Capítulo 4:

Gobernanza

GUÍA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

En portada: Agencias asociadas con CRS en Filipinas se reunieron para bosquejar sus funciones al implementar el proyecto Gobernanza de Paz CRS. El país ha vivido muchos conflictos entre grupos étnicos y religiosos desde finales de los 60. Fotografía de David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en www.crsprogramquality.org.

CONTENIDO

Siglas para la gobernanza II
Capítulo 4: Gobernanza 1
Mapa del proceso de gobernanza 2
Objetivos de esta guía 2
¿Qué función cumple la gobernanza? 3
Resumen de esta guía 3
Principios clave de la función de gobernanza 4
Proceso empresarial de ICT 4.1: Creación de la junta directiva 5
Etapa 4.1.1: Cómo formar una junta directiva 6
Etapa 4.1.2: Deberes de los miembros 9
Etapa 4.1.3: Nombramientos 11
Etapa 4.1.4: Agenda de las reuniones de la junta directiva 13
Etapa 4.1.5: Designación de comités 15
Etapa 4.1.6: Evaluación del desempeño de la junta directiva 17
Proceso empresarial de ICT 4.2: Relaciones de la junta directiva 19
Etapa 4.2.1: Relaciones del organismo rector 20
Etapa 4.2.2: Relaciones de la gerencia de la organización 22
Etapa 4.2.3: Relaciones con las partes interesadas clave 24
Etapa 4.2.4: Resolución de conflictos 25
Proceso empresarial de ICT 4.3: Responsabilidades de la junta directiva 26
Etapa 4.3.1: Situación de la organización 27
Etapa 4.3.2: Estrategia y control operativo 29
Etapa 4.3.3: Responsabilidades respecto de los Recursos Humanos 31
Etapa 4.3.4: Responsabilidades fiscales 34
Etapa 4.3.5: Cumplimiento de políticas y reglamentaciones 36
Etapa 4.3.6: Implementación y revisión de políticas 38
Lista de verificación de cumplimiento para la gobernanza 40
Glosario para la gobernanza 48
Referencias para la gobernanza 51
Bibliografía y lecturas recomendadas para la gobernanza 52
Apéndice A: Herramienta de evaluación para reuniones de la junta directiva 53
Apéndice B: Herramienta de evaluación de la junta directiva 54
Apéndice C: Organigrama de muestra 55
Apéndice D: Términos de referencia para el comité ejecutivo de la junta directiva 56
Apéndice E: Términos de referencia para el comité de finanzas y auditoría 58
Apéndice F: Lista de verificación de la gobernanza corporativa 60

SIGLAS PARA LA GOBERNANZA

CRS Catholic Relief Services

GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) Principios de contabilidad generalmente aceptados

TOR (Terms of Reference) Términos de referencia

RR. HH. Recursos humanos

ICT (Information and Communication Technology) Tecnología de la información y la comunicación

IFAC (International Federation of Accountants) Federación Internacional de Contadores

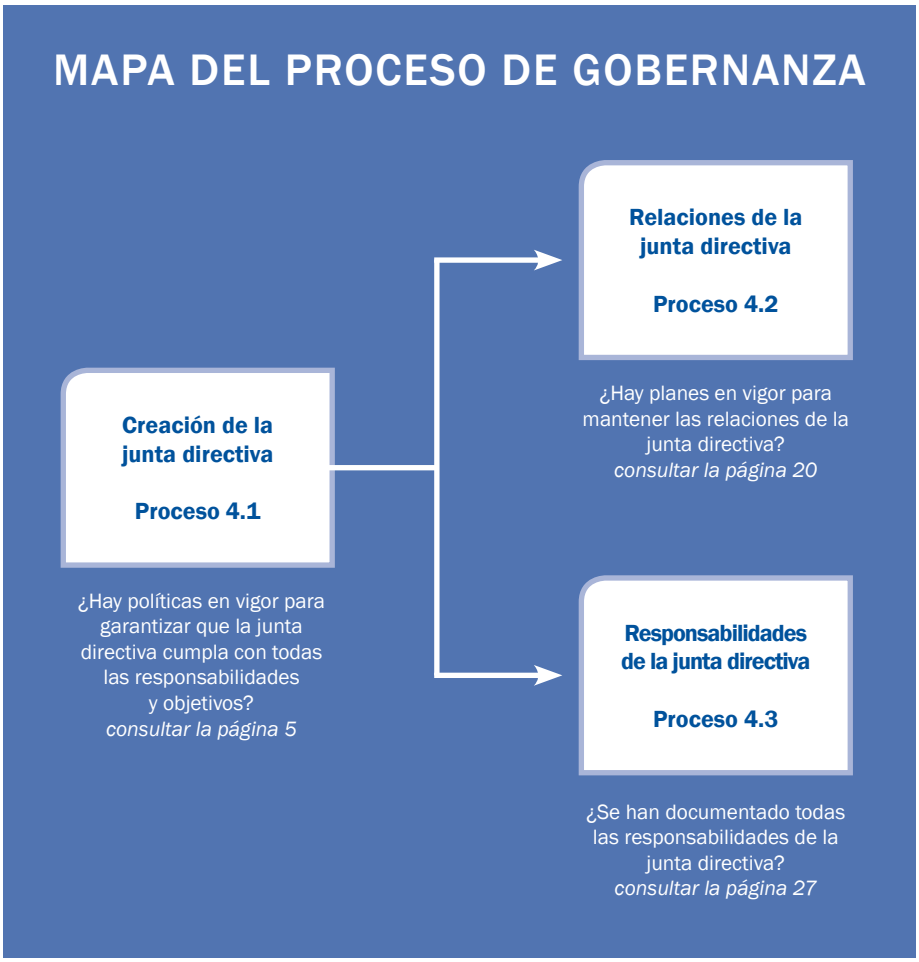
OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

CAPÍTULO 4: GOBERNANZA

DAVID SNYDER PARA CRS

En Addis Ababa, Etiopía, dos jóvenes participan en cursos de sensibilización sobre el VIH presentados por Medical Missionaires of Mary, agencia socia de CRS.

MAPA DEL PROCESO DE GOBERNANZA



OBJETIVOS DE ESTA GUÍA

La gobernanza institucional es el proceso por el cual las instituciones y las organizaciones son dirigidas, controladas y responsables de rendir cuentas. Se ocupa de los sistemas y las estructuras eficaces que permiten una adecuada toma de decisiones, rendición de cuentas, control y eficiencia en la organización. Estos sistemas y estructuras buscan promover un liderazgo y una orientación operativa que sean honrados, dignos de confianza, confiables, creíbles, transparentes, capaces de rendir cuentas, responsables y tengan una inteligencia concentrada en un objetivo. Catholic Relief Services (CRS) reconoce que la buena gobernanza y la buena gestión institucionales son esenciales para lograr la eficiencia y la sostenibilidad de sus organizaciones asociadas locales y son componentes esenciales del mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la necesidad de orden e igualdad en la sociedad, la producción y la entrega eficientes de bienes y servicios, y la rendición de cuentas respecto del uso del poder.

¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE LA GOBERNANZA?

La junta directiva debe encuadrar sus operaciones dentro de los términos de la escritura constitutiva, los estatutos y cualquier otro instrumento jurídico del organismo rector que esté relacionado con su formación y funcionamiento.

La junta directiva cumplirá las siguientes funciones:

- Proporcionar liderazgo, fomentar la integridad y la transparencia en su relación con las partes interesadas internas y externas.
- Definir roles y responsabilidades claros para los miembros ejecutivos y no ejecutivos de la junta directiva, como los roles del presidente de la junta y del director ejecutivo.
- Definir y proporcionar términos de referencia para todos los comités permanentes y ad hoc.
- Garantizar que la junta directiva tenga una buena combinación de habilidades profesionales entre sus miembros, con lo que se agrega valor a la operación de la junta.
- Definir la actividad empresarial central de la organización y desarrollar y ejecutar el plan estratégico; supervisar y evaluar la operación y los planes empresariales de la organización para garantizar que la organización conserve su competitividad y viabilidad.
- Vigilar las operaciones y garantizar que la organización cumpla plenamente con las leyes del país, las reglamentaciones locales y el código de conducta de la organización.
- Evaluar las operaciones de la junta directiva para asegurarse de que se agrega valor a la actividad empresarial central y que el impacto institucional se refleja en la comunidad a la que sirve.
- Comunicarse frecuente y eficazmente con las partes interesadas, las autoridades y la comunidad de donadores con el fin de aprovechar las nuevas oportunidades, adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y aumentar el interés para lograr la sostenibilidad técnica, organizativa y financiera.

RESUMEN DE ESTA GUÍA

En pocas palabras, la gobernanza se refiere a un marco definido por una cultura jurídica, económica e institucional y a las prácticas que permiten que las organizaciones funcionen eficazmente en un entorno empresarial organizado, responsable y capaz de rendir cuentas.

PRINCIPIOS CLAVE DE LA FUNCIÓN DE GOBERNANZA

El propósito de la gobernanza es garantizar que el poder de tomar decisiones y la actividad empresarial central de la organización se administren con integridad, transparencia y responsabilidad para el organismo rector de la organización propietaria y las partes interesadas internas y externas. La gobernanza opera dentro del marco de leyes, reglamentaciones y prácticas organizativas (formales e informales) en el contexto de la visión, la misión y los principios rectores de la organización. Mantiene un claro equilibrio de poder que fomenta las relaciones y la imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.

El propósito de la gobernanza es garantizar que el poder de decisión y las actividades fundamentales de la organización sean manejados con integridad, transparencia y rendición de cuenta.

La gobernanza busca crear un proceso eficaz que, a través de la operación de la junta directiva, garantice lo siguiente:

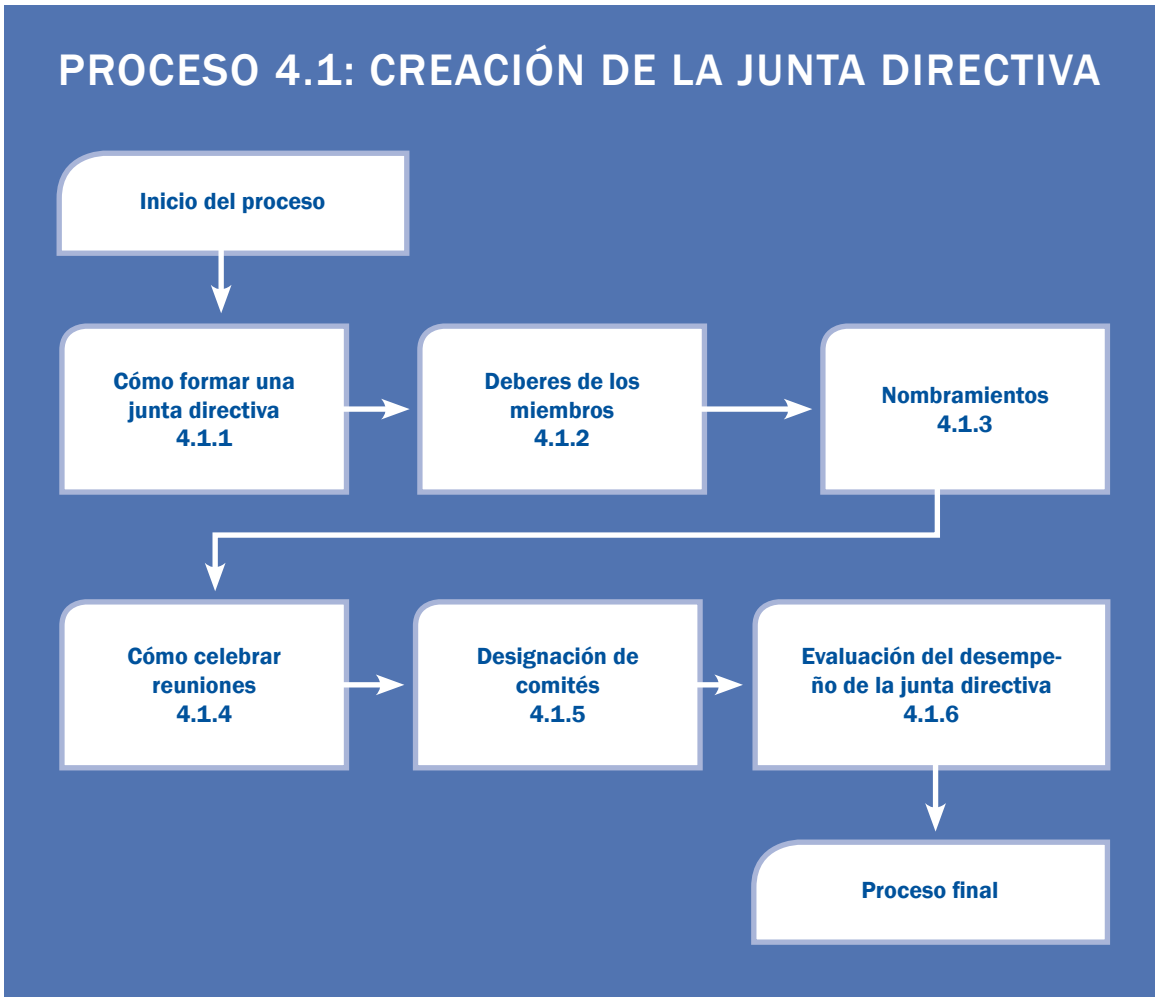
- La existencia de un pensamiento estratégico.
- Que el equilibrio entre el poder y el control institucional se distribuya dentro de los límites de los estatutos de la junta directiva.
- Que haya un proceso democrático para seleccionar a los miembros de la junta directiva, elegir al presidente, formar los comités de la junta directiva y contratar miembros del equipo de la gerencia superior.
- Que haya sistemas y estructuras en vigor para promover una operación eficiente que sea eficaz para alcanzar las metas estratégicas que fija la junta directiva.
- Que haya una estructura de vigilancia en vigor para garantizar la integridad y la rendición de cuentas ante las partes interesadas y los propietarios de la organización.
- Que haya una función formal de vigilancia de la junta directiva para garantizar que la organización cumpla con las leyes y las reglamentaciones locales y los instrumentos regulatorios del organismo rector a fin de promover la eficiencia, la credibilidad, la competitividad, la viabilidad y la sostenibilidad.
- Que las prácticas de gobernanza sean adecuadas y eficaces, y que la organización adhiera a ellas con la perspectiva de promover una operación viable, capaz de rendir cuentas y sostenible.
- Que la cultura organizativa promueva el aprendizaje y la innovación continuos.

