



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



PAQUETE DE SOLUCIÓN: GOBERNANZA

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

CONTENIDOS	2
I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA CSA	4
II. ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE GOBERNANZA?	5
III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE GOBERNANZA	5
IV. OBJETIVO GENERAL DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN GOBERNANZA	6
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN GOBERNANZA	6
VI. METODOLOGÍAS	7
VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS	8
VIII. MÓDULO A: HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	11
I. INTRODUCCIÓN	11
II. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	12
III. ¿CÓMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO?	14
IX. MÓDULO B: DESARROLLO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	15
I. COMPRENSIÓN DE CONCEPTOS	15
I.1. ¿QUÉ ES UN ÓRGANO DE GOBIERNO Y QUÉ TIPOS DE ÓRGANO DE GOBIERNO HAY?	15
II. DESARROLLO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	19
II.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	19
II.2 CULTURA INSTITUCIONAL	19
II.3 REVISIÓN/ELECCIÓN DE LOS PERFILES QUE CONFORMARÁN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN	21
II.4 INTEGRANTES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	21
II.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA	31
II.6 RELACIÓN ENTRE EL ÓRGANO DE GOBIERNO Y LA DIRECCIÓN EJECUTIVA	33

X. MÓDULO C: FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	33
I. REGLAS OPERATIVAS CON BASE LEGAL	34
II. REGLAS OPERATIVAS (INTERNAS)	36
III. PROCESO DE TRANSICIÓN DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	38
IV. MAPEO Y MITIGACIÓN DE RIESGOS	38
XI. MÓDULO D: HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	39
PARTE A. LISTA DE VERIFICACIÓN DE DESEMPEÑO PARA ORGANIZACIONES QUE ESTÁN FORMANDO SU ÓRGANO DE GOBIERNO POR PRIMERA VEZ	39
PARTE B. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO Y SUS INTEGRANTES	42
PARTE C. BITÁCORA DE OBSERVACIÓN DE UNA REUNIÓN DE CONSEJO	42
PARTE D. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA	46
XII. MÓDULO E: MANUAL DE GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN	47
I. PLANTILLA DEL MANUAL DE GOBERNANZA	47
XIII. LIDERAZGO COLABORATIVO	49
I. TOMA DE DECISIONES	50
II. EMPODERAMIENTO Y AUTONOMÍA	50
III. COMUNICACIÓN	51
IV. GESTIÓN DEL CAMBIO	52
XIV. CIERRE DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXO I: HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	54

I. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA CSA

El Programa para la Sociedad Civil (CSA), fue implementado por Social Impact como un programa de la Misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México). CSA apoyó a organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la Ciudad de México, así como en los estados fronterizos del norte del país. El objetivo del programa fue contribuir al fortalecimiento de su capacidad institucional, la implementación de sus agendas de desarrollo relacionadas con la prevención del crimen y la violencia, la reforma de la justicia penal y los derechos humanos y robustecer a la sociedad civil en México.

A través de la asistencia técnica especializada de CSA y USAID, la cual se fundamentó en las necesidades específicas de cada organización, se fomentó la capacidad de las OSC para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su capacidad de contribuir a los objetivos de desarrollo de USAID a través de facilitar alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el sector público y privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

CSA utilizó una metodología integrada de fortalecimiento institucional con base en un enfoque sistémico. Alineado con el énfasis de USAID en el fortalecimiento y la sustentabilidad de sistemas dentro de los cuales las organizaciones de la sociedad civil operan y los enfoques asociados con el Desarrollo de Capacidades 2.0,¹ CSA combinó los enfoques de desarrollo de capacidades internas (Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales HICD²) con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.³ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, CSA utilizó una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico participativo la cual identificó las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

Este Paquete de Solución constituyó una forma de apoyo técnico y colaboración dentro de la gama de soluciones que CSA implementó. El Paquete se enfocó en un Modelo de Gestión y Administración de Subvenciones y Sub-subvenciones, una de las varias áreas de prioridad que CSA identificó a partir de investigaciones realizadas alrededor del desempeño de organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil. CSA adecuó cada Paquete de Solución a las necesidades de las organizaciones con las que colaboró, a partir de un autodiagnóstico de desempeño institucional individual, utilizando la Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA.

¹ *Capacity Development 2.0*, USAID Learning Lab, 2017, <https://usaidearninglab.org/library/capacity-20>

² *Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID Model for Sustainable Performance Improvement*. USAID Learning Lab, 2011.

³ *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development*. USAID Learning Lab, 2014.

II. ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADO EL PAQUETE DE SOLUCIÓN DE GOBERNANZA?

Este paquete de solución está diseñado para proporcionar al equipo de CSA, a las organizaciones fortalecedoras y donatarias, así como a las organizaciones de la sociedad civil, los enfoques y recursos para lograr una mejora en Gobernanza. El paquete incluye:

- Los beneficios de fortalecer a una organización en su desarrollo institucional en Gobernanza para obtener resultados de impacto y de largo plazo, particularmente en las agendas de desarrollo social y derechos humanos en México.
- Un objetivo general, así como objetivos específicos para el uso de este Paquete de Solución de Gobernanza.
- Una serie de estrategias y modalidades de solución que tienen como objetivo proporcionar un proceso de formación de capacidades que ofrezca conocimientos y ejercicios prácticos para fortalecer las capacidades de las osc en materia de Gobernanza.
- El paquete de solución de Gobernanza es modular y dinámico. Consta de las siguientes partes:

MÓDULO DE AUTODIAGNÓSTICO	A. Herramienta de diagnóstico
MÓDULOS DE FORTALECIMIENTO	B. Desarrollo del órgano de gobierno
	C. Funcionamiento del órgano de gobierno
	D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno
MÓDULO DE DESARROLLO DE PRODUCTO FINAL	E. Manual de Gobernanza

III. BENEFICIOS DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC EN MATERIA DE GOBERNANZA

¿Por qué es importante fortalecer la Gobernanza en una organización de la sociedad civil? En primer lugar, porque permite que la organización se encuentre alineada con las buenas prácticas y estándares reconocidos en el sector. Una buena Gobernanza contribuye a que la organización cuente con mecanismos para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en su interior y con sus contrapartes. Este fortalecimiento también genera mayor certeza y confianza entre donantes, aliados, gobiernos, voluntarios y la población con la que se trabaja.

En segundo lugar, porque es un elemento fundamental para lograr la institucionalización de la organización. Al contar con una Gobernanza sólida, la organización dependerá menos de perfiles y decisiones personales y más de procesos y procedimientos establecidos, lo que abonará a su trascendencia, permanencia y sostenibilidad.

En tercer lugar, porque permite mejorar el direccionamiento estratégico de la organización. La participación comprometida y efectiva de quienes integran el órgano de gobierno genera un espacio de análisis y reflexión que enriquece la toma de decisiones estratégicas e incrementa el impacto del trabajo de la organización.

En cuarto lugar, una buena Gobernanza fomenta las oportunidades para incrementar los recursos al alcance de la organización. Las personas que integran el órgano de gobierno ponen a disposición de la organización, en forma honoraria, sus capacidades, experiencia y relaciones, con lo que incrementan los recursos con los que cuenta la organización. Se convierten en embajadores que propician un mejor posicionamiento de la organización en el sistema local, lo cual puede resultar en una mayor obtención de recursos y de alianzas.

IV. OBJETIVO GENERAL DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN GOBERNANZA

Brindar asistencia técnica y acompañamiento a las organizaciones de la sociedad civil para formar, mejorar o reestructurar su órgano de gobierno de forma integral, así como sus procesos y políticas de Gobernanza. A través de la alineación con buenas prácticas en el sector, este acompañamiento permitirá a las organizaciones fortalecer su direccionamiento estratégico, sus prácticas de transparencia y rendición de cuentas y la toma de decisiones efectiva, con lo cual estarán en posibilidad de mejorar su posicionamiento en el sistema local, y potenciar el logro de sus objetivos, su sostenibilidad e impacto.

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN EN GOBERNANZA

1. Identificar e interiorizar los conceptos relacionados con la Gobernanza de una osc.
2. Diagnosticar el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales de la osc para contar con un proceso de Gobernanza integral.
3. Revisar y/o elegir el formato de órgano de gobierno adecuado para la osc.
4. Revisar y/o detallar los perfiles de las personas integrantes de los distintos órganos de gobierno.
5. Revisar los requerimientos legales para la correcta operación del órgano de gobierno.

6. Aprender sobre dinámicas colaborativas de toma de decisiones y buenas prácticas para los órganos de gobierno de las osc.
7. Estructurar la evaluación de desempeño de un órgano de gobierno.
8. Desarrollar o diseñar el manual de Gobernanza de la organización.

VI. METODOLOGÍAS

Currículo de formación basado en las necesidades identificadas en resultados de la evaluación, desarrollando:

- Módulos individuales vinculados a los objetivos de aprendizaje específicos correspondientes a la organización.
- Material didáctico que incluye notas para la persona/s facilitadora/s, libros o artículos de referencia para las y los participantes y/o ejercicios, formatos y herramientas de aplicación.
- Diseños de acompañamiento de acción facilitada a través de tutorías y asistencia técnica centrada en los sistemas, políticas y procedimientos de la organización para cerrar las brechas de desempeño y fortalecer las buenas prácticas.

Específicamente, este Paquete de Solución presenta una propuesta metodológica de trabajo que se divide en cinco grandes componentes como se presenta a continuación:



El contenido del Paquete de Solución se presenta en tres niveles. Inicialmente, se presenta la Carta Descriptiva del Proceso de Fortalecimiento que contempla cada uno de los niveles presentados anteriormente permitiendo tener una visualización inicial del proceso completo de fortalecimiento de forma sintética. Dentro de los cinco módulos presentados aquí, se encuentran contenidos en los tres niveles de trabajo generales: 1) Desarrollo de Órgano de gobierno, 2) Funcionamiento del Órgano de gobierno, y 3) Herramientas de evaluación del órgano. Se puede encontrar los cinco Módulos después de la Carta Descriptiva General del Proceso, la cual proporciona una visión global de la implementación del paquete de solución.

VII. RECURSOS PARA PERSONAS FACILITADORAS

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO EN RELACIÓN CON GOBERNANZA

%TIEMPOS	MOMENTOS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
15%	Recuperación de aprendizaje	<p>Todas las organizaciones cuentan con experiencias y capacidades propias. La parte introductoria del proceso de formación busca recuperar dichos aprendizajes.</p> <p>Este enfoque se lleva a cabo a través de la Herramienta de Diagnóstico. Esta herramienta permite identificar el nivel de desarrollo de Gobernanza de la organización y plantea las áreas de oportunidad para generar un plan de trabajo que permita ejecutar los módulos de fortalecimiento.</p>
30%	Creación de capacidades	<p>Este componente puede realizarse de forma presencial (Mentoría) o a distancia (Webinar).</p> <p>Objetivo general: Incrementar las capacidades internas para fortalecer la integración, las funciones y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización, así como de sus miembros y la Dirección Ejecutiva. Este trabajo se logra a través del contenido de los Módulos B y C de este documento.</p> <p>Los objetivos específicos del componente de creación de capacidades son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Módulo B: desarrollar la estructura del órgano de gobierno, y definir los perfiles profesionales ideales para las personas que podrían formar parte del órgano de gobierno 2. Módulo C: detallar el funcionamiento tanto del órgano de gobierno establecido, como de su interacción con la Dirección Ejecutiva y el sistema.
40%	Sesiones de trabajo	<p>Este componente puede realizarse de forma presencial (Taller) o a distancia (Webinar).</p> <p>Objetivo general: atender las áreas de oportunidad identificadas con la herramienta del Módulo A, de acuerdo con las descripciones y recomendaciones contenidas en los Módulos B y C. Estas adecuaciones deben responder a las necesidades de la organización.</p> <p>Los objetivos específicos de este componente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Módulo D: Desarrollo de la herramienta de evaluación para el órgano de gobierno.
15%	Cierre	<p>I. La organización deberá tener como productos de este fortalecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gobernanza - a través del Módulo E se plantea una plantilla para desarrollar el manual.

Como parte del proceso se recomienda que, tomando en consideración la Carta Descriptiva General del proceso de fortalecimiento, se desarrolle un Plan de Trabajo detallado para su implementación. El Plan de Trabajo debe contemplar los resultados de la Herramienta de Diagnóstico, así como las características y prioridades de la organización.

¿CÓMO HACER UN PLAN DE TRABAJO?

Existen múltiples maneras de generar un Plan de Trabajo adecuado para las actividades que se desean desarrollar. Algunos puntos son básicos para garantizar su utilidad. A continuación, se presentan referencias base de cómo generarlo.

¿QUÉ DATOS INCLUIR?

Actividad y subactividades	Tiempo de desarrollo (en horas, días, semanas o meses)	Responsables (equipo facilitador + consultores expertos)	Equipo de la organización que debe estar presente	Productos entregables por actividad
----------------------------	--	--	---	-------------------------------------

¿CÓMO SE VE?
UN FORMATO MUY COMÚN PARA PRESENTAR UN PLAN DE TRABAJO ES UNA TABLA GANTT:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	EQUIPO ORG	PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVIDAD 1						
SUBACTIVIDAD 1.1						
SUBACTIVIDAD 1.2						
ACTIVIDAD 2						
SUBACTIVIDAD 2.1						
SUBACTIVIDAD 2.2						

Una vez que se tiene un Plan de Trabajo, se recomienda planear las sesiones de trabajo a detalle. Para hacerlo, se sugiere utilizar un formato de Carta Descriptiva de Facilitación. Esta herramienta provee la claridad necesaria para planear e implementar todo lo necesario para una sesión de trabajo exitosa.

