociados, miembros del Consejo y eventualmente colaboradores y participantes en la Asociación.

El Consejo establecerá el número de integrantes y composición de cada Comité, incluyendo su coordinación. Se reunirán con la periodicidad que el mismo Comité establezca. La coordinación será la encargada de dar seguimiento a los acuerdos de la comisión.

Se acuerdan los siguientes Comités de trabajo: [escribe los Comités que la organización necesita. Aquí se sugieren algunos ejemplos.]

- Comité de Revisión Financiera
- Comité de Procuración de Financiamiento
- Comité de Planeación estratégica
- Comité de Información y Comunicación
- Comité de Vinculación
- Comité de Capacitación
- Comité de Investigación

Se pueden incluir otros Comités que sean relevantes para la organización.

VIII. Funciones de la dirección ejecutiva

La dirección ejecutiva tendrá las siguientes funciones:

1. Recibir y ejercer la representación legal que le delegue la Asamblea de Asociados.
2. Presentar el informe anual al Consejo Directivo y posteriormente a la Asamblea General de Asociados.
3. Rendir cuentas a la Asamblea General de Asociados y al Consejo Directivo de las labores de la organización, de los estados financieros, y de los presupuestos, con la frecuencia que ésta determine.
4. Proveer dirección estratégica para la organización, incluyendo la realización de procesos periódicos de planificación estratégica, además de su correcta gestión y administración. Respetar la descripción de puesto y someterse a la evaluación de desempeño anual.

5. Colaborar con el Presidente y otros miembros del Consejo Directivo para el desarrollo y adecuado funcionamiento del mismo.
6. Contratar a los miembros del equipo de trabajo.
7. Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
8. Colaborar activamente en el funcionamiento del Consejo Directivo. A ese fin, el rol del Director Ejecutivo incluye:
 - a. Mantener una relación constructiva con el Presidente del Consejo Directivo y apoyarlo en la realización efectiva de su rol.
 - b. Cultivar y mantener relaciones activas con cada uno de los integrantes del Consejo Directivo.
 - c. Apoyar al Consejo en la identificación, reclutamiento y orientación de nuevos miembros del mismo y ayudar continuamente a incentivar y potenciar su participación.
 - d. Apoyar el trabajo de los Comités que se establezcan o asignar a algún miembro del equipo para hacerlo.
 - e. Entender la función de rendición de cuentas del Consejo Directivo y ayudar a que se realice efectivamente.
 - f. Preparar informes y proveer información al Consejo que le permita pensar y actuar estratégicamente y cumplir su rol de rendición de cuentas y supervisión financiera.
 - g. Incentivar la realización de una autoevaluación periódica por parte del Consejo y apoyar su implementación.
 - h. Fomentar la realización de la evaluación de desempeño de la dirección ejecutiva.
 - i. Ayudar a establecer la agenda y planificar las reuniones del Consejo Directivo.
 - j. Ser abierto y honesto con el Consejo Directivo, promover y modelar la buena comunicación y el respeto.
 - k. Compartir la planificación, las expectativas y las evaluaciones de los avances programáticos e institucionales, suyas y del equipo, con el Consejo Directivo de manera periódica.
 - l. Jugar un rol importante en la orientación de los nuevos Consejeros.

Escribir aquí la fecha del acta que creó o modificó el reglamento.

Al final deben aparecer las firmas de los asociados presentes en la Asamblea. También deben poner sus iniciales al margen de cada una de las páginas del acta.

Nombre del Asociado	Firma del Asociado
Guadalupe Hernández	
Guillermo Domínguez	

Sección 8

Recursos consultados

Arias, Deidalia y Víctor Naranjo, "Mejores prácticas para Juntas Directivas: Recomendadas por los participantes del 'Día de Conexión de las ONG 2012'", Costa Rica: marzo 2012.

Arias, Deidalia y Víctor Naranjo, "Fortaleciendo las Juntas Directivas de Organizaciones de Bien Social", artículo preparado como insumo para el "Taller Mejores Prácticas en la Gestión de Juntas Directivas de ONGs" durante el Día de Conexión de las ONG 2012, Costa Rica: marzo 2012.