PROCESO EMPRESARIAL DE ICT 4.1: CREACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La formación y la estructura de la junta de gestión de la organización se basarán en una política que contemple una combinación adecuada de habilidades que brinden la amplitud y la profundidad necesarias de conocimiento y experiencia para cumplir con las responsabilidades y los objetivos de la junta directiva. Las cuestiones pertinentes que deben considerarse en la formación y la estructura de la junta directiva se resumen a continuación como recomendaciones de políticas.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 4.1.1 – CÓMO FORMAR UNA JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE DE LA ETAPA	CÓMO FORMAR UNA JUNTA DIRECTIVA
Número de la etapa	4.1.1
Rol en la organización	Organismo rector
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva constará de miembros, nombrados por el organismo rector, que cumplan con todos los criterios y requisitos necesarios.

Nombramiento de los miembros de la junta directiva:

- Los miembros de la junta directiva serán nombrados por un comité creado por mandato del organismo rector[1].
- El nombramiento será precedido por un proceso de nominación basado en los criterios establecidos por el comité designado por mandato.
- Todos los posibles candidatos deberán presentar su CV al comité designado por mandato para su estudio y consideración.
- El comité designado por mandato realizará una entrevista a todos los posibles candidatos para confirmar sus calificaciones, disponibilidad y voluntad para desempeñarse como miembros de la junta directiva.

Calificación de los miembros de la junta directiva:

Todos los miembros de la junta directiva tendrán las siguientes calificaciones:

- Interés en apoyar la causa o el interés común de la junta directiva.
- Representar a un grupo social común cuyos integrantes, en virtud de sus puestos, son nominados para la junta directiva.
- Ser personas con integridad moral, sobre la base de su historial pasado de desempeño y compromiso.
- Satisfacer el nivel mínimo de educación exigido, con la excepción del nivel mínimo de educación permitido en áreas del país donde los niveles de alfabetismo son bajos.
- Satisfacer el nivel exigido de habilidades necesarias para el puesto.
- Satisfacer el nivel de experiencia exigido dentro de la organización.

1 Organismo rector se refiere a una institución que es dueña o dirige una organización. En algunos casos también se refiera a la Iglesia o, en otros, a los fundadores de la organización.

Orientación y desarrollo de la junta directiva:

- Se recomienda enfáticamente que todos los miembros recientemente nombrados de la junta directiva reciban una orientación adecuada en relación con los deberes y responsabilidades previstos. Además, debe haber una actividad continua de formación de capacidades dirigida a la junta directiva para asegurar que los miembros de la junta adquieran las habilidades y las competencias necesarias para realizar sus tareas. A continuación se encuentran los aspectos fundamentales para considerar.

Cartas de nombramiento:

- Se emitirá una carta de nombramiento para todos los miembros de la junta directiva en la que se estipulen claramente sus deberes y responsabilidades mientras se desempeñen en la junta directiva.
- El organismo rector o la autoridad de nombramiento designada por mandato por el organismo rector será responsable de emitir estas cartas.

Todos los nuevos miembros de la junta debe recibir la apropiada orientación sobre las tareas y responsabilidades que se esperan de ellos.

Aceptación por parte de los miembros de la junta directiva:

- Todos los miembros de la junta directiva que hayan sido nombrados recientemente firmarán y devolverán una copia de la carta de nombramiento para indicar si aceptan o rechazan el nombramiento.
- Una copia de la aceptación o el rechazo de cada miembro nombrado se presentará ante la autoridad de nombramiento para que tome las medidas correspondientes.

Orientación:

- Tras la investidura, todos los miembros recientemente nombrados a la junta directiva serán instalados en la junta directiva.
- Posteriormente, los miembros salientes de la junta directiva proporcionarán informes de traspaso antes o durante la segunda reunión de la junta nueva.
- La autoridad de nombramiento llevará a cabo una sesión de orientación para todos los miembros nombrados recientemente, a ser preferible antes de la elección del presidente y otros titulares de puestos de la junta directiva.

Capacitación de la junta directiva:

- Todos los miembros recientemente nombrados de la junta directiva recibirán capacitación sobre los aspectos básicos de la tecnología de la información y la comunicación (information and communication technology, ICT), planificación estratégica y gobernanza, así como también sobre las tendencias y los avances actuales en los sectores de programáticos relacionados.
- Esta capacitación también proporcionará a los miembros las habilidades para que lleven adelante sus roles y responsabilidades con eficacia.

Composición de la junta directiva:

- La junta directiva será equilibrada en lo que respecta a factores como edad, género, profesión y representación de las partes interesadas.
- Este equilibrio de la junta directiva garantizará la representación de las diversas profesiones relacionadas con los programas centrales de la organización, como agricultores, ingenieros, profesionales de la medicina o enfermería, el clérigo, administradores, contadores, abogados, la administración provincial, las autoridades locales y los líderes de la comunidad.
- La edad mínima y máxima recomendada para los miembros de la junta directiva será de 25 y 65 años respectivamente, tomando en cuenta las capacidades físicas y mentales de cada individuo.
- No obstante lo anterior, la competencia de cada individuo será un factor clave para la selección de todos los miembros de la junta directiva.
- Como parte interesada clave, el organismo rector será representado en la junta directiva según se considere necesario.
- El ministerio o departamento gubernamental que es responsable del sector del programa puede ser representado en la junta directiva por un miembro de oficio.

Tamaño de la junta directiva:

- El tamaño de la junta directiva estará entre tres y siete miembros con poder de voto. El tamaño de la membrecía de oficio será el que se considere necesario.
- Como mínimo, la composición de la junta debe incluir un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y los miembros.
- Se recomienda enfáticamente que se mantenga una cantidad impar con el objetivo de resolver empates en las votaciones.

ETAPA 4.1.2 – DEBERES DE LOS MIEMBROS

NOMBRE DE LA ETAPA	DEBERES DE LOS MIEMBROS
Número de la etapa	4.1.2
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Los miembros de la junta directiva tienen numerosas obligaciones por satisfacer y reglas por seguir.

Deberes de los miembros de la junta directiva:

- Asistir a todas las reuniones.
- Dar respaldo técnico a la junta directiva.
- Dar su aporte profesional durante las deliberaciones.
- Participar en los comités de la junta directiva que corresponda.
- Expresar las necesidades que tienen las personas a las que sirve la organización.

Ejercicio de los miembros de la junta directiva:

- Los miembros de la junta directiva se desempeñarán en esta durante períodos de tres años, con un máximo de dos períodos.
- Los miembros que sean nombrados en virtud de su puesto, inclusive los miembros de oficio, continuarán desempeñándose en la junta directiva mientras ocupen el puesto.

Finalización de la membrecía en la junta directiva:

- Habrá una disposición que contemple la finalización de la membrecía en la junta directiva.
- Cualquier ausencia sin explicación a más de tres reuniones consecutivas de la junta directiva resultará en una investigación para facilitar la decisión de dar por finalizada la membrecía.
- La membrecía puede darse por finalizada antes del final del período de un miembro en los casos en que este sea culpable de mala conducta o infrinja alguna de las reglamentaciones de la junta de fideicomisarios o de la organización.

SARA A. FAJARDO/CRS

Residentes de Mao y República Dominicana, lanzaron recientemente una campaña para resolver conflictos en su comunidad. Desde que formaron su grupo ha caído dramáticamente la incidencia de ataques violentos.

- La finalización de la membrecía se producirá en etapas de manera tal que en ningún momento la junta directiva esté compuesta solamente por miembros nuevos.
- Un miembro de la junta directiva puede renunciar a su membrecía, siempre y cuando presente el aviso adecuado según se describe en los estatutos de la junta directiva.

Nombramiento de los miembros de la junta directiva para un segundo período:

- Debe hacerse el esfuerzo necesario para garantizar que se hagan arreglos de rotación o renovación por etapas de conformidad con los estatutos de la junta directiva.
- El organismo rector se asegurará de que algunos miembros de la junta directiva sean vueltos a nombrar por cuestiones de continuidad.

Compensación de los miembros de la junta directiva:

- Los miembros de la junta directiva serán voluntarios como una forma de contribuir a su comunidad.
- La organización se encargará de los refrigerios durante todas las reuniones cuando corresponda.
- Cuando sea posible, se reembolsará a los miembros los gastos de transporte incurridos como parte de gastos de viaje razonables.

Integridad de los miembros de la junta directiva:

- Cada miembro de la junta directiva obrará con integridad moral y profesionalismo en todo momento durante su período en el puesto.
- Los miembros se desempeñarán cuidando los intereses de la organización en todo momento mientras estén en el puesto y evitarán tomar cualquier decisión que lleve a un conflicto de intereses.

Mandato de la junta directiva:

- El mandato de la junta directiva será estipulado claramente en la escritura constitutiva, los planes estratégicos y todos los demás documentos de políticas internas relevantes de la organización.

ETAPA 4.1.3 – NOMBRAMIENTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	NOMBRAMIENTOS
Número de la etapa	4.1.3
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Además de las responsabilidades de todos los miembros de la junta directiva, aquellos que sean elegidos para desempeñarse en un puesto distinguido estarán sujetos a mayores obligaciones y estándares.

Deberes del presidente de la junta directiva:

- Convocar y presidir todas las reuniones de la junta directiva (en su ausencia, lo sucederá el vicepresidente).
- Proporcionar un liderazgo y una dirección positivos y proactivos.
- Actuar como vocero de la organización.
- Dar retroalimentación y rendir cuentas ante la junta de fideicomisarios de la organización.
- Ser signatario de la cuenta bancaria designada de la organización.
- Aprobar la asistencia y los registros de las deliberaciones en nombre de la junta directiva.

Calificaciones del presidente de la junta directiva:

El organismo rector nombrará al presidente de entre los miembros de la junta directiva. Las calificaciones del presidente de la junta directiva incluirán las siguientes:

- Ser una persona con integridad moral, sobre la base de su historial pasado de desempeño y compromiso.
- Satisfacer el nivel mínimo exigido de educación o su equivalente.
- Satisfacer un determinado nivel de experiencia en un puesto gerencial alto de una organización o demostrar habilidad comprobada en tareas gerenciales.
- Tener buenas habilidades interpersonales y la capacidad de trabajar con personas de diversos orígenes.

Deberes del vicepresidente de la junta directiva:

- El vicepresidente será el suplente del presidente y se encargará de los deberes del presidente en su ausencia. El vicepresidente será elegido de entre los miembros de la junta directiva en la primera reunión cuando la junta esté establecida.

Deberes del secretario de la junta directiva:
El director ejecutivo de la organización se desempeñará como secretario y como miembro sin voto de la junta directiva. Como secretario, el director ejecutivo presta sus servicios en calidad honoraria. Sus deberes y responsabilidades incluirán los siguientes:

- Convocar a las reuniones de la junta directiva y preparar las agendas correspondientes, en colaboración con el presidente.
- Enviar la invitación, junto con la agenda y otros documentos de la reunión, a los miembros de la junta directiva y hacer un seguimiento de su confirmación.
- Tomar el acta en todas las reuniones de la junta directiva, repartir las actas preliminares para que las apruebe la junta y documentar las actas aprobadas finales de las reuniones.
- Llevar todos los registros de las deliberaciones y las decisiones de la junta directiva.
- Procurar que las decisiones de la junta directiva se implementen adecuadamente.
- *Preparar los informes para su presentación ante la junta directiva.*

Deberes del tesorero de la junta directiva:
El tesorero debe tener experiencia en finanzas, contabilidad o gestión.