Se presenta una plantilla general a continuación:

CARTAS DESCRIPTIVAS			
<p>Como preparación para cualquier actividad de intervención con el equipo de trabajo de la organización, el facilitador o facilitadora deberá generar una carta descriptiva que dé claridad a dicha intervención, y con ello, usar el tiempo de forma eficiente y alcanzar los objetivos planteados.</p> <p>Una carta descriptiva pretende agrupar en una sola tabla, las acciones que se llevarían a cabo durante una sesión de aprendizaje y generación de capacidades. esta guía secuenciada que sirve de apoyo para las personas que facilitarán la sesión y para las personas asistentes.</p> <p>A continuación, se presenta una propuesta de lo mínimo que debe contener una Carta Descriptiva para asegurar su utilidad:</p>			
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
OBJETIVO Y ALCANCE:			
LUGAR:		FECHA:	
PARTICIPANTES			
¿QUIÉNES?	¿CUÁNTOS?	PERFILES NECESARIOS / NOMBRES	
Invitadas e invitados			
Facilitadoras y facilitadores			
Consultores expertos			
ORDEN DEL DIA			
Tiempos	Lista de Actividades (i.e. Registro, bienvenida y objetivo, actividad para romper el hielo, Actividad I, receso, Actividad II, Cierre y Evaluación, etc.)		
ACTIVIDAD I (I.E. REGISTRO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
ACTIVIDAD II (I.E. BIENVENIDA Y OBJETIVO)			
HORA	METODOLOGIA	RESPONSABLES	MATERIALES
<p>Esto permite asegurarse que se tienen los recursos humanos y de materiales necesarios, saber si es factible alcanzar los objetivos dadas las horas disponibles, al mismo tiempo que facilita la coordinación del equipo facilitador y de expertos.</p>			

VIII. MÓDULO A: HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

I. INTRODUCCIÓN

La Gobernanza se refiere a los mecanismos, procesos, relaciones e instituciones por medio de los cuales se articulan los intereses, se ejercen los derechos y obligaciones, y se median las diferencias en una estructura de acción colectiva.

En el marco de este paquete de solución se trabajarán dos dimensiones fundamentales de la Gobernanza en las organizaciones de la sociedad civil:

- **La dimensión institucional**, que se refiere a las políticas y procedimientos que la organización desarrolla para promover la rendición de cuentas y una adecuada transparencia, así como para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales, normativas y fiscales a las que está sujeta la organización. En otros sectores, esta dimensión se conoce como el Gobierno Corporativo.
- **La dimensión estratégica**, se refiere a la existencia de un órgano de gobierno que contribuye a: mantener vigentes la misión y visión; definir con el equipo operativo las directrices estratégicas; supervisar la existencia y adecuada implementación de políticas y procedimientos; generar un sistema de rendición de cuentas que fortalezca la transparencia y que facilite un mejor posicionamiento de la organización en el sistema local.⁴

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen como requerimiento legal establecer un órgano de gobierno ad-hoc a su misión y visión. En algunos casos el órgano de gobierno se establece desde un inicio con todos sus requerimientos mientras que, en otros, va evolucionando con el paso del tiempo y se requieren adaptaciones constantes para su fortalecimiento institucional.

En cualquiera de los casos, es indispensable comenzar este paquete de Gobernanza llevando a cabo un diagnóstico inicial que permita a la organización identificar la situación actual de su órgano de gobierno, así como aquellas áreas en las cuales necesita llevar a cabo un proceso de institucionalización, de tal manera que pueda tener un órgano de gobierno fuerte, comprometido, alineado con la visión institucional, que acompañe a la organización a tener el impacto deseado.

⁴ “El enfoque sobre sistemas locales está basado en el reconocimiento que el logro y la sustentabilidad de los objetivos de desarrollo dependen de las contribuciones de múltiples actores que están interconectados. El fortalecimiento de la capacidad de un solo actor o el fortalecimiento de una sola relación no es suficiente. Más bien, el enfoque debe estar en el sistema en su conjunto: los actores, sus distintos vínculos y relaciones y los incentivos que los guían.”

USAID. Sistemas Locales: Un Marco de Apoyo para el Desarrollo Sustentable. Abril de 2014.

El diagnóstico inicial consta de dos componentes:

1. Revisión de cumplimiento normativo y fiscal de acuerdo con el marco regulatorio actual.
2. Sondeo integral del direccionamiento estratégico de la organización y de la integración y funcionamiento de su órgano de gobierno.

Se revisa con la organización que cuente con acta constitutiva o estatutos sociales, con actas de Asamblea protocolizadas (especialmente las que derivan en cambios en los estatutos), con la designación de su representante legal, y son su inscripción al Registro Federal de Contribuyentes. Se verifica, igualmente si la organización cuenta con políticas y procedimientos en temas como la prevención del conflicto de interés y el manejo de la información. Una vez que la organización tenga los documentos identificados, se recomienda hacer una carpeta física que los contenga todos. Si por temas de confidencialidad o manejo operativo, ciertos documentos no pueden mantenerse en dicha carpeta, se recomienda poner una hoja con la referencia se a quién se le puede solicitar. Asimismo, es una buena oportunidad para escanearlos. El respaldo digital es recomendable que no dependa de una computadora, por lo que debe guardarse en PDF (no jpg o imagen) en una memoria USB, disco duro extraíble, o algún servicio de nube (Dropbox, Drive, SharePoint, etc).

II. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

El objetivo de este módulo es generar una línea base del estado inicial de desarrollo de la Gobernanza de la organización. Esto se hace a partir de la aplicación de la herramienta de diagnóstico que evalúa puntualmente distintos aspectos relacionados con la Gobernanza.

La herramienta de diagnóstico fue diseñada por el Programa para la Sociedad Civil de USAID. Es una herramienta dinámica en formato Excel, de fácil aplicación, que consta de cuatro secciones: Gobernanza 1, Gobernanza 2, Gobernanza 3 y Observación de reuniones.

- La primera sección, Gobernanza 1, incluye la valoración – a partir de preguntas generadoras – del cumplimiento de aspectos legales, normativos, fiscales y de políticas y procedimientos en la organización.
- La segunda sección, Gobernanza 2, se refiere a la conformación, la definición de funciones y responsabilidades, la delimitación de la autoridad y construcción de un sistema de toma de decisiones y los mecanismos de monitoreo y evaluación relacionados con el órgano de gobierno de la organización.
- La tercera sección, Gobernanza 3, hace un análisis sobre las áreas de involucramiento e intervención del órgano de gobierno.
- La pestaña de Observación de Reuniones incluye algunos aspectos a valorar sobre la forma en que se convocan, se realizan y se da seguimiento a las reuniones del órgano de gobierno.

- La herramienta incluye, después de cada pestaña, la integración de una infografía en la que se resumen gráficamente los resultados de cada pestaña, así como las recomendaciones hechas por la persona facilitadora.

Una vez aplicado el diagnóstico, los resultados indicarán qué módulos son más adecuados para desarrollar en cada organización, con base en las brechas observadas y en las necesidades específicas que se detecten.

Se sugiere que la herramienta de diagnóstico se aplique nuevamente al final del proceso de acompañamiento a cada organización, a fin de tener la posibilidad de valorar el avance que se tuvo en cada uno de los aspectos.

La herramienta de diagnóstico, junto con su explicación técnica, está incluida en el Anexo I de este paquete de solución.

¿CÓMO PREPARARTE PARA APLICAR ESTE PAQUETE DE SOLUCIÓN?

Designar al menos dos personas responsables de participar en la aplicación de la herramienta y del paquete de solución. Se recomienda que estas personas sean la persona a cargo de la Dirección Ejecutiva y la persona responsable de la presidencia del órgano de gobierno (si no hay órgano de gobierno puede ser la persona a cargo del Desarrollo Institucional).

- Definir un calendario para trabajar en el paquete.
- Definir reuniones periódicas con el equipo para dar seguimiento a la implementación y hacer los ajustes necesarios.

Tener a la mano la documentación disponible de la organización referente a:

- Acta Constitutiva (Estatutos legales),
- última modificación de estatutos (en caso de tener),
- Poderes,
- Estados financieros,
- RFC,
- Minutas o actas de reuniones de Órganos de Gobierno pasadas,
- Organigrama,
- Perfil de puestos e integrantes de los diferentes Órganos de Gobierno.

Materiales:

- Computadora para usar la herramienta dinámica en Excel,
- Carpeta para archivar,
- USB,
- Usuario y contraseña de un sistema de nube de la organización (Dropbox, Sharepoint, Drive, etc.),
- Scanner (si no se cuenta con scanner, se recomienda bajar una aplicación en *smartphone* para escanear a través de fotografías del documento. Es primordial que permita almacenar las fotos en formatos PDF.)

III. ¿CÓMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO?

Las respuestas a las preguntas generadoras incluidas en la herramienta de diagnóstico sientan las bases de la visión y de las prácticas que existen actualmente en la organización en términos de Gobernanza.

Los resultados le permitirán a la organización saber cuáles son los puntos que están alineados a buenas prácticas y cuáles todavía no lo están, esto con el fin de generar espacios de discusión que permitan mejorar la institucionalidad y el funcionamiento de las políticas de Gobernanza de la organización. La escala de valoración que arroja como resultado el diagnóstico considera cuatro niveles: del I al IV.

A continuación, se describen las acciones a implementar de acuerdo con la escala en la cual se encuentre posicionada cada organización. A partir de dichos resultados, se recomienda generar un plan de trabajo por fases que permita una división eficiente del trabajo. Asimismo, se recomienda implementar la evaluación periódicamente, con el fin de ajustar el órgano de gobierno a las necesidades vigentes de la organización.

Nivel I: el nivel de Gobernanza de la organización es incipiente, por lo que se recomienda trabajar los siguientes módulos del paquete de solución:

- B. Desarrollo del órgano de gobierno.
- C. Funcionamiento del órgano de gobierno.
- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.

Nivel II: el nivel de Gobernanza es básico y es posible que se deba a la falta de sistematización de los procesos y políticas relativas a la Gobernanza. Para lograr desarrollar las faltantes e institucionalizar las existentes, aplicar los siguientes módulos:

- B. Desarrollo del órgano de gobierno.
- C. Funcionamiento del órgano de gobierno.
- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.

Nivel III: el nivel de Gobernanza es intermedio, y el esfuerzo de fortalecimiento se debe de enfocar en trabajar en los detalles. Para mejorar estos aspectos, se recomienda trabajar principalmente con los módulos:

- C. Funcionamiento del órgano de gobierno.
- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.

Nivel IV: ¡Felicidades! El nivel de Gobernanza de la organización es avanzado. Se sugiere utilizar este paquete de solución desde una visión de mejora continua y actualización de políticas y procesos. Se recomienda revisar y trabajar con los siguientes módulos:

- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.

El plan de trabajo debe reflejar la vinculación entre los resultados de la herramienta de diagnóstico y el trabajo de los módulos enlistados en esta sección.

IX. MÓDULO B: DESARROLLO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

En este módulo se proporcionan elementos para definir el órgano de gobierno adecuado para cada organización; la forma de integrarlo y las funciones que asume. Se sugiere cómo definir los perfiles necesarios para conformar el órgano de gobierno y cómo clarificar los roles que juega cada uno de sus integrantes. Todo ello permitirá fortalecer el direccionamiento estratégico, el sistema de rendición de cuentas y la toma de decisiones en la organización.

I. COMPRENSIÓN DE CONCEPTOS

Retomando el concepto presentado anteriormente, la Gobernanza se refiere a los mecanismos, procesos, relaciones e instituciones por medio de los cuales se articulan los intereses, se ejercen los derechos y obligaciones, y se median las diferencias en una estructura de acción colectiva.

Los órganos de gobierno de una organización son los componentes más importantes para su desempeño y sostenibilidad. Sin embargo, no existe un modelo base que sea la solución para cualquier organización, sino que es necesario considerar distintos factores para diseñar la infraestructura de Gobernanza adecuada para cada organización. Esto quiere decir que el modelo debe evaluarse continuamente, actualizarse y adaptarse a los cambios que se presenten en la organización.

Este paquete de Gobernanza es una guía dinámica para aprender a desarrollar un modelo único para la organización y para evaluarlo, de tal forma que pueda adaptarse en el futuro para servir a las necesidades específicas.

I.1. ¿QUÉ ES UN ÓRGANO DE GOBIERNO Y QUÉ TIPOS DE ÓRGANO DE GOBIERNO HAY?

Un órgano de gobierno es la instancia con mayor autoridad que toma las decisiones estratégicas en una organización de la sociedad civil.

Está formado por personas que contribuyen de forma honoraria al logro de los objetivos de la organización y que asumen una serie de responsabilidades, entre las que se encuentran el guiar a la organización para el logro de su misión y visión, así como procurar y proteger su viabilidad y permanencia.

Los órganos de gobierno no son responsables de la operación en la organización, sino que delegan estas facultades a la persona que encabeza la Dirección Ejecutiva, que será la encargada de la implementación de las decisiones estratégicas. Los órganos de gobierno tienen, entre sus responsabilidades, el acompañamiento, la supervisión y la evaluación de la Dirección Ejecutiva.

La organización, de acuerdo con sus necesidades, puede contar con uno o con más órganos de gobierno. Los tipos de órganos de gobierno que existen son:

1. Asamblea / Patronato - Es obligatorio que exista en una organización y tiene responsabilidad legal. El Patronato es el órgano de gobierno para las Instituciones de Asistencia Privada (IAP).
2. Consejo Directivo - Toman decisiones y tienen responsabilidad legal.
3. Mesa Directiva – Los tres roles centrales del Consejo Directivo integran la Mesa Directiva. Éstos son: presidencia, secretaría y tesorería.
4. Consejo Consultivo / Consejo Asesor - Aconsejan y asesoran a la organización, no tienen responsabilidad legal.
5. Comités / Comisiones - Dependen del Consejo.

I. ASAMBLEA

Es el máximo órgano de toma de decisiones en la organización. Está integrada por las personas fundadoras de la organización y por personas asociadas generales que pueden ser personas consejeras honorarias que se integran a la Asamblea por su contribución a la organización. Se rige por lo establecido en el Código Civil correspondiente y los estatutos de la organización.

En el caso de las IAP, el órgano equivalente es el Patronato, que está conformado por patronos y se rige por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada del estado correspondiente.

2. CONSEJO DIRECTIVO / MESA DIRECTIVA

Es el órgano que acompaña a la Dirección Ejecutiva en las definiciones estratégicas, así como en el monitoreo y seguimiento a la Planeación Estratégica y Operativa.

El Consejo delega en una Mesa Directiva el acompañamiento más cercano a la Dirección Ejecutiva y el equipo de la organización. La Mesa Directiva puede estar formada por:

- **Presidencia:** su titular es la persona que preside los órganos de gobierno. Tiene una vinculación cercana y frecuente con la Dirección Ejecutiva. Tiene responsabilidad en ámbitos legales, y en ocasiones puede fungir como representante legal de la organización.
- **Secretaría:** su titular es la persona responsable de mantener vigentes las políticas de los órganos de gobierno, de documentar las sesiones de consejo, asegurarse de que cumplan con los requisitos estatutarios y dar seguimiento a los acuerdos.

