

Cuaderno de Trabajo: Programa Virtual para Juntas directivas de las organizaciones de la sociedad civil

Lourdes de la Peza

April 2009

5 key words: gobierno, planificación familiar, salud reproductiva, gerencia, virtual

This report was made possible through support provided by the US Agency for International Development, under the terms of Cooperative Agreement Number GPO-A-00-05-00024-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the US Agency for International Development.

Leadership, Management and Sustainability Program
Management Sciences for Health
784 Memorial Drive
Cambridge, MA 02139
Telephone: (617) 250-9500
www.msh.org/lms

PROGRAMA VIRTUAL PARA JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

CUADERNO DE TRABAJO

Abril 2009

Derechos de reproducción 2009: Management Sciences for Health (MSH) se reserva todos los derechos legales de reproducción del contenido del Programa virtual de Juntas Directivas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PVJO). Exentos de esta cláusula están los capacitadores y facilitadores del PVJO, que pueden fotocopiar la carpeta para los participantes sin permiso previo y para uso educativo solamente. Cualquier adaptación, revisión o traducción de estos materiales requiere permiso previo de MSH.

El Programa de Liderazgo, Administración y Sustentabilidad es financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo el acuerdo cooperativo No. GPO-A-00-05-00024-00. El programa LMS es una alianza entre Management Sciences for Health, Eastern and Southern Africa Management Institute, la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales. Este documento no constituye información oficial del Gobierno de EUA y no representa las opiniones ni las posturas de la USAID ni del Gobierno de EUA.

Índice

Introducción al cuaderno de trabajo	6
Programación de las sesiones	6
Módulo 1: Iniciando el curso	10
Introducción	12
Objetivos generales	12
Contenido y duración	12
Requisitos para obtener el certificado del programa	15
Ejercicio No. 1: Consejos para navegar por sitio Web del curso	18
Ejercicio No. 2: Exploración del Café	20
Ejercicio No. 3: Utilización de los Archivos de los equipos	21
Módulo 1 Trabajo en grupo: ¿Cuál son las expectativas del programa?	23
Foro del módulo 1: Expectativas para el programa	25
Reflexiones personales sobre el módulo 1	26
Módulo 2: ¿Cuál es el papel de la junta directiva?	28
Propósito	28
Bases para un buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil (OSC)	30
Responsabilidades de una junta directiva y del equipo gerencial	32
Ejercicio No. 1: Diferencia entre las responsabilidades de la junta directiva y del equipo gerencial dentro de la organización	42
Estudio de caso: “El señor Claros Vs. La junta directiva”	43
Discusión en el Café	46
Reunión del equipo módulo 2: Responsabilidades de la junta directiva y límites de autoridad con el equipo gerencial	47
Foro del módulo 2: El papel de la junta directiva	49
Reflexiones personales sobre el módulo 2	51
Módulo 3: ¿Cómo funciona una buena junta directiva?	52
Propósito	52
Ejercicio No. 1: Reflexión individual “Mis talentos al servicio de la junta directiva”	60
Mejorando la eficacia de la junta directiva	61
Organización de las diferentes actividades a través del calendario anual y la agenda de reuniones de junta directiva	65
Estudio de Caso: “Estableciendo las prioridades de la junta directiva de Familias saludables”	67
Discusión en el Café	71
Reunión del equipo módulo 3: Agenda anual de trabajo de la junta directiva	72
Foro del módulo 3: Funcionamiento eficaz de una junta directiva	75
Recursos	76
Reflexiones personales sobre el módulo 3	77
Módulo 4: ¿Cómo mantener la junta directiva transparente y responsable?	78
Propósito	78
Manejo eficaz, responsable, y transparente de una junta directiva	80
Principios y políticas que deben regir el buen funcionamiento de una junta directiva	81
Ejercicio No. 1 Evaluación sobre los ocho principios de las juntas directivas excelentes	83
Retos más comunes que enfrentan las juntas directivas y cómo enfrentarlos	87
Ejercicio No. 2: “Retos de las juntas directivas y formas de abordarlos”	90

Discusión en el Café.....	94
Reunión de trabajo Módulo 4: Elaboración del borrador de la política de transparencia y buen gobierno de la Junta Directiva.....	95
Foro del módulo 4: Manteniendo transparencia y responsabilidad.....	97
Recursos	98
Reflexiones personales sobre el módulo 4	99
Módulo 5: Cerrando el programa	100
Propósito	100
Reflexiones personales sobre el módulo 5	103
Anexo 1	104
Anexo 2	106
Anexo 3	108

Introducción al cuaderno de trabajo

Bienvenido al “**Programa virtual para Juntas directivas de las OSCs.**”

Este documento es su cuaderno de trabajo. Los cuadernos han sido distribuidos a todos los participantes del programa, como el instrumento guía y complemento a nuestro programa en el Internet donde pueden realizar sus tareas individuales. Cada módulo del Programa virtual de para Juntas directivas de los OSCs está diseñado para que usted combine su trabajo individual a través de la computadora, con una reunión en grupo con su equipo de trabajo.

El contenido principal de cada módulo esta en el Internet en nuestro sitio del Programa virtual para Juntas directivas de las OSCs (<http://programs.msh.org/pvjo>). Este cuaderno de trabajo es donde anotará el producto de sus reflexiones personales que serán materia prima de las reuniones presenciales y una guía para que usted y sus compañeros de equipo se preparen adecuadamente para la realización de dichas reuniones y participen en el Café al finalizar cada módulo.

¿Cómo utilizar el cuaderno de trabajo?

El cuaderno de trabajo está organizado según los cinco módulos de aprendizaje del programa que son: Introducción, tres módulos temáticos y la conclusión.

Cada sección del cuaderno de trabajo corresponde a un módulo y contiene todo el texto del sitio de Internet que no requiere interactividad en línea; como son las lecturas, algunos ejercicios, las instrucciones para el trabajo en grupo así como las preguntas que como grupo deberán responder en la sección llamada Foro. Su cuaderno de trabajo también contiene los formatos que se requiere llenar como parte de la tarea del trabajo en grupo para ser enviada a los facilitadores.

Cada módulo contiene además algunas hojas en blanco para tomar notas o escribir preguntas u observaciones.

¿Cómo organizar las reuniones de trabajo en grupo?

Las reuniones de trabajo en grupo son las sesiones presenciales de los equipos de cada organización. Estas sesiones son clave para el aprendizaje y por lo tanto es necesario realizarlas en las mejores condiciones.

Programación de las sesiones

Cada equipo necesita programar sus reuniones de equipo en la segunda semana de los módulos 2, 3 y 4. Programen suficiente tiempo para cada reunión, (en el programa de trabajo de cada módulo se sugiere el tiempo estimado de la reunión) y realícenla en un lugar que les permita concentrarse en la tarea sin interrupciones. Es importante que asistan todos los miembros del equipo, entendemos que es difícil para los equipos grandes, sin embargo les solicitamos una participación del 100%.

De acuerdo al calendario del programa, ustedes deben invertir de cinco a seis horas de trabajo para los módulos 2, 3, y 4 y de dos a cinco horas para los módulos 1 y 5. Este tiempo está dividido en: dos horas de trabajo individual y trabajo en el Internet, de tres a cuatro horas para

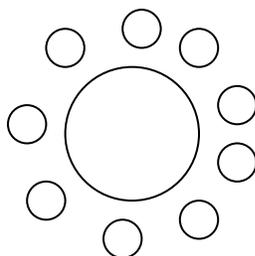
la reunión en grupo incluyendo 15 minutos para subir sus tareas en la sección de Archivos de Equipo en el sitio.

En la reunión de trabajo en grupo del modulo 1, “Iniciando del curso”, programen las cinco sesiones presenciales y definan el coordinador de cada una de ellas y el lugar en que se llevarán a cabo. Asegúrense que no habrá interrupciones y que ninguno se ausentará de la reunión. Abajo se encuentra el calendario de los módulos para que puedan bloquear las fechas y el tiempo para sus reuniones.

Módulo	Horario	Reunión en grupo
1. Iniciando el curso	Semana 1	Semana 1
2. El papel de la junta directiva	Semanas 2 y 3	Semana 3
3. La función de una buena junta directiva	Semanas 4 y 5	Semana 5
4. El mantenimiento de la transparencia y responsabilidad	Semanas 6 y 7	Semana 7
5. Cerrando el programa	Semana 8	Ninguna

Disposición de la sala de reunión

Lo que buscamos en el trabajo en grupo es una comunicación interpersonal, y la mejor forma de propiciarla es una disposición circular, como se muestra en el dibujo donde cada persona puede ver a las otras y todas están en igualdad de condiciones.



Materiales requeridos

En cada trabajo en grupo se requieren algunos de los trabajos individuales, por eso es importante cumplir con el calendario de trabajo individual. Si el tiempo de conexión es costoso o poco confiable, haga el ejercicio primero en su cuaderno y luego traslade sus respuestas en línea a las páginas correspondientes en el módulo.

Cada uno de ustedes deberá llevar su cuaderno de trabajo a la reunión. Esto es muy importante para no iniciar la reunión con información incompleta o pretender en ese momento sacarla de la computadora. Durante el trabajo en grupo no se usa la computadora, porque sería un elemento de distracción.

Además de los materiales individuales, es necesario un rotafolio y plumones para realizar los cuadros de información y conclusiones del equipo.

Coordinador

Sugerimos que una persona diferente coordine cada trabajo en grupo. Los coordinadores de cada reunión pueden ser elegidos en el módulo de “Iniciando el curso”.

Todos los participantes, tienen las instrucciones para la sesión en este cuaderno, pero el coordinador será quien vaya dando la pauta.

Comunicando los resultados de su reunión de equipo

Su equipo comunicará los resultados de su trabajo de grupo en dos maneras:

En algunos módulos su equipo tendrá una tarea para la cual el facilitador le enviará un formato para ser llenado. Estos formatos también se encuentran disponibles en el cuaderno de trabajo. Estas tareas serán vistas sólo por los facilitadores. Ellos revisarán el trabajo y puede ser que lo devuelvan por correo electrónico o que lo suban con correcciones a la sección de “Archivo del Equipo” con comentarios para el equipo.

El coordinador de cada equipo es también responsable de poner las respuestas a las preguntas en el Foro. (Hay instrucciones para ello en la página de Internet). Estas respuestas podrán ser leídas por todos los participantes del PVJO. El Foro es un lugar dónde al final de cada modulo usted puede leer las conclusiones de las reuniones de todos los equipos. Los coordinadores deben subir las respuestas al Foro inmediatamente después de su reunión de equipo. Lo invitamos a leer estas conclusiones y pasar al Café a compartir preguntas o comentarios que surjan de las conclusiones de su equipo o de los demás equipos. Por ello es importante que las reuniones de su equipo estén programadas antes de que se termine cada módulo y que respeten esta programación. También se espera que usted y todos los miembros de su equipo terminen las lecturas y ejercicios individuales antes de la reunión de equipo.

Módulo 1: Iniciando el curso

Propósito

Bienvenido al "Programa virtual para Juntas directivas de las OSCs" Estamos muy entusiasmados de trabajar con ustedes durante las próximas semanas. Este intercambio con una comunidad de personas como ustedes ofrece grandes posibilidades de un rico aprendizaje individual y colectivo y también mejoras en la práctica de cada uno de nosotros como líderes.

Esta introducción le ayudará a familiarizarse con el propósito y los objetivos del programa, a la vez que le dará una oportunidad para conocer a los demás participantes en el curso, el personal docente del mismo y algunos gerentes latinoamericanos en el campo de los servicios de salud que han compartido con nosotros su experiencia de liderazgo para reflexionarla durante el programa.

Objetivos

Al término del módulo, los participantes serán capaces de:

- Conocer los objetivos del programa
- Navegar por nuestro sitio de Internet y obtener experiencia en el uso de las herramientas disponibles en el mismo
- Conocer al personal docente y a los participantes
- Conocer la organización del programa y la forma de participación en las sesiones presenciales

	OBJECTIVES	TEMAS	ACTIVITIES	TIME
 INDIVIDUAL	Al término del módulo, los participantes serán capaces de:	Introducción al programa	1. Lectura de objetivos, contenidos y características del programa	15 minutos
	Conocer los objetivos del programa		2. Lectura de contenidos sobre dinámica del equipo	15 minutos
	Navegar por nuestro sitio de Internet y obtener experiencia en el uso de las herramientas disponibles en el mismo	Ejercicios para conocer este sitio en el Web, los participantes y el equipo docente	Ejercicio No. 1	45 minutos
	Conocer al personal docente, a los participantes y a los dirigentes		Ejercicio No. 2	45 minutos
	Conocer la organización del programa y la forma de participación en las sesiones presenciales		Ejercicio No. 3	45 minutos
Semana Una	Total tiempo individual		3 horas y 15 minutos	
 GRUPO		Trabajo en grupo		1 horas y 30 minutos
		Total tiempo del módulo		4 horas y 45 minutos

Introducción

Los grandes problemas de salud que actualmente enfrentan los países en desarrollo han generado una mayor conciencia y solidaridad mundial para enfrentarlos. Esto está demandando el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), también llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG), para ser capaces de manejar proyectos de salud a gran escala y utilizar de forma efectiva y transparente la gran cantidad de recursos donados que ahora están disponibles.

Es por ello que ahora más que nunca las OSC necesitan estar legalmente constituidas y contar con un buen sistema de gobierno que asegure el cumplimiento de la misión para la cual han sido creadas y que se haga un uso eficiente y transparente de los recursos que les han sido otorgados. Una forma común de gobierno consiste en poner la última responsabilidad de las acciones de la organización en las manos de una junta directiva, un grupo de personas que se elige o se designa para supervisar el trabajo de la organización.

El propósito de este programa es ayudar a los miembros de la junta directiva a que entiendan su papel y responsabilidades, cuáles son sus principales actividades y cómo mantener a la junta directiva responsable, transparente, y evitando entrar en situaciones que creen conflicto de interés.

Objetivos generales

1. Explicar la importancia del contar con un buen gobierno
2. Describir la estructura de gobierno, roles y responsabilidades de una junta directiva
3. Establecer compromisos de colaboración y buena comunicación entre la junta directiva y el equipo gerencial de la institución
4. Desarrollar la agenda y calendario de actividades anual de su junta directiva
5. Elaborar una política de transparencia

Equipos

Los equipos para este programa deben estar formados por entre 4 y 10 personas de la misma organización. Los miembros potenciales del equipo deber ser principalmente todos los miembros de la junta directiva y dos o tres personas de la alta administración incluyendo al director ejecutivo.

Contenido y duración

Este programa consiste de cinco módulos por una duración de siete semanas:

Módulo 1	Iniciando el programa
Módulo 2	¿Cuál es el papel de la junta directiva?
Módulo 3	¿Cómo funciona una buena junta directiva?
Módulo 4	¿Cómo mantener a la junta directiva transparente y responsable?
Módulo 5	Cerrando el programa

MÓDULO	NOMBRE DEL MÓDULO	SEMANA	PRODUCTOS
1	Iniciando el programa	1	Calendario de reuniones de equipos por cada módulo
2	¿Cuál es el papel de la junta directiva?	2, 3	Acuerdo de papeles y responsabilidades de la junta directiva y el director ejecutivo
3	¿Cómo funciona una buena junta directiva?	4, 5	Calendario anual de actividades Agenda con los temas de discusión para las reuniones de la junta directiva del año en curso
4	¿Cómo mantener a la junta directiva transparente y responsable?	6, 7	Elaborar políticas para la junta directiva
5	Cerrando el programa	8	Reflexión personal Evaluación del programa

Calendario de módulos del PVJO

Módulo	Horario	Reunión en grupo
1. Iniciando el curso	Semana 1	Semana 1
2. El papel de la junta directiva	Semanas 2 y 3	Semana 3
3. La función de una buena junta directiva	Semanas 4 y 5	Semana 5
4. El mantenimiento de la transparencia y responsabilidad	Semanas 6 y 7	Semana 7
5. Cerrando el programa	Semana 8	ninguna

En la primera semana de cada modulo, todos los miembros deben leer el modulo, terminar los ejercicios y auto-evaluaciones cuando esto sea aplicable, y participar en el Café.

Al final de la primera semana o durante los primeros dos días de la segunda semana de cada módulo, se deben realizar las reuniones de equipo. La reunión de equipo será liderada por un coordinador que es responsable de manejar la reunión y de enviar al facilitador todas las tareas del equipo. El equipo de facilitadores, revisará las tareas y enviará por correo electrónico a todo el equipo la retroalimentación de las mismas.

Luego de la reunión de equipo, el coordinador es también responsable de poner en la sección del Foro en la página de Internet, las respuestas a las preguntas del Foro, insertadas en esa sección del módulo, para que puedan ser leídas los miembros de todos los equipos.

El coordinador del módulo, tiene el importante rol de asegurarse que su equipo cumpla con el cronograma y con todos los requisitos para ese módulo, ya que estos son también requisitos para el certificado. Una vez que un equipo se atrasa, es difícil ponerse al día. Debido a que ser un coordinador de equipo es también un rol de liderazgo, cada persona que cumpla esa función, tendrá la oportunidad de probar sus habilidades de liderazgo y poner en práctica lo que han aprendido.

Claves para el éxito

La clave del éxito individual y de su equipo en este programa virtual es la participación activa de todos:

- Haciendo el trabajo individual de cada módulo en Internet,
- Estando pendiente del anuncio diario en la primera página del sitio, visitando y participando en el café,
- Participando en las sesiones grupales
- Participando en el foro.
- Practicando lo que esté aprendiendo sobre cómo usted y su equipo enfrentan los desafíos que van encontrando

Requisitos para obtener el certificado del programa

Para obtener el certificado del PVJO al finalizar el programa, el equipo deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Todos los miembros han participado activamente en el programa, leído los materiales, y realizados todos los ejercicios individuales
2. El equipo ha participado por los menos dos veces en el Café
3. Todos los miembros del equipo han asistido a todas las reuniones en grupo y realizado todas las tareas asignadas para cada reunión
4. En cada producto han incorporado la retroalimentación recibida del facilitador
5. Los facilitadores han recibido todas las tareas asignadas
6. Los miembros del equipo han realizado la evaluación final del programa en el módulo 5

El tiempo requerido para este programa es adicional al tiempo requerido para las reuniones normales establecidas en su programa de junta directiva. Haga un compromiso serio consigo mismo y con su equipo para cumplir con todos los aspectos del programa y tener una participación muy activa.

Dinámica de grupo en el PVJO

Uno de nuestros principios de liderazgo es que los administradores que lideran capacitan a grupos de personas a enfrentar retos y a lograr resultados en condiciones complejas. En este PVJO enfatizamos la importancia del liderazgo de equipo, dado que la complejidad de los retos que enfrentamos solamente podrá ser abordada mediante equipos, no por individuos.

Si usted ha trabajado alguna vez con un gran equipo, sabe que los equipos, como los matrimonios, necesitan mucha atención y cuidados. El trabajar intensamente juntos como equipo no es siempre fácil. En este PVJO usted encontrará que necesita trabajar intensamente como equipo y que si no lo puede hacer o no lo hace, no será capaz de enfrentar su reto ni recibirá su certificado del programa.

En anteriores programas de PVJO, vimos que algunos equipos fueron capaces de manejar la dinámica interna de su equipo mejorando así la calidad (y/o cantidad) de sus comunicaciones. En su evaluación y en conversaciones posteriores, esos equipos nos informaron que el PVJO los había unido y que, como resultado, eran más productivos y exitosos. Otros equipos no fueron capaces de superar los conflictos entre varios individuos o facciones y los sentimientos de resentimiento y, aunque individualmente hayan sido exitosos, no fueron capaces de beneficiarse de la sinergia que hacen posible crear equipos fuertes.

Usted puede esperar algunas tensiones como resultado de nuestra exigencia de participación plena de todos los miembros del equipo. Sabemos que los factores externos a veces impiden a los miembros del equipo estar presentes en la reunión de grupo o cumplir sus tareas individuales oportunamente, y que usted podría no tener ningún control sobre estos factores. También sabemos que algunas personas están más activamente involucradas que otras (en el Café, realizando las tareas del equipo, trabajando en sus planes de acción, en breve aprovechando totalmente del PVJO) y parecen estar realizando la mayor parte del trabajo del equipo. Algunas veces, lo harán con agrado, pero también hemos visto que esta falta de balance en el compromiso produce resentimiento y que no podía ser expresado o discutido en el equipo.