Las responsabilidades del tesorero incluirán las siguientes:

- Recibir todos los informes financieros relacionados con la organización y presentarlos ante la junta directiva.
- Presidir el comité de finanzas y auditoría de la junta directiva.
- Asesorar a la junta directiva en cuestiones financieras.
- Examinar las cuentas de la organización por adelantado y clarificar las cuestiones financieras, especialmente las que están relacionadas con el gasto de capital, a la junta directiva.
- Cuando la organización tenga un departamento de Finanzas sólido, el rol del tesorero será recibir y presentar los informes financieros anuales ante la junta directiva para su aprobación.

ETAPA 4.1.4 – AGENDA DE LAS REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE DE LA ETAPA	AGENDA DE LAS REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA
Número de la etapa	4.1.4
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Las reuniones de la junta que estén programadas regularmente seguirán una agenda fija para garantizar que se debatan o concluyan todas las cuestiones.

Convocatoria:

- El presidente convocará a todas las reuniones de la junta directiva a través del secretario.
- En ausencia del presidente, el vicepresidente puede convocar a la reunión.
- El calendario de todas las reuniones de la junta directiva se fijará anualmente o al comienzo del año fiscal o calendario.
- Tras consultar al presidente, el secretario enviará las invitaciones formales a las reuniones a todos los miembros de la junta directiva con al menos 14 días de anticipación a la celebración de la reunión.
- Si tanto el presidente como el vicepresidente no pueden asistir a la reunión, esta será pospuesta.

Frecuencia:

- Todas las reuniones de la junta directiva se convocarán al menos una vez por trimestre o cuando sea necesario entre las fechas programadas.
- El quórum para todas las reuniones será de al menos el 50% + 1 incluyendo al presidente, al vicepresidente o a otro miembro designado para presidir la reunión y excluyendo a cualquier persona que asista pero que no sea miembro de la junta directiva[2].
- Se pueden celebrar reuniones especiales para tratar asuntos urgentes,

2 En las reuniones los miembros de junta normalmente se consideran presentes mientras que los que no son miembros se consideran.

siempre y cuando se dé un aviso con dos días de anticipación a todos los miembros.

Todas las reuniones de la junta directiva tendrán una agenda estructurada que puede contener algunos o la totalidad de los siguientes puntos:

- Paso de la lista de los miembros
- Lectura y confirmación del acta de la reunión anterior
- Asuntos que surjan del acta de la reunión anterior
- Informes sobre la operación de la organización según se solicite
- Agenda fundamental para la deliberación
- Cualquier otro tema

Se recomienda que la junta directiva comience la reunión deliberando sobre los temas nuevos para permitir que se les dé la debida atención y procurar al mismo tiempo que las reuniones sean breves y productivas.

Documentos:

- Todos los documentos relacionados con una reunión dada de la junta directiva se enviarán a todos los miembros de la junta directiva al menos dos semanas antes de la fecha de la reunión.
- El secretario se asegurará de que todos los miembros de la junta directiva reciban los documentos dentro de un tiempo apropiado mediante la realización del seguimiento necesario.

Confidencialidad:

- El secretario se asegurará de que todas las deliberaciones de las reuniones de la junta directiva se mantengan en estricta confidencialidad.
- Se espera que todos los miembros de la junta directiva respeten la confidencialidad en todo momento.

Duración:

- En general, ninguna reunión de la junta directiva debiera durar más de tres horas, a menos que sea sumamente necesario.
- Las reuniones especiales de la junta directiva se exceptúan de esta regla general.

Los miembros de la junta directiva procurarán evaluar las reuniones realizadas conforme al *Apéndice A: Herramienta de evaluación para reuniones de la junta directiva.*

ETAPA 4.1.5 – DESIGNACIÓN DE COMITÉS

NOMBRE DE LA ETAPA	DESIGNACIÓN DE COMITÉS
Número de la etapa	4.1.5
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	En ocasiones, será necesario designar subgrupos, denominados *comités,* dentro de la junta directiva para manejar tareas específicas.

En los programas de algunos países, el tamaño de la organización asociada local es bastante pequeño y sus estructuras consisten solamente en un cuerpo rector o junta de fundadores, una junta de gestión y el equipo ejecutivo. Sin embargo, en los programas de muchos otros países, la estructura de la organización asociada local es tan robusta que su junta de gestión tiene varios comités, entre ellos, los comités ejecutivo, de programas, finanzas y auditoría y recursos humanos. En esos casos, se recomiendan las siguientes estructuras y funciones para los comités de la junta directiva:

La membrecía en los comités de la junta directiva estará basada en las calificaciones, la experiencia y las habilidades requeridas.

Relaciones de dependencia:

- Todos los comités de la junta directiva deliberarán sobre las cuestiones relacionadas con sus especializaciones y presentarán un informe a la junta directiva para obtener la aprobación necesaria antes de implementar cualquier decisión.
- La junta directiva deliberará sobre los informes presentados por todos los comités y aprobará o sugerirá las modificaciones que resulten necesarias antes de la implementación.
- Las excepciones a lo anterior se limitarán a las decisiones que por mandato se encomiende tomar o implementar a los comités según se estipule en los términos de referencia.

DAVID SNYDER PARA CRS

Residentes de Kravica caminan cerca de una casa construida por CRS. El proceso de retorno de los desplazados por la guerra de Bosnia-Herzegovina ha sido muy complicado y miles viven todavía en centros colectivos.

Posibles comités y sus descripciones:

- Comité ejecutivo
  - No tendrá menos de tres miembros ni más de cinco, entre los que se incluirán el presidente, el secretario, el tesorero/presidente del comité de finanzas y el director ejecutivo.
  - Ejerce la autoridad de la junta directiva y está sujeto a la aprobación de toda la junta. Actúa en representación de la junta directiva en emergencias y períodos entre reuniones de la junta directiva que están programadas regularmente.
- Comité del programa
  - Se asegura de que la actividad empresarial central de la organización se lleve a cabo eficiente y eficazmente.
  - Se compone por dos miembros de la junta directiva y directores seleccionados de los diversos departamentos de la organización.
- Comité de finanzas
  - Establece categorías exhaustivas de partidas de costos e ingresos para la planificación y la formulación de presupuestos.
  - Desarrolla un plan de inversión.
  - Revisa los informes financieros regulares de la organización y se asegura de que sean precisos y oportunos.
  - Desarrolla pautas y políticas financieras en línea con los principios de contabilidad generalmente aceptados (generally acceptable accounting principles, GAAP).
  - Investiga, califica y recomienda a la junta directiva el nombramiento de auditores externos.
- Comité de recursos humanos
  - Establece una estructura de dotación de personal y un plan de gestión de recursos humanos, y ofrece asesoramiento sobre la mejor manera de administrar los recursos humanos de la organización.
- Comités ad hoc
  - Cuando sea necesario, pueden crearse comités ad hoc para tratar las cuestiones que no entran en el ámbito de los otros comités de la junta directiva.
  - Los términos de referencia (terms of reference, TOR) de cada comité formado de esta manera estarán claramente definidos y estipulados, y serán de fácil acceso para todas las personas involucradas.
  - Una vez que un comité ad hoc termine su tarea según lo encomendado por la junta directiva, dejará de existir.

ETAPA 4.1.6 – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE DE LA ETAPA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA
Número de la etapa	4.1.6
Rol en la organización	Organismo rector
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva y sus miembros estarán sujetos a una revisión del desempeño.

Desempeño general de la junta directiva:

- El organismo rector o la autoridad de nombramiento realizará una evaluación anual del desempeño de la junta directiva.
- Siempre que sea posible o necesario, dicha evaluación será realizada por un asesor externo contratado por el organismo rector o la autoridad de nombramiento.
- Esta evaluación estará basada en una herramienta de medición del desempeño bien desarrollada que usen las instituciones, como las herramientas que actualmente usa el gobierno. Consulte el *Apéndice B: Herramienta de evaluación de la junta directiva.*

Evaluación de los miembros de la junta directiva:

- Todos los miembros de la junta directiva serán evaluados en función de una herramienta de medición del desempeño, la cual incorporará criterios de desempeño.

Evaluación del presidente:

- El comité del organismo rector evaluará al presidente.
- La evaluación también se hará en función de una herramienta de medición del desempeño que se haya acordado.

Divulgación de los logros de la gobernanza institucional:

- El comité ejecutivo presentará los logros de la gobernanza organizativa ante la junta directiva una vez por trimestre, y ante las partes interesadas una vez al año a través de un informe anual.
- La junta directiva presentará el informe anual de la organización al organismo rector, durante la reunión anual del organismo rector.
- El informe anual incluirá una sección sobre gobernanza y desempeño de la junta directiva.

PROCESO EMPRESARIAL DE ICT 4.2: RELACIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Es importante que la junta directiva mantenga una relación con todas las partes interesadas clave de la actividad empresarial. Esto incluye, entre otros, el organismo rector, la gerencia de la organización y el gobierno local. Cumplir con las obligaciones y efectuar los deberes requeridos para mantener estas relaciones es vital para la salud de la organización.

FLUJO DE PROCESO

ETAPA 4.2.1 – RELACIONES DEL ORGANISMO RECTOR

NOMBRE DE LA ETAPA	RELACIONES DEL ORGANISMO RECTOR
Número de la etapa	4.2.1
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con el organismo rector.

Es importante que exista una comunicación y una relación de trabajo saludables entre la junta directiva y el organismo rector. Esta relación debe respetarse y mantenerse en todo momento. Los aspectos clave que deben tenerse en cuenta y las relaciones de políticas se presentan a continuación:

Nombramiento:

- El organismo rector será enteramente responsable del nombramiento de los miembros de la junta directiva. Puede delegar esta función a un representante del organismo rector.

La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con el organismo rector.

Desarrollo:

- El organismo rector tendrá participación directa en la orientación y el desarrollo de todos los miembros de la junta directiva a través de la capacitación y otros medios.
- Los órganos relevantes del organismo rector se pondrán en práctica para aumentar la participación directa del organismo rector en la orientación y el desarrollo de los miembros de la junta directiva, así como también para garantizar la vigilancia general de sus decisiones y actividades y asegurar la propiedad del proceso.

Compensación:

- La junta directiva creará un esquema de compensación razonable (para todos los puestos de la organización, incluido el director ejecutivo), que será aprobado por el órgano relevante del organismo rector.

Nombramiento del personal superior:

- La junta directiva identificará y nombrará al director ejecutivo en colaboración con el organismo rector.
- La junta directiva nombrará al personal gerencial superior de la organización en colaboración con el director ejecutivo.

Disciplina del director ejecutivo:

- El director ejecutivo responderá ante la junta directiva.
- La junta directiva será responsable de disciplinar al director ejecutivo e informará todas las decisiones tomadas al organismo rector.
- El organismo rector encauzará todas las cuestiones relacionadas con el director ejecutivo a la junta directiva para que se tomen las medidas necesarias.

Remuneración y desarrollo continuo del director ejecutivo:

- La junta directiva fijará una remuneración razonable para el director ejecutivo, tomando en cuenta sus calificaciones y experiencia y la disponibilidad de recursos.
- La junta directiva también realizará una evaluación conjunta de las necesidades de capacitación del director ejecutivo y, de manera conjunta, desarrollará un programa de capacitación para el director ejecutivo que garantice su desarrollo continuo.

Relaciones públicas:

- La junta directiva será responsable, en colaboración con la junta de fideicomisarios, de todas las relaciones públicas concernientes a la organización.

Responsabilidad social:

- La junta será responsable, en colaboración con el organismo rector, de vigilar las actividades relacionadas con la responsabilidad social.
- La gerencia de la organización se dedicará y planificará, con la aprobación de la junta directiva, todas las actividades concernientes a la responsabilidad social.

La relación entre el organismo rector y la junta directiva se definirá y estipulará claramente, y todas las personas afectadas tendrán fácil acceso a los detalles. La definición especificará lo siguiente:

- Pautas de referencia de los respectivos deberes y responsabilidades de la junta directiva y el organismo rector
- Estructura y relación entre los dos
- Mecanismos para la resolución de conflictos
- Relación de dependencia entre la junta directiva y el organismo rector, y viceversa
- Naturaleza, alcance y contenido de todos los informes o cuestiones presentados o consultados por el organismo rector

ETAPA 4.2.2 – RELACIONES DE LA GERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	RELACIONES DE LA GERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN
Número de la etapa	4.2.2
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con la gerencia de la organización.

Claridad de roles:

- Los deberes y las responsabilidades de la junta directiva y de la gerencia de la organización estarán definidos claramente y todas las personas afectadas tendrán fácil acceso a ellos.
- La gerencia de la organización debe desarrollar, en colaboración con la junta directiva, todos los planes estratégicos de la organización.

Formulación e implementación de políticas:

- La junta directiva será responsable de la formulación de políticas.
- La gerencia de la organización será responsable de la implementación de las políticas.

Relaciones de trabajo:

- La gerencia de la organización se asegurará de que esta consiga la aprobación necesaria de la junta directiva y de que mantenga a la junta directiva informada sobre la implementación de sus decisiones.