Tesorería: su titular es responsable de dar seguimiento puntual a las finanzas de la organización, así como de preparar los estados financieros junto con la persona responsable en el equipo operativo y de presentarlos para su aprobación en los órganos de gobierno.

- **Comisariato:** su titular es la persona responsable de realizar auditorías de control interno y de acompañar la auditoría externa anual. En ocasiones, puede ser responsable de asegurarse que no existan conflictos de interés y de aprobar políticas y procedimientos.
- **Dirección Ejecutiva:** su titular es la persona que dirige los esfuerzos para alcanzar la misión y visión de la organización, que define – junto con los órganos de gobierno – las áreas estratégicas en las que se involucra la organización, diseña los programas, les da seguimiento y supervisa al equipo operativo para cumplir los objetivos estratégicos.

3. CONSEJO CONSULTIVO O ASESOR

Es un órgano de asesoría y consulta. Se convoca cuando existe la necesidad de contar con la experiencia y conocimientos de sus integrantes. Participa de las decisiones técnicas en la organización.

4. COMITÉS / COMISIONES (DEPENDEN DEL CONSEJO)

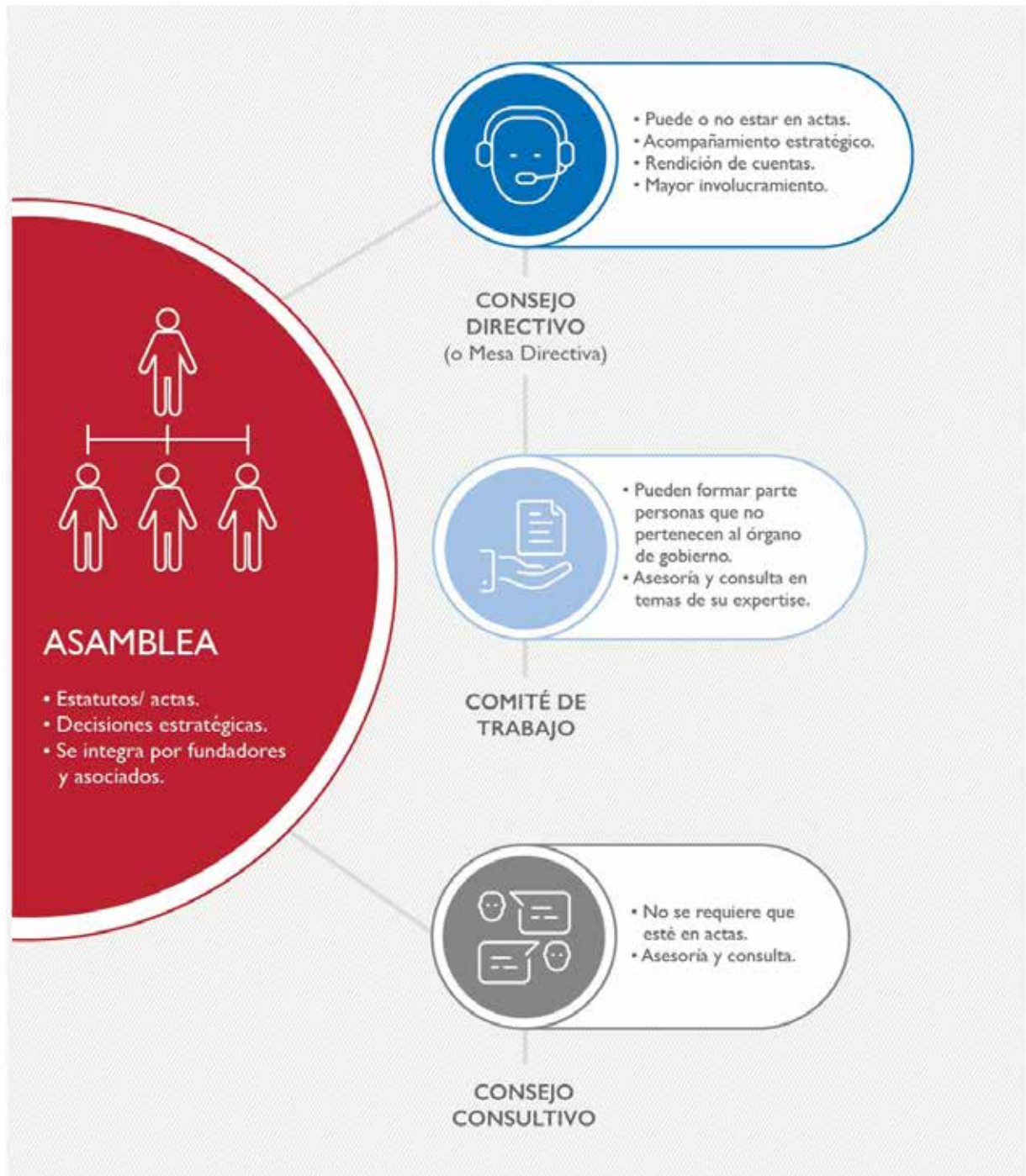
Los comités o comisiones de trabajo tienen la función de proporcionar un acompañamiento más cercano a los temas operativos y de resolver las dudas que el equipo pudiera tener en la implementación de programas y proyectos. Cada comité se conforma por las personas consejeras que pueden aportar mayor experiencia, conocimientos y capacidad técnica para el acompañamiento a los procesos de la organización.

Pueden establecerse diferentes comités, con diferentes periodos de vigencia, de acuerdo con las necesidades de cada organización.

Una característica de los comités es que pueden estar conformados por personas integrantes de los órganos de gobierno y por personas invitadas que aporten su experiencia y conocimiento al trabajo de la organización.

Fortalecer los órganos de gobierno de una organización requiere de un proceso paulatino y gradual. En ocasiones, a las organizaciones les lleva años consolidar sus órganos de gobierno de tal manera que estas figuras respondan a las necesidades y a los retos de la organización. Por este motivo, es sumamente importante reclutar a las personas adecuadas para formar parte de los órganos de gobierno, personas que tengan un compromiso y una adhesión con la causa que la organización promueve.

ÓRGANOS DE GOBIERNO ESTRUCTURA

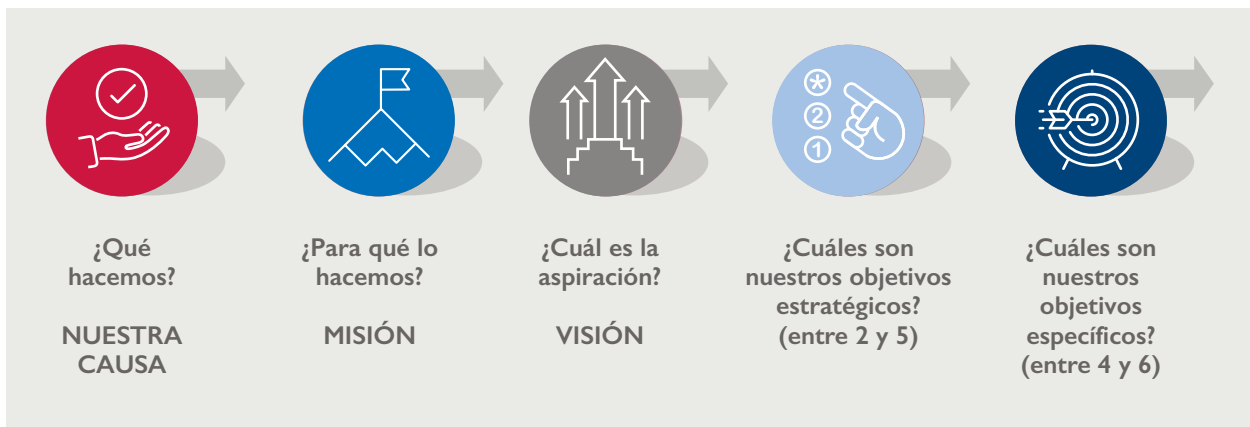


II. DESARROLLO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

II.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las actividades del órgano de gobierno que se definan para la organización se basarán en la Estrategia y Objetivos de la organización. Estos normalmente son definidos desde la concepción de ésta y revisados en los procesos de Planeación Estratégica.

Un ejercicio útil para alinear la visión estratégica es responder a las siguientes preguntas. Las respuestas normalmente son de 2 a 5 renglones.



II.2 CULTURA INSTITUCIONAL

A pesar de que existen regulaciones y normas que definen el funcionamiento del órgano de gobierno de una organización, existen dinámicas e interacciones tanto formales como informales que definen la manera en que un órgano de gobierno interactúa, trabaja y cómo rinde cuentas de sus resultados. Esta interacción es moldeada por una cultura organizacional cuya construcción es paulatina y muy importante para el éxito de los órganos de gobierno y consecuentemente para la organización.

De la misma forma que se consideraron tanto la estrategia como los objetivos de la organización, en esta sección se retomará el modelo cultural, el cual se refiere a los valores institucionales vigentes y al código de ética.

Es necesario revisar si estos conceptos están ya definidos en algún documento de la organización, garantizar que estén actualizados y que apliquen para las personas que integran los órganos de gobierno. En caso de no estar definidos, a continuación se presentan algunas recomendaciones sobre cómo definir las políticas que fortalecen la cultura institucional.

Valores institucionales: actúan como principios fundamentales para la comunidad, dan forma a la misión y a la cultura; reflejan los estándares de la organización.

- Asignar un tiempo específico para su desarrollo.
- Propiciar que estén la mayoría de los colaboradores presentes e involucrados en su definición.
- Llevar a cabo el desarrollo de éstos, por medio de una dinámica participativa.
- Si ya están elaborados, visibilizarlos para que la gente los tenga presentes.
- Retomarlos y recordarlos en diferentes momentos durante reuniones, presentaciones, etc.

Código de ética: es la recopilación de valores, principios y pautas éticas y de cultura que conforman la cultura organizacional.

- Si ya está hecho es importante que existan mecanismos para socializar el código de ética.
- Incluirlo en los procesos de inducción de los nuevos miembros del equipo.
- Si no está hecho, construirlo de manera participativa.
- Promover que se viva dentro de la cultura organizacional.
- Tomar las medidas pertinentes si algunos de los colaboradores no cumplen.

Política para prevenir los conflictos de interés: estos son las situaciones que se presentan cuando los intereses personales, familiares o de negocios pueden afectar el desempeño imparcial del colaborador, consejero y/o representante legal de la sociedad.

- Que los miembros del consejo no ocupen cargos públicos.
- Que no estén afiliados a un partido político.
- Que no formen parte de otros órganos de gobierno, si son del mismo ramo o si es posible que se utilice la información de una organización en perjuicio de otra.
- Cuando algún integrante de la organización tiene relación de cónyuge o familia directa.
- Tener una política de cero tolerancia cuando se presente un caso de conflicto de interés. Tomar las determinaciones debidas.

Política de Confidencialidad: un acuerdo de no divulgación de la información estratégica de la organización.

- Cerciorarse de que los miembros de los órganos de gobierno y todos los colaboradores de la organización, conocen y entienden la política y son conscientes de las consecuencias al no cumplirla.
- Promover espacios en donde se reiteren los elementos de esta política.
- Velar porque los colaboradores, en todos los niveles sin importar su jerarquía, las cumplan.

Política de Transparencia y Rendición de Cuentas: sistema que obliga a los miembros del consejo y de la organización a reportar detalladamente sus actos y los resultados de los mismos, en todos los aspectos de su gestión. Especialmente en lo referente al uso de los recursos de la organización.

- Establecer procesos claros para llevar a cabo una correcta rendición de cuentas.
- Impulsar que sean del conocimiento tanto de los miembros del consejo, como de los demás colaboradores de la organización.
- Fomentar que, desde el Consejo y la Dirección Ejecutiva, se dé ejemplo de cómo se implementan y se incorporan estas políticas en la vida diaria de la organización.

II.3 REVISIÓN/ELECCIÓN DE LOS PERFILES QUE CONFORMARÁN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cómo elegir a las personas que conformarán los diferentes órganos de gobierno de una organización de sociedad civil en México?

UN DESAFÍO IMPRESCINDIBLE

No cabe duda de que la formación de una estructura de Gobernanza a través de diferentes órganos de gobierno sólidos y efectivos es un desafío para una organización de la sociedad civil. Sin embargo, es imprescindible conformar un órgano que sea capaz de guiar y enriquecer la dirección estratégica de la organización, para consolidar un esquema de pesos y contrapesos, evitar conflictos institucionales, velar por la ética y transparencia de la organización, así como para encarar las transiciones de liderazgo y la complejidad coyuntural de la que toda organización es parte.

La siguiente sección tiene la finalidad de exponer los elementos que deben considerarse al consolidar un órgano de gobierno útil y efectivo que no solamente cumple lo estipulado por los estatutos y la legislación vigente y aplicable, sino que influye directamente en la toma de decisiones estratégicas y sostenibles.

Como en cualquier institución, el éxito de todo órgano de gobierno recae en gran medida en las personas que lo conforman. Las consideraciones generales para la elección de estas personas parten de estándares basados en la integridad, la coincidencia con los valores de la organización, el compromiso y la disponibilidad para trabajar.

A continuación, se plantean algunas consideraciones generales para la elección de personas que pueden conformar el órgano de gobierno de una osc. Estas consideraciones serán útiles en la definición de los puntos de las siguientes secciones.

II.4 INTEGRANTES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

Para considerar a una persona como candidata a integrar el órgano de gobierno, se deben considerar tres cosas:

		
QUE SEA	QUE SEPA	QUE HAGA
<ul style="list-style-type: none"> • Alguien con excelente reputación en la comunidad. • Alguien que inspire confianza dentro y fuera de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo contribuir con gran interés en el mejoramiento de su comunidad y del sistema de gobierno. • Sobre los temas estructurales y estratégicos que se tienen que atender. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo necesario para involucrarse en las actividades del órgano de gobierno, aportar sus contactos y abrir puertas para conseguir recursos.

¿POR QUÉ TENER ÓRGANOS DE GOBIERNO PLURALES Y DIVERSOS?

Porque la eficacia, eficiencia, relevancia y sostenibilidad de una organización aumenta en la medida en la que ésta sepa adaptarse con flexibilidad al contexto cambiante, y esto es más probable cuando se cuenta con órganos de gobierno plurales y diversos.