Durante el curso del PVJO, tal resentimiento puede acumularse, llegando a un tope hacia el final del curso cuando recordamos a la gente que los certificados serán entregados solamente a aquellos equipos que hubieran cumplido con todos los requisitos: el trabajo de grupo y las tareas individuales.

Lo invitamos a ser cuidadoso con la dinámica de su equipo y tomar acción (acción de liderazgo) cuando sienta que el equipo no lo está haciendo tan bien como podría. Aquí es exactamente donde queremos que usted pruebe las prácticas y destrezas de liderazgo que se enseñan en este curso.

Combinando el trabajo individual y el de equipo

El PVJO usa un modelo educativo que combina el aprendizaje individual a través del Internet con el trabajo participativo (presencial) en equipos de trabajo, y las interacciones a través de las comunicaciones electrónicas tanto con otros participantes como entre los equipos. Este modelo combinado de aprendizaje ofrece la oportunidad de desarrollar su propio conocimiento y habilidades cuando trabaja individualmente a través del texto y los ejercicios, y luego poner sus nuevos conocimientos y habilidades en práctica en sus reuniones de equipo (y en cualquier otro momento en el trabajo o en el hogar).

Los módulos 2,3, y 4 incluyen lecturas, ejercicios, y una reunión de equipo. Se inicia cada módulo con la lectura y ejercicios individuales. Este trabajo individual es el principal insumo para las sesiones de equipo. Usted realizará la mayor parte del trabajo individual en la página de Internet del PVJO, aunque algunos de ustedes podrían hallar útil el trabajar fuera del Internet en el cuaderno de trabajo para entrar más tarde al portal electrónico para realizar los ejercicios interactivos y participar en conversaciones en el Café. Cuando se interrumpe temporalmente el acceso a Internet, usted puede hacer su lectura y ejercicios en el manual y una vez que se restablezca la conexión puede transferir las calificaciones de sus ejercicios al portal del PVJO.

Las sesiones presenciales son un elemento crítico de la experiencia del programa virtual; por lo tanto, es imprescindible que todos los miembros del grupo asistan a estas sesiones.

Las instrucciones para la reunión en grupo contienen información sobre la forma de prepararse para la sesión, como también los objetivos, los resultados esperados y las instrucciones para la sesión. Cada reunión de grupo de esta conducido por un coordinador quien será responsable de facilitar la reunión, tomar los acuerdos y comunicar a los facilitadores los resultados del trabajo realizado en grupo. Asimismo, él o ella será responsable de comunicar a todos los miembros del grupo, la retroalimentación recibida del facilitador.

Ejercicios para conocer este sitio en el Web, a los participantes y al equipo docente

En esta sesión, participará en diversos ejercicios prácticos que le ayudarán a aprender la forma de navegar por el sitio Web del programa virtual y conocer a los participantes y facilitadores del curso, así como también a diversos gerentes de organizaciones de servicios de salud en Latinoamérica.

Navegación. En este ejercicio tendrá una oportunidad para conocer las barras de navegación del sitio Web del curso y observar cómo funcionan y conocer quiénes están aquí. Tendrá la oportunidad de conocer a los participantes y facilitadores del curso.

En "**Comunicándose con los facilitadores y los participantes**". Usted realizará un ejercicio que le ayudará a familiarizarse con la manera de comunicarse directamente con los facilitadores por correo electrónico. Usted tendrá la oportunidad de familiarizarse con la manera de poner documentos al "Archivos de Equipo."

Ejercicio No. 1: Consejos para navegar por el sitio Web del curso

En este ejercicio va a aprender cómo navegar por el sitio Web del curso. Usted 'conocerá' a los demás participantes y a la facultad.

1. Diríjase ahora a "Ayuda." Aquí encontrará las respuestas a algunas preguntas frecuentes que son:
 - ¿Qué debo hacer si me pierdo en el programa virtual?
 - ¿Qué pasará si se presenta una avería en mis líneas telefónicas?
 - ¿Cómo vuelvo a la página en que me encontraba antes de seleccionar la opción para correo electrónico o discusión, o para vínculos Web externos?
2. Lea las respuestas a cada una de estas preguntas. Nótese que aquí también hay un botón para mandar un mensaje, si durante el curso, usted está teniendo alguna dificultad de tipo electrónico. Ahora regrese a la página principal.
3. Haga clic en "Participantes" Lea esta sección y regrese a la página principal.
4. Diríjase ahora a "Facultad." Dentro de "Facultad" usted puede hacer clic en "facilitadores", "equipo de desarrollo", "gerentes entrevistados" y "MSH". Haga clic en "facilitadores." Lea sus descripciones biográficas. También puede hacer clic en cualquier otro grupo. Después, regrese a la página principal.

Comunicándose con los facilitadores y los demás participantes

Los facilitadores se comunicarán con usted de diferentes maneras:

- Mensaje en la primera página del sitio
- Discusiones virtuales en el Café
- Correo electrónico
- Subiendo documentos en los Archivos de Equipo
- El Foro

A través de mensajes que aparecerán en la página de entrada del sitio de Internet del PVJO. Cuando usted se conecte habrá un mensaje nuevo para que usted lo lea dos o tres veces por semana. Si usted ha estado fuera de conexión por algunos días, usted puede hacer clic en Mensajes Archivados (En la parte inferior de la página de entrada) para ponerse al día. Esta es una parte importante de la comunicación participante-facilitador y le urgimos a que dedique el tiempo necesario para leer estos mensajes.

A través de discusiones virtuales en el Café. Uno de los aspectos más emocionantes del aprendizaje virtual es que puede interactuar con personas provenientes de todo el país. Gran parte de la interacción virtual entre los participantes y facilitadores del curso ocurre en el "Café" que es un espacio de conversación. Cualquier participante en el curso puede poner un mensaje en el "Café". En esta sección, los facilitadores podrán dar instrucciones y sugerencias para realizar las actividades. Ocasionalmente ellos podrían hacer alguna pregunta para iniciar discusión y elaborar en los diversos conceptos de cada módulo. El propósito del Café es:

- Proporcionar instrucciones para iniciar y terminar cada módulo
- Dar sugerencias sobre donde enfocar la atención, enfatizar los puntos críticos y la forma de realizar las actividades, así como sugerencias en otros asuntos relevantes
- Contestar a cualquiera pregunta o preocupación
- Proporcionar bibliografía y referencias a otros campos de interés o información que pueda ser útil para el programa
- Proporcionar retroalimentación sobre las actividades y productos que presentan los equipos

Es muy importante que todos entren en el Café y lean las sugerencias de los facilitadores y participen en las discusiones diversas. Cada participante puede también iniciar una nueva conversación en el Café y colocar documentos y vínculos de otros sitios de la web.

A través del correo electrónico, diariamente los facilitadores monitorean el correo del PVJO al cual los participantes podrían enviar sus tareas, preguntas sobre asuntos técnicos, solicitudes de ayuda. Algunas veces hay demasiado correo, de manera que podría tomar algo de tiempo para que le respondan, pero ellos responderán a todas las comunicaciones durante el mismo día.

Subida de documentos a los Archivos de los equipos. Existe un apartado del sitio web denominado Archivos de los equipos al que se puede acceder haciendo clic en **Archivos de los equipos**, en la parte superior de la barra de navegación. Semanalmente, el coordinador del equipo debe subir a los Archivos de los equipos las tareas realizadas durante las reuniones del equipo, para que el facilitador pueda revisar el trabajo y ofrecer retroalimentación en un sitio que sea accesible para todos los miembros del equipo. Debido a que el intercambio de documentos es crucialmente importante para asegurar la eficacia de la participación en el programa, en el Ejercicio 3 practicaremos utilizando los Archivos de los equipos.

Por medio del Foro: El Foro es un lugar donde los equipos envían para su publicación los resultados de las reuniones grupales. El coordinador de cada módulo es responsable de publicar las respuestas a unas cuantas preguntas sobre las cuales el equipo deberá reflexionar durante su reunión. Las respuestas publicadas permiten a cada equipo ver los resultados obtenidos por los demás equipos.

El Foro pregunta a cada equipo cuántos miembros estaban presentes en la reunión, y cuáles fueron algunas de las cosas interesantes que sucedieron. Puesto que no podemos estar presentes en nuestras respectivas reuniones, ya que los facilitadores viven a miles de kilómetros de distancia, ésta es la única forma en que podemos conocer cómo ustedes trabajaron como equipo en su tarea colectiva.

Ejercicio No. 2: Exploración del Café

Para dar inicio a su participación en este programa y ponerse en contacto con otros participantes, le pedimos que entre al Café. Entable una conversación con sus colegas sobre: “¿Cuáles son mis expectativas respecto a mi participación en este programa, y cuáles son los aspectos que me preocupan?” Para publicar y leer mensajes en el Café, es necesario seguir los pasos listados a continuación:

1. Haga clic en **Café** en la barra azul de navegación en la página principal del sitio web.
2. Al entrar al Café, encontrará a mano izquierda los diferentes temas de conversación. Haga clic en el tema que sea de su interés; todos los comentarios relacionados con este tema que se han ofrecido como respuesta al comentario inicial los encontrará listados a mano derecha.
3. Lea el mensaje o comentario inicial y las respuestas que se han publicado.
4. Haga clic en la parte inferior de uno de los comentarios publicados, donde dice: **Haga clic aquí para responder a este mensaje** o, si quiere iniciar una nueva conversación haga clic donde dice: **Iniciar una nueva línea de conversación**, en la parte inferior de la ventanilla para conversaciones, a mano izquierda.
5. Aparecerá una pantalla sobre la cual podrá escribir su mensaje.
6. Una vez que haya redactado su mensaje, haga clic en la parte inferior de la página, donde dice Revisar mensaje.
7. Revise su mensaje en la modalidad de Revisión. Luego haga clic donde dice: Publicar su mensaje en el Café, para publicar su mensaje en el Café.
8. El Café ofrece a los participantes la oportunidad de interactuar y compartir sus pensamientos y experiencias con personas de otras organizaciones y países, como si estuvieran presentes en un aula sosteniendo una plática amistosa.

Ejercicio No. 3: Utilización de los Archivos de los equipos

Siga los pasos listados a continuación:

1. En el sitio web, haga clic en **Archivos de los equipos**, en la barra azul de navegación en la parte superior de la página principal.
2. Cuando ya haya ingresado al archivo correspondiente a su equipo, haga clic en el documento llamado “Compromisos Programáticos”.
3. Seleccione la opción **Guardar** y guarde el documento en una carpeta en su computadora.
4. Diríjase a la carpeta en la que haya guardado el documento y ábrala. Añada sus compromisos con su equipo y con el programa. Guarde sus comentarios e incluya sus iniciales en el nombre del documento.
5. Vuelva a la página principal del sitio web. Haga clic en **Archivos de los equipos**.
6. Cuando haya ingresado al lugar donde se encuentran los archivos de su equipo, haga clic en **Subir**.
7. Haga clic en **Navegar** para encontrar la versión modificada de su documento que contiene sus Compromisos Programáticos en las carpetas de su computadora. Haga clic en el documento en su carpeta y luego haga clic en **Abrir**.
8. Haga clic en **Subir** para colocar el documento en la carpeta de su equipo. Recibirá un mensaje que le informará que su documento efectivamente ha sido cargado (subido).

Los facilitadores se introducirán al sitio y verificarán que cada equipo ha cargado las actividades semanalmente en los Archivos de los equipos, siguiendo los pasos (anteriores) que acaban de practicar.

Módulo 1 Trabajo en grupo: ¿Cuales son las expectativas del programa?

Las siguientes instrucciones sirven para ayudar al coordinador del equipo preparar para la reunión del equipo.

Objetivos

1. Establezca las expectativas y dudas del equipo con respecto al PVJO
2. Desarrolle un cronograma para las reuniones de equipo para cada uno de los módulos
3. Seleccione coordinadores para cada reunión de equipo

Requisitos para la reunión

1. Para esta primera reunión, encuentre un tiempo en que todos los miembros del equipo puedan estar presentes; es altamente deseable la asistencia al 100%.
2. Programe por lo menos 1 hora y 30 minutos de tiempo ininterrumpido para la reunión.
3. Encuentre un espacio donde puedan trabajar sin ser molestados.
4. Pida a la gente traer sus cuadernos de trabajo
5. Tenga listos papel de rotafolio y marcadores o una pizarra y tizas.

Tiempo

1 hora, 15'

Resultado esperado

- Resumen de las expectativas y dudas del equipo
- Cronograma de reuniones de equipo
- Coordinadores para las reuniones de equipo elegidos

Instrucciones

1. Presentar los objetivos, agenda, y resultados esperados de la reunión, **5 minutos**
2. Pedir a los miembros del equipo formular sus expectativas para el PVJO. Registrar las respuestas en el rotafolio o la pizarra, **20 minutos**
3. Pedir a los miembros del grupo hablar acerca de cualquier duda que pudieran tener acerca de la manera en que trabaja el PVJO. Trate de responder a esas dudas como grupo. Si hay varios miembros del equipo que tienen preocupaciones, regístrelas en el rotafolio o en la pizarra, **20 minutos**
4. Establezca las fechas para las reuniones de equipo al final de cada módulo. Use el cronograma de conclusión de los módulos como referencia, **15 minutos**
5. Determine los coordinadores para cada módulo, **15 minutos**

El rol de los coordinadores es el siguiente:

- Organizar y facilitar la reunión del grupo para asegurarse que todos los miembros del grupo han hecho su trabajo individual y sus lecturas antes de participar en la reunión;
- Resumir y documentar los resultados de la reunión del equipo y fije esto en el foro;
- Subir los productos a entregar en los Archivos de los equipos;
- Comunicarse con los facilitadores acerca de cualquier problema o ausencias de los miembros del equipo;
- Alentar a los miembros del equipo a participar en las conversaciones en el Café;
- Estar atento y vigilar la dinámica del grupo.

El coordinador prepara después de la reunión tres párrafos cortos conteniendo lo siguiente: 15 minutos

- Un resumen de las expectativas de su equipo (lo que esperan lograr colectivamente en este PVJO).
- Un resumen de las preocupaciones y dudas de su equipo acerca del programa.
- Cronograma de reuniones de equipo y los coordinadores correspondientes

Una vez elaborado el documento debe subirlo a los Archivos de los equipos (en el sitio de la Web).

Foro del módulo 1: Expectativas para el programa

Para concluir este módulo, queremos tener una conversación con usted y los otros participantes de su equipo sobre sus expectativas y preocupaciones sobre la participación en este programa. El (La) coordinador(a) del módulo 1 responderá, en nombre de su equipo a las siguientes preguntas en el Foro:

1. Un resumen de las expectativas de su equipo (lo que esperan lograr colectivamente en este PVJO).
2. Un resumen de las preocupaciones y dudas de su equipo acerca del programa.
3. ¿Cuántas personas asistieron, cuánto tiempo tomó su reunión, y cuáles fueron las partes de la reunión más interesantes?

El (La) coordinador(a) debe publicar las respuestas de su equipo en el sitio del Web. Las respuestas de cada equipo aparecerán en esta página después de haber sido puestas por los coordinadores de los equipos.

Una vez que haya leído las respuestas, puede ir al Café y participar en una discusión con los participantes de los otros equipos y los facilitadores del PVJO.

Reflexiones personales sobre el módulo 1

Módulo 2: ¿Cuál es el papel de la junta directiva?

Propósito

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) también llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG) reciben de la sociedad la gran responsabilidad de cumplir una misión normalmente en beneficio de las poblaciones más vulnerables. Para cumplir este mandato, requieren contar con un cuerpo de gobierno, llamado comúnmente junta directiva¹, que impulse el crecimiento de la institución, vele por los intereses de los beneficiarios y al mismo tiempo garantice ante los donantes y la misma sociedad civil el buen uso de sus recursos.

El propósito de este módulo es explicar la importancia de contar con una buena junta directiva e introducir a sus miembros en las responsabilidades que les corresponden, delimitar su papel con relación al equipo gerencial de la organización y sentar las bases para una relación de colaboración y buena comunicación con el director ejecutivo.

Objetivos

Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:

1. Explicar la importancia de un buen sistema del gobierno para alcanzar la misión de la organización
2. Describir las principales responsabilidades de una junta directiva
3. Discriminar los límites entre el papel de la junta directiva y el papel del equipo gerencial dentro del gobierno de la institución
4. Proponer compromisos del director ejecutivo y de la junta directiva para respetar los límites entre sus diferentes roles y mantener una buena colaboración y comunicación

¹ Estos cuerpos de gobierno reciben diferentes nombres como “Junta directiva”, “Directorio” o “Consejo de Administración” o en Inglés “Board of Directors” or “Board of Trustees” Nosotros nos referiremos a este cuerpo de gobierno como Junta directiva.

	OBJETIVOS	TEMAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
 INDIVIDUAL	<p>Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar la importancia de un buen sistema de gobierno para alcanzar la misión de organización. 2. Describir las principales responsabilidades de una junta directiva. 3. Discriminar los límites entre el papel de la junta directiva y el papel del equipo gerencial dentro del gobierno de la institución. 4. Proponer compromisos del director ejecutivo y de la junta directiva para respetar los límites entre sus diferentes roles y mantener una buena colaboración y comunicación. 	Bases para el buen gobierno de las OSC.	Lectura de contenidos	15 minutos
		Principales responsabilidades de la junta directiva y límites entre el papel de ésta y del equipo gerencial.	Lectura de contenidos	15 minutos
			Ejercicio No. 1	15 minutos
			Estudio de caso	30 minutos
Participación en el Café	45 minutos			
	Segunda semana	Total de tiempo de trabajo individual		2 horas
 GRUPO	Tercera semana	Reunión del equipo		3 horas
		Total de tiempo del módulo 2:		5 horas

Bases para un buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil (OSC²)

En el mundo turbulento de hoy en el que hay tantos retos para cumplir las metas del milenio y abatir la enfermedad y pobreza extrema en los países en desarrollo, ha tomado una gran importancia el tema de la gobernabilidad o buen gobierno. Grandes cantidades de dinero fluyen hacia los países y se requiere tener estructuras sólidas y bien organizadas que garanticen la implementación de proyectos efectivos y el buen uso de los recursos disponibles.

En el ámbito de las OSC, buen gobierno significa el ejercicio del poder y la autoridad con base a los valores de la institución que garantice el logro de la misión institucional y el buen uso de los recursos a su cargo. El buen gobierno implica proveer dirección de hacia dónde se debe dirigir la organización además de tener la función fiduciaria de cuidar los intereses de los beneficiarios de la institución así como rendir cuentas ante la sociedad en general, ante los beneficiarios y ante los donantes a través de un proceso transparente, responsable equitativo y apropiado a las necesidades de los beneficiarios.

Para garantizar este buen gobierno, una práctica común entre las organizaciones no gubernamentales o de la sociedad civil, es la formación de una junta directiva como máxima autoridad de la institución y quien en última instancia debe hacerse responsable por su conducción y sus resultados.

Esta junta directiva está normalmente formada por personas voluntarias que se identifican con la misión de la organización y que tienen conocimientos o experiencia en el campo de:

- La administración
- Las relaciones públicas
- La generación de fondos
- Las tareas de la institución
- Tienen prestigio de honorabilidad dentro de la comunidad

Debido a que no forman parte de la administración y no obtienen ningún tipo de beneficio financiero, pueden mantener un juicio independiente y vigilante del buen funcionamiento de la organización.

¿Por qué necesitan una junta directiva las organizaciones de la sociedad civil?³

1. **A menudo las juntas directivas son un requisito legal.** Las organizaciones sin fines de lucro que prestan servicios al público ya que califican para ciertas concesiones o ventajas, tales como la exención de impuestos por lo que requieren de una directiva para garantizar que sus actividades continúen considerando el servicio al público como su objetivo primordial.

² En algunos ámbitos se habla de las ONG (Organizaciones no gubernamentales) ahora se las nombra principalmente como OSC (Organizaciones de la sociedad civil)

³ Resumen Tomado de *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* Vol. III N.º 5, 1994 Recuadro página 3

2. **Las juntas directivas llevan a cabo tareas de supervisión.** A cambio de la asistencia financiera indirecta del gobierno, (cuando esto ocurre en algunos países) éste con frecuencia requiere que un grupo de individuos preste servicios voluntarios en una junta directiva que actúe como guardián de la “confianza pública”.
3. **Las juntas directivas promueven la causa de la organización.** Además de cumplir con los requisitos legales, una organización necesita de una junta directiva compuesta por individuos que apoyen la misión de la organización, crean en ella y busquen su promoción.
4. **Las juntas directivas contribuyen a la obtención de fondos.** Los miembros de la junta que tienen influencia en la comunidad, a menudo pueden lograr mayores aportes de diversas fuentes privadas y comerciales. Al conformar una base de apoyo financiero compuesta por un grupo activo de donantes regulares, se aumentarán los recursos disponibles para la ejecución de programas, facilitando el logro de la misión y la obtención de los objetivos de la organización.