Comunicación:

- Habrá una comunicación constante entre la junta directiva y la gerencia de la organización.
- Los canales de comunicación estarán claramente definidos, se mantendrán abiertos y se utilizarán adecuadamente.
- La comunicación tendrá lugar normalmente entre el presidente de la junta directiva y el director ejecutivo, a menos que sea delegada de otra forma.
- El organismo rector canaliza toda la comunicación con la gerencia a través del presidente de la junta.

Evaluación del desempeño del director ejecutivo:

- En coordinación con el comité de recursos humanos, la junta directiva creará indicadores de desempeño en función de los cuales se evaluará el desempeño del director ejecutivo.

Junta de gestión: Gerencia de la organización:

- Los deberes y las responsabilidades de la junta directiva y la gerencia de la organización serán definidos claramente y serán de fácil acceso para todas las personas afectadas.
- La junta directiva y la gerencia de la organización deben cumplir en todo momento con los deberes y las responsabilidades que tienen definidos.
- Cuando haya falta de claridad, se puede recurrir al organismo rector para que ayude en la interpretación y obtener una mejor comprensión.
- Si el mecanismo mencionado en el punto anterior no funciona, la junta directiva y la administración de la organización traerán recursos externos para que asistan en la resolución de la diferencia.

DAVID SNYDER PARA CRS

Beneficiarios de CRS regresan de una reunión en el pueblo de Ajo, al sur de Etiopía. Gracias al proyecto apoyado por CRS estas mujeres pueden ahora ahorrar dinero uniendo sus esfuerzos y recursos para vender leche en una ciudad lejana.

ETAPA 4.2.3 – RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS CLAVE

NOMBRE DE LA ETAPA	RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS CLAVE
Número de la etapa	4.2.3
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva debe cumplir con obligaciones a fin de mantener la relación con los ministerios del gobierno.

Los ministerios del gobierno y otras partes interesadas clave estarán representados en la junta como miembros de oficio. La organización hará lo siguiente:

- Se asegurará de que se presenten informes regulares ante los ministerios del gobierno.
- Adherirá en todo momento a las políticas, las reglamentaciones y los estándares nacionales que establezca el gobierno.
- Participará activamente en las actividades del gobierno, incluidos el foro del sector del programa y la planificación de desarrollo anual.

Habrá una comunicación regular y oportuna entre la junta directiva y los ministerios del gobierno para posibilitar la planificación y la implementación adecuadas de las actividades de la organización.

Es posible que el organismo rector deba involucrarse en cuestiones operativas relacionadas con la condición jurídica y el compromiso con las partes interesadas externas.

Todos los conflictos de intereses deben divulgarse de inmediato y manejarse de acuerdo con las pautas establecidas.

ETAPA 4.2.4 – RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

NOMBRE DE LA ETAPA	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Número de la etapa	4.2.4
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	Todos los conflictos de intereses deben revelarse de inmediato y manejarse de acuerdo con las pautas establecidas.

Divulgación de los conflictos de intereses:

- Cualquier miembro de la junta directiva que tenga un interés directo o indirecto en algún contrato o propuesta de contrato con la organización revelará la naturaleza de su interés a la junta directiva.
- Todo miembro que revele un interés tal no tendrá derecho de participar en ninguna deliberación ni podrá votar sobre ningún tema relacionado con dicho contrato. En caso de que esta persona vote, su voto será nulo e inválido.
- La junta directiva desarrollará pautas que clarifiquen la forma en que los miembros y la gerencia de la organización deben revelar cualquier conflicto de intereses existente.

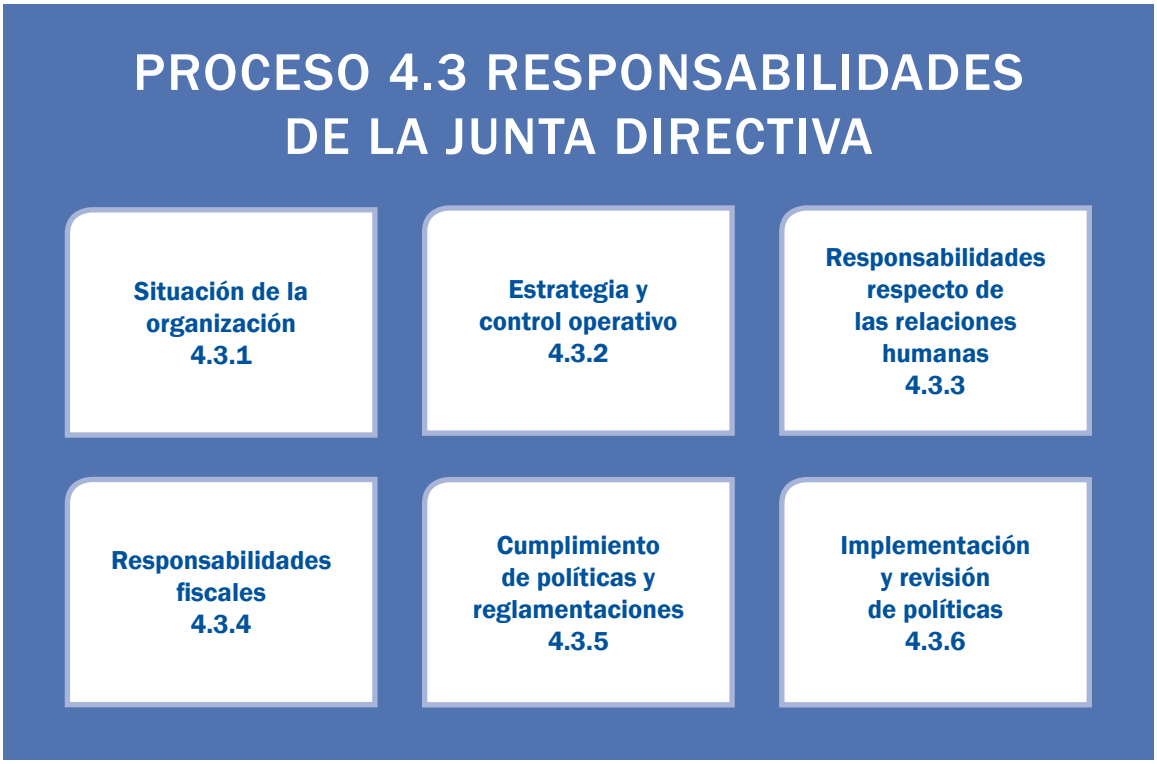
La junta directiva se asegurará de mantener una buena relación pública con las agencias reglamentarias relevantes.

PROCESO EMPRESARIAL DE ICT 4.3: RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El gran número de responsabilidades de la junta directiva respecto de una organización garantiza que la organización esté en el camino correcto y permanezca allí. Estas responsabilidades incluyen determinar la situación y la estrategia de una organización y vigilar determinadas áreas funcionales clave, como finanzas, recursos humanos y cumplimiento normativo.

FLUJO DE PROCESO



ETAPA 4.3.1 – SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ETAPA	SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
Número de la etapa	4.3.1
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva será responsable de determinar la situación de la organización en lo que respecta a asuntos como la actividad empresarial central, el estado jurídico y la estructura organizativa.

Determinación de la actividad empresarial central:

- La junta directiva determinará la actividad empresarial central de la organización y aprobará las áreas nuevas de expansión o desarrollo de programas.
- La actividad empresarial central se definirá con tanta claridad como sea posible para evitar cualquier posible desviación a una actividad empresarial que no sea central y que pueda dar lugar a problemas reglamentarios con organismos como la Autoridad Fiscal Nacional (National Revenue Authority).

Toda organización debe tener una definición clara de su estatuto jurídico.

Actividad empresarial central frente a otras prioridades:

- No habrá conflicto alguno entre la actividad empresarial central y cualquier otra actividad empresarial en la que pueda participar la organización. Por ejemplo, el establecimiento y administración de actividades de generación de ingresos como fuente adicional de ingresos.

Condición jurídica:

- Toda la organización debe tener una condición clara de entidad jurídica.
- Se recomienda que los instrumentos jurídicos relacionados con la propiedad se redacten de modo de salvaguardar la autonomía y la identidad de la organización. Esto puede crear vías para el respaldo financiero del gobierno y otras agencias de financiamiento.

Propiedad y autonomía:

- A menos que se establezca expresamente lo contrario, el organismo rector continuará siendo el propietario de la organización en todo momento.
- La naturaleza y la magnitud de cualquier relación que exista con el gobierno deben ser negociadas cuidadosamente y estipuladas expresamente.
- La actividad empresarial central de la organización estará definida claramente de modo de reflejar la relación entre la organización y su organismo rector.
- El organismo rector desarrollará su capacidad para administrar adecuadamente y rendir cuentas por cualquier respaldo financiero que la organización reciba del gobierno y otras agencias de financiamiento.

Estructura organizativa:

- La organización debe tener una estructura organizativa clara que refleje los vínculos y la relación que existe entre la junta directiva y el organismo rector. Se incluye una muestra de una organización fuerte en el *Apéndice C: Organigrama de muestra.*

ETAPA 4.3.2 – ESTRATEGIA Y CONTROL OPERATIVO

NOMBRE DE LA ETAPA	ESTRATEGIA Y CONTROL OPERATIVO
Número de la etapa	4.3.2
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva tiene la responsabilidad de vigilar la estrategia de una organización, incluso al punto de nombrar al director ejecutivo.

Nombramiento del director ejecutivo:

- La junta directiva, en colaboración con el organismo rector, nombrará al director ejecutivo de la organización.
- Cuando sea posible, pueden utilizarse los servicios de un asesor de reclutamiento profesional externo para que ayude en el reclutamiento del director ejecutivo. La junta directiva debe seleccionar a esta persona a través de un proceso de oferta competitiva.
- La junta directiva, en colaboración con la junta de fideicomisarios que corresponda, desarrollará las calificaciones y la descripción del puesto de director ejecutivo.
- El director ejecutivo representará a la organización en todas las reuniones técnicas.
- El director ejecutivo se asegurará de que se cumplan las reglamentaciones, los estándares y las pautas gubernamentales existentes.

Visión, misión y objetivos estratégicos:

- La junta directiva estará completamente involucrada en el desarrollo del plan estratégico de la organización, así como también en dar forma a su visión, misión y valores centrales. Se consultará al organismo rector para determinar la visión y garantizar la coherencia con la visión de la junta de fideicomisarios.
- La gerencia de la organización desarrollará el plan estratégico de la organización a través de un proceso participativo que involucre el aporte de todos los departamentos y secciones.

- La gerencia de la organización presentará la estrategia formulada ante la junta directiva para su aprobación.
- Todos los planes estratégicos tendrán un plan de ejecución claro, articulado en planes operativos anuales o en el plan anual de actividad.

Evaluación del desempeño de la gerencia:

- La junta directiva realizará una evaluación del desempeño de la gerencia de la organización.
- Creará pautas claras en las que se detallará las circunstancias en que el organismo rector se involucrará en este proceso.

Informes de desempeño:

- Habrá pautas claras sobre la naturaleza y el contenido de todos los informes que la gerencia de la organización preparará y presentará ante la junta directiva.
- La gerencia de la organización será responsable de presentar ante la junta directiva informes regulares, precisos y oportunos acerca del desempeño de la organización.
- La junta directiva evaluará todos los informes presentados y los riesgos inherentes en dichos informes.

Gestión de riesgos:

- La gerencia de la organización será responsable de gestionar los riesgos de la organización.
- La junta directiva proporcionará el liderazgo necesario en la identificación, el análisis, la evaluación y la gestión de los riesgos potenciales para la organización.

ETAPA 4.3.3 – RESPONSABILIDADES RESPECTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA ETAPA	ESTRATEGIA Y CONTROL OPERATIVO
Número de la etapa	4.3.3
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva se asegurará de que se desarrollen políticas justas de recursos humanos (RR. HH.), y es posible que necesite formar un comité de RR. HH. para que maneje los detalles menos importantes.

Las siguientes responsabilidades generales de la junta directiva con respecto a los recursos humanos se aplicarán a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y estructura:

- La junta directiva es responsable de establecer y garantizar el cumplimiento de las leyes nacionales y los estándares organizativos. Los estatutos que adopte la junta directiva deben cumplir con las leyes nacionales y locales, y las leyes de seguridad y salud ocupacional que sean aplicables.
- La junta directiva se compromete a realizar al menos una auditoría cada año para evaluar la seguridad y la protección en todas las operaciones. Si se requiere, la junta directiva contratará los servicios de un especialista en seguridad y salud ocupacional para que realice la auditoría.
- En cada reunión de la junta directiva, esta recibirá y revisará un informe de seguridad y protección de parte del director ejecutivo de la organización.
- La junta directiva, además, se compromete a asignar recursos financieros, humanos y materiales suficientes a la función de salud y seguridad de la organización.

La junta directiva es responsable de establecer y garantizar el cumplimiento de las leyes nacionales.

La junta directiva establecerá un comité de recursos humanos para que se encargue de otras responsabilidades.

En relación con las políticas de personal, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Implementar y garantizar el compromiso organizativo con la seguridad y la protección del personal.