Berger, Gabriel y María Poli, "Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de las Organizaciones Sin Fines de Lucro", Argentina: Foro del Sector Social, 2000.

"Boards Matter: Board Building Tools for the Busy Social Justice Executive" ("Los Consejos Directivos son Importantes: Herramientas para Crear un Consejo Directivo para Directores Ocupados en Asuntos de Justicia Social"), Estados Unidos: Management Assistance Group, 2007.

Carillo Collard, Patricia, Gisela Robles Aguilar, Mónica Tapia Álvarez, Andrea Tapia Álvarez. *Construyendo tu organización en 16 pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, México: segunda edición: noviembre 2009.

"Chequeo de Salud de Gerencia Financiera", ("Financial Health Check") Inglaterra: Mango, 2005.

"Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile: Situación Actual y Perspectivas", Chile: Chile Transparente, 2009.

Guía das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais, Brasil: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) y el Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 2009.

"Guía para Directores de Organizaciones Sin Fines de Lucro", Chile: Chile Transparente, marzo 2010.

Hughes, Sandra R. (facilitadora), "Key Governance Relationships: The Human Side of Board Work" ("Las Relaciones clave en la gobernabilidad, el lado humano del trabajo sobre Consejos Directivos"), Estados Unidos: Building Better Boards #3 Educational Series Sponsored by Barker Mead Fund through Community Foundation of South Wood County, 26 de abril de 2006.

Hughes, Sandra R. (facilitadora), "Board Basics Governance 101" ("Puntos básicos de las Juntas Directivas y gobernabilidad"), Estados Unidos: Building Better Boards #1, Educational Series Sponsored by Barker Mead Fund through Community Foundation of South Wood County, 31 de octubre de 2005.

Ingram, Richard. *"Diez responsabilidades básicas del consejo directivo en las organizaciones sin fines de lucro"*. México: Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y Estados Unidos: National Center for Nonprofit Boards, 1997.

"La Junta Directiva, sus roles y responsabilidades", Manual de Referencia para Juntas Directivas, Habitat para la Humanidad América Latina y el Caribe, primera edición, febrero de 2007.

Loring, Chuck V., "Building Your Board: Recruitment and Fundraising Strategies for Effective Governance" ("Construyendo tu Junta Directiva, Reclutamiento y estrategias de recaudación de fondos para la gobernabilidad efectiva"), Estados Unidos: una presentación al Community Foundation of South Wood County, 24 de abril de 2007.

Management Sciences for Health, "El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil", *Actualidad Gerencial en Línea*, Número 2: 2009.

Moffat, Bruce y Catherine M. Rojas, "Abriendo espacios de reflexión sobre las Juntas Directivas de las ONG", Costa Rica: Fundación Acceso, 2001.

Wyatt, Marilyn. "Manual de gobernabilidad para ONGs. Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas", publicado por el Centro Europeo de Derecho sobre Entidades Sin Fines de Lucro, 2004. Traducción al español de la Fundación William and Flora Hewlett.

Sobre la Autora

Martha Farmelo es una consultora externa en fortalecimiento de ONGs de América latina. Es norteamericana radicada en Argentina hace más de 12 años. Tiene más de 25 años de experiencia dirigiendo y apoyando procesos de fortalecimiento institucional para organizaciones en América latina y en los Estados Unidos. Antes de convertirse en consultora externa, ocupó cargos programáticos e institucionales en varias ONGs y fue Oficial de Programas para la Fundación Interamericana. Su experticia temática es en derechos humanos y civiles. Ha trabajado con Consejos Directivos como miembro del equipo de trabajo de distintas organizaciones, ha asistido a otras organizaciones a activar sus Consejos Directivos y ha sido Consejera de una organización de derechos laborales.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a las decenas de organizaciones y personas que durante años han aportado a mi proceso de aprendizaje sobre los sistemas de gobierno de las ONGs con sus propias reflexiones, quejas, sugerencias e iniciativas.

Incluyo a la Asociación por los Derechos Civiles en Buenos Aires y a la Religious Coalition for Reproductive Choice en Washington, DC, donde trabajé varios años.