Personalidad legal de las asociaciones sin fines de lucro

En la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro requieren conformarse legalmente de acuerdo a las regulaciones de cada país. El documento que ampara la constitución legal de la organización contiene dos partes el “**acta constitutiva**” y los “**estatutos**”⁴.

- **El acta constitutiva** describe el propósito de la organización y la forma en cómo está constituida. Además de ser el fundamento legal de la organización, describe el papel de la asamblea de miembros (en caso de contar con una) y de la junta directiva así como sus principales derechos y responsabilidades.

Es muy importante que los miembros de la junta directiva conozcan a fondo este documento, para que tengan presente los límites de su autoridad y responsabilidad ante el estado y la sociedad y evitar tener problemas legales.

- El acta constitutiva debe contener unos **estatutos** donde se describe la forma de funcionamiento de los órganos de gobierno, como son los derechos y responsabilidades de la asamblea de socios, normas para las reuniones de asamblea, conformación de la junta directiva, forma de elección de la misma, estructura y cargos, forma de funcionamiento incluyendo sus reuniones, votación etc.

No se aconseja que este documento tenga demasiado detalle puesto que se requiere un proceso oficial para realizar cualquier cambio que puede ser tardado y costoso. En caso de necesitar más detalle se aconseja elaborar un reglamento interno que pueda ser cambiado por los socios sin necesidad de un proceso legal.

⁴ Abt Associates, Inc. **Fundamentals of NGO Financial Sustainability**, Capítulo 9, Board Roles and Responsibilities, no fecha, páginas 9-3

Elementos que contiene normalmente el acta constitutiva y estatutos de una OSC

1. Nombre, profesión y domicilio de los asociados comparecientes
2. Razón social o nombre de la asociación
3. Tipo de personalidad jurídica
4. Duración de la asociación
5. Domicilio de la asociación
6. Propósito y objetivos de la asociación
7. Patrimonio de la asociación
8. Asamblea de miembros, derechos y obligaciones
9. Órganos de gobierno, asamblea, junta directiva, comisiones y sus facultades
10. Causas y procedimientos de disolución de la asociación

Responsabilidades de una junta directiva y del equipo gerencial

La clarificación de los límites de responsabilidad y autoridad entre una junta directiva y el equipo gerencial en una OSC es crítica para evitar duplicidades, conflictos, así como confusión entre el personal de la organización sobre que órdenes y de quien deben obedecer.

Las seis áreas de responsabilidad básica de una junta directiva y equipo gerencial son:⁵

1. Desarrollar y monitorear la ejecución de un plan estratégico
2. Apoyar el liderazgo y crecimiento de la organización, incluyendo la contratación del director ejecutivo
3. Hacer la supervisión financiera
4. Mantener buenas relaciones con la comunidad y con el gobierno
5. Velar por la provisión de servicios de calidad a través del cumplimiento con normas de rendimiento y valores óptimos
6. Desarrollar sus propias actividades directivas

Esta sección trata sobre estas responsabilidades y define claramente las funciones de cada uno, la junta directiva y del equipo gerencial, dentro de la organización.

⁵ Resumen tomado de *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* Vol. III N°5, 1994 páginas 5-13, sin recuadros y las alusiones a planificación familiar y algunos párrafos.

	Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal gerencial
Desarrollar y monitorear la ejecución de un plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formar un comité de planificación estratégica. Definir el proceso y desarrollar un cronograma para completar el plan. ▪ Formular la misión de la organización. ▪ Obtener información del medio externo para ayudar a considerar las opciones estratégicas. ▪ Tomar decisiones estratégicas. ▪ Aprobar el plan operativo y el presupuesto que reflejen las decisiones estratégicas. Revisar periódicamente el plan operativo y el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en el proceso de planificación estratégica. ▪ Ayudar a la junta a formular la misión solicitando la contribución del personal y comunicando sus ideas a la primera. ▪ Recopilar y analizar los datos sobre el programa y los servicios y presentar los resultados a la junta directiva. ▪ Recomendar opciones estratégicas. ▪ Desarrollar el plan operativo y el presupuesto para ser puesto a consideración de la junta directiva. Implementar el plan operativo.
Apoyar el liderazgo y crecimiento de la organización, incluyendo la contratación del director ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar y evaluar al director ejecutivo. ▪ Identificar nuevos recursos financieros para permitir que la organización desarrolle su misión y programas. ▪ Solicitar contribuciones financieras a través de donaciones y contratos. ▪ Efectuar contribuciones financieras a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar información a la junta con respecto a las necesidades de la organización. ▪ Elaborar presupuestos que identifiquen los recursos financieros necesarios para la ejecución de programas que sirvan para lograr las metas de la organización. ▪ Desarrollar mecanismos para ayudar a los miembros de la junta a recaudar fondos. ▪ Identificar las fuentes de financiamiento y preparar las solicitudes a ser aprobadas por la directiva.
Hacer la supervisión financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar el formato y la frecuencia de los informes financieros y programáticos. ▪ Analizar la información financiera relacionada con las actividades programáticas. ▪ Efectuar recomendaciones para lograr mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomendar el formato de los informes financieros y programáticos a ser aprobados por la junta. ▪ Proporcionar a la junta información financiera y programática fidedigna y alertar a sus miembros sobre cualquier hecho que pudiera poner en riesgo a la organización. ▪ Proponer cambios o acciones correctivas cuando sea necesario o cuando la junta lo requiera.
Mantener buenas relaciones con la comunidad y con el gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmar si se atienden los intereses del gobierno y de la comunidad. ▪ Formular la misión, metas y programas de la organización. ▪ Proponer cambios en la política pública que podrían ayudar a promover la misión y los programas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar y analizar la información sobre las necesidades de los clientes y asegurarse que dichas necesidades sean atendidas ▪ Mantener a la junta directiva informada sobre los cambios de política y la legislación que afectan a la organización. ▪ Desarrollar material promocional y asegurarse que la junta esté plenamente informada sobre los programas y servicios de la organización. ▪ Identificar los asuntos prioritarios, desarrollar estrategias y planificar actividades.

Velar por la provisión de servicios de calidad a través del cumplimiento con normas de rendimiento y valores óptimos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular normas generales que enfatizan la importancia de la calidad. ▪ Apoyar los esfuerzos de mejoramiento continuo de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular normas específicas para la prestación de servicios clínicos de alta calidad. ▪ Implementar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad.
Desarrollar sus propias actividades directivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer criterios para la selección de nuevos miembros de la junta con la experiencia y habilidades apropiadas para cubrir las necesidades de la organización. ▪ Reclutar, seleccionar y educar a los nuevos miembros de la junta. ▪ Buscar miembros de la junta con dotes de liderazgo y una amplia gama de habilidades y experiencia. ▪ Elaborar agendas de reuniones (con el director ejecutivo) y ejecutar las funciones propias de la junta. ▪ Organizar a la junta de modo que pueda realizar sus funciones a través de comités, grupos de trabajo, el uso de expertos extranjeros, etc. ▪ Evaluar periódicamente el desempeño de la junta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar con la junta para establecer un proceso de selección de nuevos miembros. ▪ Buscar y recomendar candidatos calificados para la junta directiva. ▪ Identificar las necesidades de desarrollo de liderazgo y proporcionar la capacitación necesaria. ▪ Reunirse regularmente con el presidente de la junta para planificar las reuniones. ▪ Proporcionar el apoyo necesario del personal para todas las actividades de la junta. ▪ Dar el apoyo técnico para la evaluación del desempeño de la junta.

Seis responsabilidades de una junta directiva y el equipo gerencial

1. Desarrollar y monitorear la ejecución de un plan estratégico

Planificación estratégica	
Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal gerencial
Formar un comité de planificación estratégica. Definir el proceso y desarrollar un cronograma para completar el plan.	Participar en el proceso de planificación estratégica.
Formular la misión de la organización.	Ayudar a la junta a formular la misión solicitando la contribución del personal y comunicando sus ideas a la primera.
Obtener información del medio externo para ayudar a considerar las opciones estratégicas.	Recopilar y analizar los datos sobre el programa y los servicios y presentar los resultados a la junta directiva.
Tomar decisiones estratégicas.	Recomendar opciones estratégicas.
Aprobar el plan operativo y el presupuesto que reflejen las decisiones estratégicas. Revisar periódicamente el plan operativo y el presupuesto.	Desarrollar el plan operativo y el presupuesto para ser puesto a consideración de la junta directiva. Implementar el plan operativo.

Ya que la junta directiva asume una gran parte de la responsabilidad del éxito de una organización por lo tanto debe asegurar que la organización llegue a la población que debe servir y cubra las necesidades de sus clientes. Para cumplir con esta función, la junta debería ayudar al director ejecutivo a establecer un proceso de planificación estratégica, participar en el proceso, aprobar el plan estratégico final y monitorear su cumplimiento.

Desarrollo del plan estratégico. El plan estratégico define la dirección que la organización asumirá en un período de tres a cinco años para lograr sus metas y objetivos y cumplir con su misión. Al desarrollar un plan estratégico, la junta directiva y el personal de la organización deberán analizar el medio interno y externo, identificar las oportunidades o limitaciones para el cumplimiento de su misión y considerar sus debilidades y fortalezas internas. Esta información es crítica para el desarrollo de las metas y objetivos estratégicos así como para determinar las estrategias y programas diseñados para cumplir con la misión de la organización. Para lograrlo el proceso de planificación debe centrarse en cuatro simples preguntas:

La planificación estratégica responde a estas cuatro preguntas ⁶ :
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Dónde estamos hoy? 2. ¿Dónde queremos ir? 3. ¿Cómo podemos llegar? 4. ¿Cómo asegurarnos que llegaremos?

La junta directiva debería ayudar al director ejecutivo a desarrollar el proceso de planificación estratégica, dar la orientación necesaria, contribuir al desarrollo del plan y monitorear su cumplimiento. La junta puede ser particularmente efectiva en la obtención y análisis de información concerniente al medio externo, las tendencias actuales dentro de la política social o las nuevas oportunidades financieras. La junta debería aprobar formalmente el plan definitivo, vigilar su cumplimiento y apoyar el desarrollo del mismo.

2. Apoyar el liderazgo y crecimiento de la organización

Liderazgo y crecimiento de la organización	
Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal gerencial
Contratar y evaluar al director ejecutivo.	Proporcionar información a la junta con respecto a las necesidades de la organización.
Identificar nuevos recursos financieros para permitir que la organización desarrolle su misión y programas.	Elaborar presupuestos que identifiquen los recursos financieros necesarios para la ejecución de programas que sirvan para lograr las metas de la organización.
Solicitar contribuciones financieras a través de donaciones y contratos. Efectuar contribuciones financieras a la organización.	Desarrollar mecanismos para ayudar a los miembros de la junta a recaudar fondos. Identificar las fuentes de financiamiento y preparar las solicitudes a ser aprobadas por la directiva

⁶ PVPE, Programa Virtual de Planificación Estratégica, MSH 2006

Contratación y evaluación del director ejecutivo. El director ejecutivo actúa como puente entre la junta y el personal de la organización. El director ejecutivo:

- Actúa a nombre de la junta para implementar las decisiones de la misma.
- Acepta las facultades necesarias para contratar personal, organizar y supervisar sus actividades, elaborar las normas y procedimientos apropiados y asignar los recursos con sujeción a las pautas presupuestarias.
- Es evaluado periódicamente en su toma de decisiones y en las demás responsabilidades que le han sido asignadas.

Apoyo al crecimiento de la organización. La junta directiva puede apoyar el crecimiento de la organización recaudando fondos adicionales para el establecimiento de nuevos programas y servicios, y realizando mejoras en diversas áreas para ayudar a la organización a prestar mejores servicios, cubrir las necesidades de la población en forma efectiva, y operar más eficientemente.

La obtención de fondos generalmente incluye:

- La solicitud anual de fondos para cubrir los costos de operación,
- La organización de campañas para financiar equipos específicos o mejoras en las instalaciones,
- La búsqueda de fondos para proyectos específicos bien definidos o para programas especiales, o
- La creación de un fondo que genere rendimiento económico de los ingresos provenientes de intereses, dividendos, alquiler de propiedades y donaciones que ayudarán a cubrir las necesidades institucionales futuras.

Para obtener fondos en forma efectiva, los miembros de la junta deben convencer a los donantes potenciales sobre la importancia del trabajo de la organización y cultivar continuamente su buena voluntad e interés en la organización.

3. Hacer la supervisión financiera

Supervisión financiera	
Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal gerencial
Aprobar el formato y la frecuencia de los informes financieros y programáticos.	Recomendar el formato de los informes financieros y programáticos a ser aprobados por la junta.
Analizar la información financiera relacionada con las actividades programáticas.	Proporcionar a la junta información financiera y programática fidedigna y alertar a sus miembros sobre cualquier hecho que pudiera poner en riesgo a la organización.
Efectuar recomendaciones para lograr mejoras.	Proponer cambios o acciones correctivas cuando sea necesario o cuando la Junta lo requiera.

La junta directiva es responsable de la viabilidad financiera de la organización. La función de supervisión incluye principalmente cuatro responsabilidades:

1. Determinar las metas financieras de la organización y monitorear el progreso del personal gerencial sobre la consecución de dichas metas.
2. Establecer normas financieras sólidas y supervisar el cumplimiento de dichas normas en las diferentes actividades de la organización.
3. Revisar los sistemas de control financiero de la organización a fin de salvaguardar sus recursos.
4. Cumplir con requisitos del donante o del gobierno y hacer los arreglos necesarios para una auditoría financiera por una firma independiente por lo menos una vez al año, o según los requerimientos.

Para una supervisión financiera efectiva, las juntas crean a menudo un comité financiero especial compuesto por individuos con experiencia en administración financiera. Para mayor información sobre la formación de un comité financiero, vea el Módulo 3.

Toda la información financiera debería ser revisada dentro del contexto de los resultados programáticos logrados durante el período que se está revisando. En cada reunión la junta directiva necesitará tener ciertos informes financieros que detallen los ingresos, gastos, superávits o déficits de la organización. Dichos informes deberían resaltar cualquier desviación del presupuesto, los ingresos proyectados y cualquier acción que esté siendo llevada a cabo por el personal gerencial para corregir dichas desviaciones.

La junta debe saber cómo revisar e interpretar tres documentos financieros claves:

1. Proyección del flujo de efectivo
2. El balance
3. El estado de resultados

4. Mantener buenas relaciones con la comunidad y el gobierno

Relaciones entre la comunidad y el gobierno	
Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal gerencial
Confirmar si se atienden los intereses del gobierno y de la comunidad	Recopilar y analizar la información sobre las necesidades de los clientes y asegurarse que dichas necesidades sean atendidas
Formular la misión, metas y programas de la organización.	Mantener a la junta directiva informada sobre los cambios de política y la legislación que afectan a la organización.
Proponer cambios en la política pública que podrían ayudar a promover la misión y los programas de la organización.	Desarrollar material promocional y asegurarse que la junta esté plenamente informada sobre los programas y servicios de la organización.
	Identificar los asuntos prioritarios, desarrollar estrategias y planificar actividades.

La forma como la organización se relaciona con los grupos comunitarios y otras agencias gubernamentales y no gubernamentales afecta el éxito de la organización y su efectividad en la prestación de servicios.

Respuesta a los intereses de la comunidad. Una de las metas de todos los planes estratégicos debería incluir una relación de mutuo beneficio con la comunidad.

- El contar con representantes de la comunidad asegurará la buena comunicación entre la organización y la comunidad y evitará que las necesidades, preocupaciones, y oportunidades de servicio de la comunidad sean ignoradas.
- El acceso a una completa información sobre la comunidad permite a las juntas tomar mejores decisiones.
- El personal de la organización debería proporcionar periódicamente a la junta información actualizada sobre las características de la comunidad así como información sobre la forma como la comunidad percibe los servicios.

Respuesta a los intereses del gobierno.

- El tener un representante del sector público en la junta directiva puede desarrollar una estrecha relación de tipo colaborativo con el gobierno y así facilitar la comunicación sobre ciertos temas que podrían afectar los programas de la organización.
- Una buena relación con el gobierno también proporciona una oportunidad para que la junta sea más efectiva en sus intentos para lograr cambios en la legislación y las regulaciones que ayudarán a promocionar los intereses de la organización o a evitar ciertas disposiciones que podrían ser perjudiciales para la misión de la organización.

Propuestas de cambios en la política. La junta puede elaborar una estrategia de relaciones públicas que incluya contactos con funcionarios de alto nivel y directores de otras organizaciones. Esta ayudará a promover la misión de la organización y a orientar la política pública, contribuyendo al logro de las metas de la organización.

Las actividades de los miembros de la junta directiva pueden incluir:

- El envío de cartas a diferentes legisladores y el contacto con los encargados de formular políticas que pueden afectar la organización,
- Tomar la palabra en las reuniones de la comunidad y
- Explicar la misión y metas de la organización a los amigos y colegas influyentes.

El personal de la institución puede asistir a los miembros de la junta, manteniéndolos informados sobre el desarrollo de políticas que afectan a la organización, difundiendo esta información a otro personal que trabaja en la institución y a los medios de comunicación y coordinando las actividades de los voluntarios en su labor de relaciones públicas.

5. Velar por la provisión de servicios de calidad

Calidad del servicio	
Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal gerencial
Formular normas generales que enfatizan la importancia de la calidad.	Formular normas específicas para la prestación de servicios clínicos de alta calidad.
Apoyar los esfuerzos de mejoramiento continuo de la calidad.	Implementar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad.

La junta directiva tiene la responsabilidad de contar con profesionales del más alto nivel para la prestación de servicios de alta calidad y ofrecerles el apoyo para que realicen las mejoras necesarias cuando se requieran.

Muchas juntas directivas se sienten incómodas desempeñando este papel, no se sienten seguras sobre la forma como deben cumplir con esta responsabilidad, y podrían llegar a creer que solamente los profesionales médicos están capacitados para supervisar la calidad de los servicios.

Una manera en que la junta directiva puede asegurarse de que se mantengan servicios de calidad consiste en establecer y apoyar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad (PMC)⁷. La junta debería:

- Determinar las metas del programa
- Revisar los resultados
- Mantener un contacto estrecho con la comunidad para familiarizarse con cualquier queja
- Asegurarse de que se tomen las medidas necesarias para mejorar la calidad de los servicios en forma expeditiva

⁷ Para mayor información sobre el PMC favor consultar el Volumen II, Número 1 de Actualidad Gerencial, "La Utilización del PMC para Reforzar la Planificación Familiar".

Revisión de la calidad de los servicios. La junta directiva debería recibir información del personal gerencial de la organización para permitir que los miembros de la junta evalúen la calidad de los servicios. Esto podría incluir:

- Los informes resumidos sobre la prestación de servicios,
- Las encuestas referentes al grado de satisfacción de los clientes,
- Informes de evaluación, y
- Cualquier otro estudio relacionado con la calidad de los servicios.

Cuando se identifica la necesidad de un mejoramiento de la calidad, la junta debería apoyar y reforzar los esfuerzos continuos de mejoramiento de calidad en la organización para resolver los problemas

6. Desarrollar sus propias actividades directivas

Manejo de las actividades de la junta directiva	
Responsabilidades de la junta directiva	Responsabilidades del personal gerencial
Establecer criterios para la selección de nuevos miembros de la junta con la experiencia y habilidades apropiadas para cubrir las necesidades de la organización.	Trabajar con la junta para establecer un proceso de selección de nuevos miembros.
Reclutar, seleccionar y educar a los nuevos miembros de la junta.	Buscar y recomendar candidatos calificados para la junta directiva.
Buscar miembros de la junta con dotes de liderazgo y una amplia gama de habilidades y experiencia.	Identificar las necesidades de desarrollo de liderazgo y proporcionar la capacitación necesaria.
Elaborar agendas de reuniones (con el director ejecutivo) y ejecutar las funciones propias de la junta.	Reunirse regularmente con el presidente de la junta para planificar las reuniones.
Organizar a la junta de modo que pueda realizar sus funciones a través de comités, grupos de trabajo, el uso de expertos extranjeros, etc.	Proporcionar el apoyo necesario del personal para todas las actividades de la junta.
Evaluar periódicamente el desempeño de la junta.	Dar el apoyo técnico para la evaluación del desempeño de la junta.