- Establecer un plan de gestión de recursos humanos y estructura de personal que ofrezca consejos sobre la forma de administrar mejor los recursos humanos de la organización, y revisarlo todos los años a fin de garantizar que se cuente con los niveles óptimos de personal para llevar a cabo las funciones centrales de la organización.
- Aprobar los parámetros de negociación y el contenido del contrato de empleo de la organización, lo cual incluye el establecimiento de pautas de remuneración y la revisión de la sensatez de las tasas de pago propuestas para el personal y la equidad e imparcialidad del proceso de fijación de remuneraciones.
- Definir los indicadores de desempeño para todos los puestos de la organización.
- Revisar y recomendar un plan anual de desarrollo de recursos humanos.
- Asegurarse de que todo el personal extranjero cumpla con las leyes del país.
- Revisar todas las herramientas existentes de evaluación del personal para garantizar que estén actualizadas y sean confiables.

La gerencia de la organización realizará evaluaciones de todo el personal en forma anual.

En relación con el director ejecutivo, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Reclutar e investigar a todos los candidatos para el puesto de director ejecutivo y remitirlos a la junta directiva para el nombramiento.
- Revisar anualmente, en colaboración con la junta directiva, los paquetes de remuneración del director ejecutivo y la gerencia.
- Revisar y aprobar las recomendaciones hechas en colaboración con el director ejecutivo que estén relacionadas con el desempeño y la remuneración del personal.
- Definir los deberes y las responsabilidades del director ejecutivo en colaboración con la junta directiva (la junta directiva puede seleccionar de modo competitivo los servicios de un asesor externo para ayudar en el desarrollo de los deberes y las responsabilidades del director ejecutivo, además de ayudar en el desarrollo y la negociación de contratos de desempeño).

En relación con los puestos clave en la organización, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Entrevistar a los candidatos para los puestos de la gerencia superior y técnicos, y hacer recomendaciones a la junta directiva para el nombramiento (todos los puestos clave de la organización tendrán una descripción adecuada del puesto a fin de garantizar que la autoridad correspondiente realice el nombramiento en forma apropiada).
- Garantizar la implementación del proceso relacionado con la revisión de las bonificaciones de los directores y los miembros de los comités.
- Desarrollar una política de recursos humanos para la organización y aprobar la delegación de autoridad y otros procedimientos clave de la gestión de recursos humanos.
- Proporcionar asesoramiento y guía al director ejecutivo para resolver las cuestiones de importancia de los recursos humanos, como el desarrollo y la disciplina del personal.
- Considerar las cuestiones importantes de la gestión de recursos humanos, como la planificación de la sucesión de la gerencia y la gestión de los conocimientos.
- Fijar políticas dirigidas a promover la continuidad de la gerencia de la organización, incluido un plan de sucesión que detallará la forma en que se manejarán los puestos clave de la organización cuando queden vacantes.

En relación con la compensación, el comité de recursos humanos será responsable de las siguientes tareas:

- Fijar una política de remuneración justa para promover la retención y la motivación del personal.
- Desarrollar pautas exhaustivas para los diferentes niveles de compensación/recompensa, sobre la base de los recursos y la capacidad de generación de ingresos, así como también del mercado local existente.
- Definir una escala de salarios mínimos para cada nivel de personal.
- Desarrollar estrategias para motivar a los empleados a través de otros beneficios y bonificaciones de carácter financiero y no financiero que no estén ligados al salario o a la compensación.
- Realizar una revisión periódica de la estructura de salarios y el sistema de compensación.

ETAPA 4.3.4 – RESPONSABILIDADES FISCALES

NOMBRE DE LA ETAPA	RESPONSABILIDADES FISCALES
Número de la etapa	4.3.4
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva será la encargada de alto nivel de la aprobación de las finanzas de la organización y programará auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento normativo.

Todas las organizaciones deben tener un comité de finanzas y auditoría completamente funcional, que fijará categorías exhaustivas de partidas de costos e ingresos para la planificación y la elaboración de presupuestos. Entre sus responsabilidades, se incluirán las siguientes:

- Revisar, controlar y recomendar mejoras para los procesos de control interno y generación de informes financieros.
- Vigilar los procesos de auditoría interna y externa de la organización.
- Dar asesoramiento independiente a la junta directiva sobre asuntos relacionados con la responsabilidad financiera y la rendición de cuentas de la organización.
- Seleccionar y proponer auditores externos a la junta directiva para su nombramiento.
- Negociar las tarifas de las auditorías y hacer recomendaciones a la junta directiva.
- Revisar las propuestas de presupuesto.
- Controlar la implementación de la política de compras de la organización.
- Reunirse al menos cuatro veces al año.

Toda organización debe tener una comisión de finanzas y auditoría en pleno funcionamiento.

Movilización de recursos:

- La organización se esforzará por desarrollar un plan de movilización de recursos en colaboración con la junta directiva y movilizará recursos del gobierno, el sector privado, los socios de desarrollo y otros donadores.

Planes de inversión:

- Se recomienda enfáticamente que la organización desarrolle un plan claro de inversión bajo la dirección de la junta directiva.

Informes financieros:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización presente regularmente informes financieros precisos y oportunos.
- Todos los informes financieros satisfarán los criterios establecidos para estándares aceptables.
- En lo que respecta al control financiero, las responsabilidades de la junta directiva incluirán las siguientes:
- Respaldar el desarrollo de políticas y pautas financieras que estén en línea con los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP), los cuales están bien documentados y son ampliamente conocidos por todos los usuarios.
- Encabezar capacitaciones en integridad y liderazgo.
- Crear una estructura clara de separación de deberes y responsabilidades para promover la rendición de cuentas y la transparencia financieras.
- Revisar y evaluar regularmente la implementación de las políticas y las pautas financieras.

Auditorías financieras

- La junta directiva fijará pautas bien definidas para clarificar la separación de la función de auditoría financiera de la función de gestión más amplia.
- Un auditor interno será responsable de la revisión y el fortalecimiento continuos de los procedimientos y sistemas de control interno.
- El auditor interno informará las operaciones financieras diarias según sea necesario y según lo solicite el comité de finanzas y auditoría.
- La organización realizará auditorías exhaustivas (es decir, de todos los sistemas de la organización aparte de los sistemas financieros).
- Se mantendrán libros contables que serán auditados anualmente por un auditor externo nombrado por la junta directiva.
- El auditor externo presentará su informe a la junta directiva o al comité designado por mandato del organismo rector.

DAVID SNYDER PARA CARITAS INTERNATIONALIS

Miembros del personal de Cáritas Haití llevan a cabo visitas en un pueblo donde 40 familias recibieron material de construcción para ayudar a rehabilitar sus casas luego de tres huracanes en el 2008.

ETAPA 4.3.5 – CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES

NOMBRE DE LA ETAPA	CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES
Número de la etapa	4.3.5
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta directiva se asegurará de que la gerencia de la organización cumpla con todas las políticas y los procedimientos internos existentes.

Escritura constitutiva:

- La organización tendrá una escritura constitutiva legalizada y se asegurará de que esta cumpla con los estatutos del organismo rector existente y las leyes y reglamentaciones locales.
- Toda solicitud de exención de los términos de la escritura constitutiva deberá presentarse por escrito y estará sujeta a la aprobación por escrito de parte de la junta directiva.
- La organización creará un código de conducta que será desarrollado en colaboración con la junta directiva y los empleados de todos los niveles, y será coherente con la escritura constitutiva de la junta de fideicomisarios.

Cumplimiento de las políticas internas:

- La junta directiva se asegurará de que la gerencia de la organización cumpla con todas las políticas y los procedimientos internos existentes.
- Puede realizarse una auditoría de sistemas anualmente o cuando sea necesario para garantizar el cumplimiento normativo.

Asociaciones profesionales:

- La gerencia de la organización se asegurará de que todos los miembros del personal profesional de la organización estén registrados en las agencias reguladoras relevantes.

Requisitos establecidos por la ley:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización cumpla con todos los requisitos existentes y relevantes establecidos por la ley, como licencias de funcionamiento, el fondo nacional de seguridad social, la

autoridad fiscal nacional, la autoridad reguladora del fondo de pensiones, etc.

- La organización iniciará y alentará el diálogo con las agencias reguladoras relevantes en diferentes niveles, según la naturaleza de las cuestiones que deban abordarse.

Sindicatos:

La junta directiva y la gerencia de la organización harán lo siguiente:

- Asegurarse de que exista una relación cordial y respetuosa con todos los sindicatos relevantes.
- Reconocer los derechos de todos los empleados de afiliarse a un sindicato de su elección donde sea relevante.
- Facilitar un entorno que favorezca el diálogo y las negociaciones a fin de promover relaciones industriales armoniosas.

Agencias gubernamentales relevantes:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización cumpla con todas las políticas, los estándares, las pautas y las reglamentaciones nacionales existentes que las agencias gubernamentales relevantes hayan fijado.
- Para garantizar que la organización presente todos sus informes regularmente a los ministerios del gobierno, la gerencia especificará la hora y la fecha en que los departamentos relevantes deberán presentar todos estos informes.

Convenciones internacionales:

- La gerencia de la organización se asegurará de que la organización observe todas las convenciones y los tratados internacionales relacionados con los diversos sectores de los programas y de los cuales su país sea signatario.
- La junta directiva y la gerencia tendrán pleno conocimiento del contenido y la importancia de estas convenciones internacionales.

Acuerdos con los socios de desarrollo:

- La junta directiva y la gerencia de la organización se asegurarán de que los términos y las condiciones de todos los contratos, los memorandos de entendimiento (memorandum of understanding, MOU) y cualquier otro acuerdo con los socios de desarrollo, incluidas las agencias de financiamiento, sean negociados y examinados cuidadosamente mediante una revisión por parte del departamento jurídico de la agencia antes de firmarlos.
- La junta directiva y la gerencia de la organización se asegurarán de que la organización cumpla debidamente con los términos y las condiciones de dichos acuerdos.

ETAPA 4.3.6 – IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN DE POLÍTICAS

NOMBRE DE LA ETAPA	IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN DE POLÍTICAS
Número de la etapa	4.3.6
Rol en la organización	Miembros de la junta directiva
Insumos	N/A
Productos	N/A
Puntos de integración	N/A
Resumen	La junta vigilará el proceso de creación de políticas nuevas y enmiendas siguiendo las pautas preexistentes.

Responsabilidad de la gerencia:

- La junta directiva puede buscar respaldo técnico para difundir, adoptar e implementar estas pautas de políticas.
- La gerencia de la organización será responsable de coordinar la implementación de estas pautas de políticas en sus respectivas instalaciones.

Implementación y difusión de políticas:

- Estas pautas de políticas se implementarán en colaboración con la junta de fideicomisarios y otras partes interesadas relevantes.
- Estas pautas de políticas se difundirán a la gerencia, la junta de fideicomisarios y otras partes interesadas relevantes usando el rango completo del sistema de información y comunicación disponible en cada instalación.

Supervisión y evaluación:

- La organización, en colaboración con la junta directiva, desarrollará un sistema de supervisión y evaluación (S y E) para supervisar la implementación eficaz de estas pautas de políticas.

Revisión de las pautas de políticas:

- Estas pautas de políticas serán revisadas periódicamente según surja la necesidad, y serán modificadas cuando sea necesario, en colaboración con el organismo rector.

Enmiendas:

- Cuando una organización adopta estas pautas de políticas, cualquier adición, modificación o enmienda a su política de gobernanza se hará por escrito y estará sujeta a la aprobación de su junta directiva en colaboración con su organismo rector.

Aprobación para la difusión y adopción:

- La difusión, la adopción y la implementación de estas pautas de políticas genéricas por parte de la organización están supeditadas a la aprobación de la junta directiva de la organización.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO PARA LA GOBERNANZA

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (Organization of Economic Cooperation and Development, OECD) define *gobernanza corporativa* como "el sistema por el cual se dirigen y rigen las corporaciones empresariales. La estructura de gobernanza especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la corporación, como la junta directiva, los gerentes, los accionistas y otras partes interesadas, y explica con detalle las reglas y los procedimientos para tomar decisiones sobre los asuntos corporativos. Al hacer esto, también proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la empresa, así como también los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño".

La clave para la gobernanza institucional es la distribución de derechos y responsabilidades en toda la organización.

- La clave para la gobernanza corporativa es la distribución de derechos y responsabilidades en toda la empresa. Fundamentales para una buena gobernanza son los sistemas que están por debajo de la junta directiva y la distribución de derechos y responsabilidades que garantizan que el tono, los objetivos y las expectativas caigan en cascada a través de toda la organización y sobre cada individuo[3].
- A menudo se hace referencia a las personas encargadas de la gobernanza de una organización como la junta de directores. El rol de la junta es desarrollar y ejecutar la estrategia; por lo tanto, un organismo rector debe tener la combinación correcta, las habilidades correctas y las actitudes correctas[4].

Las cuestiones de gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento normativo deben ser tratadas en el nivel más alto de la organización y deben integrarse a los procesos empresariales.