Por ello, es fundamental que los órganos de gobierno estén integrados por mujeres y hombres de distintas edades, profesiones, intereses, expectativas, preferencias y estilos de vida. Adicionalmente, se deben emprender medidas de inclusión, nivelación y/o acción afirmativa para garantizar a todas las personas la igualdad de oportunidades, participación en la toma de decisiones, y el derecho a la no discriminación en el proceso de conformación y renovación de los mismos.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Buscar diversidad en:

- Edad.
- Procedencia.
- Género.
- Relaciones.
- Capacidad para manejar recursos.
- Experiencia de acuerdo con las necesidades de la organización.

Esta sección presenta información sobre los siguientes temas: a) Roles en los órganos de gobierno; b) Derechos, obligaciones, y funciones de las personas integrantes de los órganos de gobierno; c) Desarrollo de perfiles.

a) Roles en los órganos de gobierno

En el proceso de conformación de los órganos de gobierno, se empieza por definir las personas integrantes de los diferentes órganos. Primero, se definen a las personas que van a integrar la Asamblea, el Consejo Directivo, y el Consejo Consultivo; después, a quienes van a integrar la Mesa Directiva, y los comités o comisiones de trabajo. Es importante aclarar que cada organización, dependiendo de sus necesidades, puede definir los perfiles de las personas que formarán parte de estos órganos. A continuación, se presenta un resumen de los distintos roles posibles para quienes integren los órganos de gobierno. Es importante recordar que éste es un esquema flexible y es necesario seleccionar los que son más útiles para la organización, de acuerdo con sus necesidades particulares.

- a. Fundadoras:** son las personas que firmaron el acta constitutiva de la organización.
- b. Asociadas Honorarias:** son integrantes de la Asamblea y fueron invitadas a participar en la misma con este carácter, por su especial contribución con la organización.
- c. Integrantes del Consejo Consultivo:** son personas que tienen cercanía, afinidad con la organización y cuentan con experiencia en los temas en los que trabaja la organización.
- d. Consejeras Asociadas:** son las personas que acompañan a la organización en su direccionamiento estratégico, le apoyan para alcanzar su misión y su visión y contribuyen a la transparencia y rendición de cuentas.

En muchas organizaciones el Consejo Directivo cuenta con una Mesa Directiva que son las personas que se relacionan más con el equipo operativo. Sus roles son:

PRESIDENTE

- Representa al Órgano de gobierno ante la comunidad.
- Mantiene a la organización enfocada en la Misión con estricto apego a sus estatutos sociales y leyes aplicables.
- Promueve siempre la acción y buena imagen de la organización.

VICEPRESIDENTE

- Suple las ausencias temporales del Presidente.
- Asiste en mantener a la organización enfocada en la Misión con estricto apego a sus estatutos sociales y leyes aplicables.

SECRETARIO(A)

- Garantiza el adecuado seguimiento de los libros, actas y documentos relevantes de la organización.
- Respeta los procesos legalmente exigidos a asociaciones civiles.

TESORERO(A)

- Garantiza el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables de la organización.
- Supervisa el sano manejo financiero.
- Supervisa la elaboración y presentación de estados financieros y reporta al órgano de gobierno correspondiente sobre el estatus de los egresos e ingresos de la organización.

PRESIDENTE(A) DE COMISIÓN O COMITÉ

- Supervisa y orienta la realización de los proyectos que se alinean con uno o más de los objetivos estratégicos de la organización, aportando a la misión de la misma.
- Promueve la alineación estratégica de los proyectos, la evaluación de los mismos y facilita las relaciones con otros actores para lograr mayor avance en los proyectos.

COMISARIO(A)

- Garantiza una efectiva vigilancia del trabajo de la organización y su apego a la misión, leyes y normas vigentes.
- Vigila una adecuada Gobernanza de la organización por su órgano de gobierno.
- Desarrolla mecanismos de control interno en la organización.

b) Derechos, obligaciones y funciones de las personas integrantes del órgano de gobierno

Cada uno de los miembros de un órgano de gobierno debe tener claridad sobre cuáles son sus funciones y obligaciones, es decir, a qué se compromete cuando decide aceptar una posición de esta naturaleza. El riesgo al no esclarecer esto desde el inicio es que puede exceder sus funciones o bien, por el contrario, no brindar el apoyo necesario a la organización, y convertirse en una persona integrante pasiva.

Antes que nada, se debe revisar lo descrito en el Acta Constitutiva y la última modificación de los estatutos de la organización. Si ya están las obligaciones de las personas integrantes del órgano de gobierno incluidas, es recomendable tomar ese texto para completar el desarrollo del perfil del cargo. Si no están descritos, la recomendación es revisar con un consultor o consultora legal cómo desarrollarlos e integrarlos al documento. Éstas deberán de estar de acuerdo con la legislación aplicable vigente.

Algunos derechos, obligaciones y funciones sugeridas para los distintos órganos de gobierno son:

I. ASAMBLEA

Las personas asociadas que forman parte de la Asamblea tienen los siguientes derechos y obligaciones:

- Ser informadas sobre los programas y la situación financiera de la organización.
- Cumplir con lo establecido en los estatutos, las políticas y el Manual de Gobernanza, así como acatar los acuerdos generados en las sesiones.
- Abstenerse de votar en caso de conflicto de interés.
- Promover los fines de la organización.
- Admitir o excluir personas asociadas.

Aunado a lo anterior, cuentan con las siguientes funciones:

- Garantizar que se cumpla con los valores y la filosofía de la organización.
- Decidir sobre la disolución anticipada o prórroga de vigencia de la organización.
- Decidir sobre cambios en los estatutos o en el objeto social de la organización.
- Aprobar anualmente los estados financieros.
- Revisar el informe anual que le presenta el Consejo Directivo.

2. CONSEJO CONSULTIVO

Las personas que integran este órgano de gobierno se encargan de asesorar a la organización en momentos coyunturales o estratégicos, de contribuir en el desarrollo de propuestas y programas y de acompañar procesos de cambio.

Las opiniones o decisiones de este tipo de órgano de gobierno generalmente no son vinculantes, pero contribuyen en forma decisiva a enriquecer las estrategias de la organización.

3. CONSEJO DIRECTIVO

Las personas consejeras tienen los siguientes derechos y obligaciones:

- Cumplir con lo establecido en los estatutos, las políticas y el Manual de Gobernanza y acatar los acuerdos.

- Promover los fines de la organización.
- Asistir a las sesiones de Consejo Directivo.
- Ser informadas sobre la situación financiera de la organización.
- Desempeñar un cargo dentro de la Mesa Directiva.
- Participar dentro de comisiones o comités de trabajo.
- Abstenerse de votar en caso de conflicto de interés.

El Consejo Directivo tiene las siguientes funciones:

- Garantizar que se cumpla con los valores y la filosofía de la organización.
- Acompañar a la Dirección Ejecutiva en las definiciones estratégicas para la organización.
- Participar en la Planeación Estratégica de la organización.
- Aprobar la Planeación Operativa y dar seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Revisar periódicamente el contexto en el que trabaja la organización.
- Crear comisiones o comités de trabajo, según se requieran.
- Reclutar a la Dirección Ejecutiva y asegurar la adecuada transición de liderazgo.
- Evaluar a la Dirección Ejecutiva.
- Asegurar la implementación de un adecuado sistema de gestión financiera y controles internos.
- Revisar, aprobar y dar seguimiento al presupuesto de la organización.
- Aprobar y mantener actualizadas las políticas que rigen a la organización.
- Garantizar que la organización cumpla con sus obligaciones legales y fiscales.
- Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la organización.
- Participar en el diseño y acompañar la implementación de la estrategia de sostenibilidad y de vinculación de la organización.

- Contribuir al posicionamiento público de la organización.
- Acompañar la estrategia de incidencia en políticas públicas de la organización.
- Representar a la organización cuando así se le solicite.
- Evaluar el desempeño del Consejo Directivo, reclutar y orientar a nuevos consejeros.

4. MESA DIRECTIVA

A continuación se describen las principales funciones de las personas que integran la Mesa Directiva.

Presidencia

- Convocar a reuniones de Asamblea, de Consejo Directivo o de la Mesa Directiva.
- Presidir las reuniones.
- Supervisar el cumplimiento de acuerdos.
- En caso de empate, emitir su voto de calidad.
- Representar a la organización cuando así se le solicite.
- Proponer la creación o eliminación de comisiones de trabajo.
- Proponer modificaciones al Reglamento y las políticas de la organización.
- Informar a la Asamblea sobre la situación de la organización.

Vicepresidencia

- Suplir a la presidencia en ausencia.
- Asistir a la presidencia en las funciones enunciadas.

Secretaría

- Revisar anualmente las políticas de los órganos de gobierno, así como el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
- Levantar las Actas de las sesiones del Consejo Directivo y de las Asambleas de la organización.
- Llevar al día los libros de Actas y Acuerdos de la organización.






- Elaborar el orden del día que acompañe las convocatorias a las Asambleas y reuniones de Consejo Directivo.
- Llevar el seguimiento de la ejecución de los acuerdos tomados en las Asambleas y en las reuniones del Consejo Directivo.
- Tesorería
- Revisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la organización.
- Supervisar la contabilidad y elaboración de informes financieros que se presenten a la Asamblea y al Consejo Directivo.
- Supervisar los ingresos y gastos, así como el uso de las cuentas bancarias a nombre de la organización.
- Preparar los estados financieros junto con la persona responsable del tema en el equipo operativo y presentarlos para su aprobación al Consejo Directivo y a la Asamblea.
- Asegurar la existencia e implementación de políticas adecuadas de controles internos.
- Asegurarse que se lleve al día el registro de activos de la organización.
- Comisariato.
- Gestionar y dar seguimiento a la auditoría externa anual (los resultados se entregan a la Presidencia y se presentan en reunión de Consejo Directivo y posteriormente en Asamblea).
- Dar seguimiento a las observaciones surgidas de la auditoría externa.
- Supervisar el cumplimiento del código de ética/ conducta y resolver si hubiera casos de incumplimiento al mismo.
- Revisar y proponer adecuaciones a las políticas y procedimientos de la organización.

5. DIRECCIÓN EJECUTIVA

La Dirección Ejecutiva juega un rol esencial. Participa de las decisiones estratégicas junto con los órganos de gobierno y es responsable de hacer realidad, junto con su equipo, dichas decisiones. En el siguiente apartado se describen sus funciones.

Como se ha mencionado, cada organización tiene que adaptar las funciones de los órganos de gobierno y de la Dirección Ejecutiva a sus propias etapas de desarrollo. En algunos casos, cuando las organizaciones nacen e inician con sus actividades, los órganos de gobierno están más

involucrados con la operación de los programas. Sin embargo, es recomendable que, conforme las organizaciones vayan evolucionando, lo hagan también los órganos de gobierno, de manera que se centren en las funciones más estratégicas, que deleguen la operación en la Dirección Ejecutiva y en su equipo y que promuevan un sistema de rendición de cuentas adecuado a la organización.

FUNCIONES DE ÓRGANOS DE GOBIERNO				
FUNCIONES ESTRATÉGICAS 	ASAMBLEA <ul style="list-style-type: none"> Disolución anticipada o prórroga. Cambios en estatutos. Garantizar que se cumpla con valores y filosofía. 	CONSEJO DIRECTIVO <ul style="list-style-type: none"> Participación en Planeación Estratégica. Aprobación de Planeación Operativa. Revisión periódica del contexto. Reclutamiento Dirección Ejecutiva. 	CONSEJO CONSULTIVO <ul style="list-style-type: none"> Revisión del contexto. Asesoría en temas específicos. Resolución de conflictos. 	DIRECCIÓN EJECUTIVA <ul style="list-style-type: none"> Diseño de Planeación Estratégica. Conducción de Planeación Operativa. Definición, dirección y evaluación de programas, proyectos y operaciones.
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS 	ASAMBLEA <ul style="list-style-type: none"> Aprobación de estados financieros. 	CONSEJO DIRECTIVO <ul style="list-style-type: none"> Revisión y aprobación de presupuesto. Seguimiento de presupuesto. 	DIRECCIÓN EJECUTIVA <ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades, procuración y administración de recursos. Elaboración de presupuesto anual. 	
RENDICIÓN DE CUENTAS 	ASAMBLEA <ul style="list-style-type: none"> Revisión de informe anual. 	CONSEJO DIRECTIVO <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de Dirección Ejecutiva. Seguimiento a planeación operativa. 	DIRECCIÓN EJECUTIVA <ul style="list-style-type: none"> Contratación, despido y evaluación de personal. Preparación de informes para Órganos de Gobierno. 	
POLÍTICAS INTERNAS 	CONSEJO DIRECTIVO <ul style="list-style-type: none"> Aprobación y actualización de reglas y políticas del Órgano de Gobierno (Manual de Gobernanza). Autoevaluación. 		DIRECCIÓN EJECUTIVA <ul style="list-style-type: none"> Elaboración y actualización de reglas y políticas internas. Gestión y vinculación con Órganos de Gobierno. 	
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO 	CONSEJO DIRECTIVO <ul style="list-style-type: none"> Asesoría en temas específicos (puede ser a través de Comisiones o Comités). Mobilización de recursos. Vinculación y alianzas. Incidencia. Vocería. Resolución de conflictos. 		CONSEJO CONSULTIVO <ul style="list-style-type: none"> Asesoría en temas específicos. Vinculación y alianzas. Incidencia. Vocería. Resolución de conflictos. 	

¿POR QUÉ SER PARTE DE UN ÓRGANO DE GOBIERNO?

Cuando se invita a alguien a formar parte del órgano de gobierno de una OSC, no siempre es claro cuál es el beneficio de aportar tiempo y *expertise*. A continuación, presentamos algunas de las razones que generan valor para quienes se comprometen a participar. Es conveniente que cada organización reflexione sobre los beneficios que tendría ser parte de su órgano de gobierno y los comparta con las personas a las que invita a participar en el mismo.