Una junta directiva debe disponer de procedimientos que le permitan cumplir con sus responsabilidades en forma efectiva.

Reclutamiento y selección de los miembros de la junta directiva. Es importante que la Junta directiva esté compuesta por miembros con experiencias, habilidades y antecedentes diversos. Esto garantizará que la organización cuente con una amplia base de apoyo

comunitario y experiencia profesional. Muchas juntas directivas tienen un pequeño comité de nominación que busca nuevos candidatos para que presten servicios en la directiva.

Educación de la junta directiva. La educación de los nuevos y antiguos miembros de la junta constituye un proceso continuo del cual son responsables tanto el personal gerencial como la directiva.

Inicialmente, los miembros de la junta deberían recibir la orientación o la capacitación necesarias para ayudarlos a comprender cuál es el papel que deben desempeñar, sus responsabilidades y funciones además de familiarizarse con la organización. Los retiros periódicos pueden proporcionar el tiempo necesario para un aprendizaje intensivo sobre la organización, los asuntos que está tratando y el área de expertiz de la organización.

Las conferencias, los talleres, y las visitas a otras organizaciones que realizan actividades similares pueden ayudar a los miembros de la junta a mejorar sus conocimientos sobre los asuntos claves, los retos y tendencias de los programas, al mismo tiempo que proporcionan un punto de vista sobre la forma como se pueden resolver los aspectos de mayor relevancia. Algunas organizaciones cuentan con guías especiales que pueden ser utilizadas por los miembros como instrumentos para la auto-capacitación.

Manejo de los asuntos propios de la junta directiva. Los asuntos propios de la junta generalmente se tratan en reuniones trimestrales o semestrales. A pesar de que los miembros de la junta directiva no reciben una remuneración por su trabajo, reunirlos es costoso debido al tiempo que se requiere y a que deben reembolsarse los gastos de viaje de todos los miembros que asisten. Por este motivo es muy importante que las reuniones estén bien organizadas y moderadas. Generalmente el presidente de la junta, con la colaboración del director ejecutivo, es responsable de planificar las reuniones para que se utilice el tiempo en la mejor forma.

Evaluación del desempeño de la junta directiva. Cada dos o tres años la junta directiva debería realizar una evaluación formal de su desempeño. Esto puede llevarse a cabo organizando una sesión especial o utilizando un instrumento de auto-evaluación. La meta de la evaluación debería centrarse en determinar la habilidad de la directiva para cubrir las necesidades de la organización y de la comunidad a las cuales presta servicios.

Ejercicio No. 1: Diferencia entre las responsabilidades de la junta directiva y del equipo gerencial dentro de la organización⁸

Una vez que haya leído con detenimiento la descripción de las responsabilidades de una junta directiva, y los cuadros comparativos con las responsabilidades del equipo gerencial, haga 'clic' en la columna de la derecha correspondiente según quien en su opinión debe ser responsable de la actividad o decisión descrita en la columna de la izquierda.

Puede hacer este ejercicio en su cuaderno de trabajo primero y después ir al sitio de la web o el Anexo 1 para ver los resultados correctos.

	Decisión o actividad	Junta directiva	Equipo gerencial
1	Negociar contratos para la adquisición de equipo de una clínica.		
2	Tomar la decisión final sobre el paquete de servicios a ofrecer en las clínicas		
3	Monitorear el flujo de clientes y el tiempo de espera en las clínicas.		
4	Aprobación final del presupuesto anual.		
5	Representar a la organización en reuniones oficiales con el gobierno.		
6	Tomar la decisión final de subsidiar un programa comunitario.		
7	Prescindir de los servicios del contador.		
8	Preparar estados financieros trimestrales.		
9	Contratar al gerente de una clínica.		
10	Aprobación final de la política institucional de salarios		

Por favor busque los resultados correctos en el Anexo 1

⁸ Adaptado de *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* Vol. III N.º 5, 1994, página 18

Estudio de caso: “El señor Claros Vs. La junta directiva”⁹

El señor Claros se sintió descorazonado después de la reunión mensual de la junta directiva. Durante los cinco últimos años, bajo su liderazgo como director ejecutivo de la Asociación de Salud y Planificación Familiar de Urubamba, la asociación había establecido contacto con el gobierno para llegar a un mayor número de clientes en las áreas rurales. En general, el señor Claros veía con optimismo estas nuevas oportunidades, pero los cambios recientes del personal y las vacantes de dos de los cargos de mayor jerarquía lo preocupaban mucho al pensar cómo podría la agencia hacer frente a tales nuevos retos.

Cuando meditaba sobre la reunión de la junta directiva de la noche anterior, la señora Núñez, subdirectora de la asociación, se presentó en su oficina. “Buenos días”, dijo ella. “¿Cómo estuvo la reunión anoche?” El señor Claros frunció el ceño, “Fue muy frustrante. La organización tiene muchas oportunidades interesantes, pero la junta directiva no nos está dando el apoyo que necesitamos. Discutimos sobre la nueva propuesta de colaboración con el gobierno y les dije a los demás miembros que hasta no resolver el problema de los cambios de personal y no haber llenado las vacantes existentes, no deberíamos continuar las discusiones.”

La señora Núñez respondió, “¿No se dan cuenta de que el cargo de director de programas de campo ha estado vacante durante los últimos cuatro meses y que no tenemos un director médico desde hace dos meses? Les hemos reiterado una y otra vez que nuestra estructura salarial no es competitiva si se compara con la de otras organizaciones. Los dos funcionarios nos dejaron porque encontraron trabajos similares con un salario más alto y beneficios más atractivos en otras organizaciones. Sin embargo la junta directiva sigue argumentando que no hay nada malo en nuestra estructura salarial. No hay forma que consigamos nuevos candidatos para esos cargos si no podemos ofrecerles salarios más competitivos.”

“¿Qué otros asuntos trataron?” preguntó la señora Núñez. “Parece que el nuevo miembro de la junta, Pedro Artieda, es muy amigo de un asistente del ministro de salud”, respondió el señor Claros. “El ministro le ha dicho a Artieda que desea que firmemos un contrato para la oferta de servicios en clínicas gubernamentales y que comencemos a capacitar a los médicos en forma inmediata. Temo que Artieda le ha prometido al ministro una serie de cosas que nosotros no podremos cumplir en este momento.”

“Oh no”, dijo la señora Núñez. “Podríamos llevarnos un gran chasco si él ha estado creando expectativas que no podemos cumplir.” “Exactamente”, replicó el señor Claros. “Todavía no hemos tenido la oportunidad de tratar formalmente sobre esta nueva iniciativa con toda la junta y no es parte de nuestro plan estratégico actual. Tenemos que resolver este asunto de las vacantes antes de poder seguir adelante con los planes del Ministerio.”

“¿Se trató el problema de las visitas de supervisión?” preguntó la señora Núñez. “Sí, lo mencioné nuevamente”, respondió el señor Claros. “Informé a la junta directiva que los supervisores se han estado quejando desde el momento en que enviaron a uno de los miembros de la junta a las visitas trimestrales de supervisión. Traté de que lo vieran desde el punto de vista de los supervisores—que la presencia de un miembro de la junta afecta la buena disposición del personal a hablar francamente de sus problemas y además, el personal piensa

⁹ Adaptado de el Estudio de Caso “El señor Claros versus la Junta Directiva” de *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* Vol. III No.5, 1994

que necesita impresionar a la junta directiva. También les indiqué que los supervisores se veían forzados a cambiar frecuentemente las fechas de sus visitas programadas para ajustarse a la conveniencia del miembro de la junta.”

“Parece que fue una reunión realmente frustrante”, dijo la señora Núñez. “¿Qué piensa que debemos hacer ahora?”

Al terminar de leer el caso, y de acuerdo a lo que ha leído de los límites de responsabilidad entre la junta directiva y el equipo gerencial, califique las siguientes aseveraciones como falsas o verdaderas según corresponda.

		Falso	Verdadero
1.	El señor Claros, director ejecutivo, puede efectuar una revisión del personal gerencial con el fin de reexaminar y revisar las descripciones de los cargos y los requisitos para los puestos clave de la organización.		
2.	El señor Claros no ha podido llenar las plazas vacías porque la estructura salarial no es competitiva al compararla con la de otras organizaciones.		
3.	El señor Claros puede modificar la estructura salarial y así poder contratar al personal que le falta.		
4.	El señor Artieda por ser miembro de la junta directiva tiene autorización para establecer conversaciones con el ministro de salud, con miras a ampliar las actividades de la organización.		
5.	Realizar visitas de supervisión regulares junto con los supervisores es parte de las funciones de los miembros de la junta directiva		
6.	La junta directiva está demasiado comprometida con el proceso de supervisión y está dificultando la tarea de los supervisores impidiendo que éstos realicen un trabajo efectivo.		
7.	La junta directiva debe evaluar la estructura salarial actual y realizar los cambios necesarios en la misma		
8.	La junta directiva deberá seleccionar al personal y hacer las negociaciones salariales.		
9.	El director ejecutivo puede negociar con el gobierno para el establecimiento de nuevos servicios.		
10.	El presidente de la junta directiva está autorizado para hacer negociaciones con el gobierno en representación de la organización		

Por favor busque los resultados correctos en el Anexo 1

Verificación de conocimientos

Relacione la columna de la derecha con la columna de la izquierda poniendo en el paréntesis el número que corresponda a la respuesta correcta. Los números pueden repetirse, y algún número puede sobrar.

() Ejercicio del poder y la autoridad con base a los valores de la institución que garantice el logro de la misión institucional y el buen uso de los recursos a su cargo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estatutos 2. Buen gobierno 3. Equipo gerencial 4. Junta directiva 5. Director ejecutivo 6. Director de finanzas 7. Estados financieros
() Es contratado y evaluado por la junta directiva	
() Es el documento legal fundamental de la organización.	
() Máxima autoridad de la institución y quien en última instancia debe hacerse responsable por su conducción y sus resultados	
() Responsable de la implementación de todas las actividades programáticas de la institución.	
() Debe establecer la dirección estratégica de la institución y vigilar que se cumpla la misión institucional	
() Es responsable de ofrecer servicios de calidad y establecer las normas clínicas y operativas para lograrlo	
() Debe dar cuentas a la junta directiva del cumplimiento de las actividades programáticas	
() Describe el papel de la asamblea de miembros, y de la junta directiva así como sus principales derechos y responsabilidades	
() Es responsable en última instancia del buen uso de los recursos financieros de la organización.	

Por favor busque los resultados correctos en el Anexo 1

Discusión en el Café

Una de las formas más efectivas como aprenden los adultos es a partir de su propia experiencia o compartiendo con otras personas las experiencias mutuas. Es por ello que en este programa contamos con una sección llamada Café donde los participantes pueden aprender unos de otros intercambiando sus experiencias con relación a los temas tratados durante el módulo.

En este módulo tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es en su experiencia la importancia de que la organización cuente con una junta directiva?
2. ¿Qué posibles conflictos pueden darse entre la junta directiva y el equipo gerencial de la organización y cómo pueden prevenirse?
3. ¿Cuál ha sido su experiencia desarrollando los roles y responsabilidades de un miembro de la junta directiva?

Reunión del equipo módulo 2: Responsabilidades de la junta directiva y límites de autoridad con el equipo gerencial

Objetivos

1. Discutir los límites entre el papel de la junta directiva y el papel del equipo gerencial dentro del gobierno de la institución.
2. Elaborar un documento de compromisos del director ejecutivo y la junta directiva para respetar los límites entre sus diferentes roles y mantener una buena colaboración y comunicación.

Requisitos para realizar la reunión

1. Invitar a todos los(as) miembros del equipo con anticipación. Para esta reunión conviene invitar además del director ejecutivo a los miembros más importantes del equipo gerencial
2. Enviarles los estatutos de la organización y pedirles que lean antes de la reunión las funciones y responsabilidades de la junta directiva y del director ejecutivo.
3. Participación del 100% de los(as) miembros del equipo.
4. Contar con un salón cómodo y privado.
5. Invertir al menos tres horas de tiempo, sin interrupciones, para la reunión.
6. Traer copias para todos los participantes de los estatutos en donde están descritas las responsabilidades de la junta y del director ejecutivo. (Si es que existe este documento)
7. Contar con rota folio, papel de rota folio y marcadores.
8. Elaborar una hoja de rotafolio con las seis principales responsabilidades de una junta directiva como se muestra en el recuadro de las páginas 29 y 30 del cuaderno de trabajo.

Tiempo estimado

3 horas

Producto

Documento que describe los compromisos de la junta directiva y del director ejecutivo para mantener una buena comunicación y claros los límites de autoridad entre sus diferentes roles.

Instrucciones

1. Comunique los objetivos, agenda y producto esperado de la reunión. **5 minutos**
2. Invite a los(as) participantes a recordar las seis principales responsabilidades de una junta directiva. Muestre la hoja de rotafolio que preparó e invítelos a describir en qué consisten estas responsabilidades en cada una con los miembros de la junta directiva. **15 minutos**
3. Al terminar la reflexión sobre las responsabilidades de la junta, invite a los participantes a revisar cuál es el papel que de acuerdo a sus propios estatutos le toca jugar a la junta directiva y al director ejecutivo. Facilite el diálogo haciendo las siguientes preguntas y vaya

tomando notas en el rotafolio de las ideas importantes sugeridas para cada pregunta: **50 minutos**

- ¿Cuáles son las principales responsabilidades de la junta directiva descritas en los estatutos?
 - ¿Hay alguna de las seis responsabilidades descritas en este módulo que no se encuentren en los estatutos?
 - ¿Cuáles son las principales responsabilidades del director ejecutivo descritas en los estatutos?
4. Una vez clarificadas las funciones de ambos de acuerdo a los estatutos, invítelos a ir más allá de lo legal y conversar sobre qué es lo que cada parte espera de la otra y a qué se comprometen para tener una buena relación y una buena comunicación.

Ponga a la vista de los participantes dos hojas de rotafolio. La primera titúlela COMPROMISOS DE LA JUNTA DIRECTIVA, la segunda COMPROMISOS DEL EQUIPO GERENCIAL. Utilice las preguntas siguientes para facilitar la conversación. Conforme vayan hablando de lo que ofrecen o lo que el otro grupo les pide, vaya anotando en cada hoja según corresponda. **45 minutos**

- Primero pregunte a los miembros del equipo gerencial ¿Qué ofrecen a la junta directiva para que funcione bien la colaboración entre ambas entidades?
 - Pregunte a los miembros de la junta, ¿Qué le solicitan al equipo gerencial además de lo que ofrecen para que funcione bien la relación?
 - Pregunte a los miembros de la junta: ¿Qué ofrecen como junta directiva para que funcione bien la relación de colaboración con el equipo gerencial.
 - Pregunte al equipo gerencial: Además de lo que la junta ofrece que le solicitan para que funcione bien la relación entre ambos?
5. Al terminar revise con el grupo cada una de las listas para ver si hay algunas ideas que están repetidas para eliminarlas. Pregunte si hay alguna idea que esté faltando para agregarla. **10 minutos**
6. Finalmente lea los compromisos del equipo gerencial y pregúnteles ¿Se comprometen a hacer lo que se encuentra en la lista? De espacio para discutir y llegar a un acuerdo en caso de que haya inconformidades. Si es necesario modifique o borre alguno de los asuntos puestos en la lista. **15 minutos**
7. Repita el mismo procedimiento con los miembros de la junta directiva. **30 minutos**
8. Elijan a una persona para que pase en limpio las listas y ‘suba’ el documento a los Archivos de los equipos en el sitio de la web. **15 minutos**

Foro del módulo 2: El papel de la junta directiva

Para concluir este módulo, queremos tener una conversación con usted y los otros participantes de su equipo sobre las responsabilidades de la junta directiva. El (La) coordinador (a) del módulo 1 responderá, en nombre de su equipo a las siguientes preguntas en el Foro:

1. ¿Cuáles son los compromisos entre la gerencia y la junta directiva que ustedes acordaron durante la reunión del equipo?
2. ¿Cómo fue la dinámica de la reunión del equipo? ¿Quién participó? ¿Cuál fue el tono de la reunión? ¿Cuáles fueron los puntos más relevantes o aquellos que causaron más discusión?

El (La) coordinador(a) debe publicar las respuestas de su equipo en el sitio del Web. Las respuestas de cada equipo aparecerán en esta página después de haber sido puestas por los coordinadores de los equipos.

Una vez que haya leído las respuestas, puede ir al Café y participar en una discusión con los participantes de los otros equipos y los facilitadores del PVJO.

Recursos

El sitio web del programa virtual que trata sobre la Gobernabilidad Ejercida por las Juntas de ONG ofrece vínculos a otros sitios de Internet para propósitos informativos.

La información proporcionada en estos sitios de Internet no representa los criterios ni las posiciones adoptadas por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Gobierno de los Estados Unidos, ni Management Sciences for Health, ni tampoco las de sus socios.

BoardSource: <http://www.boardsource.org>

Family Planning Management Development. (1994). *The Family Planning Manager, III* (5): <http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm?action=byTopic&languageID=1#20>

HelpAge International. (2000). *Strengthening your organization: Effective governance by a board of management*: http://www.aidsalliance.org/graphics/NGO/documents/english/181b_Governance.pdf

Lassner, Karen J. (Ed). (2006). *GHARP Guide to NGO Governance*. Cambridge, MA: Management Sciences for Health, supported by USAID Guyana HIV/AIDS Reduction and Prevention (GHARP) Project.

Peace Corps. (2003). *NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers*: http://www.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_all.pdf

Reflexiones personales sobre el módulo 2

Módulo 3: ¿Cómo funciona una buena junta directiva?

Propósito

Las OSC viven momentos difíciles por las muchas presiones del medio externo y a la vez hay cada día mayores oportunidades de recibir apoyo y financiamiento si es que cumplen con los criterios de efectividad y transparencia que requieren los donantes. Los miembros de las juntas directivas dan su apoyo de forma voluntaria por lo que no pueden dedicar mucho tiempo a las actividades de la junta. Es por ello que resulta clave que tengan una clara distribución de tareas y un buen funcionamiento de sus reuniones para garantizar que se enfoquen en los asuntos prioritarios y que tomen a tiempo las decisiones pertinentes que permitan a la organización continuar de forma efectiva con sus labores.

El propósito de este módulo es proponer la estructura de la junta directiva, responsabilidades de sus miembros así como forma práctica de funcionamiento de sus reuniones que permita seleccionar y trabajar en los temas estratégicos que apoyen el buen funcionamiento de la organización.

Objetivos

Al finalizar el módulo, los participantes serán capaces de:

1. Describir la estructura y las diferentes responsabilidades de los miembros de una buena junta directiva.
2. Proponer las reglas básicas para el buen funcionamiento de las reuniones de junta directiva.
3. Seleccionar las actividades principales de su junta directiva durante el presente año y proponer la agenda y calendario de reuniones.

	OBJETIVOS	TEMAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
 INDIVIDUAL	Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:	Funcionamiento de la junta directiva y responsabilidades de sus miembros.	Lectura de contenidos Ejercicio No. 1	15 minutos 15 minutos
	1. Describir la estructura de la junta directiva y las diferentes responsabilidades de sus miembros.	Mejorando la eficacia de la junta directiva.	Lectura de contenidos	15 minutos
	2. Proponer las reglas básicas para el buen funcionamiento de sus reuniones de junta directiva.	Organización de las actividades anuales de la junta directiva	Lectura de contenidos Estudio de caso	15 minutos 30 minutos
	3. Seleccionar las actividades principales de su junta directiva durante el presente año y proponer la agenda y calendario de reuniones.			
		Participación en el Café		30 minutos
		Total de tiempo de trabajo individual		2 horas
 GRUPO		Reunión del equipo		3 horas
		Total de tiempo del módulo:		5 horas

Funcionamiento de la junta directiva y responsabilidades de sus miembros

Conocimiento de la forma cómo funciona la junta directiva¹⁰. A pesar de que existen diferencias entre las juntas asesoras, las juntas administrativas y las juntas directivas, existen algunos elementos comunes que son importantes. Como comentábamos en el módulo anterior, las organizaciones sin fines de lucro cuentan generalmente con un documento legal que describe las razones de su constitución y los estatutos que describen las responsabilidades de la junta y los procedimientos que ésta debe seguir al realizar sus funciones.