Diversas autoridades de gobernanza y mejores prácticas de distintos países y distintos contextos identifican los siguientes como pilares clave de la gobernanza institucional:

- Poner cimientos sólidos para la gestión y la supervisión.
- Estructurar la junta de directores para agregar valor a la organización.
- Reconocer y proteger de los derechos y las obligaciones de todas las partes interesadas.

3 OCEG. (2010). Measurement and Metrics Guide. Obtenido en http://www.oceg.org/view/MMG. Disponible sólo para miembros premium.

4 Adaptado de International Federation of Accountants. (2010). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. New York, NF: International Federation of Accountants. Obtenido en http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurancestandards-board/handbooks

- Estrategia y valores.
- Desempeño institucional, viabilidad y sostenibilidad financiera.
- Divulgaciones informativas oportunas y equilibradas.
- Remuneraciones justas y responsables.
- Fortalecimiento de los procedimientos de control interno.
- Evaluación del desempeño de la junta directiva y la gerencia.
- Reconocimiento y gestión del riesgo institucional.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Cumplimiento institucional de las leyes y las reglamentaciones.
- Comunicación institucional.

Los siguientes son los objetivos de las revisiones de cumplimiento de la gobernanza:

- Determinar que existan personas adecuadas en la organización con la responsabilidad de vigilar la dirección estratégica de la entidad.
- Establecer si la entidad ha fijado misiones y metas que son compartidas y comprendidas por los empleados.
- Establecer si hay una planificación eficaz para lograr las metas fijadas.
- Establecer si hay controles eficaces para controlar el desempeño de la entidad.
- Establecer si hay controles para supervisar el progreso hacia los logros de las metas.
- Establecer si la entidad cumple con los requisitos jurídicos y reglamentarios[5].

LISTAS DE VERIFICACIÓN DE GOBERNANZA CORPORATIVA:

Determinar o evaluar que el nombramiento de la junta de directores de la organización esté en línea con las pautas establecidas en los estatutos y la escritura constitutiva de la entidad. Evaluar el proceso de nombramiento de la junta directiva y averiguar si cumple con los requisitos básicos y mínimos de buena gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una junta de directores? Si es así, averiguar los nombres de los miembros y sus calificaciones.
- ¿La junta directiva depende de otra junta u otros organismos? Si es así, establecer la independencia de los encargados de la gobernanza de la junta de directores.

5 Ibid.

- ¿Cómo son nombrados los miembros de la junta directiva?
- ¿Tiene la organización reglamentaciones o reglas para el nombramiento?
- ¿Quién es responsable de la selección de los miembros de la junta directiva? ¿Hay un comité de búsqueda o nominación?
- ¿Cómo evalúa la organización el proceso de nombramiento para asegurarse de que todos los miembros de la junta directiva sean nombrados siguiendo el debido proceso?
- ¿Hay ejercicios o períodos de nombramiento establecidos? Si es así, ¿hay políticas y procedimientos para el nombramiento para un nuevo período?

Hacer un análisis para averiguar la forma en que la organización se asegura de que solamente las personas con las habilidades y la experiencia correctas sean nombradas para la junta directiva. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización requisitos básicos de calificaciones académicas y no académicas que se usan para evaluar a los candidatos para ser miembros de la junta directiva?
- ¿Hay criterios establecidos para el nombramiento de un miembro de la junta directiva?

Evaluar la composición de la junta de directores y averiguar si tiene la aptitud para administrar la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está compuesta la junta directiva? ¿Tiene la junta directiva la combinación correcta de miembros ejecutivos y no ejecutivos?
- ¿Cuál es el tamaño de la junta directiva? ¿Cuántos miembros son ejecutivos y cuántos no ejecutivos?
- ¿Cómo se asegura la organización de que el organismo rector no sea demasiado grande o demasiado pequeño para la respectiva organización[6]?

Hacer una revisión para establecer si la junta directiva tiene deberes y responsabilidades claros para llevar a cabo su actividad empresarial. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Están bien definidas las responsabilidades de los miembros de la junta directiva? ¿Entienden sus responsabilidades los miembros de la junta directiva? ¿Están bien definidos y claramente comunicados los deberes del presidente y el secretario?

6 Council on Quality and Leadership. (2003). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors. Obtenido en http://www.thecouncil.org/tools.aspx

- ¿Están bien definidos y claramente comunicados los roles de los miembros de la junta directiva o de las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Hay una estructura transparente y clara de responsabilidad en la que se diferencia qué puede hacer la junta directiva y qué pueden hacer los gerentes y los empleados?
- ¿Se han entregado términos de referencia claramente definidos a las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se capacita e instala en sus responsabilidades a los miembros de la junta directiva?
- ¿Se proporciona alguna clase de capacitación a esos miembros? ¿Con qué regularidad se da la capacitación?

Revisar y evaluar la realización, el proceso, la documentación y la eficacia de las reuniones de la junta directiva en la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera cumplen con sus funciones en la organización las personas a cargo de la gobernanza o la junta de directores? La junta directiva, ¿cumple con sus funciones a través de reuniones? Si no es así, especificar de qué maneras cumple con sus funciones.
- ¿Hay procedimientos establecidos para la organización de reuniones? Si es así, documentar todos los procedimientos y averiguar los procesos y las prácticas.
- Si los procedimientos para realizar reuniones están detallados, ¿cubren el desarrollo de la agenda, la frecuencia de las reuniones, el proceso de notificación para la reunión, la documentación de la reunión (actas) y los asuntos de confidencialidad?
- ¿El presidente de la junta directiva convoca a reuniones a través del secretario? Si es así, ¿es adecuada la frecuencia de las reuniones?
- ¿Se hacen circular a tiempo las agendas de las reuniones?
- ¿Se registran e implementan las resoluciones de la junta directiva?

(Adaptado de *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services* de la IFAC).

Hacer una revisión para establecer el rol de la organización en la lucha contra la mala gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una política independiente sobre el fraude, la corrupción y la denuncia de irregularidades? Si es así, ¿se ponen las políticas en el conocimiento de todos los miembros a cargo de la gobernanza y de los empleados de la organización?

- Las personas a cargo de los procedimientos de gobernanza, ¿vigilan que no se produzcan fraudes ni prácticas de mala gobernanza en la organización? Si es así, ¿cómo es la vigilancia?
- ¿Tiene la junta directiva pautas de ética para sus operaciones? Si es así, ¿cómo se implementan estas pautas?
- ¿Revisa la junta directiva las pautas de ética regularmente? Si es así, ¿con qué frecuencia y quién es responsable de la revisión?

Hacer una revisión para establecer si el desempeño de la junta directiva es supervisado y si los mecanismos de supervisión son adecuados. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Se revisa el desempeño de la junta directiva y sus comités? Si es así, ¿la organización tiene procedimientos o pautas para revisar el desempeño de la gobernanza?
- ¿Tiene la organización indicadores de desempeño establecidos para las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se generan informes en que se detallan los objetivos de la junta directiva y los subcomités para el año y su progreso en función de esos objetivos?
- ¿Quién maneja las evaluaciones de la gobernanza en la organización?
- ¿Con qué frecuencia se hacen evaluaciones de la gobernanza?
- ¿Tiene la organización revisores externos e internos, como auditores externos, auditores internos y un comité de revisión de auditorías? ¿Generan informes regularmente y a tiempo?
- ¿Emprende la organización una revisión para asegurarse de que los miembros de la junta directiva no se hayan vuelto ineficaces?
- Revisar el proceso de supervisión del desempeño de la junta directiva y su eficacia.

Revisar y evaluar la eficacia de las prácticas de gobernanza para el desarrollo de políticas organizativas. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una declaración de misión?
- ¿La misión ha sido establecida en forma clara y concisa?
- ¿Es coherente la misión con los valores de la organización, las leyes y las reglamentaciones?
- ¿Ha fijado la gerencia metas operativas para la organización?
- Estas metas operativas, ¿respaldan la misión?
- ¿Las metas operativas se establecen en términos mensurables?

- ¿Las metas se dividen en metas secundarias para las unidades operativas?

Hacer una revisión para establecer el rol de la junta directiva en la implementación de estas políticas. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización funcionarios encargados del cumplimiento normativo o auditores internos? Si es así, ¿informan sus hallazgos al comité de auditoría?
- ¿Se implementan las recomendaciones del funcionario de cumplimiento normativo, los auditores internos, los auditores externos o el comité de auditoría? ¿El comité de auditoría asume la responsabilidad de garantizar la implementación de las recomendaciones de auditoría?
- ¿Asume la junta directiva un rol de gestión de riesgos o asigna el rol a otro organismo como, por ejemplo, un subcomité a cargo de la gestión de riesgos[7]?

CUMPLIMIENTO CON EL ENTORNO JURÍDICO

Las leyes y las reglamentaciones vigentes constituyen el marco jurídico y regulador de la organización. Estas leyes y reglamentaciones incluyen los estatutos para las ONG, la Ley de Sociedades (Companies Act) y cualquier otra reglamentación establecida por la ley. El incumplimiento de las leyes y reglamentaciones puede resultar en multas, litigios u otras consecuencias para la organización.

Las personas a cargo de la gobernanza de una organización tienen la responsabilidad de asegurarse de que la organización opere de conformidad con las disposiciones de las leyes y las reglamentaciones.

Los siguientes son los objetivos de esta revisión:

- Obtener una cantidad suficiente y adecuada de pruebas de revisión respecto del cumplimiento de las disposiciones de las leyes y reglamentaciones reconocidas por tener un efecto directo sobre la operación de la organización.
- Efectuar las revisiones especificadas del cumplimiento para ayudar a identificar instancias de incumplimiento de las leyes y reglamentaciones.
- Probar la pronta respuesta ante un incumplimiento o sospecha de incumplimiento de las leyes y reglamentaciones.

HILDA M. PEREZ PARA CRS

En México tienen dificultades las comunidades indígenas porque se cuestiona su derecho a la tierra, sus bosques han sido arrasados por la tala y se enfrentan a una mayor desnutrición y escasez de alimentos.

7 Ray, Kastuv. (2003). Corporate Governance Internal Control Questionnaires. Obtenido en www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA REVISIÓN JURÍDICA:

La revisión debe proporcionar una comprensión general de la entidad y su entorno de conformidad con lo siguiente:

Revisión para establecer la inscripción legal:

- Establecer la inscripción legal de la organización. ¿Tiene la organización un certificado de inscripción?
- Obtener copias de todas las certificaciones legales, licencias y permisos de operaciones y examinar la condición jurídica.
- Establecer otros requisitos de inscripción legal, como la licencia de funcionamiento, certificaciones de las autoridades reglamentarias y otros.
- Obtener copias de los certificados de inscripción y averiguar si la entidad cumple con todos los requisitos de inscripción.

Revisiones para establecer el incumplimiento de leyes y reglamentaciones:

- Verificar si hay investigaciones por parte de organizaciones reguladoras o departamentos del gobierno. Esto puede ser un signo de incumplimiento.
- Verificar si hay pagos por servicios sin especificar y algún pago inusual a algún organismo regulador. Esto puede ser prueba de multas por incumplimiento.
- Verificar si hay algún comentario adverso sobre la organización en los medios de comunicación. Esto puede indicar incumplimiento.

Hacer una revisión para establecer la existencia de leyes y reglamentaciones internas, como los estatutos sociales y el memorando de asociación, la escritura constitutiva, reglas y reglamentaciones de clubes y todas las demás reglamentaciones que rigen las operaciones:

- Obtener copias de las leyes y las reglamentaciones internas y observar si son suficientes para funcionar como reglamentaciones internas.
- Establecer los requisitos de generación de informes de la entidad, como retornos reglamentarios, informes y otros requisitos periódicos.
- Examinar todos los requisitos de generación de informes para averiguar si la organización cumple con ellos.

Revisar la condición jurídica de la organización:

- ¿Tiene la organización algún caso jurídico al que responder? Si es así, establecer las obligaciones que podrían surgir de esto.
- ¿Cuenta la organización con abogados que manejen los asuntos jurídicos?

Hacer una revisión para obtener pruebas del rol de la junta directiva en lo que respecta a mantener el cumplimiento de las leyes y las reglamentaciones:

- Verificar si hay pruebas de que se supervise la adhesión a los requisitos jurídicos y de que se garantice que los procedimientos operativos están diseñados para satisfacer los requisitos.
- Verificar la operación de un sistema de control interno adecuado establecido para garantizar el cumplimiento de leyes y reglamentaciones.
- Verificar la elaboración de leyes y reglamentaciones internas que contemplen la conducta apropiada y la ética de la organización.
- Verificar si los empleados están capacitados y conocen las reglamentaciones y leyes internas.
- Verificar si se supervisa la adhesión a las leyes y las reglamentaciones internas.
- Verificar si la organización contrata los servicios de un asesor jurídico.

(Adaptado de *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services* de la IFAC).

GLOSARIO PARA LA GOBERNANZA

A continuación hay un glosario de los términos que se usan en este documento. Los usuarios de estas pautas pueden modificar las interpretaciones dadas a estos términos para adaptarlos a sus respectivas necesidades, siempre y cuando no distorsionen el significado que se usa en el documento.