En Argentina, agradezco al Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) y especialmente a Gastón Chillier y a Paula Litvachky. En Brasil, a Conectas Direitos Humanos y en particular a Lucia Nader, Juana Kweitel, Marcos Fuchs y varios miembros de su Junta Directiva. En Chile, agradezco a la Fundación Ciudadano Inteligente (FCI) y en particular a Felipe Heusser, Rodrigo Mobarec y los otros miembros del Directorio. En México, agradezco a Fundar Centro de Análisis e Investigación y en particular a Miguel Pulido, Simone Haf y varios miembros de su Junta Directiva, especialmente Blanca Rico y Sergio Aguayo; al Instituto para la Seguridad y la Democracia (Insyde) y en particular a Ernesto López Portillo y Susana Cruickshank; a Gestión Social y Cooperación (GESOC) y en particular a Alejandro González Arreola, Carolina Ruesga Fernández y Álvaro García Leyva; al Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) y en particular a Juan Pardinás, Manuel Molano y los miembros de su Consejo Directivo, especialmente Roberto Newell García; y al Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), y en particular a Héctor Villarreal y Carlos González. También le estoy agradecida al Instituto de Defensa Legal (IDL, basado en Perú) y en particular a Ernesto de la Jara, David Lovatón Palacios y los otros integrantes de su Comité Directivo. En Estados Unidos, también agradezco a la Fundación para el Debido Proceso (DPLF), en particular a Katya Salazar, Laura Park y los miembros de su Junta Directiva; al US Office on Colombia (USOC), especialmente a Kelly Nicholls y varios miembros de su Junta Directiva; y al Washington Office on Latin America (WOLA), en particular a Joy Olson y Kristina DeMain.

Dentro de la comunidad de financiadores, destaco en primer lugar a la Fundación Hewlett por apoyar la elaboración de este manual y en particular a Libby Haight y a Alfonsina Peñaloza por su confianza y sus aportes.

Agradezco también a Sandra Dunsmore y a Cathy Ross del Programa para América Latina de las Open Society Foundations, quienes acompañaron y apoyaron mi trabajo con varios de sus donatarios y compartieron numerosas reflexiones y preguntas sobre estos temas.

Incluyo a Ana Paula Hernández del Fondo Global por los Derechos Humanos, una fuente importante de aliento para la preparación de este manual; David Sasaki, anteriormente de Omidyar Network, actualmente del Gates Foundation y miembro del Directorio de la Fundación Ciudadano Inteligente en Chile; CR Hibbs, anteriormente de la Fundación Hewlett y actualmente miembro del Consejo de IMCO, por conversaciones enriquecedoras y por compartir materiales importantes; a Guadalupe Mendoza, también anteriormente de la Fundación Hewlett; y a Mario Bronfman de la Fundación Ford.

Aprendí mucho sobre Juntas Directivas de Robert (Bob) Gale, quien falleció en el 2010 a los 83 años. En 1988, como Presidente de la Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) y junto con el Independent Sector, Bob fundó el National Center for Non-Profit Boards, actualmente conocido como Board-Source. Bob presidió el Comité de Recaudación de Fondos de la Junta Directiva de la Religious Coalition for Reproductive Choice en Washington, DC cuando yo era la encargada de recaudación de fondos. Trabajamos estrechamente en un extenso proceso de planeación estratégica que, entre otras cosas, transformó la Junta Directiva de esa organización.

Agradezco a Alternativas y Capacidades de México por compartir los ejemplos de reglamento y estatutos, y especialmente a Mónica Tapia (anterior Directora y actualmente Directora de Synergos México) por conversar conmigo y compartir varios materiales que resultaron particularmente útiles.

Gracias a Deidalia Arias, una consultora basada en San José, Costa Rica; a Antonio Luiz de Paula e Silva del Instituto Fonte en São Paulo, Brazil; a Carlos March de la Fundación Avina; y a Gabriel Berger de la Universidad de San Andrés por intercambios enriquecedores y por compartir múltiples materiales.

Agradezco a todos mis co-Consejeros en la Junta Directiva de US Labor Education in the Americas Project (USLEAP) durante los años 1999-2011 y a su anterior Director Ejecutivo, Stephen Coats, quien falleció en el 2013, por todo lo que aprendí de ellos.

Y finalmente, gracias a Victoria Wigodzyk, mi socia y compañera en este camino, por todos sus aportes.