Determinación de la duración del cargo y duración del mandato. Los límites sobre la duración del mandato de los miembros de la junta se especifican en los estatutos. Muchas organizaciones permiten que los miembros de la junta directiva se queden en sus cargos por varios períodos sucesivos para garantizar una mezcla de miembros nuevos y antiguos. Otras exigen que los miembros no presten servicios por un período de tiempo determinado después de concluir su mandato. Escalonar los períodos de servicio para evitar un cambio de todos los miembros de la junta permite mantener la continuidad de ésta mientras se vinculan nuevos miembros.

Decisión sobre el número de miembros de una junta directiva. El tamaño y la composición de la junta directiva de una organización variarán de acuerdo con el propósito, el alcance y el tipo de actividades de la junta en cuestión. En general, cuanto más pequeña ésta, más eficiente será su actuación y más rápido el proceso de toma de decisiones. Para las organizaciones pequeñas e incipientes el tamaño podría limitarse a cinco miembros. A medida que la organización crece y evoluciona, el tamaño de la junta debería también aumentar para reflejar requerimientos nuevos como una representación en otras áreas de especialización, una base más amplia de la organización, o una mayor representación comunitaria.

Organización y trabajo de los comités de la junta directiva

Los comités de la junta directiva realizan una parte substancial del trabajo de ésta. En pequeñas organizaciones incipientes, la junta será demasiado pequeña como para dividirla en diferentes comités y sus miembros trabajarán probablemente durante las reuniones ordinarias. A medida que la organización y su junta aumenten de tamaño, la formación de comités le ayudará a cumplir con el trabajo programado. Estos comités se encargan de los aspectos claves que confronta la organización y elaboran recomendaciones para la junta en pleno.

Las reuniones de la junta directiva son utilizadas para revisar el trabajo realizado por los comités y tomar decisiones finales sobre dicho trabajo. La mayor parte de las juntas directivas poseen por lo menos tres comités básicos:

¹⁰ Adaptado del Suplemento de Actualidad Gerencial Volumen III, Número 5, 1994 páginas 4 y 6

Comité ejecutivo	Ayuda en la toma de decisiones o a la resolución de problemas durante el período transcurrido entre las reuniones de directorio programadas
Comité financiero	Monitorea los presupuestos, ingresos y gastos y aprueba los gastos de capital
Comité de nominación	Supervisa la selección de nuevos miembros de la junta

Dependiendo del tamaño de la Junta directiva, pueden formarse otros comités *ad hoc* cuando existe una necesidad específica tal como un comité de búsqueda de un nuevo director ejecutivo o un comité para la actualización del plan estratégico. Otros tipos de comités especiales que pueden formarse son los siguientes:

Comité de desarrollo	A cargo de recaudar dinero para la organización
Comité de relaciones públicas	Ayuda a promover públicamente los programas y servicios de la organización
Comité de personal	Asiste en la formulación y revisión de las normas del personal

Manejo y composición de la junta directiva¹¹

Selección de un líder de la junta. La efectividad de la junta directiva está determinada en parte por el liderazgo que ésta tenga.

- La elección de el/la presidente de la junta directiva es de mucha importancia y no debería hacerse con base en la antigüedad o en forma automática.
- El comité de nominación de la junta directiva es responsable de recomendar un(a) candidato(a) idóneo(a) para presidirla.

Las responsabilidades de dicha persona incluirán la planificación y dirección de las reuniones, la supervisión de todos los demás miembros de la junta, la evaluación del desempeño de sus miembros y la planeación de los sucesores. El/La presidente no sólo debe contar con una capacidad profesional apropiada sino también con las características personales adecuadas para dirigir y liderar la junta. Las habilidades profesionales y personales deben incluir:

Capacidad profesional	Características personales
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en administración o gerencia• Buenas relaciones con el director ejecutivo, personal administrativo y gerencial• Experiencia en planificación estratégica• Conocimientos sobre aspectos de salud	<ul style="list-style-type: none">• Integridad• Dedicación• Independencia• Buena voluntad• Buenas relaciones interpersonales• Una perspectiva equilibrada

¹¹ Suplemento de *Actualidad Gerencial en PF 1994* páginas 8,

Identificación de las personas adecuadas para prestar servicios en la junta directiva¹²

Al seleccionar a los miembros de la junta, deben buscarse individuos que posean las siguientes características:

Experiencia	¿Ha prestado servicios en otras juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro?
Logros	¿Ha tenido éxito en otras actividades de servicio público, negocios, o en su campo profesional?
Capacidad	¿Qué talentos aportará a la junta? ¿Complementan éstos las habilidades de los demás miembros? ¿Llena algún vacío o necesidad existente?
Cualidades personales	¿Escucha bien y tiene la capacidad para priorizar los asuntos?
Integridad	¿Tiene altas normas éticas y morales tanto en su vida personal como en los negocios?
Dedicación	¿Se dedicará a la organización y a la junta durante su gestión? ¿Tiene tiempo disponible?
Objetividad	¿Es lo suficientemente independiente para considerar los asuntos desde un punto de vista abierto y sin parcializarse?
Disposición para ser capacitado(a)	¿Es receptivo(a) al aprendizaje y a recibir capacitación sobre la organización y las funciones y responsabilidades de la Junta?

Descripción de las funciones de los miembros de la junta directiva.

Es cada vez más frecuente que las organizaciones elaboren descripciones de las funciones de los miembros de la junta. Estas pueden utilizarse para reclutar y orientar a los nuevos miembros y para evaluar a los miembros actuales. Una descripción de las funciones de los miembros de la junta debería incluir el papel que deben desempeñar, sus responsabilidades y los objetivos del cargo. Los funcionarios de la junta directiva, es decir el presidente, el

¹² Suplemento de *Actualidad Gerencial en PF 1994* páginas 9 y 10

secretario y el tesorero, también deberían contar con descripciones específicas de sus cargos y funciones.

Una descripción de las funciones de los miembros de la junta directiva debería estipular los requerimientos básicos para formar parte de la junta, y estipulan explícitamente el grado de dedicación y apoyo que se requiere de los miembros de la junta así como la conducta que se espera de ellos. Las responsabilidades funcionales detallan los tipos específicos de actividades en las cuales se solicitará la participación de los miembros de la junta directiva.

Modelo de documento de descripción de funciones de miembros de la junta directiva¹³

Requisitos:

1. Endosar y apoyar la misión y las metas programáticas de la organización.
2. Conocer, respetar y cumplir los estatutos de la asociación.
3. Participar activamente en las reuniones, llegando debidamente preparados, habiendo leído la información y material de referencia necesario para participar activa y responsablemente en la toma de decisiones.
4. Notificar anticipadamente al presidente de la junta directiva u otra persona designada para el efecto cuando no vaya a poder asistir a las reuniones de la junta.
5. No involucrarse en actividades que puedan ponerlo en una situación de conflicto de interés entre las dos funciones.

¹³ Adaptado del *Suplemento de Actualidad Gerencial en PF 1994* páginas 15 y 16

Responsabilidades funcionales:

Participar en la planificación, monitoreo y evaluación de las metas de la organización dentro del proceso de planificación adoptado por la junta.

Participar en la evaluación y revisión periódica de las normas de la organización, incluyendo pero no limitándose a:

- Políticas de personal
- Políticas de servicio del programa
- Políticas de compensación
- Políticas de inversión
- Políticas en los servicios médicos

Analizar el presupuesto anual y sus revisiones subsecuentes y participar en la toma de decisiones tomando en cuenta las recomendaciones del comité de finanzas (o su equivalente).

Revisar el resumen anual auditado y la carta preparada por el auditor seleccionado por la junta directiva.

Reflexionar y votar sobre los aspectos legales, contractuales y normativos que afecten a la organización.

Participar activamente en las actividades de relaciones públicas de la organización.

Participar activamente en las actividades de recaudación de fondos para la organización.

Participar en la contratación y la evaluación anual escrita del director ejecutivo de la organización.

Ejercicio No. 1: Reflexión individual “Mis talentos al servicio de la junta directiva”

Lo invitamos a identificar los talentos que tiene y que puede poner al servicio de la junta directiva y de la institución respondiendo al siguiente cuestionario en su cuaderno de trabajo.

1. ¿Qué experiencias de su vida personal o profesional podrían ser útiles para el trabajo como miembro de la junta directiva o del equipo directivo?
2. ¿Qué áreas de conocimiento o dominio que usted posee, podrían ser útiles para el trabajo como miembro de la junta directiva o del equipo directivo?
3. ¿Qué habilidades de comunicación y trabajo en equipo podría aportar? (Indagar, escuchar, analizar problemas, negociar, resumir, acordar etc.)
4. ¿Qué valores éticos son los que le caracterizan y que podrían colaborar a mantener una gestión transparente y responsable de la junta?
5. ¿Cuánto tiempo está decidido a dedicarle a las actividades propias de la junta directiva cada mes?

Mejorando la eficacia de la junta directiva

Para ser efectivos los miembros de la junta directiva deben conocer a fondo cinco aspectos críticos:

1. Deben entender cómo funciona la junta directiva.
2. Deben estar al tanto de los retos que tienen la organización de comités y el trabajo con los mismos para llevar a cabo las funciones propias de la junta directiva.
3. Ser eficientes en la dirección de las reuniones.
4. Deben tener la capacidad de manejar y reclutar personal para la junta.
5. Deben mantener comunicaciones abiertas y efectivas con el director ejecutivo de la organización y con el personal gerencial de mayor jerarquía, además de comprender claramente los problemas potenciales y los aspectos legales que deben enfrentar”¹⁴.

Para apoyar el cumplimiento de estos aspectos críticos, una vez que ha habido un buen sistema de reclutamiento basado en los criterios antes mencionados, se requiere una inducción efectiva, un buen sistema de reuniones y un cuidado continuo de la comunicación entre la junta, el director ejecutivo y el personal de la institución.

Inducción de los miembros de la junta directiva

Los miembros recién nombrados de una junta directiva, pueden estar en muy diversos niveles de conocimiento y experiencia con relación a cuál es el papel que debe jugar la junta y sus diferentes miembros. Adicionalmente, los miembros antiguos de la junta junto con el director ejecutivo deben preparar un plan de inducción para que los nuevos miembros se familiaricen con el funcionamiento de la institución en particular.

¹⁴ Un suplemento de *Actualidad Gerencial en Planificación Familiar* «El Trabajo con las Juntas Directivas» Volumen III Número 5, 1994, página 1

Para un buen conocimiento de la organización este debe abarcar cuatro estados de la organización:

<p>Estado del mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A qué tipo de clientes/población atiende actualmente la institución? 2. ¿Son estos clientes su población objetivo de acuerdo a su misión? 3. ¿Hay algún tipo de cliente a quien quisieran o debieran atender a quien no están llegando? 4. ¿Qué tipos de servicios ofrecen? 5. ¿Quiénes son sus competidores? 	<p>Estado de operación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo es la estructura organizativa de la institución? 2. ¿Qué programas la componen? 3. ¿Qué servicios prestan? 4. ¿Qué tan eficaz y eficiente es la operación de sus servicios? 5. ¿Qué tan buena es la calidad ofrecida a los usuarios? 6. ¿Están los usuarios satisfechos? 7. ¿Tienen estándares de calidad? 8. ¿Esta se vigila? 9. ¿En que condiciones está la infraestructura? 10. ¿Qué tal está la capacidad técnica de los prestadores? 11. ¿Cómo son sus costos de operación con relación a la competencia?
<p>Estado financiero:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo está la salud financiera de la organización? 2. ¿Cómo está su nivel de ingresos? 3. ¿De dónde provienen sus ingresos? 4. ¿Cuál es el costo de operación? 5. ¿Operan con superávit? 6. ¿La organización tiene deudas? 	<p>Estado de desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo es el nivel de desarrollo y satisfacción de los empleados? 2. ¿Cómo está el clima laboral? 3. ¿Está la organización preparada para el futuro? 4. ¿Tienen personal capacitado para ocupar puestos superiores a los que ocupa? 5. ¿Si hay vacantes con quién las van a reemplazar?

Tradicionalmente se ha pensado que para conocer la salud de una organización basta con estar al tanto de su estado financiero. Sin embargo su penetración en el mercado, el estado de sus operaciones así como el nivel de satisfacción y desarrollo del personal van a afectar críticamente su funcionamiento y por ende su salud financiera. Es por ello que los miembros de la junta directiva deben conocer la situación actual global para poder tomar decisiones estratégicas adecuadas.

Es importante que los miembros de la junta entiendan los cuatro estados de desarrollo de la organización para poder tomar decisiones estratégicas que los mantengan alineados con su misión institucional.

La inducción de miembros puede realizarse de diferentes maneras como:

- Talleres iniciales
- Conferencias
- Visitas a la institución u otras organizaciones afines

- Lectura de documentos del paquete de inducción etc.

Es importante dedicar tiempo y esfuerzo a esta tarea. Si los nuevos miembros no pueden dedicar tiempo a la inducción habría que preguntarse si en verdad tendrán el tiempo necesario para dedicarle a la institución o si prefieren de una vez renunciar y dejar el espacio a alguna persona con mayor disponibilidad.

Contenido del paquete de inducción
<ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva y estatutos de la organización • Descripción de funciones de los miembros de la junta • Cualquier otro documento de políticas que la junta tenga como política de conflicto de interés • Plan estratégico de la institución, declaración de la misión, valores etc. • Estructura organizativa • Resumen de los principales programas que maneja la institución incluyendo las fuentes con que se financian. • Último reporte anual incluyendo estados financieros.

Manejo de las reuniones de la junta directiva

Para poder llevar a cabo sus responsabilidades la junta directiva deberá realizar sesiones periódicas ordinarias y extraordinarias si fuera necesario. Las reuniones periódicas se realizan normalmente cada mes cuando el presidente ejecutivo presenta a la junta los estados financieros del mes que acaba de concluir. En ocasiones, cuando hay varios asuntos urgentes que resolver, la junta tendrá que tener reuniones extraordinarias más frecuentes. Cuando una organización ya está muy bien estructurada y organizada puede que la junta sesione cada dos o tres meses.

“La calidad de las decisiones que los miembros de su junta directiva realicen dependerán de la planificación, preparación y conducción eficiente de las reuniones. Las reuniones de junta directiva tienen muchas funciones y deben enfocarse en:

- **Recibir** información
- **Consultar** a los miembros de la junta sobre sus opiniones y sentimientos
- **Discutir** políticas importantes y asuntos estratégicos
- **Decidir** sobre políticas importantes y asuntos estratégicos
- **Revisar o ratificar** asuntos previamente discutidos”¹⁵

¹⁵ Sacado de **Strengthening Your Organization**, Section 1: Effective Governance, Help Age International, paginas 11-14.

“The quality of decisions that your board members make will depend on planning, preparation, and the efficient running and chairing of their meetings. Board meetings have many functions, and should aim to:

- receive information
- consult board members on their opinions and feelings
- discuss important policy and strategic issues
- decide on important policy and strategic issues

review or ratify previous decisions”

El presidente de la junta con apoyo del director ejecutivo es el responsable de planificar, organizar y conducir las reuniones de junta directiva. Para que las reuniones sean efectivas se requiere que estén bien planificadas con una agenda pertinente y ordenada y distribuyendo previamente información de soporte para la toma de decisiones; durante la reunión se requiere una conducción firme y enfocada a los temas de agenda así como un seguimiento cercano y efectivo a los acuerdos tomados. Se describen a continuación algunos de los asuntos clave a tomar en cuenta antes, durante y después de las reuniones para un funcionamiento óptimo.

Los miembros de la junta directiva deben participar en todas las reuniones, llegar preparados habiendo leído la documentación de soporte, participar activamente en la discusión y en la toma de decisiones.

Responsabilidades del presidente de la junta directiva en la realización de las reuniones de junta directiva
Antes de la reunión:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un calendario anual de reuniones periódicas, de preferencia el mismo día del mes por ejemplo el segundo martes de cada mes 2. Elaborar una agenda anual de temas generales que deben ser incluidos en la agenda mensual de cada reunión 3. Elaborar la agenda de la reunión mensual, tomando en cuenta las sugerencias del director ejecutivo y de los miembros de la junta 4. Convocar a la reunión con al menos una semana de anticipación enviando la agenda a tratar y la información de soporte para la toma de decisiones
Durante la reunión:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar las reuniones en la hora planificada, verificando el quórum. 2. Dar lectura a la minuta o acta de la reunión anterior y dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos. 3. Dar lectura a la agenda de la reunión definiendo tiempos para cada tema a tratar 4. Conducir la reunión con orden firmeza evitando desviarse de los temas establecidos. 5. Abrir un diálogo abierto para la discusión de cada tema de la agenda invitando a todos a participar. 6. Buscar que se llega a acuerdos por consenso o en su defecto facilitar el proceso de votación. 7. Cerrar cada tema de agenda llegando a decisiones o conclusiones antes de pasar al siguiente tema. 8. Tomar notas de la reunión anotando con claridad las decisiones y acciones a tomar con responsables y tiempos de realización.
Después de la reunión:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la minuta de la reunión. 2. Enviar la minuta de la reunión con los acuerdos tomados a todos los participantes. 3. Dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos.

Organización de las diferentes actividades a través del calendario anual y la agenda de reuniones de junta directiva

En el módulo anterior definimos las seis principales responsabilidades de una junta directiva. Estas actividades prioritarias constituirán la agenda de trabajo de la junta directiva que junto con el calendario de reuniones, deberá elaborarse al principio del año y ajustarse cada mes en caso de que hayan surgido otras prioridades.

Para que una junta directiva sea eficaz debe priorizar sus acciones y enfocarse en los asuntos realmente importantes.

El enemigo número uno de lo importante es la urgencia. Los asuntos importantes son aquellos que son clave para trabajar por la misión de la organización. Sin embargo cuando estos asuntos no se atienden de forma oportuna pueden convertirse en crisis y así vivir pasando de una urgencia a otra.

Una buena planificación de actividades exige separar tiempo para enfocarse en lo importante y no dejarse dominar por las urgencias o lo no importante. Stephen Covey¹⁶ nos ofrece una matriz para clasificar lo importante y lo urgente y ayudarnos a enfocarnos en lo importante.

Cuadrante I: representa cosas que son “urgentes e importantes”. Las actividades del Cuadrante I son generalmente “crisis” o “problemas”. Son muy importantes, pero ¡cuidado! El Cuadrante I puede consumir todo el tiempo y energía de la junta, y mientras están absortos con este problema, asuntos importantes no urgentes que se dejan de atender se irán complicando hasta convertirse también en una crisis.

Cuadrante II: incluye actividades que son “importantes pero no urgentes”. Este tipo de asuntos deberán ser las prioridades para las reuniones de junta directiva. El cuadrante dos es el cuadrante de la prevención, son las actividades que garantizan que se preste un buen servicio, que se controlen los costos, que estén satisfechas las necesidades de los empleados. Cuidando al cliente, los recursos de la organización y a los empleados podemos estar seguros de ir en el camino correcto y evitar las crisis.

Cuadrante III: incluye cosas que son “urgentes, pero no importantes”. Podríamos decir que es el cuadrante del engaño pues algo que no es importante, tampoco debería ser urgente. Normalmente este cuadrante es de cosas que son importantes y urgentes para otros pero no para la junta. Las juntas directivas pueden invertir mucho tiempo tratando asuntos “urgentes” que deberían ser resueltos por el equipo gerencial. Por ejemplo si hay una crisis en una clínica porque el director de la misma es incompetente o deshonesto, es un tema “importante y urgente” para el director ejecutivo. La junta puede trabajar en políticas que garanticen que ese tipo de hechos no ocurran en el futuro.

Cuadrante IV: incluye actividades que no son “ni urgentes ni importantes”. Es el cuadrante de la “pérdida de tiempo”. Charlar sobre anécdotas sin trascendencia, dar cabida a chismes, invertir el tiempo de la junta en intereses particulares en lugar de enfocarse en las prioridades de la institución.

¹⁶ Fuente Stephen Covey, The 7 Habits of Highly Effective People: page 151, 152-154, texto y cuadro adaptado (Edición Fireside, 2004)

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis ▪ Problemas acuciantes ▪ Demandas ▪ Proyectos con fechas de Vencimiento ▪ Participación en reuniones o eventos clave 	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de fondo de los problemas y oportunidades ▪ Prevención ▪ Planificación ▪ Creación de relaciones ▪ Capacitación
NO IMPORTANTE	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos que no caen en las prioridades estratégicas ▪ Eventos que consumen mucho tiempo y energía y no son vitales, ▪ Reuniones de temas o asuntos no directamente relacionadas con las prioridades institucionales 	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trivialidades ▪ Atención a chismes ▪ Discusión sobre intereses particulares ▪ Actividades “de escape”

Estudio de caso: “Estableciendo las prioridades de la junta directiva de Familias saludables”

Para aprender a distinguir lo importante y lo urgente lo invitamos a leer el siguiente estudio de caso, y clasificar las actividades de la junta directiva de Pro Bienestar de la familia en la matriz de importante y urgente según corresponda.

La asociación Familias saludables es una OSC que ha proporcionado servicios de salud reproductiva por más de veinte años a personas de escasos recursos, y en los cinco años recientes ha diversificado sus servicios a atención de salud básica a través de una red de diez clínicas en diferentes regiones del país. En la primera sesión de junta directiva, el Dra. López, directora ejecutiva de la asociación hizo una presentación de la situación actual en que se encuentra la asociación y las perspectivas para el futuro.

Durante su presentación la doctora López, después de presentar los principales resultados programáticos y financieros de la asociación expresó: “Ahora que han descendido las donaciones, a pesar de que hemos diversificado nuestros servicios e incursionado en otros sectores sociales de mayor capacidad adquisitiva, nuestras cuotas de recuperación y los aportes de otros donantes sólo logran cubrir el 60% de nuestros costos de operación. De continuar así, el fondo fiduciario con que contamos se agotaría en dos años.”

El señor González empresario reconocido de la comunidad preguntó: ¿Qué posibilidades tenemos de incursionar otros mercados o prestar otros servicios para incrementar los ingresos? A esta pregunta la directora ejecutiva respondió. “En ese campo tenemos buenas noticias. El Instituto de seguridad social está buscando subrogar servicios de atención básica en salud. Para ser candidatos a la subrogación, es necesario invertir en la infraestructura de cuatro de nuestras clínicas. ¿Debemos invertir el dinero de nuestro ya menoscabado fondo? ¿Deberíamos pedir prestado?”

La señora Martínez, miembro de una asociación religiosa comentó “Me parece que no podemos actuar impulsivamente. Tenemos que revisar nuestro plan estratégico y proponer alternativas de generación de ingresos que a la vez nos permitan mantenernos dentro de nuestra misión organizacional. Desde que hemos empezado a preocuparnos de la sostenibilidad financiera nos hemos ido alejando de las poblaciones más necesitadas que son la razón principal de nuestra existencia”

El contador Ramírez, tesorero de la junta directiva replicó: “No podremos atender a los pobres si desaparecemos. A mí me parece que la prioridad inmediata es el establecimiento de medidas estrictas de control y la reducción inmediata de los gastos al mismo tiempo que vigilar que las clínicas ofrezcan alta calidad de atención para atraer mayor clientela. Para ello sugiero que formemos una comisión de miembros de la junta para visitar las clínicas y revisar en detalle la forma como se puede mejorar la atención y disminuir los gastos.”

La directora ejecutiva se movió incómoda en su asiento sin atreverse a contradecir al tesorero, pero la señora Martínez recibió el mensaje sin palabras y decidió intervenir, “A mí me parece que hablando de control de gastos deberíamos iniciar por nosotros mismos. La anterior junta directiva autorizó el pago de viáticos a los miembros de la junta lo que incrementó los gastos de la junta con relación al ejercicio anterior. Tenemos que ser muy cuidadosos con nuestros propios gastos.”

Más tarde, la señora. Martínez agregó. “Otro tema que a mí me preocupa son los empleados. ¿Qué es lo que dicen los resultados del estudio de clima que se acaba de realizar?” a lo que la directora ejecutiva contestó: “Debido a las presiones de reducción de gastos, no ha habido ningún incremento en los últimos tres años y los salarios han ido perdiendo su capacidad adquisitiva y su competitividad en el mercado. Eso ha creado inconformidad entre los empleados, hemos perdido algún personal valioso y nos ha dificultado conseguir personal más calificado y experimentado para la diversificación de servicios”

“Hablando de personal, -interrumpió el dentista, doctor Rodríguez - me parece que deberíamos vigilar más de cerca la gestión de los directores de las clínicas. La enfermera que trabaja para mí conoce a una de las enfermeras de la Clínica de la Rosa y dice que el director es amante de la administradora y que ésta se siente la dueña de la clínica. Creo que no debemos permitir este tipo de situaciones que ponen en entredicho la imagen de la institución. Sugiero que cambiemos ese director a la brevedad posible. Yo conozco varios profesionales muy capaces que podrían sustituirlo.”

Identifique las principales actividades propuestas por los miembros de la junta directiva y clasifíquelas en la matriz de importante y urgente según corresponda. Después vea en el sitio de la web o en el Anexo 2 las respuestas correctas.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I	II
NO IMPORTANTE	III	IV

Verificación de conocimientos

Relacione la columna de la derecha con la columna de la izquierda poniendo en el paréntesis el número que corresponda a la respuesta correcta. Los números pueden repetirse, y algún número puede sobrar.

() Participan en el diseño de políticas, análisis y aprobación del presupuesto anual, en campañas de recaudación de fondos, en relaciones públicas entre otras actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estado de operación 2. Presidente de la junta directiva 3. Comité de finanzas 4. Comité de nominación 5. Miembros de la junta directiva 6. Comité ejecutivo. 7. Estado del Mercado 8. Paquete para inducción de miembros de la junta
() Las responsabilidades de dicha persona incluirán la planificación y dirección de las reuniones, la supervisión de todos los demás miembros de la junta, la evaluación del desempeño de sus miembros y la planeación de los sucesores.	
() Contiene los documentos fundamentales de la organización como los estatutos, plan estratégico, documentos de políticas, estructura organizacional y últimos estados financieros de la organización.	
() Ayuda en la toma de decisiones o a la resolución de problemas durante el período transcurrido entre las reuniones programadas de junta directiva.	
() Describe la situación actual de la estructura organizativa de la institución, los programas que la conforman, el estado de su infraestructura, la calidad con la que se prestan los servicios.	
() Tienen la responsabilidad de asistir a todas las reuniones, leer la documentación de base y participar responsablemente en la toma de decisiones.	
() Es responsable de recomendar un(a) candidato(a) idóneo(a) para presidir la junta directiva.	
() Describe el tipo de clientes/población que actualmente atiende la institución y los que debería atender, el tipo de servicios que ofrece y quiénes son sus competidores.	
() Es responsable de preparar la agenda, convocar y dirigir la reunión de junta directiva y dar seguimiento a los acuerdos.	
() Monitorea los presupuestos, ingresos y gastos y aprueba los gastos de capital.	

Verifique en el sitio de web o en el Anexo 2 las respuestas correctas.

Discusión en el Café

Una de las formas más efectivas como aprenden los adultos es a partir de su propia experiencia o compartiendo con otras personas las experiencias mutuas. Es por ello que en este programa contamos con una sección llamada Café donde los participantes pueden aprender unos de otros intercambiando sus experiencias con relación a los temas tratados durante el módulo.

En este módulo tenemos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué talentos se requieren para la buena conformación de una junta directiva?
2. ¿Qué se necesita para que el trabajo de una junta directiva sea eficaz?

Reunión del equipo módulo 3: Agenda anual de trabajo de la junta directiva

Objetivos

1. Identificar las actividades prioritarias de la junta directiva con relación a la situación actual de la organización.
2. Elaborar la agenda anual de trabajo de la junta y calendario de reuniones

Requisitos para realizar la reunión

1. Invitar a todos los(as) miembros del equipo con anticipación
2. Enviarles el último reporte anual sobre el desempeño de la organización o cualquier documento que hable de la situación actual de la misma y pedirles que lean el documento antes de la reunión.
3. Participación del 100% de los(as) miembros del equipo.
4. Contar con un salón cómodo y privado.
5. Invertir al menos tres horas de tiempo, sin interrupciones, para la reunión.
6. Contar con rota folio, papel de rota folio y marcadores.
7. Prepare seis hojas de rotafolio, en cada una pondrá como título las seis principales responsabilidades de una junta directiva como se muestra en el recuadro de la página 28 del módulo 2.
8. Prepare en dos hojas de papel de rotafolio un calendario que contenga los doce meses del año como se muestra en el ejemplo de la siguiente hoja.

Tiempo estimado

3 horas

Producto

Calendario de reuniones y agenda anual de asuntos a tratar durante las reuniones de junta directiva del presente año.

Instrucciones

1. Comunique los objetivos, agenda y producto esperado de la reunión. **5 minutos**
2. Recuerde a los(as) participantes las seis principales responsabilidades de una junta directiva. Ponga en la pared a la vista de todas(os) las seis hojas de rotafolio que preparó e invítelos a describir en que consisten estas responsabilidades. **10 minutos**
3. Invite al grupo a realizar una lluvia de ideas de las principales actividades a realizar en cada una de las seis áreas de responsabilidad. Vaya anotando las ideas en la hoja correspondiente. **30 minutos**
4. Cuando se haya agotado la lluvia de ideas, converse con el grupo sobre las diferencias entre importante y urgente dando algunos ejemplos del estudio de caso de la asociación de Familia Saludable. **15 minutos**

5. Facilite el proceso de seleccionar aquellas acciones importantes y que sería urgentes abordar. Clasifíquelas marcando enfrente de ellas una A. Después invite al grupo a clasificar aquellas acciones que son importantes pero no tan urgentes y clasifíquelas con una B. Finalmente clasifique aquellas que serían útiles pero no urgentes ni importantes con una C. Si queda alguna actividad pendiente de clasificar táchela. **20 minutos**
6. Ponga a la vista del grupo las hojas de rotafolio con el calendario. Invite al grupo a colocar las acciones en los meses del año de acuerdo a su prioridad. Habrá acciones que se repitan periódicamente como la revisión de estados financieros. Habrá otras que estarán relacionadas con el año fiscal como por ejemplo la aprobación del presupuesto. Y habrá otras que estarán relacionadas con las prioridades organizacionales como podría ser la revisión de la estructura salarial. **40 minutos**
7. Cuando hayan terminado de repartir en el calendario todas las acciones de cada una de las seis áreas de responsabilidad, invite al grupo a revisar la carga de trabajo para las reuniones mensuales. ¿Es realista realizar todas esas acciones en una sola reunión? ¿Se requiere más de una reunión mensual? ¿Se puede delegar algunas de esas tareas a alguna comisión? Trabaje con el grupo moviendo o eliminando actividades. Anote en cada mes cuántas reuniones de junta directiva o de comisiones serán necesarias. **15 minutos**
8. Cuando hayan sido definidas el número de reuniones discuta con el grupo las fechas más apropiadas para cada reunión. De preferencia acuerden uno o dos días fijos cada mes por ejemplo los primeros martes de cada mes. **15 minutos**
9. Al terminar revise de nuevo con el grupo la agenda de trabajo de cada mes para ver si hay alguna actividad importante que ha quedado excluida o si alguna actividad debería ser abordada antes que otra. **15 minutos**
10. Elijan a una persona para que pase en limpio el calendario y agenda de trabajo para todo el año y 'suba' el calendario en los Archivos de los equipos en el sitio de la web.

Ejemplo de agenda/calendario (en hoja de rotafolio)

JD: Junta directiva, con reuniones todos los 2º martes de mes

CF: Comisión de finanzas con reuniones los 4º. Martes de mes cuando al siguiente mes toca revisión de estados financieros.

CN: Comisión de nominaciones cuando toca selección de nuevos miembros

CPE: Comisión de revisión del plan estratégico. Sesionaría tres meses mientras se revisa el plan empezando un mes antes en Junio, julio y agosto

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
JD	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes	2o martes
CF	4o martes		4o martes		4o martes		4o martes		4o martes		4o martes	
CN				4o martes								
CPE						4o martes	4o martes	4o martes				
Agenda	Medidas de control de gastos e incremento de ingresos	Revisión estado financiero (CF) Diseño de campaña financiera	Toma de decisiones de inversión en nuevas clínicas	Revisión estado financiero (CF)	Revisión de estructura salarial Reclutamiento de nuevos miembros (CN)	Revisión estado financiero (CF) Revisión encuesta de satisfacción de clientes	Revisión plan estratégico (CPE) Revisión de encuesta de clima	Revisión plan estratégico (CPE) Revisión estado financiero (CF)	Revisión plan estratégico (CPE)	Revisión estado financiero (CF)	Revisión presupuesto año siguiente Preparación de la asamblea anual	Revisión estado financiero (CF)

*Se puede indicar la fecha exacta cada mes de las reuniones de la JD y las comisiones.

Foro del módulo 3: Funcionamiento eficaz de una junta directiva

Para concluir este módulo, queremos tener una conversación con usted y los otros participantes de su equipo sobre las prioritarias de la junta directiva. El (La) coordinador del módulo 1 responderá, en parte de su equipo a las siguientes preguntas en el Foro:

1. ¿Cuáles actividades de la junta directiva fueron seleccionadas como importantes y urgentes?
2. ¿Cuáles actividades fueron seleccionadas como importantes pero no urgentes?
3. ¿Cuáles actividades fueron borradas de la agenda de la junta porque no eran ni urgentes ni importantes?
4. ¿Cómo fue la dinámica de la reunión del equipo? ¿Quién participó? ¿Cuál fue el tono de la reunión? ¿Cuáles fueron los puntos más relevantes o los que causaron más discusión?

El (La) coordinador(a) debe publicar las respuestas de su equipo en el sitio del Web. Las respuestas de cada equipo aparecerán en esta página después de haber sido puestas por los coordinadores de los equipos.

Una vez que haya leído las respuestas, puede ir al Café y participar en una discusión con los participantes de los otros equipos y los facilitadores del PVJO.

Recursos

El sitio web del programa virtual que trata sobre la Gobernabilidad Ejercida por las Juntas de ONG ofrece vínculos a otros sitios de Internet para propósitos informativos.

La información proporcionada en estos sitios de Internet no representa los criterios ni las posiciones adoptadas por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Gobierno de los Estados Unidos, ni Management Sciences for Health, ni tampoco las de sus socios.

BoardSource: <http://www.boardsource.org>

Covey, S. (2004). *The 7 habits of highly effective people*, adapted text. New York, NY: Simon and Schuster.

Family Planning Management Development. (1994). *The Family Planning Manager, III* (5): <http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm?action=byTopic&languageID=1#20>

HelpAge International. (2000). *Strengthening your organization: Effective governance by a board of management*: http://www.aidsalliance.org/graphics/NGO/documents/english/181b_Governance.pdf

Lassner, Karen J. (Ed). (2006). *GHARP Guide to NGO Governance*. Cambridge, MA: Management Sciences for Health, supported by USAID Guyana HIV/AIDS Reduction and Prevention (GHARP) Project.

Peace Corps. (2003). *NGO Training Guide for Peace Corps Volunteers*: http://www.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_all.pdf

Reflexiones personales sobre el módulo 3

Módulo 4: ¿Cómo mantener la junta directiva transparente y responsable?

Propósito

En las últimas décadas una de las grandes preocupaciones de las OSC ha sido la falta de suficientes donaciones para subsistir. La buena noticia es que cada vez hay más dinero disponible debido a nuevos mecanismos como el Fondo Mundial o PEPFAR. Sin embargo ha crecido de manera considerable el número de organizaciones de la sociedad civil compitiendo por los fondos donados, también sabemos que muchas de ellas no pueden demostrar suficiente capacidad administrativa y transparencia para poder competir por ellos. Una de las funciones primordiales de una junta directiva dentro de una OSC es vigilar el buen uso de los fondos a través de establecer una administración ética y transparente que les permita ser candidatos a recibir fondos y desarrollar proyectos eficaces para combatir los principales problemas de salud de sus países.

El propósito de este módulo es reflexionar sobre la importancia de una gestión ética y transparente de la junta directiva, explicar los principios sobre los cuáles debe trabajar para evitar conflictos y facilitar el que los propios miembros de la junta directiva elaboren una política para garantizar su funcionamiento ético y responsable.

Objetivos

Al finalizar el módulo, los participantes serán capaces de:

1. Explicar la importancia de la responsabilidad y de la transparencia de una junta directiva.
2. Describir los principios que rigen a una buena junta directiva.
3. Proponer políticas para garantizar un funcionamiento transparente y responsable de la junta directiva.

	OBJETIVOS	TEMAS	ACTIVIDADES	TIEMPO
 INDIVIDUAL	<p>Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar la importancia de la responsabilidad y de la transparencia de una junta directiva 2. Describir los principios que rigen a una buena junta directiva 3. Proponer políticas para garantizar un funcionamiento transparente y responsable de la junta directiva 	Manejo eficaz, responsable y transparente de una junta directiva	Lectura de contenidos	15 minutos
		Principios y políticas que debe regir el buen funcionamiento de una junta directiva	Lectura de contenidos	15 minutos
			Ejercicio No. 1	15 minutos
		Retos más comunes que enfrentan las juntas directivas y cómo enfrentarlos	Lectura de contenidos	15 minutos
		Ejercicio No. 2	15 minutos	
		Participación en la discusión virtual		45 minutos
		Total de tiempo de trabajo individual		2 horas
 GRUPO		Reunión del equipo		3 horas
		Total de tiempo del módulo:		5 horas

Manejo eficaz, responsable, y transparente de una junta directiva

Las OSC trabajan por una misión de beneficio público y con bienes que provienen de la sociedad civil a través de cuotas de recuperación o a través de donaciones. Desde el módulo dos hemos venido hablando de la función fiduciaria que cumplen las juntas directivas, quienes deben vigilar por los intereses de los beneficiarios de la institución así como del buen uso que se haga de los recursos que se le han otorgado. Es por ello que la junta directiva como máxima y última autoridad dentro de la OSC tiene la obligación de rendir cuentas del buen uso de dichos recursos en cumplimiento de su misión institucional.

“Rendición de cuentas es la obligación que tiene una entidad pública o una organización sin fines de lucro de responder a una autoridad mayor-la confianza pública-que es la fuente última de su mandato, de su autoridad”¹⁷

La rendición de cuentas implica una gestión transparente en la cual tanto los beneficiarios como los donantes o el público en general tienen acceso a la información sobre la misión de la organización, los programas o actividades que desarrollan para cumplir dicha misión, los resultados obtenidos hasta la fecha, y el destino de los fondos.

Hay muchos medios que pueden utilizar las OSC para tener una gestión transparente y responsable:

1. Tener un especial cuidado en la selección de sus miembros que sean personas conocidas por su honorabilidad en la comunidad y que no tengan conflicto de interés ya sea por su actividad política o empresarial.
2. Establecer políticas claras de transparencia, rendición de cuentas y para evitar conflicto de interés.
3. Realizar una buena inducción para que los nuevos miembros conozcan a la institución los estatutos y políticas.
4. Documentar los procesos de elección de nuevos miembros.
5. Documentar toda la toma de decisiones de la junta directiva a través de actas firmadas de reunión.
6. Presentar ante socios y donantes reportes anuales que incluyan los resultados programáticos y financieros de la organización.
7. Elaborar reportes periódicos y boletines informativos.
8. Abrir una página web donde la información antes mencionada puede estar accesible al público en general.

¹⁷ Definición de Kevin P. Kearns, Director Asociado de Relaciones Públicas e Internacionales de la Universidad de Pittsburg. Tomado de Daniel Kurtz, Manejo del Conflicto de Interés, Boardsource y Centro Mexicano para la Filantropía, México, septiembre del 2003. www.cemefi.org

Principios y políticas que deben regir el buen funcionamiento de una junta directiva

Para funcionar adecuadamente, las juntas directivas deben estar regidas por ciertos principios y políticas de gobierno que garanticen una gestión efectiva, responsable y transparente. Declarar los principios y redactar políticas, incorporarlos en el proceso de inducción de nuevos miembros y mantenerse atentos a vivir de acuerdo a ellos, ayudará a las juntas directivas a mantener altos estándares de desempeño.

Principios que rigen a las juntas directivas excelentes

A continuación detallamos ocho principios extraídos de “Board Source”¹⁸ que pueden ser una buena guía para las juntas directivas.

“El buen gobierno requiere un buen balance entre su rol de supervisión y su rol de apoyo. La diferencia entre una junta responsable y una excepcional radica en su intencionalidad y capacidad de análisis, su acción e involucramiento, su nivel de conocimiento y comunicación.”

Ocho principios de gobernabilidad clave para las juntas que funcionan bien
1. Relaciones y alianzas constructivas
2. Orientación al logro de su Misión
3. Independencia
4. Transparencia
5. Integridad
6. Enfoque en la obtención de resultados
7. Aprendizaje continuo ¹⁸
8. Revitalización ¹⁸

1. Relaciones y alianzas constructivas

Las juntas que funcionan bien mantienen relaciones y alianzas productivas y positivas con el director ejecutivo, con otros miembros de la alta dirección, y con las organizaciones donantes. Estas alianzas están fundamentadas en “la confianza, el candor, el respeto y la comunicación honesta”.¹⁸

2. Orientación al logro de su Misión

Las juntas que funcionan bien apoyan la misión y la visión de la organización en cada decisión o acción que toman. Nunca se comprometen, en una decisión tomada por la junta, la misión, la visión ni los valores centrales de la organización, sino que estos se utilizan como base para la discusión.

¹⁸ Excerpted from **The Source: Twelve Principles of Governance That Power Exceptional Boards.** Washington, DC: BoardSource 2005 (Ver original en inglés al final del módulo)

3. Independencia

Si bien las juntas que funcionan bien mantienen una estrecha relación con el director ejecutivo, también mantienen su independencia de la organización. “Aplican rigurosos procedimientos con relación a los conflictos de intereses, y al tomar decisiones sus miembros sitúan los intereses de la organización por encima de todo lo demás”.¹⁸

4. Transparencia

Las juntas que funcionan bien aseguran una transparencia total frente a los donantes, los interesados, el público en general y los demás miembros de la junta. Hacen información financiera, operativa y de otro tipo disponible a todos, tanto a nivel externo como a nivel interno.

5. Integridad

Las juntas que funcionan bien operan con una integridad absoluta mediante el “establecimiento de mecanismos adecuados que permitan realizar una fiscalización activa a fin de asegurar la responsabilidad por la rendición de cuentas y la existencia de controles suficientes”.¹⁸ Estos controles “reducen el riesgo del despilfarro, el fraude y el abuso”.¹⁸

6. Enfoque en los resultados

Las juntas que funcionan bien enfocan su labor en el logro de resultados. El avance hacia el logro de las metas y objetivos, así como en las finalidades de los programas de la organización, se siguen de cerca y se evalúan constantemente. La junta mide “la eficiencia, la eficacia y el impacto, al mismo tiempo que evalúa la calidad en la prestación de servicios, la incorporación de hitos para medir desempeño en términos del logro de resultados con relación a organizaciones dedicadas a las mismas actividades, y calcula el rendimiento sobre las inversiones”.¹⁸

7. Aprendizaje continuo¹⁸

Las juntas que funcionan bien evalúan continuamente su propio desempeño y el valor que agregan a la organización. Incorporan regularmente oportunidades y actividades para el aprendizaje continuo en su trabajo regular y extraordinario.

8. Revitalización¹⁸

Las juntas que funcionan bien desarrollan planes de reclutamiento bien estructurados para el reemplazo de los miembros que se salen de la junta, a fin de incorporar nueva ideas y perspectivas.

¹⁸ Extracto tomado de *The Source: Twelve principles of governance that power exceptional boards*. (2005). Washington, DC: BoardSource.

Ejercicio No. 1 Evaluación sobre los ocho principios de las juntas directivas excelentes

Ahora que se ha familiarizado con los principios que caracterizan a las juntas directivas excelentes, lo invitamos a reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de su junta directiva. Califíquese del 1 al 5 en cada uno de los principios siguiendo la siguiente escala:

1	2	3	4	5
muy bajo	Bajo	medio	alto	muy alto

Marque sus calificaciones haciendo clic en el número indicado o dibujando un círculo alrededor de uno de los números provistos. Recuerde llevar su cuaderno de trabajo a la reunión de equipo para discutir sus respuestas las con los demás miembros de la junta.

		Calificación
1.	Sociedad constructiva ¿Cómo califica usted la cordialidad y colaboración en las relaciones entre la junta directiva y el director ejecutivo?	1 2 3 4 5
2.	Guiados por la misión ¿Cómo califica el conocimiento de los miembros de la junta directiva de la misión, la visión y los valores de la institución? ¿Son capaces de parafrasearlos?	1 2 3 4 5
3.	Mentalidad independiente ¿Qué tan asertivos considera a los miembros de la junta para mantenerse firmes en sus puntos de vista sin dejarse influenciar por la lealtad al director ejecutivo o cualquier miembro compañero de la junta, del personal o de los donantes?	1 2 3 4 5
4.	Importancia de la transparencia ¿Qué tan informados(as) están todos los miembros de la junta sobre la situación programática y financiera de la organización?	1 2 3 4 5
5.	Conformidad con la integridad ¿Considera que hay suficientes mecanismos de vigilancia dentro de la Junta para garantizar un manejo ético y adecuada rendición de cuentas?	1 2 3 4 5
6.	Orientación a resultados ¿La junta directiva mide el progreso de la organización con metas programáticas y financieras claras?	1 2 3 4 5
7.	Aprendizaje continuo ¿Tienen los miembros de la junta una actitud de autoevaluación, búsqueda de alternativas, aprendizaje continuo o más bien actúan como si ya lo supieran todo?	1 2 3 4 5
8.	Revitalización ¿Tiene la junta directiva mecanismos eficaces para reclutamiento de nuevos miembros y rotación efectiva en los puestos?	1 2 3 4 5
	Total	

Políticas de la junta directiva

Un mecanismo que utilizan las juntas directivas para regular la conducta de la propia junta y de sus miembros y garantizar el ejercicio eficaz, responsable y transparente es a través del establecimiento y vigilancia continua de políticas. Estas políticas normalmente son la expansión de regulaciones que aparecen en sus estatutos. Las políticas definen con más precisión y detalle la forma de cumplir los estatutos.

Algunas de los temas más comunes de las políticas de la junta directiva son:

1. Política de prevención del conflicto de interés
2. Política de confidencialidad y uso de la información
3. Política de participación en las reuniones
4. Política de duración en los cargos
5. Política de compensaciones

1. Política de prevención del conflicto de interés. Los miembros de la junta directiva deben tomar decisiones responsables e informadas en beneficio de los intereses de la organización. Esta toma de decisiones puede verse afectada si la persona en cuestión tiene intereses personales que compiten con los intereses de la organización. A esto es a lo que se le llama “conflicto de interés”. Por ello se requiere establecer políticas para prevenirlo. Algunas de las políticas de prevención de conflicto de interés más comunes son:

Ejemplos de políticas de prevención de conflicto de interés

- Cuando un miembro toma posesión de un cargo en la junta directiva, debe declarar a que organizaciones o negocios pertenece y que intereses tiene en dichas organizaciones y especialmente si hay algún conflicto de interés potencial.
- Cuando haya un conflicto de interés grave, la persona no podrá tomar posesión del cargo. Por ejemplo que la persona sea dueña o directiva de una organización competidora.
- Cuando se vaya a tomar una decisión importante de adquirir bienes o servicios deberá abrirse la sesión preguntando abiertamente a los miembros de la junta si tienen algún conflicto de interés en dicha decisión.
- En casos de conflicto en una toma de decisiones específica, la persona en cuestión deberá abstenerse de participar en la discusión y en la votación.
- En general los miembros de la junta directiva o sus parientes cercanos no deberán realizar operaciones de compra-venta o intermediación con la organización.
- Los miembros de la junta no deberán influir en la selección de personal a excepción del director ejecutivo, posición para la que no podrán recomendar a sus familiares.

2. Política de confidencialidad y uso de la información. Se requiere una política para proteger la información estratégica o sensible de la organización. Esta política está muy ligada a la política de conflicto de interés, pues si alguna persona tiene intereses personales que compiten con los intereses de la organización, será muy delicado que tenga acceso a información estratégica.

Ejemplos de políticas de confidencialidad y uso de la información

- Los miembros de la junta directiva tendrán acceso a toda la información de la institución incluyendo estados financieros, estrategias de la organización, planillas de salarios de empleados entre otros.
- La información de la institución y aquella tratada durante las reuniones de junta directiva es confidencial y por lo tanto sus miembros no deberán comentarla con ninguna otra persona fuera de la junta directiva a menos que explícitamente se haya acordado su difusión.
- Al inicio de su gestión los miembros de la junta directiva deberán firmar un compromiso de confidencialidad de toda la información que se maneje al interior de la junta directiva.
- Los miembros de la junta no podrán utilizar la información confidencial de la institución en beneficio propio.
- El vocero oficial de la junta directiva es el presidente. Ninguno de los otros miembros deberá hablar en nombre de la junta a menos que haya sido comisionado por la propia junta para ello.
- La violación a la confidencialidad de la información será una falta grave que ameritará la separación del cargo dentro de la junta directiva.

3. Política de participación en las reuniones. Uno de los principales problemas que viven las juntas directivas es la dificultad de conseguir la participación de todos sus miembros tanto en las reuniones regulares como las extraordinarias. El carácter voluntario de la participación y el hecho de que normalmente las juntas directivas estén formadas por personas destacadas de la sociedad y con gran experiencia, en ocasiones dificulta el compromiso a una participación regular. El ausentismo en las juntas directivas crea problemas muy serios. En casos extremos la falta de quórum impide que la junta sesione y se retrasan las decisiones urgentes para el buen funcionamiento de la institución. Es por ello muy importante definir claramente una política para garantizar la participación activa.

Ejemplos de políticas de participación en las reuniones

- Los nuevos miembros de junta directiva recibirán al inicio de su gestión un calendario con las reuniones ordinarias de junta directiva y firmarán de enterados comprometiéndose a participar al menos al 80% de las reuniones regulares.
- En caso de no poder asistir a una reunión, los miembros de junta directiva deberán avisar antes de la reunión al presidente de la junta o a la persona encargada del control de la asistencia.
- A la tercera vez que un miembro de la junta directiva falte a una reunión sin haberse disculpado se le solicitará que presente su renuncia.
- En caso de faltar más de tres veces aún habiéndose disculpado, deberá exponer sus razones ante la junta y se le solicitará que considere su capacidad para participar en la junta directiva.
- En caso de haber suplentes, estos deberán ser nombrados, tanto el titular como el suplente no podrán mandar a otra persona en su representación.
- Para poder iniciar la sesión y para la votación se requiere que haya quórum. Normalmente el quórum se conforma con la mitad más uno.
- En caso de asistir el titular y el suplente, solamente el titular tendrá derecho a voto.
- En algunas sesiones de juntas directivas aceptan observadores e invitados. En cuyo caso es importante que se sienten fuera de la mesa de discusión y que quede claro que no tienen derecho a voz ni a voto.
- El director ejecutivo tiene derecho a voz pero no a voto.

4. Política de duración en los cargos. No es sano tener una misma junta directiva por largos periodos sin dejar entrar sangre nueva, o por el contrario no resulta recomendable cambios continuos ya que toma algún tiempo a los miembros de la junta conocer suficientemente la organización, aprender a trabajar en equipo antes de volverse realmente productivos. Por otro lado es importante mencionar que cambiar todos los miembros de la junta directiva al mismo momento puede ocasionar problemas de continuidad, por lo que es recomendable que se escalonen los cambios.

Ejemplos de políticas de duración en los cargos

- La duración en el cargo para miembros de junta directiva será de dos años con posibilidad de ser reelegidos por un periodo más.
- Cada dos años se elegirá al 50% de los miembros de la junta, el otro cincuenta % continuará en su cargo.
- En un mismo periodo se cambiará presidente y tesorero, en el siguiente periodo se cambiará vicepresidente y secretario.
- Si por alguna razón una persona no pudiera terminar su periodo de trabajo, se realizará una sesión extraordinaria para elegir un sucesor.

5. Política de compensaciones. La mayoría de las OSC no pagan ninguna compensación por el trabajo realizado por los miembros de la junta, ya que estos son de carácter voluntario. El recibir una compensación económica por los servicios prestados puede prestarse a un conflicto de interés. Por ejemplo: Los miembros de una junta directiva identifican la necesidad de capacitar al personal en atención al cliente y un miembro de la junta ofrece capacitarlos recibiendo una compensación económica por hacerlo. Esta es una clara situación de conflicto de interés pues quien decide sobre la necesidad también se beneficia económicamente al resolverla.

Por otro lado es importante el pago de viáticos para garantizar que las juntas directivas tengan representatividad de personas de diferentes localidades no solamente de la capital donde se encuentra la casa matriz y también de diversos grupos de la sociedad civil que difícilmente utilizarán sus propios recursos para asistir a las reuniones.

Ejemplos de políticas de compensaciones

- Los miembros de la junta directiva no recibirán compensación económica por su participación en la misma.
- En los casos en que los miembros provenientes del interior del país tengan que movilizarse para participar en las reuniones de junta directiva o de comisiones, se pagarán los correspondientes gastos de viaje sobre la base de los viáticos pagados por la OSC a sus ejecutivos.
- Otros gastos ocasionados por viajes o actividades derivadas de la representación como miembros de junta directiva en congresos, visitas etc. Deberán ser autorizados por el pleno de la junta antes de ser realizados.

Retos más comunes que enfrentan las juntas directivas y cómo enfrentarlos

Puede haber muy diversos tipos de problemas con las juntas directivas que pueden ir desde una presencia muy frágil casi inoperante hasta el otro extremo en el que interfieren en la administración de la organización invadiendo el terreno del director ejecutivo. Hay infinidad de posibles problemas y es muy difícil de sugerir soluciones tipo receta de cocina. Sin embargo podríamos tipificar cinco de los problemas más comunes y posibles caminos para enfrentarlos.

1. Inexperiencia

Retos: Una junta directiva con poco conocimiento de los procesos de la organización, falta de experiencia en análisis de estados financieros y desconocimiento sobre el papel que deben jugar, puede causar muchos problemas. Ya sea que por su inexperiencia “dejen hacer” y no ejerzan su rol o por inexperiencia tomen decisiones erróneas.

Solución: En estos casos una buena inducción acompañada con cursos especiales sobre los programas de la organización así como de análisis de estados financieros

podría ayudar a que los miembros de la junta puedan tomar decisiones adecuadas y oportunas.

2. Incursiones en el campo de la gerencia

Reto: Personas comprometidas y bien intencionadas en apoyar al desarrollo y crecimiento de la organización pueden malentender su papel como miembros de la junta directiva e intentar inmiscuirse con las decisiones que son de la competencia del director ejecutivo u otros miembros de la gerencia. En algunas ocasiones quieren tener relación directa con los directivos de diversas áreas, cuestionando o sugiriendo la manera de conducir su dirección. Este problema se presenta principalmente cuando los nuevos miembros de la junta tienen experiencia como miembros de un equipo gerencial y no han ejercido puestos en juntas directivas.

Solución: La clara definición de las responsabilidades a través de descripción de funciones, la inducción sobre el papel de las juntas directivas y un seguimiento estrecho del presidente, será necesario para que los diferentes miembros aprendan cómo y cuándo ejercer su rol.

3. Falta de compromiso

Reto: A veces los miembros de la junta han sido elegidos sin tomar en cuenta el tiempo real de que disponen para dedicar al trabajo como junta directiva.

Solución: Hay que hacer una selección cuidadosa de los miembros, explicando con claridad antes de que acepten el nombramiento, lo que implica el cargo, presentándoles una descripción detallada de sus funciones y tiempo que se espera que dediquen a este trabajo. Además hay que contar con una política clara de compromiso de participación y aplicarla en caso de que las personas incumplan con sus compromisos.

4. Luchas de poder

Reto: En ocasiones las personas tienen agendas ocultas o relaciones anteriores con otros miembros de la junta que pueden afectar su objetividad al evaluar decisiones, o crear bandos al interior de la junta. Cuando se analiza esta oposición por un tercero desconocedor de la historia, el antagonismo no se sustenta. Por ejemplo: Puede haber un miembro de la junta que tenga prejuicios con respecto al director ejecutivo por una historia anterior con él o que desee tirar al presidente por ambición personal al puesto.

Solución: Hay que tener una junta directiva diversificada, con una disciplina de basar las decisiones en evidencia que no cede a las presiones.

5. Situaciones de conflicto de interés

Reto: Un tema desgraciadamente bastante común es el arribo a la junta de miembros que no tienen una posición desinteresada. Pueden ingresar a la junta directiva personas con la esperanza de prestar un servicio remunerado, recibir compensaciones por el cobro de viáticos o encontrar la manera de recibir comisiones por la venta indirecta de servicios a través de algún amigo o conocido. Este tipo de arreglos son normalmente

contrarios a las normas de las OSC y ponen a los directivos en una clara posición de conflicto de interés.

Solución: Además de contar con una política muy explícita de conflicto de interés, los miembros de la junta deben estar atentos y ser muy firmes en evitar que esta política sea violada. En caso de ocurrir su credibilidad ante los donantes será totalmente puesta en entredicho.

Ejercicio No. 2: “Retos de las juntas directivas y formas de abordarlos”

Analice los siguientes casos y en su cuaderno de trabajo, conteste las preguntas correspondientes.

Caso No. 1

Familias saludables había recibido tradicionalmente apoyo de donantes para cubrir el 60% de sus gastos, lo demás lo obtenía con cuotas de recuperación. En los últimos dos años habían pasado del 59% al 85% de recuperación de costos. La institución necesitaba incrementar sus ingresos para cubrir el 20% restante de sus gastos y evitar agotar un fondo fiduciario con que contaban. Cuando fueron presentados los estados financieros a la nueva directiva, ésta se mostró muy asustada de ver el estado de resultados en números rojos. Vieron esto como gran incompetencia del director ejecutivo para manejar la situación financiera incluso dudaron de los buenos manejos por lo que solicitaron una auditoría externa y empezaron a pensar en la posibilidad de reemplazarlo.

1. ¿Qué piensa usted de la posición de la junta directiva?

2. ¿Qué debería hacer la junta directiva para enfrentar esta situación?

Caso No. 2

La OSC “Viviendo con VIH” ha recibido fondos para promover el desarrollo de proyectos con ONGs más pequeñas. Lanzaron una licitación pública que permitiera una competencia justa para todos los concursantes, requisito que había puesto el donante. Uno de las organizaciones competidoras no presentó su proyecto en la fecha límite. El presidente de la junta directiva (quien tenía una relación de amistad con el director de la organización en cuestión) intercedió ante el director ejecutivo por la organización retrasada argumentando que tenían el proyecto terminado y que no se habían enterado de la fecha de entrega por lo que solicitaba aceptaran el proyecto fuera de la fecha establecida.

1. ¿Qué piensa usted de la posición del presidente?

2. ¿Qué debería hacer la junta directiva para enfrentar esta situación?

Caso No. 3

Los equipos de laboratorio de la organización “Caminemos de la mano” están descompuestos y requieren refacciones que tardarán un mes en llegar al país. Hay una campaña muy exitosa para hacer la prueba voluntaria de VIH a mujeres embarazadas por lo que resulta urgente encontrar un laboratorio que procese las pruebas mientras los equipos del laboratorio propio son reparados. Uno de los miembros de la junta directiva es socio de un prestigioso laboratorio en el país y ofrece procesar las pruebas mientras los equipos son reparados. La oferta resulta muy oportuna ¿Deben aceptar?

1. ¿Qué piensa usted, debe la junta directiva aceptar la oferta?

2. ¿Se requeriría una política que ayudara a enfrentar casos semejantes en el futuro?

Caso No. 4

La Asamblea de socias de la organización “Mujeres en la lucha” es un grupo pequeño de las fundadoras de la OSC, quienes se reparten los cargos de la junta directiva cada dos años. Casi todas ellas han sido ya presidentes de la junta directiva y las que restan por tomar el cargo no cumplen con los requisitos mínimos de conocimientos y destrezas para llevar a cabo esta tarea. Como todas son fundadoras y tienen ya años siendo socias de la institución no sienten que personan nuevas tengan la mística requerida para ser parte de la asamblea y mucho menos de la junta directiva. Esto ha provocado un estancamiento de la OSC, corriendo peligro de desaparecer.

1. ¿Qué piensa usted, que se puede hacer en este caso?

2. ¿Se requeriría una política que ayudara a enfrentar casos semejantes en el futuro?

Visite el sitio de la web o el anexo 2 para ver las soluciones.

Verificación de conocimientos

Relacione la columna de la derecha con la columna de la izquierda poniendo en el paréntesis el número que corresponda a la respuesta correcta.

() Búsqueda de más información, cuestionamiento de las interpretaciones y desafío de las conclusiones, decisiones basadas en el análisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia 2. Política de compensaciones 3. Principales problemas de gobernabilidad 4. Integridad 5. Cultura de indagación 6. Política para prevenir conflicto de interés. 7. Política de duración en los cargos 8. Rendición de cuentas 9. Política de participación 10. Política de manejo de la información
() Los nuevos miembros de junta directiva recibirán al inicio de su gestión un calendario con las reuniones ordinarias de junta directiva y firmarán de enterados comprometiéndose a participar al menos al 80% de las reuniones regulares	
() Es la obligación que tiene una entidad pública o una organización sin fines de lucro de responder a una autoridad mayor-la confianza pública-que es la fuente última de su mandato, de su autoridad	
() Cuando un miembro toma posesión de un cargo en la junta directiva, debe declarar a que organizaciones o negocios pertenece y que intereses tiene en dichas organizaciones.	
() Asegurar que los donantes, personas clave y personas interesadas del público tengan acceso a información fidedigna y apropiada con relación a las finanzas, operaciones y resultados.	
() La información de la institución y aquella tratada durante las reuniones de junta directiva es confidencial y por lo tanto sus miembros no deberán comentarla con ninguna otra persona fuera de la junta directiva a menos que explícitamente se haya acordado su difusión	
() Promoción de fuertes valores éticos y una disciplina de conformidad con ellos estableciendo mecanismos apropiados para una vigilancia activa	
() Cada dos años se elegirá al 50% de los miembros de la junta, el otro 50% continuará en su cargo.	
() Los miembros de la junta directiva son voluntarios y normalmente no reciben ningún pago por sus servicios sin embargo frecuentemente reciben un estipendio o reembolso por gastos de viaje cuando asisten a las reuniones anuales	
() Una junta directiva débil o una que está demasiado involucrada en el trabajo del día a día de la organización.	

Vea el sitio de web o el anexo 3 para ver los resultados correctos.

Discusión en el Café

Una de las formas más efectivas como aprenden los adultos es a partir de su propia experiencia o compartiendo con otras personas las experiencias mutuas. Es por ello que en este programa contamos con una sección llamada Café donde los participantes pueden aprender unos de otros intercambiando sus experiencias con relación a los temas tratados durante el módulo.

En este módulo tenemos la siguiente pregunta:

1. ¿En su experiencia cuáles son los conflictos más comunes en las juntas directivas y cómo se pueden enfrentar?

Reunión de trabajo Módulo 4: Elaboración del borrador de la política de transparencia y buen gobierno de la junta directiva

Objetivos

1. Identificar los asuntos que requieren ser normados para el funcionamiento responsable y transparente de la junta directiva.
2. Elaborar el borrador de políticas de la junta directiva.

Requisitos para realizar la reunión

1. Invitar a todos los(as) miembros del equipo con anticipación
2. Participación del 100% de los(as) miembros del equipo.
3. Contar con un salón cómodo y privado.
4. Invertir al menos tres horas de tiempo, sin interrupciones, para la reunión.
5. Elabore una hoja de rotafolio con los doce principios de las juntas excelentes en una columna y espacio para poner la calificación de los participantes en otra.
6. Elabore cuatro hojas de rotafolio con las cuatro áreas de política clave: Prevenir conflicto de interés, participación, confidencialidad y uso de la información y compensación.
7. Contar con rota folio, papel de rota folio y marcadores.

Tiempo estimado

3 horas

Producto

Borrador de políticas de la junta directiva.

Instrucciones

1. Comunique los objetivos, agenda y producto esperado de la reunión. **5 minutos**
2. Invite a los participantes a recordar los principios sobre los que trabajan las juntas directivas excelentes. Muestre a los(as) participantes los doce principios de una junta directiva excelente. **10 minutos**
3. Invítelos a calificar a la junta en cada uno de los principios con base a la calificación que cada uno le otorgó. Anotarán la calificación que cada persona otorgó y sacarán promedio. En caso de haber diferencias significativas en la calificación comentarán ¿A qué se debe que unos hayan calificado muy alto y otros muy bajo? **45 minutos**
4. Una vez calificada la junta en cada uno de los doce principios, invite a los participantes a hacer una lista de actividades que podrían ayudar a la junta a mejorar. **30 minutos**
5. Ponga ahora frente a los participantes las cinco hojas de rotafolio con los títulos de las principales áreas que debe cubrir las políticas de la junta directiva. Con base al

ejercicio de evaluación anterior, invite al grupo a seleccionar algunas políticas básicas para ayudar a la junta a cumplir con los principios. Inicie con la primera hoja preguntando: ¿Qué política para evitar el conflicto de interés y que complementaría nuestros estatutos deberíamos establecer? Anote las sugerencias en la hoja correspondiente. Continúe de la misma manera con las cinco áreas de política. **45 minutos**

6. Al terminar de anotar las sugerencias de políticas en cada una de las cinco áreas, revise con el grupo las políticas sugeridas. Pregunte si hay algo que esté repetido que debiera eliminarse o si algo importante está faltando que habría que añadirlo. **30 minutos**
7. Cuando hayan terminado de revisar las sugerencias de políticas, elijan a una persona para que termine de redactar y pase en limpio el borrador de políticas y 'suba' el documento a los Archivos de los equipos en el sitio de la web. **15 minutos**

Foro del módulo 4: Manteniendo transparencia y responsabilidad

Para concluir este módulo, queremos tener una conversación con usted y los otros participantes de su equipo sobre el mantenimiento de la transparencia y responsabilidad. El (La) coordinador(a) del módulo1 responderá, en nombre de su equipo a las siguientes preguntas en el Foro:

1. ¿Cuáles son las principales fuerzas de su junta directiva de acuerdo a los ocho principios de la buena gobernabilidad? ¿Qué acciones emprenderá su junta directiva para continuar mejorando?
2. ¿Qué políticas implementarán para complementar sus estatutos?
3. ¿Cómo fue la dinámica de la reunión del equipo? ¿Quién participó? ¿Cuál fue el tono de la reunión? ¿Cuáles fueron los puntos más relevantes o los que causaron más discusión?

El (La) coordinador(a) debe publicar las respuestas de su equipo en el sitio de la Web. Las respuestas de cada equipo aparecerán en esta página después de haber sido puestas por los coordinadores de los equipos.

Una vez que haya leído las respuestas, puede ir al Café y participar en la discusión con los participantes de los otros equipos y los facilitadores del PVJO.

Recursos

El sitio web del programa virtual que trata sobre la Gobernabilidad Ejercida por las Juntas de ONG ofrece vínculos a otros sitios de Internet para propósitos informativos.

La información proporcionada en estos sitios de Internet no representa los criterios ni las posiciones adoptadas por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Gobierno de los Estados Unidos, ni Management Sciences for Health, ni tampoco las de sus socios.

Family Planning Management Development. (1994). *The Family Planning Manager, III* (5). <http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm?action=byTopic&languageID=1#20>

Kurtz, D. (2003). *Manejo del Conflicto de Interés*. Mexico: Boardsource and Centro Mexicano para la Filantropía. www.cemefi.org

Lassner, Karen J. (Ed). (2006). *GHARP Guide to NGO Governance*. Cambridge, MA: Management Sciences for Health, supported by USAID Guyana HIV/AIDS Reduction and Prevention (GHARP) Project.

Reflexiones personales sobre el módulo 4

Módulo 5: Cerrando el programa

Propósito

En esta sesión, reflexionará sobre la experiencia del Programa virtual de desarrollo de liderazgo, compartirá sus observaciones con otros participantes, y evaluará la eficacia de este tipo de programa de aprendizaje combinado. En esta sesión también le invitamos a explorar formas de continuar abordando el reto de su equipo que identificaron durante el curso.

Objetivos

1. Proporcionar a los facilitadores retroalimentación sobre la utilidad del programa.
2. Intercambiar experiencias con otros participantes y equipos de este programa.

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO
 INDIVIDUAL	Al término del módulo, los participantes podrán: <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar a los facilitadores retroalimentación sobre la utilidad del programa 	Evaluado el Programa	30 minutos
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Intercambiar experiencias con otros participantes y equipos de este programa 	Café	30 minutos
	Octava semana	Total tiempo para trabajo individual	1 hora
		Total tiempo para módulo 5	2 horas

Evaluación del programa

El período de siete semanas durante el cual hemos pasado juntos ya casi termina, y ha llegado la hora de clausura del programa. Como ejercicio final, reflexionemos sobre nuestra experiencia a medida que ustedes revisen el contenido de los módulos y lo que han aprendido. A continuación hemos proporcionado un espacio para que anote sus pensamientos, ya sea en su cuaderno de trabajo o en el sitio web, respondiendo a las preguntas que siguen:

1. ¿Cuáles fueron los puntos más relevantes del programa?

2. ¿Cuáles fueron algunos de los puntos más bajos o momentos de mayor frustración que encontraron durante su participación en este programa?

3. ¿Qué sugerencias tiene para el programa?

4. ¿Cuáles avances ha logrado su equipo hacia su transformación en una junta que funciona bien?

5. ¿De qué manera han resultado de utilidad las sesiones en equipo?

6. ¿Qué tan bien se integraba el trabajo individual de cada módulo con el trabajo que realizaba su equipo?

7. ¿Qué grado de importancia tuvieron sus interacciones con los demás equipos?

8. ¿De qué manera continuará su equipo su labor dirigida al mejoramiento del funcionamiento de la junta y la gobernabilidad de la organización?

Cuando haya terminado, revise sus apuntes y escriba un breve resumen de algunos de los puntos más relevantes, y luego publíquelos en el Café. Esto permitirá que todos ustedes comparen sus apuntes con los de sus compañeros participantes en el programa.

Experiencias con el programa

Gracias por entregar la evaluación final del curso. Si usted no ha enviado su evaluación, hágalo ahora. Una vez que usted haya enviado la evaluación y los facilitadores determinen si su equipo ha cumplido con los requisitos del programa, usted recibirá un diploma por correo.

Mantenerse conectado

A pesar de que estamos a punto de concluir este programa, esperamos que el proceso de aprendizaje personal y organizacional con respecto a cómo encarar retos y lograr resultados continuará.

El Café seguirá abierto durante 3 meses más antes de que lo cerremos. Esperamos “verlo” ahí tanto a usted como a sus colegas a tiempo de despedirnos y reflexionar con respecto al impacto de este programa.

Gracias otra vez por su participación activa en este programa. Siga realizando su trabajo importante, trate de ser el mejor líder que pueda. Lo estamos alentando desde lejos.

Reflexiones personales sobre el módulo 5

Anexo 1

Módulo 2 ejercicios y respuestas

	Decisión o actividad	Junta directiva	Equipo gerencial
1	Negociar contratos para la adquisición de equipo de una clínica.		X
2	Tomar la decisión final sobre el paquete de servicios a ofrecer en las clínicas	X	
3	Monitorear el flujo de clientes y el tiempo de espera en las clínicas.		X
4	Aprobación final del presupuesto anual.	X	
5	Representar a la organización en reuniones oficiales con el gobierno.	X	
6	Tomar la decisión final de subsidiar un programa comunitario.	X	
7	Prescindir de los servicios del contador.		X
8	Preparar estados financieros trimestrales.		X
9	Contratar al gerente de una clínica.		X
10	Aprobación final de la política institucional de salarios	X	

Módulo 2 Respuestas del estudio de caso

1. V	El señor Claros, en su papel de director ejecutivo, puede efectuar una revisión del personal gerencial, reexaminar y revisar las descripciones de los cargos para hacer una propuesta de estructura salarial a la junta directiva.
2. V	El señor Claros no ha podido llenar las plazas vacías porque la estructura salarial no es competitiva y la junta directiva que es quien tiene la autoridad para hacerlo, no ha accedido a modificarla.
3. F	El señor Claros no puede modificar la estructura salarial, eso es una atribución de la junta directiva.
4. F	El señor Artieda no puede hacer propuestas o negociaciones con el gobierno en nombre de la junta directiva, a menos que ésta lo comisione para hacerlo.
5. F	La supervisión directa y regular es parte de las funciones de la administración de la organización, no de la junta directiva.
6. V	En el presente caso, la junta directiva está demasiado comprometida con el proceso de supervisión que no le corresponde y por ello está dificultando la tarea de los supervisores.
7. V	Es responsabilidad de la junta directiva evaluar y aprobar la estructura salarial.
8. F	La junta directiva sólo es responsable de seleccionar al director ejecutivo, todo el demás personal será seleccionado y negociado por el equipo gerencial.
9. F	Es responsabilidad de la junta directiva la representación legal y por lo tanto las negociaciones con el gobierno.
10. V	El presidente de la junta directiva es el representante legal de la misma y por lo tanto tiene potestad para hacer negociaciones con el gobierno en representación de la junta directiva.

Módulo 2 Respuestas al verificación de conocimientos

<p>(2) Ejercicio del poder y la autoridad con base a los valores de la institución que garantice el logro de la misión institucional y el buen uso de los recursos a su cargo.</p>	
<p>(5) Es contratado y evaluado por la junta directiva</p>	
<p>(1) Es el documento legal fundamental de la organización.</p>	
<p>(4) Máxima autoridad de la institución y quien en última instancia debe hacerse responsable por su conducción y sus resultados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estatutos 2. Buen gobierno 3. Equipo gerencial 4. Junta directiva 5. Director ejecutivo 6. Director de finanzas 7. Estados financieros
<p>(3) Responsable de la implementación de todas las actividades programáticas de la institución.</p>	
<p>(4) Debe establecer la dirección estratégica de la institución y vigilar que se cumpla la misión institucional</p>	
<p>(3) Es responsable de ofrecer servicios de calidad y establecer las normas clínicas y operativas para lograrlo</p>	
<p>(5) Debe dar cuentas a la junta directiva del cumplimiento de las actividades programáticas</p>	
<p>(1) Describe el papel de la asamblea de miembros, y de la junta directiva así como sus principales derechos y responsabilidades</p>	
<p>(4) Es responsable en última instancia del buen uso de los recursos financieros de la organización .</p>	

Anexo 2

Módulo 3 Respuestas del estudio de caso

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none">Medidas inmediatas de control de gastosMedidas inmediatas de incremento de ingresos	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none">Revisión del plan estratégico para conseguir la sostenibilidad sin abandonar a la población objetivoPlan de inversión en infraestructura de las clínicasPlan de incremento de los salarios
NO IMPORTANTE	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none">Visitas a las clínicas para proponer alternativas de control de gastos e incremento de ingresos	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none">Cambiar al director de la clínica La Rosa

Módulo 3 Respuestas al verificación de conocimientos

<p>(5) Participan en el diseño de políticas, análisis y aprobación del presupuesto anual, en campañas de recaudación de fondos, en relaciones públicas entre otras actividades.</p>	
<p>(2) Las responsabilidades de dicha persona incluirán la planificación y dirección de las reuniones, la supervisión de todos los demás miembros de la junta, la evaluación del desempeño de sus miembros y la planeación de los sucesores.</p>	<p>1. Estado de operación</p>
<p>(8) Contiene los documentos fundamentales de la organización como los estatutos, plan estratégico, documentos de políticas, estructura organizacional y últimos estados financieros de la organización</p>	<p>2. Presidente de la junta directiva</p>
<p>(6) Ayuda en la toma de decisiones o a la resolución de problemas durante el período transcurrido entre las reuniones programadas de junta directiva</p>	<p>3. Comité de finanzas</p>
<p>(1) Describe la situación actual de la estructura organizativa de la institución, los programas que la conforman, el estado de su infraestructura, la calidad con la que se prestan los servicios.</p>	<p>4. Comité de nominación</p>
<p>(5) Tienen la responsabilidad de asistir a todas las reuniones, leer la documentación de base y participar responsablemente en la toma de decisiones</p>	<p>5. Miembros de la junta directiva</p>
<p>(4) Es responsable de recomendar un(a) candidato(a) idóneo(a) para presidir la junta directiva.</p>	<p>6. Comité ejecutivo.</p>
<p>(7) Describe el tipo de clientes/población que actualmente atiende la institución y los que debería atender, el tipo de servicios que ofrece y quienes son sus competidores</p>	<p>7. Estado del Mercado</p>
<p>(2) Es responsable de preparar la agenda, convocar y dirigir la reunión de junta directiva y dar seguimiento a los acuerdos.</p>	<p>8. Paquete para inducción de miembros de la junta</p>
<p>(3) Monitorea los presupuestos, ingresos y gastos y aprueba los gastos de capital.</p>	

Anexo 3

Módulo 4 Respuestas al ejercicio No. 2

Caso No. 1

1. La junta directiva está viendo la información financiera fuera de contexto. El director ejecutivo ha logrado pasar del 59% al 85% de recuperación de costos en tan solo dos años lo que es muy positivo. Aún no se logra el 100% por lo se requiere darle apoyo para analizar medios de continuar disminuyendo gastos y explorar alternativas para incrementar los ingresos sin salirse de su misión.
2. Se requiere capacitar a los miembros de la junta directiva en el contexto financiero de la organización y el significado de los estados financieros en perspectiva de la tendencia de la organización.

Caso No. 2

1. El presidente no puede utilizar su ascendencia sobre el director ejecutivo para interceder por un familiar o conocido dando ventaja a este grupo sobre los demás competidores puesto que crea una condición de inequidad y favoritismos.
2. Se requiere una política clara de conflicto de interés en la cuál ningún miembro de la junta pueda hacer comentarios o interceder por ninguno de los competidores en una licitación o concurso, para que el director ejecutivo pueda basarse en dicha política al negarse a la solicitud del presidente.

Caso No. 3

1. Normalmente casos como este ponen a las personas en un conflicto de interés ya que al ser el dueño del laboratorio estará interesado en las ganancias del mismo que compiten con los intereses de la propia OSC. En estos casos debe dejarse al director ejecutivo que haga un proceso transparente de requisición, solicite diferentes cotizaciones y se seleccionen al mejor postor sin importar si la propuesta es de un miembro de la junta directiva o no.
2. Se requiere una política de evitar el conflicto de interés en la cuál la persona interesada no participe en las discusiones ni en la toma de decisiones relacionada con asuntos que le creen conflicto de interés.

Caso No. 4

1. Las juntas directivas sanas tienen un equilibrio entre experiencia, madurez e innovación. Una asamblea cerrada que no se alimenta de nuevos miembros se va cerrando y empobreciendo y no cuenta con elementos para revitalizar a la junta directiva. Los miembros de la asamblea deberían hacer labor para invitar nuevos miembros y concientizar a los miembros antiguos de la necesidad de inyectar sangre nueva.
2. Se requiere una política de admisión continua de nuevos miembros en la asamblea que permita una base más amplia para la selección de cargos para la junta directiva, así como requisitos para que los nombramientos se realicen de acuerdo a competencias y no por antigüedad o por derecho.

Módulo 4 Respuestas a la verificación de conocimientos

<p>(5) Búsqueda de más información, cuestionamiento de las interpretaciones y desafío de las conclusiones, decisiones basadas en el análisis</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia 2. Política de compensaciones 3. Principales problemas de gobernabilidad 4. Integridad 5. Cultura de indagación 6. Política para prevenir conflicto de interés. 7. Política de duración en los cargos 8. Rendición de cuentas 9. Política de participación 10. Política de manejo de la información
<p>(9) Los nuevos miembros de junta directiva recibirán al inicio de su gestión un calendario con las reuniones ordinarias de junta directiva y firmarán de enterados comprometiéndose a participar al menos al 80% de las reuniones regulares</p>	
<p>(8) Es la obligación que tiene una entidad pública o una organización sin fines de lucro de responder a una autoridad mayor-la confianza pública-que es la fuente última de su mandato, de su autoridad</p>	
<p>(6) Cuando un miembro toma posesión de un cargo en la junta directiva, debe declarar a que organizaciones o negocios pertenece y que intereses tiene en dichas organizaciones.</p>	
<p>(1) Asegurar que los donantes, personas clave y personas interesadas del público tengan acceso a información fidedigna y apropiada con relación a las finanzas, operaciones y resultados.</p>	
<p>(10) La información de la institución y aquella tratada durante las reuniones de junta directiva es confidencial y por lo tanto sus miembros no deberán comentarla con ninguna otra persona fuera de la junta directiva a menos que explícitamente se haya acordado su difusión</p>	
<p>(4) Promoción de fuertes valores éticos y una disciplina de conformidad con ellos estableciendo mecanismos apropiados para una vigilancia activa</p>	
<p>(7) Cada dos años se elegirá al 50% de los miembros de la junta, el otro 50% continuará en su cargo.</p>	
<p>(2) Los miembros de la junta directiva son voluntarios y normalmente no reciben ningún pago por sus servicios sin embargo frecuentemente reciben un estipendio o reembolso por gastos de viaje cuando asisten a las reuniones anuales</p>	
<p>(3) Una junta directiva débil o una que está demasiado involucrada en el trabajo del día a día de la organización.</p>	