Autoridad

Facultad de legitimidad, justificación y derecho a ejercer el poder que una persona tiene en virtud de sus deberes y responsabilidades. Incluye el poder de tomar decisiones y ordenar o exigir a otro que hagan determinadas cosas.

Creencias y valores

Los principios subyacentes de lo que cree una institución que es moral, ético y correcto. Constituyen el cimiento de una institución y guían el comportamiento de sus empleados y la naturaleza de las actividades en las que esta se participa.

Código de conducta

Estándar de comportamiento moral y ético que la junta exige o espera se cumpla.

Conflicto de intereses

Situación en que una persona en un puesto de confianza tiene intereses profesionales o personales en disputa que comprometen, directa o indirectamente, su habilidad de cumplir con sus deberes en forma imparcial y en el mejor interés de su empleador. Existe un conflicto de intereses incluso si ningún acto poco ético o impropio resulta como consecuencia del conflicto de intereses.

Deber de atención

El deber de los miembros de la junta de adherir a un estándar de atención razonable que se espera de otros que están en un puesto similar mientras ejercen sus poderes y cumplen con sus deberes y responsabilidades. Esto significa que, en todo momento, se debe actuar de buena fe y en el mejor interés de la organización mediante el ejercicio de la debida atención y diligencia que una persona razonablemente prudente ejercería en circunstancias similares.

Diversidad

Desacuerdos y puntos de vista opuestos de los miembros de la junta cuando deliberan sobre las distintas cuestiones.

Divulgación
La entrega de información e informes de rendición de cuentas oportunos y precisos, ya sea voluntariamente o en cumplimiento de las reglamentaciones jurídicas o las reglas del lugar de trabajo. Estos informes incluyen las circulares de la gerencia, así como también los estados financieros anuales y durante el ejercicio.

Empoderar
Desarrollar la capacidad de los individuos con las habilidades y la información necesarias, y delegar deberes y responsabilidades a fin de facultarlos para actuar.

Evaluación
El proceso de medir el desempeño de una organización y sus empleados en función de hitos establecidos y deseados que están basados en los valores, los estándares, las metas y los objetivos de la organización.

Gobernanza
Estructura y proceso de dirigir y supervisar las decisiones relacionadas con la gestión de los asuntos de una institución.

Junta directiva
El organismo de gobernanza a cargo de supervisar las operaciones, como la junta de gestión o la junta de directores.

Liderazgo estratégico
El modo en que una institución pretende alcanzar sus metas y objetivos al aprovechar las oportunidades y enfrentarse a los desafíos que surjan.

Miembro de la junta directiva
Miembro de la junta de gestión o de la junta de directores.

Miembros de la junta directiva
El presidente y los demás individuos que fueron nombrados por la autoridad de nombramiento relevante para ser miembros de la junta durante un período especificado.

Misión
La razón subyacente de la existencia de una institución o corporación.

Organismo rector
El propietario de la institución; p. ej., diócesis, congregación, conferencia episcopal, etc.

Política

Plan de acción deliberado de la junta para guiar las decisiones y lograr resultados racionales. Si bien la ley puede imponer o prohibir un comportamiento, una política solo guía las acciones hacia aquellos que tienen la mayor probabilidad de lograr un resultado deseado.

Proactivo

La habilidad de una persona de anticiparse y ver una situación como una oportunidad, sin importar lo amenazante que parezca ser, y de influir en el sistema de manera constructiva en lugar de simplemente reaccionar ante este.

Procedimiento

Conjunto de pautas desarrolladas por una organización que determinan cómo se han de interpretar, ejecutar e implementar las políticas internas para garantizar que se obtengan los resultados más deseables, independientemente de las circunstancias.

Propiedad intelectual

Creaciones intangibles del intelecto, como las obras musicales, literarias y artísticas, las invenciones y los símbolos, nombres, imágenes y diseños usados en el comercio, incluidos los derechos de autor, las marcas comerciales, las patentes y los derechos relacionados.

Protocolo

Los términos de referencia y los criterios fijados para realizar actividades específicas en una institución.

Prudencia

La precaución ejercida en el modo en que una persona se conduce en lo que respecta al desempeño como individuo o como parte de la organización.

Relación ejecutiva

La relación entre la junta de directores, el presidente y la junta de fideicomisarios.

Rendición de cuentas

El reconocimiento y la asunción de la responsabilidad por acciones, decisiones y políticas dentro del alcance de los deberes y las responsabilidades de una persona y que abarcan la obligación de informar, explicar y dar respuestas por las consecuencias resultantes de sus acciones.

REFERENCIAS PARA LA GOBERNANZA

Asociación Cristiana de Salud de Kenia (Christian Health Association of Kenya). (2008). *Governance Policy Manual for Hospitals. Nairobi, Kenia.*

International Federation of Accountants. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services.* Nueva York, NF: International Federation of Accountants. Obtenido en http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks.

OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide.* Obtenido en http://www.oceg.org/view/MMG. Disponibles solamente para los miembros premium.

BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS PARA LA GOBERNANZA

Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2da. edición). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Chait, R. P., Ryan, W. P. y Taylor, B. E. (2005). Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

International Federation of Accountants (IFAC) 2010: Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. Edición de 2010, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017, New York, EUA.

International Finance Corporation. (sin fecha) Board leadership training resources toolkit. Obtenido el 29 de diciembre de 2010 en http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit

International Finance Corporation. (sin fecha) Global corporate governance forum. Obtenido el 29 de diciembre de 2010 en http://www.gcgf.org

Lipman, F. D. y Lipman, L. K. (2006). Corporate governance: Best practices. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). OECD principles of corporate governance. París, Francia: OECD.

Solomon, J. (2004). Corporate governance and accountability (2da. edición). West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons.

Vriesendorp, S., de la Peza, L., Perry, C. P., Seltzer, J. B., O'Neil, M., Reimann, S., (...) Buxbaum, A. (2010). Health systems in action. Obtenido en http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm

APÉNDICE A: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA			
	ACEPTADO	NECESITA MEJORAR	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
1. La agenda fue clara, estuvo respaldada por los documentos necesarios y se la hizo circular antes de la reunión.			
2. Todos los miembros de la junta directiva estaban preparados para hablar sobre los materiales que se enviaron por adelantado.			
3. Los informes eran claros y contenían la información que se necesitaba.			
4. Evitamos ahondar en detalles administrativos o de gestión.			
5. Se expresaron variadas opiniones y las cuestiones fueron tratadas de un modo respetuoso.			
6. El presidente dirigió la reunión de un modo eficaz.			
7. Los miembros participaron responsablemente.			
8. Se identificaron los próximos pasos y se asignaron responsabilidades.			
9. Todos los miembros de la junta directiva estaban presentes.			
10. La reunión comenzó y finalizó a la hora.			
11. El lugar de reunión era propicio para el trabajo.			
12. Disfrutamos de estar juntos.			

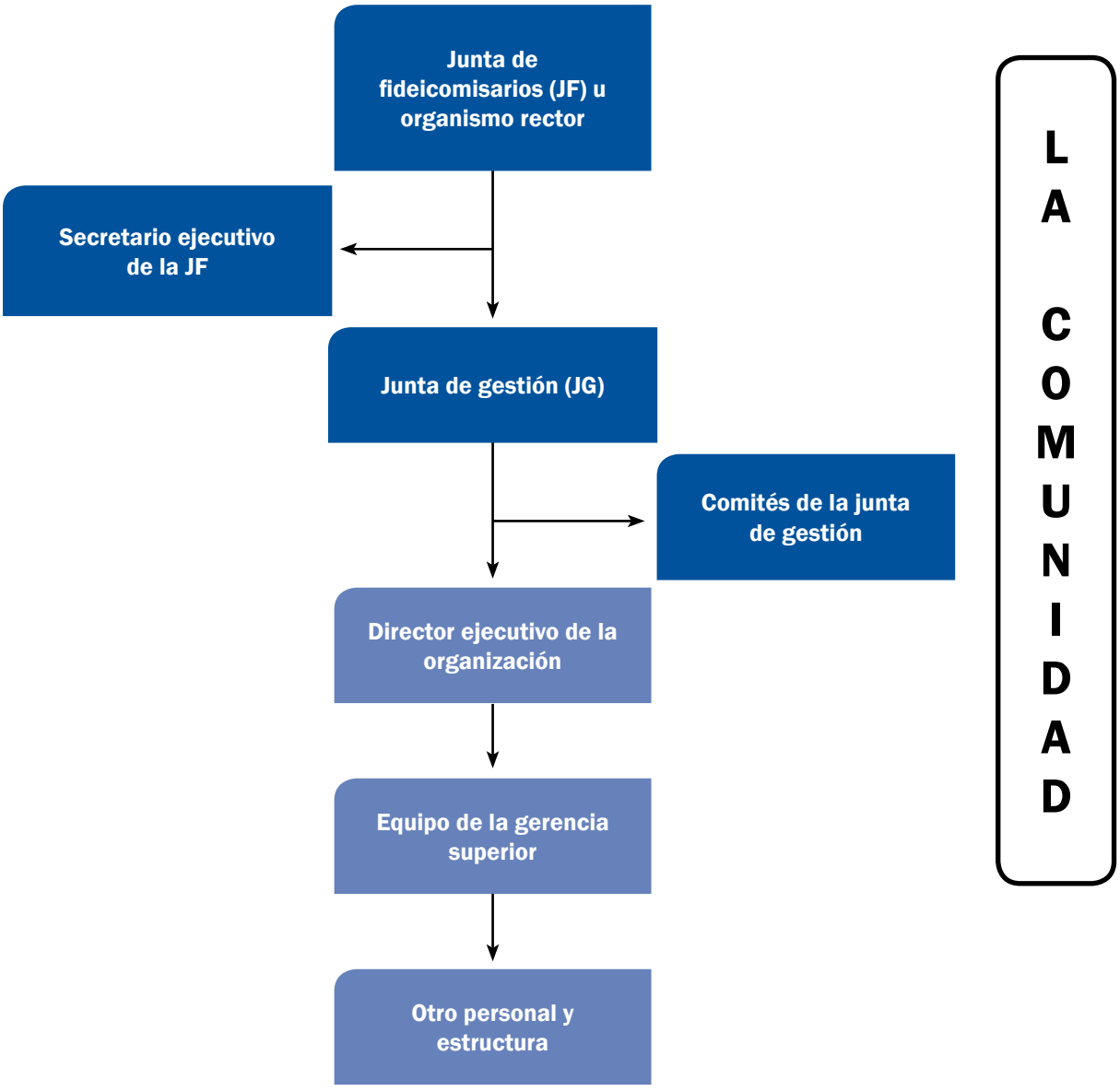
APÉNDICE B: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

En una escala de 1 a 5, asigne un valor para su junta directiva en las siguientes cuestiones (**5** – muy bueno, **4** – bueno, **3** – promedio, **2** – regular, **1** – insuficiente, **N/A** – no aplica) Mejor puntuación total posible: 100

#	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	Los roles de la junta directiva y el personal están bien definidos y son respetados.					
2	La junta directiva participa plenamente en el desarrollo de la visión y la planificación estratégica.					
3	Cada miembro de la junta directiva tiene una descripción de su puesto de trabajo actualizada y firmada.					
4	La junta directiva fija sus metas de recaudación de fondos y está involucrada en la generación de recursos.					
5	El proceso de nominación de la junta directiva garantiza que la membrecía esté adecuadamente diversificada.					
6	Los miembros de la junta directiva reciben una orientación inicial y una capacitación continua, incluida la tutoría.					
7	La junta directiva revisa regularmente los documentos de políticas.					
8	La junta directiva tiene un proceso para manejar los asuntos urgentes que surgen entre reuniones.					
9	La junta directiva tiene una política de asistencia y un calendario anual de reuniones.					
10	Las reuniones tienen agendas por escrito y los materiales se distribuyen antes de la reunión.					
11	La junta directiva tiene un proceso para manejar los conflictos.					
12	Anualmente se realiza una auditoría o una revisión financiera.					
13	La junta directiva está involucrada en la generación de informes precisos sobre programas y recursos financieros.					
14	La junta directiva tiene un proceso para revisar regularmente el desempeño del personal.					
15	La junta directiva tiene políticas exhaustivas para el personal que fueron revisadas por el comité de recursos humanos.					
16	Cada miembro de la junta directiva se siente involucrado y está interesado en el trabajo de la junta directiva.					
17	La junta directiva regularmente se toma el tiempo necesario para comprender la afiliación a organismos profesionales y reguladores.					
18	Se tiene el cuidado adecuado para garantizar que en la junta directiva estén presentes las habilidades y la pericia profesional que se necesitan.					
19	La junta directiva se mantiene al corriente de las pautas y las reglamentaciones del gobierno nacional, y las sigue.					
20	La junta directiva está involucrada proactivamente en la consulta con su comunidad y comunica de un modo adecuado las inquietudes de la comunidad a la junta de fideicomisarios.					

Enumere de tres a cinco puntos en los que usted cree que la junta directiva debiera concentrar su atención el año próximo. Sea lo más específico posible.