Ser parte del órgano de gobierno de una OSC:

- o Es una forma de materializar nuestros valores en acciones.
- o Canaliza nuestro conocimiento hacia una causa común y colectiva, con lo que se genera mayor impacto que con acciones individuales.
- o Permite agregar valor a través de nuestras relaciones y alianzas.
- o Permite profundizar el entendimiento sobre una de las realidades de nuestro país.
- o Aumenta el alcance de la visión que se tiene en las otras actividades que se desempeñan día a día.
- o Aumenta nuestro criterio y nos expone a experiencias y retos distintos.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

- Por el tipo de perfil que se busca integrar en los órganos de gobierno, en muchas ocasiones se trata de personas que tienen relaciones externas con distintos actores y un posicionamiento importante dentro del sistema local. Es por ello que son aliados fundamentales para la construcción de alianzas estratégicas y la movilización de recursos de la organización.
- o Para fortalecer estas capacidades en la organización, tanto en el equipo operativo como en los órganos de gobierno, se sugiere consultar el **Paquete de solución de Alianzas Estratégicas y el de Movilización y Procuración de Recursos**.

c) Desarrollo de perfiles

En muchas ocasiones a lo largo de los años, se identifica la necesidad de integrar a alguien que no se había considerado, al órgano de gobierno. Por lo anterior, se presenta a continuación una matriz que contiene aspectos a considerar cuando este caso se presente.

Que conocimientos/ Roles	Administración y movilización de recursos	Finanzas	Comunicación	Temas legales	Temas técnicos
Presidencia					
Secretaría					
Tesorería					
Vocal					
Vocal					

II.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

Para comprender las funciones que desempeñan los órganos de gobierno y distinguir éstas de las que están a cargo de la Dirección Ejecutiva en la organización, es necesario esclarecer y dividir las funciones. Generalmente, la Dirección Ejecutiva de la organización asume las responsabilidades del día a día y se encarga de hacer operativas las definiciones estratégicas, mientras que los órganos de gobierno establecen las políticas, supervisan y determinan la orientación estratégica de la organización.

En un modelo de Gobernanza ideal, los órganos de gobierno delegan las responsabilidades operativas a la Dirección Ejecutiva. Con esto, los órganos de gobierno no renuncian a sus responsabilidades, ya que continúan siendo la principal autoridad en la toma de decisiones, de acuerdo con sus funciones. En este sentido, la Dirección Ejecutiva rinde cuentas a los órganos de gobierno, a pesar de tener la libertad de dirigir a la organización de la manera más adecuada al contexto y necesidades de la organización.

Los órganos de gobierno conservan la autoridad y trabajan con la Dirección Ejecutiva de manera cercana. Idealmente, se busca consolidar una relación altamente efectiva y de confianza. La mayoría de los modelos enlistan (de manera enunciativa más no limitativa) las responsabilidades de la Dirección Ejecutiva de la siguiente manera:

RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

- Dirigir los esfuerzos para alcanzar la misión y visión de la organización.
- Garantizar el apego a la identidad y valores institucionales de la organización.
- Definir, en conjunto con los órganos de gobierno existentes en la organización, la Planeación Estratégica.
- Conducir la Planeación Operativa y la definición de Objetivos, Metas, Indicadores y Responsables de los proyectos de la organización.
- Definir, dirigir y evaluar programas, proyectos y operaciones de la organización.
- Coordinar y supervisar al equipo operativo para cumplir los objetivos estratégicos.
- Identificar necesidades, diseñar la estrategia de procuración, supervisar su implementación y administrar los recursos de la organización.
- Elaborar y dar seguimiento puntual al presupuesto anual de la organización.
- Identificar potenciales alianzas que permitan a la organización alcanzar su visión y objetivos estratégicos.
- Liderar el desarrollo de alianzas estratégicas.
- Representar a la organización en eventos, conferencias y otras actividades.
- Identificar y definir planes de desarrollo laboral para aquellas personas que supervisa.
- Identificar y atraer nuevo talento.
- Crear un ambiente laboral que promueva un alto desempeño y se base en los valores de la organización.
- Evaluar al personal de la organización.
- Preparar informes para las audiencias de la organización.
- Aprobar y mantener actualizadas las reglas y políticas internas.
- Fungir como representante legal de la organización.
- Ser el vínculo del equipo operativo con los Órganos de Gobierno, proporcionarles la información que requieran para llevar a cabo sus funciones y rendir cuentas en forma periódica sobre la operación y la estrategia de la organización.

Otras consideraciones sobre las responsabilidades de la Dirección Ejecutiva:

- La función de la Dirección Ejecutiva es acercar elementos para la toma de decisiones estratégicas y posteriormente hacer operativas las decisiones estratégicas que tomen los órganos de gobierno.
- Es importante evitar que la misma persona desempeñe ambas labores (ser parte de algún órgano de gobierno y la Dirección Ejecutiva) para evitar conflictos de interés.
- La Dirección Ejecutiva puede apoyarse en los diferentes órganos de gobierno para lograr determinados objetivos dependiendo de las facultades de cada uno, como la movilización de recursos, el establecimiento de conexiones con gobierno, y la incidencia en la agenda pública.

II.6 RELACIÓN ENTRE EL ÓRGANO DE GOBIERNO Y LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

Cuando el órgano de gobierno se encuentra en operación, la comunicación y responsabilidad dentro de la organización se vería de la siguiente manera:



Este diagrama puede transformarse en un organigrama con estructura más vertical u horizontal dependiendo de la cultura de la organización. El valor está en la representación de la Dirección Ejecutiva como articulador integral entre las partes. A continuación, se presentan otras capacidades relevantes para la efectiva relación entre la Dirección Ejecutiva y los órganos de gobierno.

X. MÓDULO C: FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

En este módulo se describen los aspectos que facilitan y optimizan el funcionamiento institucional de los órganos de gobierno en una organización de la sociedad civil. Es importante que las reglas para el funcionamiento sean desarrolladas por los propios órganos de gobierno, actualizadas periódicamente, y que sean conocidas por todas las personas que los integran.

I. REGLAS OPERATIVAS CON BASE LEGAL

En algunas organizaciones, estas reglas se encuentran desarrolladas en los estatutos. De ser el caso, es importante revisarlas y, de ser necesario, actualizarlas. Las reglas también pueden ser desarrolladas en el Manual de Gobernanza, siempre que no se contrapongan a lo establecido por los estatutos de la organización.

Reglas para la elección:	<ul style="list-style-type: none">• Identificar a las personas candidatas con base en perfiles necesarios para la organización.• Definir cómo se elegirá a las personas integrantes del órgano de gobierno.• Definir si se requiere consenso o votación mayoritaria por parte del resto de las personas consejeras.
Duración en el cargo:	<ul style="list-style-type: none">• Definir el periodo en el que una persona puede formar parte del órgano de gobierno.• Definir si es posible que la persona se reelija.
Transición:	<ul style="list-style-type: none">• Procurar que la transición de las personas que integran los órganos de gobierno se haga en forma escalonada.
Causas de rescisión:	<ul style="list-style-type: none">• Definir las causas por las que una persona puede ser separada de su cargo como integrante del órgano de gobierno.• Definir el procedimiento por el que podría llevarse a cabo una rescisión.
Periodicidad de reuniones:	<ul style="list-style-type: none">• Definir cuántas reuniones del órgano de gobierno se llevarán a cabo en el año.• Cumplir con el quorum legal de asistencia y reglas para las reuniones como son la puntualidad, métodos de votación y protocolos diferenciados para el debate y la votación.• Definir cómo convocar a reuniones extraordinarias.

Estas reglas aplican a los distintos órganos de gobierno elegidos por la organización. A continuación se detallan algunas de ellas:

I. ASAMBLEA

Es el órgano máximo de toma de decisiones en la organización y está conformado por personas asociadas (es obligatorio). Hay dos tipos de asambleas:

- (1) Ordinaria.
- (2) Extraordinaria.

La asamblea ordinaria podrá resolver, entre otros, sobre los siguientes temas:

- La admisión y exclusión de nuevas personas asociadas.
- La disolución anticipada de la asociación o prórroga de duración.

- Revocación de nombramientos.
- Modificaciones en los estatutos.
- Aprobación anual de estados financieros.

En las asambleas extraordinarias se resolverá todo lo demás que se establezca en los estatutos. Es importante destacar que existe un mínimo de reuniones de asambleas establecidas en el Código Civil de cada entidad federativa (en general, la Asamblea se reúne una vez al año). De no estar incluido en el Código Civil local, se atenderá a lo establecido en los estatutos elaborados por cada organización.

Por cada asamblea que se celebre, se deberá de realizar un acta, en la cual se deberá de acreditar que se cumplió con las formalidades que se establecen en los estatutos (convocatorias, quorum). Pueden existir diferentes tipos de asociados (fundadores, honorarios (as), etc). No hay un número límite de asociados, pero si un mínimo de 2 personas.

2. CONSEJO

Éste no es un órgano obligatorio de acuerdo con la legislación vigente, pero sí se recomienda contar con él, ya que aporta a la transparencia y rendición de cuentas de la organización, a su direccionamiento estratégico y a su posicionamiento en el sistema local.

Existen dos tipos de consejo:

1. Consejo Directivo: sus decisiones son vinculantes, es decir, tiene un papel de toma de decisiones dentro de la organización. El tipo de decisiones son estratégicas.
2. Consejo Consultivo: sus decisiones no son vinculantes. Es un órgano de consulta y consejo normalmente vinculado con cuestiones técnicas.

Las personas integrantes del consejo pueden o no formar parte de la Asamblea, pero la recomendación es que no sean la totalidad de ésta, ya que entonces no se establecerían pesos y contrapesos dentro de la organización.

Las características de los órganos de gobierno y su funcionamiento estarán establecidas en los Estatutos de la organización y en el manual de gobernanza.

3. CREACIÓN DE COMISIONES Y COMITÉS

Las comisiones y comités son parte del Consejo y también son considerados parte de los órganos de gobierno de la organización. Están diseñados para llevar a cabo proyectos y programas que contribuyan a alcanzar las metas establecidas y el logro de los objetivos específicos de la organización, sobre todo a nivel estratégico. El Consejo podrá definir la creación de las comisiones y comités que se consideren necesarios para el fin descrito.

Las comisiones y comités tienen la función de proporcionar un acompañamiento más cercano a los temas operativos y de resolver las dudas que el equipo pudiera tener en la implementación de programas y proyectos. Cada comité estaría conformado por las personas consejeras que puedan aportar mayor experiencia, conocimientos y capacidad técnica para el acompañamiento a los procesos de la organización. De igual forma, en los comités podrían participar personas invitadas que cuenten con la experiencia requerida en el tema de trabajo del comité o comisión. Estas personas pueden ser invitadas, más adelante, a participar como integrantes del órgano de gobierno.

Los temas de trabajo de los comités o comisiones dependerán de las necesidades específicas de la organización. Podrán tener distintas temporalidades.

Es importante definir sus objetivos, planes de trabajo y reglas de funcionamiento, tales como periodicidad de reuniones, reglas de votación, seguimiento de acuerdos y formas de informar al órgano de gobierno sobre los resultados de su trabajo.

Cada comisión y comité puede tener una persona que la presida que se elige de acuerdo con los lineamientos descritos en la sección anterior.

II. REGLAS OPERATIVAS (INTERNAS)

Además de cumplir con los requerimientos legales de las reuniones de los órganos de gobierno, se pueden definir ciertos puntos que promueven un modelo de interacción ideal.

La ruta regular que sigue una sesión de órgano de gobierno contiene los siguientes pasos:

1. **Convocatoria de sesión:** de acuerdo con los estatutos se convoca a las personas integrantes a las sesiones ordinarias. Se especifican las fechas de las mismas con suficiente antelación (por lo menos un mes). En la convocatoria se incluye el orden del día para que pueda ser revisado previamente por la persona integrante. Se envía también el seguimiento de acuerdos de la sesión anterior.
2. **Apertura de la sesión:** tomando la lista de asistencia. La secretaría constata que hay quorum. Generalmente el quorum es 50% +1 de las personas integrantes.
3. **Instalación:** se presenta y se aprueba el orden del día (previamente lo trabajaron Presidencia- Secretaría- Dirección Ejecutiva).
4. **Desarrollo de la reunión:** se van abordando los puntos del orden del día, se discute uno por uno y se van tomando decisiones. Cada una de estas decisiones debe votarse. Es importante aclarar cuál es el momento de presentación, cuál el de debate y cuál el de toma de decisiones.
5. **Cierre de la resolución:** se definen responsables y fechas para llevar a cabo lo acordado en la sesión.

6. Cierre de la sesión con las firmas del acta.

Hay cinco puntos sustanciales que es muy importante considerar para promover la buena interacción de las personas integrantes de los órganos de gobierno:

ESTRUCTURA DE REUNIONES

- Enviar materiales con anticipación, incluyendo agenda.
- Comenzar y terminar sesiones en tiempo y forma.
- Tomar asistencia.
- Enviar recordatorio un día antes con la hora y lugar de la reunión.

AGENDA/ORDEN DEL DÍA

- Ser puntuales con el inicio y cierre de la reunión.
- Asignar tiempos específicos y respetarlos.
- Identificar temas como informativos, a ser discutidos y para toma de decisiones.
- Tratar de apegarse a este orden del día y acordar espacios para discutir otros temas pendientes.

TOMA DE ACUERDOS

- Revisar la minuta de la reunión anterior e integrar el seguimiento a la presentación de la sesión.
- Identificar tareas y responsables sobre los nuevos acuerdos.
- Tomar minuta y socializarla posterior a la reunión.

DISCUSIÓN SUSTANTIVA

- Acompañar la reunión con una presentación que favorezca las imágenes y datos duros sobre el texto.
- Plantear preguntas detonantes de diálogo sustantivo.
- No dedicar demasiado tiempo a detalles administrativos u operativos.
- Procurar una buena facilitación del diálogo.

COMUNICACIÓN

- Fomentar la escucha activa y participación respetuosa entre los presentes.
- Mantener canales de comunicación abiertos y compartir los acuerdos tomados en las reuniones.
- Gestionar instancias de interacción entre el órgano de gobierno y el equipo.

III. PROCESO DE TRANSICIÓN DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

Con el fin de fortalecer la institucionalidad en los órganos de gobierno, se sugiere tener claridad sobre la forma de garantizar su continuidad y permanencia aún cuando sus integrantes cambien. Para ello, se sugieren algunos elementos a integrar en un protocolo de transición.

PROTOCOLO DE TRANSICIÓN

Un reto importante al que se enfrentan las OSC es la vulnerabilidad que se genera cuando hay un reordenamiento o cambio en las personas integrantes del órgano de gobierno. Por lo tanto, es de suma importancia desarrollar un protocolo que describa lo mínimo que la persona que se retira o cambia de puesto debe hacer antes de dejarlo. Este protocolo debe considerar, al menos:

- o Entregables: contraseñas, accesos, reportes de desempeño, listas de contactos, documentos oficiales, contratos y tokens bancarios, firma de poderes, protocolización, cartas de renuncia, etc.
- o Línea de tiempo de transición: los tiempos definidos para la transición y la inducción necesaria para la persona que asuma el puesto.
- o Rendición de cuentas: sobre sus aportaciones durante el tiempo que tuvo el puesto en el órgano de gobierno, con el fin de no solo saber qué logró, sino qué pendientes quedan.

IV. MAPEO Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

Con el fin de contar con políticas para la prevención y mitigación de riesgos en la organización, es importante identificar los riesgos que pudieran presentarse, analizar el impacto probable que pueden tener dichos riesgos, la probabilidad de que ocurran y definir las medidas que se tomarán para minimizar cada riesgo o evitarlo del todo. Ésta es una tarea en la que es importante involucrar al órgano de gobierno, pues es estratégica para la organización.

Para ello, el primer paso es preguntarse qué tipo de riesgos o crisis se pueden presentar en la organización. Algunos ejemplos de este tipo de situaciones son:

- Riesgo reputacional.
- Seguridad.
- Comunicación.
- Transición inesperada en la Dirección Ejecutiva.

Una vez definidos los riesgos que pueden presentarse en la organización, es necesario generar un procedimiento y un posible plan de acción para atender los riesgos o crisis cuando se presenten.

Algunas sugerencias para integrar este procedimiento son:

- a) Convocar a reunión extraordinaria del Consejo.
- b) Consultar a las personas consejeras con mayor experiencia en el tema del que se trate.
- c) Si no es posible, por la premura, ninguna de las dos opciones previas, se puede delegar la facultad de decidir a la Presidencia.

Se recomienda poner este ejercicio por escrito, y en la medida de lo posible, desarrollar una matriz de riesgos que permita visualizar los riesgos específicos identificados y las medidas de mitigación elegidas por la organización para hacer frente a cada riesgo específico.

XI. MÓDULO D: HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

El objetivo de esta sección es detallar los lineamientos de una estrategia de evaluación de desempeño que se puede aplicar una vez que los órganos de gobierno se encuentren funcionando, ya sea por primera vez o después de haber implementado ajustes. El propósito de la evaluación es procurar la mejora continua en la contribución del órgano de gobierno a la organización.

Este módulo está dividido en 4 secciones:

- 1) PARTE A. Lista de verificación de desempeño para organizaciones que están formando su órgano de gobierno por primera vez.
- 2) PARTE B. Evaluación de desempeño del órgano de gobierno y sus integrantes.
- 3) PARTE C. Bitácora de observación de una reunión de consejo.
- 4) PARTE D. Evaluación de desempeño de la Dirección Ejecutiva.

Esta guía se tendrá que detallar de acuerdo con las necesidades específicas de cada organización.

PARTE A. LISTA DE VERIFICACIÓN DE DESEMPEÑO PARA ORGANIZACIONES QUE ESTÁN FORMANDO SU ÓRGANO DE GOBIERNO POR PRIMERA VEZ.

A continuación se presenta una propuesta de actividades y tiempos de desarrollo para la formación del órgano de gobierno en el caso de las organizaciones que lo están conformando por primera vez. El tiempo se cuenta a partir de que se termina esta guía. Los tiempos marcados son tiempos sugeridos, sin embargo, cada organización puede adecuarlos a sus necesidades.

DOCUMENTO INSTITUCIONAL

1. Terminar el documento institucional o Manual de Gobernanza.
2. Revisar el borrador entre los actores relevantes (i.e. fundadores, equipo operativo, etc.) y atender a comentarios pertinentes.
3. Revisar el borrador con asesores necesarios (legales, contables, auditores) y atender a comentarios.
4. Someter el documento institucional a ratificación por parte del órgano de gobierno, una vez que éste se integre.
5. Formalizar los documentos relacionados con las responsabilidades del consejo y requisitos legales (i.e. integración del papel del órgano de gobierno en la planeación estratégica, gestión financiera y otros procesos pertinentes).
6. Publicar los documentos en los medios que sean pertinentes (i.e. página web).

INTEGRACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

- a. Acordar internamente a las y los candidatos a integrar el órgano de gobierno y gestionar una invitación formal.
- b. Llevar a cabo una sesión de instalación del órgano de gobierno a través de la participación de las y los integrantes en una Asamblea General.
- c. Llevar a cabo una sesión de inducción para que las personas que son parte del nuevo órgano de gobierno se familiaricen a profundidad con la organización y sus miembros.
- d. Llevar a cabo un proceso de inducción para garantizar que las y los integrantes del órgano de gobierno tengan claridad sobre sus funciones.

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1. Terminar el documento institucional de Gobernanza.	●					
a. Acordar internamente a las y los candidatos y gestionar una invitación formal.	●					
2. Revisión del borrador entre los actores relevantes (i.e. fundadores, equipo operativo, etc.) y atención a comentarios pertinentes.		●				
b. Llevar a cabo una sesión de instalación del órgano de gobierno a través de la participación de las y los integrantes en una Asamblea General.		●				
c. Llevar a cabo una sesión de inducción para que las personas que son parte del nuevo órgano de gobierno se familiaricen a profundidad con la organización y sus miembros.		●				
3. Revisión del borrador con asesores necesarios (legales, contables, auditores) y atención a comentarios. Enlistar los que apliquen.			●	●		
4. Someter el documento institucional a ratificación por parte del órgano de gobierno.					●	
5. Haber formalizado los documentos relacionados con las responsabilidades del consejo y requisitos legales (i.e. integración del papel del órgano de gobierno en la planeación estratégica, gestión financiera y otros procesos pertinentes). Enlistar los que apliquen.						●
d. Haber involucrado a las y los miembros del órgano de gobierno en sus funciones.						●
6. Publicarlo en los medios que sean pertinentes (i.e. página web).						●

PARTE B. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO Y SUS INTEGRANTES.

Este proceso de evaluación fortalece a la organización tanto internamente como externamente. Asimismo, permite mejorar los procesos y los resultados de forma continua y adecuándose a los nuevos contextos.

- Si la organización ya cuenta con una herramienta de evaluación, puede actualizarse y utilizarse. De lo contrario, puede usarse la herramienta de diagnóstico incluida en este paquete de solución.
- Esta evaluación se debe hacer una vez al año, al menos un mes antes de la Asamblea General Ordinaria, en la cual se pueden presentar los resultados de la evaluación.
- Cada integrante del órgano de gobierno debe evaluar su desempeño individual, y se debe hacer una evaluación del órgano de gobierno en su conjunto.
- Los hallazgos de estas evaluaciones se sistematizan en un documento que resuma los puntos más relevantes y, posteriormente, se organiza una sesión de evaluación en la que en grupo se plantea cuál es la ruta más adecuada para mejorar el desempeño del órgano de gobierno, partiendo de lecciones aprendidas.

PREGUNTAS SUGERIDAS

1. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño del órgano de gobierno?
2. ¿Los órganos de gobierno cumplen con sus metas establecidas?
 - a. ¿Se cumple el calendario de reuniones?
 - b. ¿Se da seguimiento y cumplen los acuerdos generados en las reuniones?
3. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño de los integrantes del órgano de gobierno?
4. ¿Las personas integrantes de los órganos de gobierno cumplen con sus metas establecidas?
5. ¿Las personas integrantes de los órganos de gobierno asisten a las reuniones?
6. ¿Las personas integrantes de los órganos de gobierno cumplen los acuerdos a los que se comprometen?
7. ¿Se realizan reuniones de retroalimentación sobre el desempeño del órgano de gobierno y se toman en cuenta los resultados de las evaluaciones para mejora continua operativa?

PARTE C. BITÁCORA DE OBSERVACIÓN DE UNA REUNIÓN DE CONSEJO

Con el fin de verificar si las reuniones del órgano de gobierno cumplen con sus objetivos, se sugieren algunos elementos a observar durante las mismas.

PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN

AGENDA DE LA REUNIÓN	<p>En la agenda se incluye el objetivo o propósito de la reunión. Se incluyen los temas que se abordarán y se asignan tiempos por cada uno y, de ser necesario, los responsables de su exposición. El orden de los temas está priorizado por nivel de complejidad (de menor a mayor) con la finalidad de facilitar el avance de la reunión.</p>
	<p>En la agenda se establecen los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha, • Lugar de la reunión, • Hora de inicio y Hora de conclusión.
	<p>En la agenda se consideran los pendientes o temas propuestos en reuniones anteriores (para tal efecto es necesario revisar al menos el acta o minuta de la reunión previa).</p>
ASIGNACIÓN DE ROLES	<p>Debe de existir una definición previa de roles y estar documentada. Entre los roles se deben de considerar al menos las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la participación de los involucrados. • Asegurar la disposición y envío de materiales (incluyendo la agenda). • Asegurar el espacio de la reunión en la fecha y hora establecida. • Realizar todas las anotaciones pertinentes durante la reunión y elaborar un acta o minuta de la misma. • Dirigir la reunión.
CONVOCATORIA	<p>Realizar la convocatoria de acuerdo con el calendario anual o bien, con al menos el tiempo de anticipación previsto en las reglas internas (con excepción de las que ameriten una convocatoria extraordinaria) con la finalidad de propiciar el quórum necesario para llegar a acuerdos.</p>
	<p>Asegurarse de que las fechas y el horario de la reunión sean adecuados (no se convoca en viernes por las tardes, ni en horarios de mucho tráfico, ni en fines de semana, ni en días festivos) con excepción de que expresamente los integrantes así lo soliciten.</p>
	<p>En caso de ser una reunión extraordinaria, asegurarse de que realmente atienda a necesidades de ese tipo y no a una falta de planeación y seguimiento.</p>
ENVÍO DE INFORMACIÓN	<p>Se difunde la agenda y documentos relevantes de la reunión con al menos una semana de anticipación.</p>
ENVÍO DE INFORMACIÓN	<p>Se asegura la recepción de la información enviada con al menos una semana de anticipación.</p>

DESARROLLO DE LA REUNIÓN	
TIEMPOS	La reunión inicia y concluye en la hora establecida en la agenda. De manera excepcional podría alargarse siempre y cuando todos los participantes estén de acuerdo y puedan estar presentes. Es importante considerar el tiempo aceptable de demora establecido en el protocolo (generalmente se dan de 5 a 10 minutos).
ROLES DURANTE LA REUNIÓN	<p>Durante la reunión se tienen claros los roles y se cuenta con un responsable para realizar las siguientes actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo logístico (lugar, materiales, proyector...). • Secretaria o secretario / relatora o relator. • Facilitador de la reunión.
ESPACIO FÍSICO	Se cuenta con un espacio ordenado e iluminado y el acomodo propicia el involucramiento de todos los integrantes (tipo herradura).
MATERIALES	Se entregan los materiales necesarios para llevar a cabo la reunión como papel, lápiz y tabletas para votar (de ser pertinente). En caso de requerirlo, se proporcionan documentos impresos (legibles) para su consulta.
	Las presentaciones son afines con los objetivos de cada tema, son concisas y claras. En los casos aplicables, se cuenta con apoyos visuales gráficos o presentaciones sintéticas.
REVISIÓN DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	Se revisan los avances o, en su caso, el cumplimiento de acuerdos o compromisos adquiridos hasta ese momento y se identifica que al menos se cumplen el 75%. Para tal efecto, se muestran reportes visuales (tableros y/o gráficos), en los que además se identifica si los acuerdos se cumplen en los tiempos establecidos.
	Se toman decisiones como redefinir o recalendarizar los acuerdos que no se han cumplido y se lleva un registro.
APERTURA DE LA REUNIÓN	La reunión se inicia de acuerdo con el protocolo aprobado por los participantes, el cual debe estar establecido en un documento. Al menos debe incluir: revisión de quórum, exposición de objetivos y resultados esperados, revisión de compromisos pendientes, repaso de agenda y aprobación de la misma.

FACILITACIÓN DE LA REUNIÓN	Quien dirige la reunión evita que los participantes introduzcan temas que están fuera de los objetivos de la reunión.
	Quien dirige la reunión evita que se generen discusiones de temas en los que ya existe algún acuerdo.
	Quien dirige la reunión propicia un orden en las intervenciones y una participación equilibrada, así como un ambiente en el que los integrantes pueden expresarse y se respetan distintos puntos de vista.
	Quien dirige la reunión evita que los integrantes tengan conversaciones aisladas que pueden excluir o distraer a los demás asistentes.
	Quien dirige la reunión propicia que se cumpla con los tiempos asignados por tema.
DESARROLLO DE LA REUNIÓN (COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES)	Las intervenciones son relevantes a los temas que se discuten.
	Los comentarios y discusiones se centran en los temas y se evita que se trate de personas.
	Se observa una escucha activa de todos los integrantes de la reunión y se evitan distractores como celulares o computadoras.
GENERACIÓN DE ACUERDOS	Es evidente que los integrantes conocen los temas que se están tratando y saben del objetivo de la reunión.
	Se llega a consensos y/o acuerdos en al menos el 75% de los temas agendados.
DOCUMENTACIÓN	Se priorizan las tareas, se asigna responsables, tiempos de ejecución y se logra el compromiso de las personas involucradas.
	Durante la reunión hay una persona responsable que realiza todas las anotaciones pertinentes para elaborar un acta o minuta de la misma. El registro incluye al menos: asistentes, temas tratados y su clasificación (operativo, financiero, legal), acuerdos, responsables y plazos.
CIERRE DE LA REUNIÓN	Antes de concluir la reunión se recapitulan los temas abordados, los pendientes y los nuevos compromisos adquiridos con fechas y responsables.
	Se considera la opción de que la minuta sea leída y firmada en la misma reunión.

PARTE D. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA.

Una función fundamental del órgano de gobierno es llevar a cabo la evaluación de desempeño de la Dirección Ejecutiva, a fin de retroalimentarla y ayudarla a cumplir con sus objetivos y sus metas.

La evaluación de desempeño puede llevarse a cabo con los formatos que se utilizan en la organización para evaluar al personal, adaptándolos para considerar aspectos relacionados con el liderazgo y la visión que se esperan en la persona que ocupa la Dirección Ejecutiva.

En caso de no contar con una herramienta establecida, se plantean algunas recomendaciones para su creación. Estas recomendaciones pueden profundizarse con el contenido del Paquete de Solución de Recursos Humanos.

RECOMENDACIONES:

- Aplicar la evaluación por lo menos una vez al año.
- Desarrollar un formulario de autoevaluación por parte de la Dirección Ejecutiva para reflejar el cumplimiento de metas en relación con la planeación operativa, la sostenibilidad de la organización, el posicionamiento público y las alianzas estratégicas; de igual forma deberá incluir aspectos del manejo del presupuesto, y capacidades para el desempeño del puesto.
- Si la organización cuenta con una encuesta de clima organizacional, se recomienda extraer de la misma información sobre el liderazgo de la Dirección Ejecutiva como insumo para la evaluación.
- Los resultados sistematizados de ambos formatos (autoevaluación y encuesta de clima organizacional) se presentarán a las personas que son parte de los órganos de gobierno, para llevar a cabo una sesión de trabajo enfocada en la evaluación de la Dirección Ejecutiva.
 - Se deben integrar otros aspectos relevantes como la ética, los valores, el liderazgo colaborativo, la toma oportuna de decisiones, la rendición de cuentas y la comunicación con el Consejo Directivo.
- Posteriormente, se debe planear una sesión en la que participe la Dirección Ejecutiva y los órganos de gobierno para revisar fortalezas, áreas de oportunidad, áreas de compromiso y mejora.

REFLEXIÓN: ¿POR QUÉ FALLAN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO?

En muchas ocasiones los órganos de gobierno fallan o no funcionan de la manera óptima por alguna de las siguientes razones:

1. No tienen suficiente contacto con la organización.
2. Se involucran demasiado en los temas operativos.
3. Las organizaciones no tienen el músculo institucional para cultivarlos y generar sentido de pertenencia entre sus integrantes.
4. Las personas integrantes no tienen el suficiente interés por la organización.
5. No tienen la suficiente información que les permite involucrarse activamente.
6. Sus facultades y responsabilidades no están claras.
7. Sus agendas no coinciden con la organización y no tienen tiempo suficiente para invertir en llevar a cabo su rol.
8. Desarrollan un problema de “liderazgo carismático”, que se refiere a la alta dependencia en una persona o grupo pequeño de personas, lo que aumenta la vulnerabilidad de la organización y se entorpecen los procesos de transición.

XII. MÓDULO E: MANUAL DE GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN

En este módulo se sugiere la forma de documentar todos los procesos y procedimientos relacionados con la Gobernanza de la organización, tanto los desarrollados a través de los módulos anteriores, como aquellos adicionales que cada organización considere. El contar con un documento institucional de Gobernanza permite que todas las disposiciones relativas a este tema sean conocidas por las personas que integran el órgano de gobierno, quienes integran el equipo operativo, y las contrapartes clave de la organización tales como sus aliados y donantes.

I. PLANTILLA DEL MANUAL DE GOBERNANZA

El producto final de este Paquete de Solución es la creación del Manual de Gobernanza de la organización. Es por ello por lo que, a continuación, se presenta una estructura base de referencia para la generación de este documento. Las secciones y su contenido deben adecuarse a las necesidades y contexto de la organización. Asimismo, debe reflejar la identidad visual de la organización para su adecuada publicación.

MANUAL DE GOBERNANZA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
MES Y AÑO

SECCIÓN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES
INDICE	Del contenido
INTRODUCCIÓN	Bienvenida al documento y la organización
ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Esta información surge de la más reciente Planeación Estratégica que se llevó a cabo en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos estratégicos • Objetivos específicos
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Valores institucionales <p>Incluir código de ética, políticas de gobernanza, política de prevención del conflicto de intereses, manejo de información, proceso de aplicación del código de cultura organizacional (responsables, sanciones, medios de denuncia, vigencia), entre otros.</p>
ÓRGANOS DE GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción • Organigrama • Perfiles de las personas integrantes de los órganos de gobierno (diversidad y otros criterios). • Funciones, atribuciones y responsabilidades de los órganos de gobierno. • Funcionamiento del órgano de gobierno (reglas para la elección de miembros del órgano de gobierno, inducción, duración del cargo, transición, causas de rescisión, periodicidad de reuniones, compromiso esperado, comunicación entre el órgano de gobierno y la Dirección Ejecutiva, mecanismos de resolución de conflictos). • Lineamientos de evaluación. • Política de mejora continua y aprendizaje institucional (sistematización de experiencias y revisión periódica del manual de gobernanza).

XIII. LIDERAZGO COLABORATIVO

Parte fundamental y estratégica de la gobernanza en una organización es el desarrollo del liderazgo en los Órganos de Gobierno, la Dirección Ejecutiva y los mandos medios.

Hay diversas definiciones sobre liderazgo, pero en el marco de este paquete de solución nos interesa destacar el liderazgo colaborativo, ya que consideramos que este tipo de liderazgo es especialmente adecuado para las organizaciones de la sociedad civil.

El liderazgo colaborativo es “el proceso de involucrar la inteligencia colectiva para dar resultados más allá de la organización. Se basa en la creencia de que las personas juntas pueden ser más inteligentes, creativas y competentes que una sola persona, especialmente cuando se trata de enfrentar problemas nuevos, complejos y multifacéticos.”⁵

El liderazgo colaborativo:

- Propicia la construcción de inteligencia colectiva.
- Utiliza la influencia, más que el poder, para convencer.
- Valora la diversidad de opiniones y experiencias.
- Cultiva el consenso.

Algunas de las ventajas de este tipo de liderazgo consisten en que todos los talentos son aprovechados para generar ideas y alternativas de solución ante los problemas; que aumenta el compromiso de las personas al saber que su contribución es importante y necesaria para el logro del propósito de la organización; que las personas tienen la posibilidad de crecer, empoderarse y prepararse como nuevos liderazgos para fortalecer a la organización; y que se pueden abordar y resolver problemas más complejos al involucrar la inteligencia colectiva y la diversidad de capacidades.

El liderazgo colaborativo se refleja en las dimensiones que conforman las organizaciones.

En la dimensión personal porque pone el centro en las personas: Las personas líderes que parten de su autoconocimiento y desarrollo de capacidades para fortalecer la inteligencia emocional y propiciar la empatía, la escucha activa y la construcción de lazos de confianza; y las personas que conforman la organización que son reconocidas con su individualidad como capaces de aportar con toda su riqueza interior y experiencia.

En la dimensión interpersonal el liderazgo colaborativo pone énfasis en la construcción desde lo colectivo, a través de la inclusión de diversos puntos de vista y de la colaboración entre personas, siempre teniendo claridad sobre la responsabilidad final en la toma de decisiones.

⁵ Oxford Leadership, “Collaborative Leadership. White paper”, 2016.

En la dimensión organizacional el liderazgo colaborativo tiene como objetivo final la posibilidad de lograr los resultados y el impacto que busca la organización. De esta manera, promueve el aprendizaje institucional y la mejora continua.

I. TOMA DE DECISIONES

Un reto fundamental para las personas que ocupan posiciones de liderazgo es la toma de decisiones efectiva. En el liderazgo colaborativo, este tema es especialmente relevante, ya que es fundamental que en las decisiones se incluyan los puntos de vista y las aportaciones de distintas personas, y al mismo tiempo se privilegie el enfoque en resultados y la posibilidad de mejorar el impacto de la organización.

Para tomar buenas decisiones se requiere lo siguiente:

- **Autoconciencia:** se refiere a la importancia de conocerse a uno mismo. De tener claras sus fortalezas, debilidades, miedo y estilo, y cómo éstos influyen en las decisiones que se toman.
- **Claridad en los roles, responsabilidades, grado de autoridad y rendición de cuentas.** Para ello, es fundamental revisar las funciones que se tienen definidas en una organización: aquellas que corresponden a los órganos de gobierno, las que son responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y las que son responsabilidad de los mandos medios u otros puestos de la organización. De igual forma, es útil desarrollar un marco para la toma de decisiones que permita que la Dirección Ejecutiva tenga claridad sobre aquellas decisiones en las que requiere consultar al órgano de gobierno; aquéllas que puede tomar con libertad de acuerdo con ciertos criterios o estándares; y aquéllas en las que tiene absoluta libertad. Cabe recordar la importancia de saber delegar y confiar en el equipo de modo que la Dirección Ejecutiva pueda dar seguimiento a la estrategia y delegar en la medida de lo posible la operación.
- **Construcción conjunta de la toma de decisiones.** Éste es un rasgo fundamental del liderazgo colaborativo, y es el que representa un reto mayor, ya que en ocasiones la construcción de consensos retrasa o afecta la oportunidad de las decisiones. En este sentido, es recomendable que en la organización exista claridad sobre qué decisiones se toman en forma personal y cuáles en forma colegiada; quién será la persona responsable final de cada decisión; y qué decisiones tienen que ser consultadas con la persona líder de cada equipo, con la Dirección Ejecutiva y con el órgano de gobierno.

II. EMPODERAMIENTO Y AUTONOMÍA

El empoderamiento es la capacidad de asumir una responsabilidad con compromiso y autonomía. Para una persona líder, se refiere a la capacidad de propiciar en su equipo participación y contribución, creatividad e innovación y responsabilidad.

Hay organizaciones en las que la Presidencia o la Dirección Ejecutiva asumen la mayoría de las decisiones estratégicas. Es importante que el órgano de gobierno reflexione sobre su papel y sus funciones y que, en su caso, pueda desarrollar las capacidades que requiere para participar de forma activa y estratégica en la organización.

Para lograr el empoderamiento y la autonomía en una persona o un equipo es necesario:

- **Organizar:** tener claridad sobre los roles y funciones que deben asumirse. Para ello, es importante desarrollar descripciones de puesto incluyendo las de las personas que integran el órgano de gobierno. Para más información sobre cómo llevar a cabo este esfuerzo, se sugiere consultar el Paquete de Solución en Recursos Humanos.
- **Motivar:** se basa en la posibilidad de que todas las personas que participan en una organización sepan que tienen voz, un rol activo y contacto con la causa en la que trabaja la organización, sean reconocidos y cuenten con la inspiración y motivación para llevar a cabo su labor.
- **Incluir:** el crecimiento de una persona depende de las posibilidades que tenga de desarrollar capacidades para participar en las decisiones. La persona líder por un lado promueve la diversidad de género, edades, culturas, creencias e incluye la participación de cada una de las personas en su equipo. Los distintos puntos de vista y aportes, enriquecen la información con la que se cuenta, propician la innovación y generan, así, confianza en cada persona y entre las personas que integran la organización.
- **Desarrollar:** para aumentar la motivación en las personas y mejorar su contribución en la toma de decisiones en la organización, es importante detectar aquellos aspectos en los que deben fortalecerse las capacidades en lo individual y en lo colectivo. Éste es un aspecto que puede generar una enorme satisfacción para cada persona y fortalecer su compromiso con la organización. La formación de capacidades se puede dar desde el acompañamiento y retroalimentación del liderazgo hacia cada persona, pero también en la definición de espacios en los que diferentes personas puedan compartir sus experiencias, las lecciones aprendidas de cada esfuerzo, y generar espacios para el aprendizaje conjunto.
- **Establecer espacios de rendición de cuentas.** Estos, junto con las evaluaciones, permiten que a cada persona se pueda dar retroalimentación puntual, con asertividad, sobre sus áreas de oportunidad y sobre sus fortalezas, y que se pueda así propiciar el crecimiento individual y la posibilidad de mejorar el logro de los objetivos e impacto de la organización.

III. COMUNICACIÓN

Un aspecto fundamental del liderazgo colaborativo es el desarrollo de capacidades para mejorar la comunicación con distintas personas y audiencias. Para ello, es fundamental propiciar una escucha activa, con interés y respeto, y aprender de la persona interlocutora. La comunicación mejora en la medida en que se comprende la motivación de cada persona, y en la medida en que se tiene el

hábito de indagar sobre su razonamiento: preguntar y pedir más datos, observaciones y ejemplos que permitan comprender realmente lo que se escucha.

También es importante argumentar en forma clara y efectiva, de manera que se eviten malos entendidos o brechas en la comunicación. Se recomienda, siempre, exponer los argumentos propios acompañados de datos, observaciones y ejemplos para fundamentarlos; tener en consideración el objetivo que se tiene al comunicar; hacer propuestas concretas y llamadas a la acción, y confirmar que se hayan comprendido adecuadamente los argumentos y opiniones expresadas.

Para lograr que la comunicación sea efectiva y asertiva se requiere desarrollar la inteligencia emocional: conocerse, saber controlar las propias emociones, motivarse y ser empático en el momento de escuchar, argumentar, indagar, hacer una solicitud, un reclamo o pedir una disculpa.

IV. GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio se refiere a la capacidad para aprovechar las novedades del entorno en beneficio de la organización. Este concepto está vinculado con el de resiliencia, que es la capacidad de enfrentar el cambio y de adaptarse a la nueva situación.

Las estrategias ante el cambio que se sugieren para una persona líder colaborativa son:

- **Enfoque.** En un momento de cambio, es importante definir prioridades, organizar adecuadamente las metas, darlas a conocer, y concentrarse en lograr los resultados e impacto esperados, integrando, con flexibilidad las adecuaciones necesarias a los planes originales.
- **Aprendizaje y mejora continua.** Los momentos de cambio constituyen una oportunidad para generar espacios de reflexión conjunta, de compartir experiencias, logros y obstáculos, e incorporar las lecciones aprendidas como parte del acervo de la organización.

Para fortalecer el liderazgo colaborativo en las organizaciones de la sociedad civil, se desarrollaron cinco webinars que se incluyen como anexo a este Paquete de Solución.

XIV. CIERRE DEL PAQUETE DE SOLUCIÓN

Una vez que se termina el manual de gobernanza de la organización, el cierre del paquete de solución consta de dos pasos:

- a. Aplicar la herramienta de evaluación una vez más para tener el puntaje de cierre posterior al proceso de fortalecimiento, y con ello, medir el nivel de mejora.
- b. Publicar el manual de gobernanza de forma oficial con personas que son parte de la organización o público interesado. Esta publicación puede ser a través de la página web, redes sociales, correo electrónico, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Alternativas y Capacidades. *Construyendo tu Organización en 16 Pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*. México: Alternativas y Capacidades, 2019.

Bruner, Robert F. and Gerald F. Warburg. "Governing NGOs: A Challenge in Four Acts". *Stanford Social Innovation Review* (Summer 2018)

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis and Annie McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2004.

Hurley, Thomas J. *Collaborative Leadership: White Paper*. USA: Oxford Leadership, 2016.

Kotter, John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

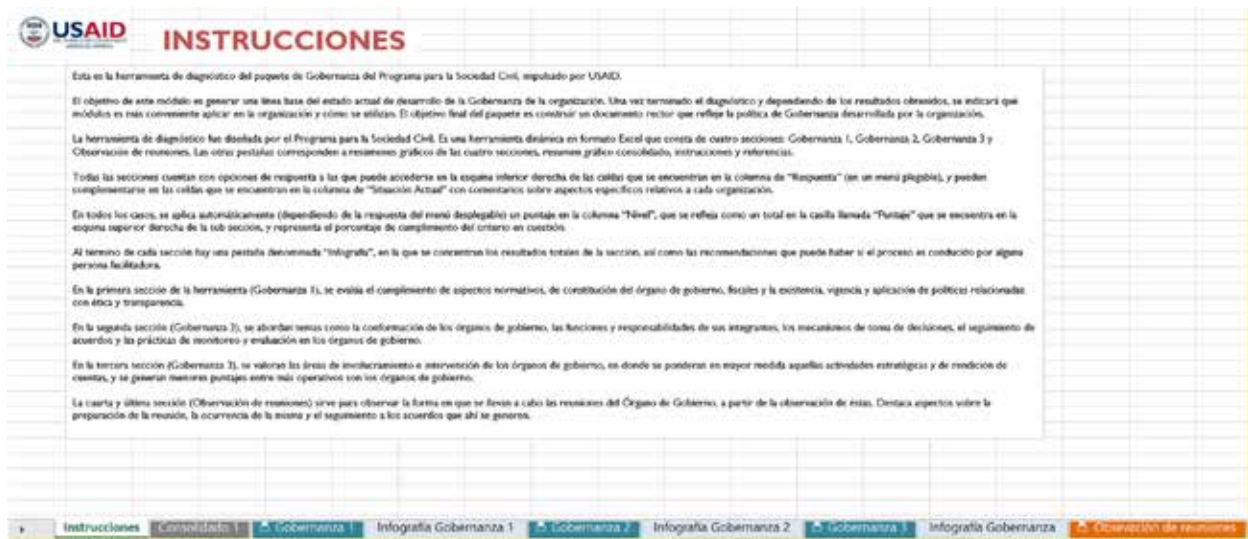
Lorsch, Jay W. *The Future of Boards: Meeting the Governance Challenges of the Twenty- First Century*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan and Al Switzler. *Influencer: The Power to Change Anything*. USA: Mc Graw Hill, 2013.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Penguin Randomhouse, 2006.

Panas, Jerold. *60 Consejos Secretos para tu Consejo*. México: Corporativo Editorial Tauro, 2012.

ANEXO I: HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO



En la primera sección de la herramienta (Gobernanza 1), se evalúa el cumplimiento de aspectos normativos, de constitución del órgano de gobierno, fiscales y la existencia, vigencia y aplicación de políticas relacionadas con ética y transparencia.

En la segunda sección (Gobernanza 2), se abordan temas como la conformación de los órganos de gobierno, las funciones y responsabilidades de sus integrantes, los mecanismos de toma de decisiones, el seguimiento de acuerdos y las prácticas de monitoreo y evaluación en los órganos de gobierno.

a primera y segunda sección cuentan con opciones de respuesta a las que se puede acceder en la esquina inferior derecha de las celdas que se encuentran en la columna de "Respuesta" (en un menú plegable), y pueden complementarse en las celdas que se encuentran en la columna de "Situación Actual" con comentarios sobre aspectos específicos relativos a cada organización. Se recomienda hacer uso de la columna de "Situación Actual" para incluir la descripción del estatus actual de cada respuesta y la reflexión del equipo al momento de responder. Esto permite tener insumos sobre la mejora de procesos en la siguiente implementación de la herramienta.

	Preguntas Generadoras	Respuesta	Nivel	Situación Actual
14	¿La organización cuenta con acta constitutiva / estatutos sociales?	a. No	<input type="checkbox"/>	Comentarios
15	¿La organización cuenta con Actas de Asamblea protocolizadas (en especial las que derivan en cambios de estatutos)?	a. No	<input type="checkbox"/>	Comentarios
16	¿La designación del representante legal esta vigente?	a. No se ha nombrado	<input type="checkbox"/>	Comentarios
17	¿La organización cuenta con Consejo Directivo?	a. No se ha nombrado b. Si representante legal ya no esta relacionado con la OSC c. El representante legal ya debería de cambiar / Esta en proceso d. El representante legal esta vigente	<input type="checkbox"/>	Comentarios
18	¿El órgano de gobierno (Consejo) toma decisiones estratégicas?	a. No	<input type="checkbox"/>	
19	¿El órgano de gobierno (Consejo) realiza aportaciones económicas?	a. No	<input type="checkbox"/>	
20	¿La organización cuenta con Comisiones y Comités temáticos?	a. No	<input type="checkbox"/>	¿Considera que los comités son suficientes o faltan temas? ¿Los integrantes son los mismos que el Consejo?

En todos los casos, se aplica automáticamente (dependiendo de la respuesta del menú desplegable) un puntaje en la columna “Nivel”, que se refleja como un total en la casilla llamada “Puntaje” que se encuentra en la esquina superior derecha de la subsección, y representa el porcentaje de cumplimiento del criterio en cuestión.

	Preguntas Generadoras	Respuesta	Nivel	Situación Actual	Recomendaciones
45	Política : Ese componente identifica si la organización conoce y aplica políticas relacionadas con ética y transparencia.				Puntaje (máximo 4) 40%
47	¿Existen políticas para evitar conflictos de interés para las y los integrantes del órgano de gobierno?	a. No cuenta con políticas.	<input type="checkbox"/>		
48	¿Ocupan cargos públicos?	a. Si y no existen mecanismos para evitar el conflicto de intereses	<input type="checkbox"/>		
49	¿Están afiliados a algún partido político?	a. Si y existen algunos mecanismos para evitar el conflicto de intereses pero se	<input type="checkbox"/>		
50	¿Forman parte de otros órganos de gobierno?	a. Si y no existen mecanismos para evitar el conflicto de intereses	<input type="checkbox"/>		
51	¿Algun integrante tiene una relación de cónyuge o familia directa?	a. Si y existen algunos mecanismos para evitar el conflicto de intereses pero se	<input type="checkbox"/>		
52	¿Existen políticas de confidencialidad para las y los integrantes de los órganos de gobierno?	a. No cuenta con políticas	<input type="checkbox"/>		
53	¿Cuenta con Código de Ética y/o de Conducta para los integrantes de los Órganos de Gobierno?	a. Si, está vigente y se aplica algunas veces	<input type="checkbox"/>		
54	¿Política de Transparencia y Rendición de Cuentas para los integrantes de los Órganos de Gobierno?	a. Si, está vigente y se aplica siempre que se requiere	<input type="checkbox"/>		

En la tercera sección (Gobernanza 3), se valoran las áreas de involucramiento e intervención de los órganos de gobierno, en donde se ponderan en mayor medida aquellas actividades estratégicas y de rendición de cuentas, y se generan menores puntajes entre más operativos son los órganos de gobierno.

En esta sección, se deberá anotar un número “1” (uno) en cada casilla cuando el órgano de gobierno **NO** participe en la actividad descrita y un número “2” (dos) cuando **SÍ** lo haga.

Preguntas Generadoras	Planes o delimita	Revisa	Autoriza	Ejecuta o implementa	Monitorea o retroalimenta	Brinda asesoría técnica	Situación Actual
Participa en aspectos del funcionamiento/operación de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planeación Operativa (programas, proyectos y operaciones)	Asamblea / Patronato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Mesa o Consejo Directivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Comités o Comisionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Consejo Consultivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contratación, despidos y supervisión de puestos de liderazgo clave de la organización. (Ej.: puestos directivos como finanzas, auditoría, RH, legal)	Dirección Ejecutiva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Asamblea / Patronato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Mesa o Consejo Directivo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Comités o Comisionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contratación, despidos y	Consejo Consultivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Dirección Ejecutiva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Asamblea / Patronato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Mesa o Consejo Directivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Respuesta 1=No

Respuesta 2=Si

La cuarta y última sección (Observación de reuniones) tiene la función de documentar la forma en que se llevan a cabo las reuniones del Órgano de Gobierno. Destaca aspectos sobre la preparación de la reunión, la ocurrencia de la misma y el seguimiento a los acuerdos que ahí se generen.

En esta sección, se deberá anotar un número “1” (uno) en la casilla que corresponda, para responder a cada una de las preguntas.



Reuniones de Órganos de Gobierno
Herramienta de Observación
Nombre de la OSC

Puntaje de la sección

Preparación de la reunión	1.0	25%
Desarrollo de la reunión	0.0	0%
Seguimiento de la reunión	0.0	0%

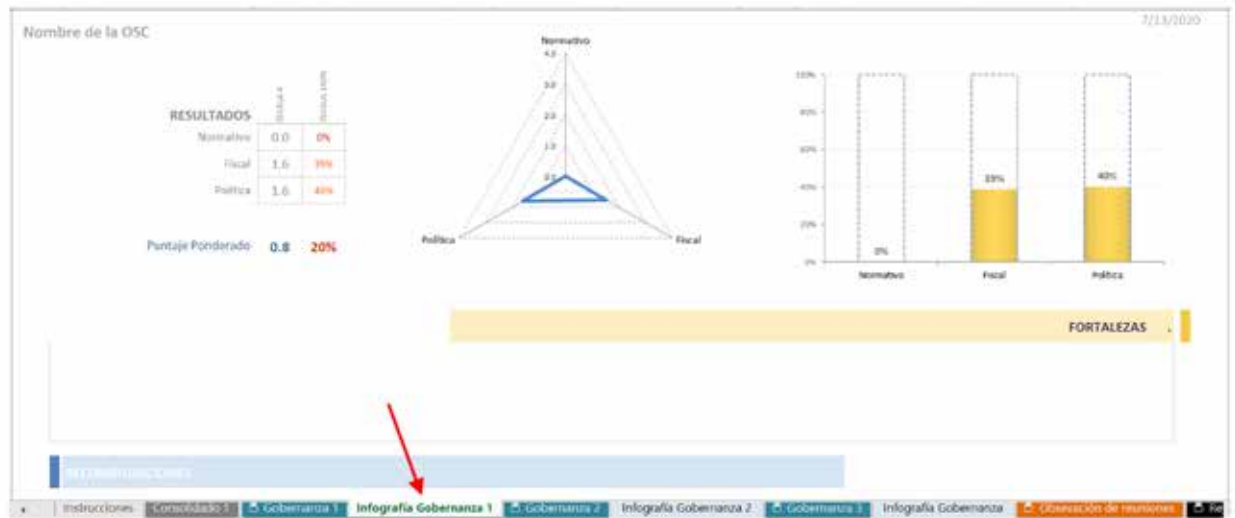
1 Preparación de la reunión

<p>En la agenda se refiere el objetivo o propósito de la reunión. Se incluyen los temas que se abordarán y se asignan tiempos por cada uno y, de ser necesario, los responsables de su exposición. El orden de los temas está priorizado por nivel de complejidad (de menor a mayor) con la finalidad facilitar el avance de la reunión.</p> <p>En la agenda se establecen los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha - Lugar de la reunión - Hora de inicio y hora de conclusión <p>En la agenda se consideran los pendientes o temas propuestos en reuniones anteriores (para tal efecto es necesario revisar al menos el acta o minuta de la reunión previa).</p> <p>Debe de existir una definición previa de roles y estar documentado. En los roles se deben de considerar al menos las siguientes responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la participación de los involucrados - Asegurar la disposición y envío de materiales (incluyendo la agenda) - Asegurar el espacio en la fecha y hora establecida - Realizar todas las anotaciones pertinentes durante la reunión y elaborar un acta o minuta de la misma. <p>Definir la reunión.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
---	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--

Respuesta 1=Si

25%

Al término de cada sección hay una pestaña denominada “Infografía”, en la que se concentran los resultados totales de la sección, así como las recomendaciones que puede haber si el proceso es conducido por alguna persona facilitadora. Se generan las gráficas de manera semi-automatizada a partir del llenado de la Herramienta de Diagnóstico



Los resultados de la herramienta de diagnóstico permiten valorar en nivel de desarrollo en materia de gobernanza con el que cuenta una organización, así como sus fortalezas y sus áreas de oportunidad específicas.

La escala de valoración que arroja como resultado el diagnóstico considera cuatro niveles: del I al IV.

La interpretación de cada nivel se describe a continuación:

Nivel I: el nivel de Gobernanza de la organización es incipiente, por lo que se recomienda trabajar los siguientes módulos del paquete de solución:

- B. Desarrollo del órgano de gobierno.
- C. Funcionamiento del órgano de gobierno.
- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.

Nivel II: el nivel de Gobernanza es básico y es posible que se deba a la falta de sistematización de los procesos y políticas relativas a la Gobernanza. Para lograr desarrollar las faltantes e institucionalizar las existentes, se sugiere trabajar en los siguientes módulos:

- B. Desarrollo del órgano de gobierno.
- C. Funcionamiento del órgano de gobierno.
- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.

Nivel III: el nivel de Gobernanza es intermedio, y el esfuerzo de fortalecimiento se debe de enfocar en trabajar en las áreas de oportunidad detectadas. Para mejorar estos aspectos, se recomienda trabajar con aspectos específicos de los siguientes módulos, dependiendo de las necesidades de la organización:

- C. Funcionamiento del órgano de gobierno.
- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.

Nivel IV: El nivel de Gobernanza de la organización es avanzado. Se sugiere utilizar el paquete de solución desde una visión de mejora continua y actualización de políticas y procesos. Se recomienda revisar y trabajar con aspectos puntuales de los siguientes módulos:

- D. Herramientas de evaluación del órgano de gobierno.
- E. Documento institucional de Gobernanza.