APÉNDICE C:
ORGANIGRAMA DE MUESTRA



CARL D. WALSH PARA CRS

Beneficiaros de la Iniciativa Great Lake Cassava esperan recibir semillas de yuca en la República Democrática del Congo.

APÉNDICE D: TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL COMITÉ EJECUTIVO DE LA JUNTA DIRECTIVA

1. NOMBRAMIENTO DEL COMITÉ EJECUTIVO

La junta directiva puede nombrar al comité ejecutivo para que satisfaga los propósitos establecidos en estos términos de referencia, y delegar los deberes y las responsabilidades establecidos aquí al comité ejecutivo. El comité ejecutivo depende de la junta directiva según se indica a continuación.

2. PROPÓSITO

El comité ejecutivo puede ejercer la autoridad de la junta directiva en la gestión de los asuntos de la organización cuando la junta directiva no está en sesión.

3. COMPOSICIÓN

El comité ejecutivo estará compuesto de cinco miembros, incluido el presidente de la junta directiva. El presidente de la junta directiva puede presidir el comité o delegar esta autoridad a otro miembro. El director ejecutivo será el secretario del comité.

4. DEBERES Y RESPONSABILIDADES

El comité tendrá los siguientes deberes específicos:

- Ejercer, en circunstancias en las que es imposible o poco práctico convocar a una reunión de la junta directiva y tras recibir la delegación correspondiente de la junta directiva, los poderes de la junta directiva en lo que respecta a aprobar, autorizar o acceder a cualquier acción institucional de la organización que, de otro modo, requeriría la aprobación de la propia junta directiva.
- Proporcionar un foro para que la gerencia de la organización busque comentarios de un modo informal sobre los asuntos de políticas y planificación generales que están relacionados con la administración de la organización antes de presentarlos y obtener la aprobación de la junta directiva o sus miembros.
- Revisar y aprobar las transacciones selectivas de recursos humanos que involucran al personal superior, en particular, las decisiones relacionadas con la contratación, la finalización de la relación laboral y el ascenso.

- Revisar y aprobar los cambios a las políticas de compromiso y firma de la organización.
- Informar a la junta directiva en lo que respecta a aquellos asuntos que surjan de la ejecución de los deberes precedentes.

5. REUNIONES

El comité se reunirá en los momentos en que este determine o tras el aviso del presidente.

6. DECISIONES

El director ejecutivo/secretario conservará y mantendrá los libros que contienen las actas de las deliberaciones de cada reunión del comité. Las actas de cada reunión del comité, o un resumen de dichas actas, serán presentadas en la siguiente reunión de la junta directiva.

MATTHEW BREMAN/CRS

Catholic Relief Services responde a las urgentes necesidades de refugiados sudaneses en Chad, que han huido de la intensificación del conflicto en Danfur, región occidental de Sudán.

APÉNDICE E: TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL COMITÉ DE FINANZAS Y AUDITORÍA

El comité de finanzas y auditoría revisa, supervisa y recomienda mejoras a los procesos de generación de informes financieros y control interno, y vigila los procesos de auditoría interna y externa de Finanzas. Brinda asesoramiento independiente al director ejecutivo y a la junta directiva sobre asuntos relacionados con la rendición de cuentas y la responsabilidad financiera de Finanzas.

Los términos de referencia específicos incluyen lo siguiente:

Generación de informes financieros

Vigilar los procesos de generación de informes financieros de la organización en representación de la junta directiva e informar los resultados de sus actividades a la junta directiva.

Evaluación de los controles contables, financieros e internos

Debatir con la gerencia y los auditores externos la adecuación y la eficacia de los controles contables y financieros; revisar con el auditor externo cualquier problema o dificultad en la auditoría y la respuesta de la gerencia.

Marco de la gestión de riesgos

Proporcionar informes periódicos a la junta directiva sobre los riesgos más significativos que enfrenta la organización y las estrategias y las prácticas de mitigación adoptadas por la gerencia.

Nombramiento de auditores externos

Hacer recomendaciones a la junta directiva sobre la elección y el desempeño de los auditores externos y la resolución de los desacuerdos entre la gerencia y el auditor con respecto a la generación de informes financieros. El comité no recomendará la contratación de auditores externos para que presten servicios de aseguramiento o de un carácter diferente a una auditoría que puedan menoscabar su independencia.

Evaluación de la auditoría externa

Al menos una vez al año, debatir con los auditores externos sobre los procedimientos de control interno de calidad de la firma de auditoría y cualquier problema que otras entidades hayan identificado acerca de dichos procedimientos.

Independencia de los auditores externos: Revisar y evaluar la independencia del auditor externo.

Alcance de la auditoría externa

Debatir con los auditores externos sobre el alcance general de la auditoría externa, lo cual incluye las áreas de riesgo identificadas y cualquier procedimiento adicional que se haya acordado. El comité también revisará la compensación del auditor externo para garantizar que se pueda realizar una auditoría eficaz, exhaustiva y completa para el nivel de compensación acordado.

Nombramiento y vigilancia del auditor interno

Nombrar y revisar el desempeño del auditor interno; revisar el alcance general, los planes anuales y el presupuesto de las actividades de auditoría interna; revisar todos los informes clave de auditoría interna; mantener un acceso directo al auditor interno, quien depende tanto del comité como del director ejecutivo.

Comunicaciones con partes interesadas

Revisar el informe financiero anual y la auditoría anual y cualquier otro asunto que requiera ser comunicado al comité por parte de los auditores externos en virtud de los estándares de auditoría generalmente aceptados; revisar todas las cartas de representación firmadas por la gerencia para garantizar que la información proporcionada sea completa y adecuada; establecer procedimientos para la recepción, la retención y el manejo de quejas recibidas por la empresa en relación con la contabilidad, los controles de contabilidad interna o los asuntos de auditoría, así como también la presentación confidencial y anónima por parte de los empleados de la organización de inquietudes con respecto a asuntos cuestionables de contabilidad o auditoría.

Desempeño del comité

Realizar una evaluación de su desempeño al menos una vez al año para determinar si está funcionando eficazmente y de conformidad con las mejores prácticas actuales.

Divulgaciones

La institución debe revelar a los auditores en forma completa todos los acontecimientos significativos en una carta de representación que documente los hechos.

Seguimiento y cierre

La gerencia desarrollará un plan de acción correctivo y el comité hará un seguimiento para efectuar el cierre.

APÉNDICE F:
LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA

Determinar o evaluar que el nombramiento de la junta directiva de la organización esté en línea con las pautas establecidas en los estatutos y la escritura constitutiva de la entidad. Evaluar el proceso de nombramiento de la junta directiva y averiguar si cumple con los requisitos básicos y mínimos de buena gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una junta directiva que se encargue de vigilar las operaciones? Si es así, averiguar los nombres de los miembros y sus calificaciones en caso de ser posible.
- ¿La junta directiva depende de otra junta u otros organismos? Si es así, establecer la independencia de los encargados de la gobernanza de la junta de directores.
- ¿Cómo son nombrados los miembros de la junta directiva?
- ¿Tiene la organización reglamentaciones o reglas para el nombramiento?
- ¿Quién es responsable de la selección de los miembros de la junta directiva? ¿Hay un comité de búsqueda o nominación?
- ¿Cómo evalúa la organización el proceso de nombramiento para asegurarse de que todos los miembros de la junta directiva sean nombrados siguiendo el debido proceso?
- ¿Hay ejercicios o períodos de nombramiento establecidos? Si es así, ¿hay políticas y procedimientos para el nombramiento para un nuevo período?

Hacer un análisis para averiguar la forma en que la organización se asegura de que solamente las personas con las calificaciones adecuadas sean nombradas para la junta directiva. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización requisitos básicos de calificaciones, tanto académicos como no académicos, que se usen para evaluar a los candidatos a la junta directiva?
- ¿Hay criterios establecidos para el nombramiento de un miembro de la junta directiva?
- Evaluar la composición de la junta directiva y averiguar si es apta para administrar la organización.
- ¿Cómo está compuesta la junta directiva? ¿Tiene la junta directiva la combinación correcta de miembros ejecutivos y no ejecutivos?

- ¿Cuál es el tamaño de la junta directiva? ¿Cuántos miembros son ejecutivos y cuántos no ejecutivos?
- ¿Cómo se asegura la organización de que el organismo rector no sea demasiado grande o demasiado pequeño para la respectiva organización?

Hacer una revisión para establecer si la junta directiva tiene deberes y responsabilidades claros para llevar a cabo su actividad empresarial. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Están bien definidas las responsabilidades de los miembros de la junta directiva? ¿Entienden sus responsabilidades los miembros de la junta directiva?
- ¿Están bien definidos los deberes del presidente y el secretario? ¿Son comunicadas a todos los miembros?
- ¿Están bien definidos los roles de los miembros de la junta directiva o de las personas a cargo de la gobernanza? ¿Son comunicados a todos los miembros?
- ¿Hay una estructura transparente y clara de responsabilidad en la que se diferencia qué puede hacer la junta directiva y qué pueden hacer los gerentes y los empleados?
- ¿Se han entregado términos de referencia claramente definidos a las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se capacita e instala en sus responsabilidades a los miembros de la junta directiva?
- ¿Se proporciona alguna clase de capacitación a esos miembros? ¿Con qué regularidad se da la capacitación?

Revisar y evaluar la realización, el proceso, la documentación y la eficacia de las reuniones de la junta en la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera cumplen con sus funciones en la organización las personas a cargo de la gobernanza o los deberes de la junta de directores? La junta directiva, ¿cumple con sus funciones a través de reuniones? Si no es así, especificar cómo cumplen con sus funciones.
- ¿Hay procedimientos establecidos para la organización de reuniones? Si es así, documentar el proceso y los procedimientos.
- Si los procedimientos para realizar reuniones están detallados, ¿cubren el desarrollo de la agenda, la frecuencia de las reuniones, el proceso de notificación para la reunión, las actas de la reunión y los asuntos de confidencialidad?

- ¿El presidente de la junta directiva convoca a reuniones a través del secretario?
- ¿Es adecuada la frecuencia de las reuniones?
- ¿Se elaboran agendas para las reuniones y se las hace circular antes de las reuniones?
- ¿Se da un aviso oportuno de la celebración de las reuniones?
- ¿Se registran e implementan las resoluciones de la junta directiva?

Hacer una revisión para establecer el rol de la organización en la lucha contra la mala gobernanza. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una política independiente sobre el fraude, la corrupción y la denuncia de irregularidades? Si es así, ¿se hacen conocer las políticas a todos los empleados de la organización?
- Las personas a cargo de los procedimientos de gobernanza, ¿vigilan que no se produzcan fraudes ni prácticas de mala gobernanza en la organización? Si es así, ¿cómo se implementan?
- ¿Tiene la junta directiva pautas de ética para sus operaciones? Si es así, ¿cómo se implementan las pautas?
- ¿Revisa la junta directiva las pautas de ética regularmente? Si es así, ¿con qué frecuencia y quién es responsable de la revisión?

Hacer una revisión para establecer si el desempeño de la junta directiva es supervisado y si los mecanismos de supervisión son adecuados. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Se revisa el desempeño de la junta directiva y de sus comités? Si es así, ¿la organización tiene procedimientos o pautas para revisar la gobernanza?
- ¿Tiene la organización indicadores de desempeño fijados para las personas a cargo de la gobernanza?
- ¿Se generan informes en que se detallan los objetivos de la junta directiva y los subcomités para el año y su progreso en función de esos objetivos?
- ¿Quién maneja las evaluaciones de la gobernanza en la organización?
- ¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones?
- ¿Tiene la organización revisiones externas e internas como auditorías externas, auditorías internas y un comité de revisión de auditorías? ¿Produce la organización un informe regularmente y a tiempo?

- ¿Emprende la organización una revisión para asegurarse de que los miembros de la junta directiva no se hayan vuelto ineficaces?
- Documentar todos los procesos efectuados para revisar la gobernanza organizativa y hacer un informe sobre su eficacia.

Hacer una revisión y evaluar la eficacia de las prácticas de gobernanza sobre el desarrollo de las políticas de la organización. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización una declaración de misión?
- ¿La misión ha sido establecida en forma clara y concisa?
- ¿Es coherente la misión con los valores de la organización, las leyes y las reglamentaciones?
- ¿Ha fijado la gerencia metas operativas para la organización?
- Estas metas operativas, ¿respaldan la misión?
- ¿Las metas operativas se establecen en términos mensurables?
- ¿Las metas se dividen en metas secundarias para las unidades operativas?

Hacer una revisión para establecer el rol de la junta directiva en la implementación de estas políticas. Obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la organización funcionarios encargados del cumplimiento normativo o auditores internos? Si es así, ¿informan sus hallazgos al comité de auditoría?
- ¿Se implementan las recomendaciones del funcionario de cumplimiento, los auditores internos, los auditores externos y el comité de auditoría? ¿El comité de auditoría asume la responsabilidad de garantizar la implementación de las recomendaciones de auditoría?
- ¿Asume la junta directiva un rol de gestión de riesgos o asigna el rol a otro organismo como, por ejemplo, un subcomité?

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES