

RESPONSABILIDAD Y BUEN GOBIERNO



Guía útil para reforzar su línea de asistencia para niñ@s



Child Helpline International

www.childhelplineinternational.org

Child Helpline International desea agradecer a nuestros miembros por su cooperación en el desarrollo de esta guía. Agradecemos su buena predisposición al compartir detalles e información sobre su estructura. En particular queremos agradecer a las líneas de asistencia para niñ@s de: Australia, Egipto, Canadá, Colombia, India, Irlanda, Uganda u Estados Unidos.

Contenidos

Introducción	4
1. Antecedentes	5
2. Responsabilidad y Buen Gobierno: las bases	7
3. Principios sobre Buen Gobierno y Responsabilidad:	9
3.1 Principios mínimos sobre gobierno y responsabilidad de toda la organización	9
3.2 Los roles y responsabilidades del consejo	22
3.3 El funcionamiento del consejo	23
3.4 Toma de decisiones del consejo	27
3.5 La relación entre el consejo y la dirección	28
3.6 Integridad del consejo	32
3.7 Revisión y renovación del consejo	37
4. Auto-Evaluación del Buen Gobierno y Responsabilidades	40
Apéndices	43



Introducción

Esta guía pretende ser una fuente de información más para todos los miembros de Chile Helpline Internacional (CHI) cuyo principal objetivo es informar al lector acerca de cómo incorporar estrategias de gobierno adecuadas a sus líneas de asistencia para niños, teniendo en cuenta las diferentes estructuras organizativas así como los diferentes estados de las propias líneas de asistencia.

El documento conduce al lector través del ciclo del buen gobierno, desde los primeros estados relativos al diseño y concepción de una línea de asistencia infantil, hasta los parámetros de la tarea de toma de decisiones del Consejo. Asimismo, el documento proporciona ejemplos de líneas de asistencia de todo el mundo, y a su vez incluye cuestionarios que deben completar las líneas de asistencia para también evaluar sus estructuras de gobierno.

Esta guía se ha elaborado como parte de una estrategia de Chile Helpline Internacional en respuesta a las necesidades manifestadas por los miembros de las líneas de asistencia para niños en base a lista de control de los Principios, Estándares y Prácticas (PSP checklist) de CHI recabados en las convenciones regional-continental e internacionales. La información que se incluye en esta guía, la cual refleja la estructura de gobierno de varias líneas de asistencia, se recabó entre los meses de abril y julio de 2007. La guía se desarrolló basándose en la experiencia de la One World Trust relativa a los principios organizativos de responsabilidad y buen gobierno y por medio de entrevistas y reuniones mantenidas por los propios representantes del Secretariado de CHI así como de los miembros de CHI. Dichas entrevistas versaron sobre las lagunas de las prácticas de gobierno de los miembros y destacaron ejemplos de lo que era buenos ejemplos la puesta en práctica de principios de buen gobierno y responsabilidad.

Si bien esta guía no contiene una exhaustiva descripción de los métodos de buen gobierno que practican las líneas de asistencia infantil, facilita al lector cuales son las herramientas fundamentales para ayudar a asentar buenas estructuras de gobierno. Asimismo, esperamos que esta guía pueda inspirar y motivar lo suficiente a nuestros miembros a la hora de mejorar sus servicios en beneficio de los niños de todo el mundo.



1. Antecedentes

Porqué esta guía

Entre los miembros de CHI y sus entes relacionados hay una amplia diversidad de gestión, gobierno y dirección de las líneas de asistencia infantil, la cual es el reflejo directo de una historia específica de cada una de las propias líneas de asistencia infantil. Así, en términos de gobierno y gestión, las líneas de asistencia se pueden agrupar en seis categorías principales:

- Líneas de asistencia infantil operadas como proyectos de organizaciones no gubernamentales (ONGs);
- Líneas de asistencia infantil operadas como único propósito de una ONG;
- Líneas de asistencia operadas como proyectos de agencias gubernamentales;
- Líneas de asistencia infantil operadas como parte de algún programa de responsabilidad social corporativo empresarial;
- Líneas de asistencia operadas por fundaciones;
- Líneas de asistencia gestionadas como socios entre actores de diferentes sectores (empresas, gobiernos y ONGs).

Como consecuencia de esta diversidad organizativa, se detecta la necesidad de lanzar una guía acerca de cómo reforzar los principios de buen gobierno y responsabilidad, para que de esta manera, tengan mayor aplicabilidad y puedan ser adaptados y seguidos en función de cada contexto y planificación de gobierno específicos de cada línea de asistencia infantil.

Sin embargo, entre los miembros de CHI, las líneas de asistencia se encuentran en diferentes estados de desarrollo organizativo. Los principios que se mencionan aquí serán pues más útiles para las líneas de asistencia infantil ya bien establecidas, mientras que para aquellas que se estén estableciendo actualmente pueden encontrarlos útiles como ayuda a la hora de considerar y ponderar que estructuras y procesos deben tratar de instaurar una vez estén establecidas.

En la sección cuatro de la guía, se pretende la realización de una auto-evaluación relativa al buen gobierno y responsabilidad, lo que podrá utilizarse como punto de partida para entablar una conversación dentro de su equipo sobre áreas en las que la línea de asistencia infantil lo esté haciendo bien o no tan bien, evaluar los posibles cambios para reforzar el gobierno de la línea de asistencia, así como las áreas en la que existe una necesidad de que se comparta más información dentro de la propia línea de asistencia. Existe a su vez una regencia cruzada entre esta

herramienta y el resto de la guía con lo que los usuarios pueden obtener rápidamente información adicional sobre una cuestión en particular mientras acometen la auto-evaluación.

Como apunte, esta es una guía piloto. Es de esperar que más adelante pueda ser mejorada y desarrollada más a fondo. Está orientada al desarrollo de secciones de la propia guía relativas específicamente al buen gobierno y responsabilidad dentro de los criterios de gestión y gobierno, por ejemplo, asociaciones. Paralelamente, se podrán incluir estudios de casos adicionales acerca de cómo las líneas de asistencia infantil están integrando los diversos criterios de buen gobierno y responsabilidad.



2. Responsabilidad y buen gobierno: las bases

¿Qué entendemos como buen gobierno?

El gobierno tiene que ver con como se ejercen y distribuyen el poder y la autoridad en una organización. El “buen” gobierno tiene que ver con asegurarse de que el poder y autoridad no estén concentrados en manos de una única persona o grupo. Ello requiere que se realice un control y un balance dentro de la organización que separe y equilibre el poder entre los diferentes cuerpos (tales como dirección y Consejo de administración) y que tengan claras las pautas de responsabilidad entre ellos. Las estructuras de gobierno efectivas desempeñan una importante tarea a la hora de asegurar que los recursos se gestionan de manera eficiente dentro de la organización y asegurando igualmente que se acometen las actividades en el propio interés de la misión o fin último y no de un grupo de individuos.

En el contexto de esta guía, gobierno se refiere específicamente a las estructuras y procesos que los miembros de CHI han dispuesto para asegurar un funcionamiento efectivo y eficaz de la línea de asistencia infantil.

¿Qué se entiende por responsabilidad?

Responsabilidad es un término difícil de definir dado que tiene distintos significados para distintas personas. A ello se une el hecho de que no tenga traducción a diversas lenguas. Sin embargo, como su centro se encuentra la noción de aceptar la responsabilidad de cada uno de nuestros actos, tratando de responder por ellos, y en fin, estar sujeto a rendir cuentas.

En sus niveles más básicos, requiere líneas de asistencia que sean capaces de demostrar que utilizan los recursos que disponen prudentemente y que no se persiguen actividades que entren en conflicto con los fines de la misión.

Para llevar a cabo sus tareas con responsabilidad, la línea de asistencia infantil necesitará ser:

- **Transparente**- siempre estar dispuesta a mostrar sus apuntes contables y registros al escrutinio público por parte de quien aportó los fondos, los beneficiarios, etc. así como la toma de decisiones de forma clara y transparente;

- Participativa- comprometiendo a los socios en las decisiones de fondo que les afecten en cada nivel dentro de los proyectos, programas y gobierno de la organización (por ejemplo, de la participación de l@s niñ@s en las líneas de asistencia, ver para ello el manual de CHI “Guía para la participación práctica de l@s niñ@s dentro de las Líneas de Asistencia infantil”);
- Evaluadora y aprendiz- controlando y evaluando sus propias actividades regularmente e incorporando lecciones de dicho aprendizaje en la toma de decisiones;
- Receptiva a las quejas y reclamos- facilitando a los socios canales por los cuales puedan hacerse eco sus motivos de queja y recibir respuestas.

La responsabilidad es una parte esencial dentro del buen gobierno. Asimismo, el buen gobierno proporciona una excelente base para una buena responsabilidad, ya que ambos elementos están estrechamente unidos. Reglas claras de responsabilidad y contabilidad dentro de la organización protegen ante los abusos de poder y aseguran el buen gobierno, mientras que un buen gobierno crea estructuras de responsabilidades estables.



3. Principios sobre buen gobierno y responsabilidad

La sección que viene a continuación identifica principios de buen gobierno y responsabilidad, los cuales deben ser adoptados y utilizados por las líneas de asistencia para niñ@s en función de sus propios contextos y planificaciones específicas.

Estos principios se han agrupado en cinco puntos principales:

- Principios Mínimos de buen gobierno y responsabilidad de toda la organización;
- Los roles, responsabilidades y funcionamiento del consejo;
- Las relaciones entre en consejo y la dirección;
- La integridad del consejo;
- La revisión y renovación del consejo.

El primer grupo está relacionado con los principios de buen gobierno y responsabilidad en toda la organización, los cuales serán relativos a las líneas de asistencia infantil como un todo, por ejemplo, planificación, evaluación, plan estratégico, etc. Los otros grupos se centran específicamente en el consejo e identifican los principios de buen gobierno y responsabilidad específicamente en función de su relación a dicho órgano de toma de decisiones.

3.1 Principios mínimos de buen gobierno y responsabilidad de toda la organización

Documentos básicos existentes que identifican formalmente estructuras de gobierno

Como pilar fundamental para un buen gobierno, todas las organizaciones deberían tener un documento básico que establezca formalmente sus estructuras e identifique sus sistemas de gobierno. Dependiendo de cada organización, debería tratarse de los artículos de asociación, artículos de incorporación, constitución, leyes reglas de procedimiento o estatutos. Sea cual fuese la etiqueta que le pongamos, el propósito de dicho documento ha de ser el mismo: estipular claramente cómo se gobernará la organización.

Una estructura de gobierno explícita será el primer paso para establecer un marco estable y predecible relativo a la responsabilidad y al buen gobierno.

La base mediante la cual se gobernarán las organizaciones estará supeditada habitualmente a las leyes de cada país, las cuales asignan una estructura de gobierno interna acorde al tipo de organización. El órgano u órganos de gobierno de una organización y sus responsabilidades se identificarán por consiguiente en su documento básico tal y como exige la ley.

Los planes de gobierno de una organización varían en función de los requisitos legales de cada país. Para el caso en el que una línea de asistencia sea gobernada por una ONG ubicada en un país desarrollado, todavía se está desarrollando una legislación para el sector “sin fines de lucro”. Como resultado de ello, frecuentemente la responsabilidad legal no está claramente especificada y las tareas específicas y responsabilidades de los órganos de gobierno pueden no estar consagradas en la ley. En esos casos, las líneas de asistencia harán uso de la buena práctica internacional.

Para los casos en los que las líneas de asistencia para niños que sean proyectos de departamentos gubernamentales, parte de programas de responsabilidad social corporativa empresarial u operado por socios multi-participes, se necesitará igualmente un documento básico que identifique el sistema de gobierno. Actualmente, algunas líneas de asistencia infantil operan por medio de dichos planteamientos, los cuales describen claramente la manera en que están regidos.

Sin un documento básico, los límites de responsabilidad dentro de una línea de asistencia para niños se hacen borrosos y ello puede conducirnos a la confusión sobre quien gobierna realmente.

Los documentos básicos estipulan las actividades del órgano de gobierno

Si su línea de asistencia es una ONG registrada o una ONG forma parte de ella, los documentos básicos (artículos de asociación, estatutos, fueros y reglas de operación) establecen la base para un buen gobierno.

Si su línea de asistencia opera como parte de una agencia gubernamental o está gobernada por un acuerdo de asociación o un memorando de acuerdo entre diferentes entidades, podrá querer incluir la siguiente información sobre su o sus órganos de gobierno en un documento formal que ayude a clarificar y reforzar su gobierno:

- Nombre del o de los órganos de gobierno;
- Responsabilidades y poderes básicos del o los órganos de gobierno;
- La relación entre el órgano de gobierno y otras entidades organizativas;
- Deberes de los miembros individuales del consejo, tales como lealtad y confidencialidad;
- Número mínimo de miembros del consejo;
- Reglamento de los miembros (incluyendo los requisitos necesarios para tener derecho a las prestaciones, suspensión y cese del cargo);

- Plazos del cargo (duración, limitaciones a la reelección);
 - Número mínimo de juntas de administración anuales;
 - Métodos para la convocatoria de juntas (quién las comienza, en que fechas, quién decide la agenda, etc.);
 - Procedimiento de toma de decisiones (número mínimo necesario para el quórum, metodología de votación y acta de las decisiones adoptadas).
-

Se ha identificado un órgano de gobierno principal

Sin importar cual es la estructura de gobierno de la línea de asistencia, deberá existir un órgano de gobierno que afronte regularmente y ejercite constantemente y supervise y acometa la autoridad de la toma de decisiones. Dependiendo de los planteamientos específicos de gobierno, dicho órgano principal no ejercerá el poder con superioridad y autoridad dentro de la línea de asistencia. Un cierto número de miembros de CHI, por ejemplo, son asociaciones miembros y su órgano de gobierno más alto es ser miembro general por medio de la asamblea de miembros. Así, sus decisiones e instrucciones tienen más peso que aquellas tomadas por otras partes de la organización. Pero en estructuras de este tipo, los miembros acuden poco frecuentemente-anualmente o bianualmente-, por lo que se necesita un segundo órgano de gobierno que acometa dichas tareas de gobierno entre las juntas generales de socios. Dicho órgano de gobierno se conoce normalmente como el Consejo de Directores o Consejo de Administración.

En Alemania, por ejemplo, el NummergegenKummer realiza una Asamblea de Socios con todos los mismos la cual se reúne una vez al año y tiene el poder de confirmar las cuentas anuales y el informe anual, elegir y cesar a miembros del Consejo y cambiar artículos o incorporarlos. Sin embargo, dada la poca frecuencia con la que se celebra, la Asamblea de Socios ha delegado toda autoridad en el Consejo de Administración, el cual se reúne más a menudo. Este está compuesto por un director ejecutivo de un miembro, dos vice-directores ejecutivos, un tesorero y un secretario, los cuales han sido elegidos por los socios por un período de tres años (pudiendo ser reelegidos).

Ejemplo de documento base: Corpolatin, Colombia

A continuación se han incluido algunos pasajes de los Estatutos de Corpolatín, Colombia, relativos a las responsabilidades fundamentales y poderes del consejo de dirección y del director ejecutivo.

Las funciones del consejo de dirección tal y como se indica en los estatutos son:

- Escoger a los directivos del consejo (presidente, vicepresidente, secretario);
- Garantizar la conformidad de los estatutos y los objetivos propuestos;
- Nombrar al director ejecutivo de la línea de asistencia;
- Crear las posturas que crea necesarias para las consecución de los objetivos de la línea de asistencia;
- Aprobar el plan y el programa de actividades e inversiones presentados ante el consejo por el director ejecutivo;
- Aprobar los presupuestos de ingresos, gastos e inversiones presentados por el director ejecutivo;
- Examinar y aprobar los presupuestos mensuales presentados al consejo por el director ejecutivo;
- Tomar decisiones acerca de la aceptación de herencias, legados y donaciones realizados a la línea de asistencia;
- Tomar decisiones relativas a la aceptación o rehusa de nuevos socios y las condiciones en las que serían admitidos;
- Tomar decisiones relativas a las sanciones que se aplicarían a los socios ante una violación de los estatutos;
- Presentar a la Asamblea General las propuestas de reforma de los estatutos;
- En general, ejecutar dichas actividades tal y como sea necesario para la consecución de los objetivos de la línea de asistencia, sujeto a los estatutos vigentes y a la ley;

Las funciones del director ejecutivo identificadas en los estatutos serán:

- Dentro de los límites establecidos, ser el representante judicial y extra judicial de la línea de asistencia;
- Presentar ante el consejo de dirección los planes y programas para su estudio y aprobación; el presupuesto anual separado en función de cada programa y el presupuesto anual consolidado;
- Remitir para su consideración y estudio por parte del consejo de dirección las regulaciones internas que fueran necesarias para la correcta operación de la organización y la consecución de los objetivos;
- Organizar las finanzas de acuerdo a los presupuestos y políticas aprobadas por el consejo de dirección;
- Supervisar el funcionamiento de la línea de asistencia y, cuando fuera pertinente, informar al consejo de dirección de las actividades normales o de cualquier tema extraordinario;
- Cumplir con los estatutos y garantizar que estos son conformes y son consecuentes con las decisiones del consejo.

En el caso de acuerdos de asociación o líneas de asistencia infantil operadas por agencias gubernamentales, se sigue recomendando la existencia de un consejo de dirección. Aunque no tenga porqué llamarse así específicamente ni ser reconocido legalmente como entidad, es fundamental de cara a la responsabilidad el que se trate de un único ente u órgano, visible a los ojos de los socios con intereses en la sociedad, donde se tomen las decisiones. Chile Helpline 16000 en Egipto por ejemplo, forma parte del Consejo Nacional Infantil y de Maternidad (una agencia gubernamental) pero es socio del gobierno, ONGs y de las agencias de telecomunicaciones. Su órgano de gobierno se designa como el Comité Asesor y está compuesto por representantes de cada uno de los grupos de socios con intereses. Por otro lado encontramos una línea de asistencia de Swazilandia, dentro del Departamento de Trabajo Social del Ministerio de Educación, con su propio consejo de dirección formal.

Una estructura de gobierno formal es crucial para un buen gobierno

Las líneas de asistencia deberían reforzar sus gobiernos por medio del establecimiento e identificación clara de la (s) entidad (es) de gobierno fundamental y clarificar/ simplificar las relaciones entre ellas. Una estructura de gobierno ambigua puede encaminar hacia conflictos internos o incluso a la descomposición del liderazgo en general, lo que a largo plazo puede influir negativamente en el óptimo funcionamiento de la línea de asistencia. Una estructura de gobierno bien diseñada, refuerza la responsabilidad y proporciona los cimientos de una organización eficiente y bien gestionada.

Existe una declaración de intenciones conocida por toda la línea de asistencia y compartida con el dominio público

La misión de una línea de asistencia infantil es su razón de ser. Refleja una determinación real y a largo plazo de lo que es la organización, a quien sirve, lo que hace y lo que puede conseguir. La misión está muchas veces ligada a valores básicos, de fondo, como puede ser la adhesión al Comité de los Derechos del Niño o el otorgar poderes a *l@s niñ@s*.

La misión y los valores inspiran a la gente a que se involucre con la línea de asistencia al proporcionar un enfoque común a sus actividades y objetivos. En la fundación de la línea de asistencia, se suele incluir una declaración de la misión la misma.

La misión se debe expresar por medio de una declaración concisa y convincente. La declaración de la misión es un mensaje emocional y motivador para multitud de audiencias, incluidos los propios beneficiarios, voluntarios, donantes, medios de comunicación y personal. La declaración de la misión proporciona un punto de referencia de cara a la planificación y desarrollo de los esfuerzos y da unidad a los programas, comunicaciones y otras actividades de fondo. La declaración de la misión, deberá ser conocida y compartida por todos, empezando por el consejo de dirección.

Declaración de la Misión de: Kids Help Line, Australia

“Kids Help Line existe para ayudar a gente a desarrollar estrategias y habilidades que les faciliten una gestión más efectiva de sus vidas. Una parte integral de esta misión es la provisión de servicios nacionales gratuitos y accesibles cimentados en el principio de la concesión de poderes”

Para más información: www.kidshelp.com.au/template/standard.aspx?s=112

Cómo desarrollar una declaración de la misión de la línea de asistencia

Si su línea de asistencia no tiene una declaración de su misión por escrito, solicite a su consejo de dirección que le permita encargarse del borrador de la misma. Este será un buen camino para unificar al consejo en torno a una visión común a la vez de elaborar un mensaje consistente en todas sus comunicaciones, tanto internas como externas. La elaboración de esta declaración puede ser muy fácil si se siguen las siguientes pautas:

Paso 1: Reserve dos horas para una discusión sobre el tema, la cual sea conducida si puede ser por una persona de conocimientos. Asegúrese de incluir al director ejecutivo, personal de mayor experiencia e incluso voluntarios.

Paso 2: En la reunión, pregúntense las siguientes cuestiones, primero individualmente y posteriormente en grupo:

- ¿Qué tipo de organización somos?
- ¿Qué fines perseguimos?
- ¿Quién se beneficia de nuestras acciones?
- ¿Qué es lo que hacemos y cómo lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Paso 3: Trate de alcanzar consenso en sus respuestas. Si no fuera posible, habrá destapado un problema de fondo dentro de su organización, el cual necesita ser acometido igualmente.

Paso 4: Exprese el consenso en una o dos frases cortas y contundentes.

Paso 5: Muestre los resultados a algunos socios base, al personal y a gente que no esté directamente vinculada con la línea de asistencia. ¿Qué opinan? ¿Todo el mundo lo entiende? ¿Toca la fibra sensible de las personas? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, entonces habrá encontrado la declaración de la misión de su línea de asistencia. En caso contrario, necesitará trabajar más sobre ello.

Declaración de la Misión de: Chile Helpline, Egipto

“Establecer mecanismos de control en la comunidad para proteger a los niños de los riesgos por medio de un teléfono gratuito, correo electrónico o página web, 24h al día 7/7.”

Existencia de un plan estratégico con metas, objetivos e intenciones claras

La planificación estratégica es una actividad encaminada a la obtención de la misión que mejora la responsabilidad de la línea de asistencia. Se trata de un proceso que establece objetivos cruciales para la organización, generalmente para los tres o cinco años siguientes. Igualmente, consiste en diseñar una estrategia que logre conseguirlos por medio de la disposición de recursos humanos y financieros. Generalmente un plan estratégico consiste en:

- Una declaración de cual es la misión;
- Objetivos para lograr la misma;
- Objetivos que se puedan medir para guiar y observar si se cumplen dichos objetivos o se pueden alcanzar;
- Actividades asignadas específicas que necesitan realizarse para el logro de los objetivos;
- Agenda de evaluación de progresos, actualizaciones del plan y realización de ajustes o cambios.

Sea cual sea su tamaño o acuerdos de gobierno, toda línea de asistencia para niñ@s necesita de un plan estratégico, ya que no sólo fortalecerá la organización al concentrar sus esfuerzos, sino que le posibilitará que pueda cubrir mejor las necesidades de sus beneficiarios

Pasos fundamentales para desarrollar un plan estratégico

Paso 1: Revisión de la declaración de la misión

El primer paso será revisar la declaración de la misión de la línea de asistencia infantil y reflexionar sobre porqué existe y qué es lo que hace. La misión conduce los programas, servicios, metas y actividades diarias de su organización, por lo que, cada revisión que se realiza es una oportunidad para inventar el futuro.

Paso 2: Evalúe la situación de su línea de asistencia infantil

Una vez que tenga claro el porqué de la existencia de su línea de asistencia y lo que hace, deberá volver la mirada hacia la situación actual de la organización. Existen dos tipos de análisis de situación que puede acometer: análisis de la situación interna y análisis de la situación externa. El análisis interno le ayuda a planificar el futuro por medio de una visión exacta de cómo opera la organización en este momento. Puede revelar tendencias, irregularidades, limitaciones y oportunidades. Para realizar un análisis interno, habrá que reunir información sobre las fortalezas y debilidades, servicios, programas, actividades, personal y finanzas de la línea de asistencia. Una manera de obtener esta información puede ser obtener información de las partes implicadas (ejemplo, beneficiarios, personal y voluntarios).

El análisis externo ayuda a comprender mejor como se percibe la línea de asistencia infantil en el exterior de la misma y que factores sociales podrían afectarle en el futuro. Los factores externos que afecten a su línea de asistencia serán aquellos del tipo económico, demográfico, social, de cambio tecnológico, de competencia, políticos, normativos y de opinión pública.

Paso 3: Establecimiento de las metas

A diferencia del análisis de situación, el cual requiere una valoración concreta de la situación de su línea de asistencia, el proceso de establecimiento de metas es un momento más creativo. Las metas de su línea de asistencia infantil surgirán de la propia visión que se tenga. Las metas que establezca deberán ser generales. Algunos puntos a tener en cuenta son:

- ¿Qué espera cumplir y por qué?
- ¿Cuál es el resultado esperado?
- ¿Cuál es el objetivo principal?
- ¿Quién obtendrá el mayor beneficio cuando se consiga el resultado esperado?

Paso 4: Establecimiento de objetivos y actividades

Los objetivos son resultados esperados, mientras que las actividades describen como se pueden conseguir dichos objetivos.

Los objetivos son declaraciones de circunstancias específicas que se deben alcanzar en un determinado plazo las cuales persiguen una meta determinada y se pueden alcanzar en numerosos intentos. Los objetivos deben ser ponderables según ciertos parámetros (por ejemplo, fechas, dinero, porcentajes) de manera que con ello se puedan determinar los progresos a la hora de alcanzar los mismos.

Las actividades son operaciones emprendidas por individuos designados para lograr un objetivo. Son específicas, tienen plazos de tiempo y tienen una finalización dirigida a algo. Las actividades son cómo avanza una línea de asistencia.

Elaboración de un informe anual con una amplia divulgación

Un informe anual resulta ser un importante vehículo de comunicación pública de las actividades y finanzas de una línea de asistencia infantil. Resulta ser también una herramienta útil a la hora de demostrar logros de cara a donantes presentes y futuros, cultivando con ello nuevas asociaciones y reconociendo a aquellas personas importantes.

En sus niveles más básicos, un informe anual debería mostrar cuanto dinero ha ingresado las arcas de la línea de asistencia infantil a lo largo del año anterior, así cómo quien lo ha proporcionado y como se ha invertido. Debería igualmente incluir cuentas anuales auditadas. Asimismo, debería identificar las actividades fundamentales acometidas en el transcurso del año y destacar cuáles han sido los resultados de dichas actividades así como su impacto.

Cada vez más y más, las organizaciones están utilizando estos informes anuales como herramienta didáctica y de aprendizaje. Se están utilizando como una oportunidad para comprometer a los socios con intereses en una conversación de fondo relativa a cómo lo están haciendo en referencia a las metas fundamentales y los objetivos y a la comunicación de los resultados de dichos diálogos públicamente junto con otros hallazgos en la evaluación. Esta apertura y honradez sobre lo que funciona o lo que no, fortalece el aprendizaje y refuerza la confianza con los socios con intereses. Chile Helpline 16000 en Egipto, por ejemplo, incluye una sección en su informe anual sobre retos y recomendaciones en la que se comunican los resultados de sus evaluaciones internas.

Metas y Objetivos estratégicos: Action Children, Uganda

Misión: “Trabajar junto con y a través de individuos, familias y comunidades para rescatar, proteger, cuidar y apoyar a aquellos niños que se encuentran en peligro tratando de que puedan llegar a tener un futuro lleno de posibilidades”.

Metas estratégicas: El objetivo del programa Action Children es mejorar la calidad de vida de los huérfanos y otros grupos de niños vulnerables en Uganda.

Objetivos estratégicos: Tras esta meta, AFC persigue los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar las condiciones de supervivencia, salud y bienestar de los niños u otros grupos vulnerables;
- Reducir la pobreza de ingresos de las familias entre los niños vulnerables y sus familias;
- Mejorar la disponibilidad de alimentos así como la accesibilidad para las familias vulnerables a niveles familiares;
- Asegurar un acceso equitativo a una educación de calidad entre los huérfanos y otros niños vulnerables;
- Promover la protección social y los derechos de los niños y otros grupos vulnerables;
- Fortalecer la capacidad organizativa para una gestión eficaz y una mejora del programa.

Para más información: www.actionforchildren.or.ug/Mission.html

Esquema de un informe anual: Child Helpline India Foundation, India

A continuación, encontramos el esquema del informe anual de Child Helpline India Foundation 2005-2006, el cual toca varios aspectos de las áreas fundamentales que la línea de asistencia debería cubrir en su informe anual:

- Declaración de Secretario de Honor presentando el informe y proporcionando una visión del consejo del año e identificando los puntos esenciales;
- Visión, misión y objetivos;
- Descripción de la metodología de intervención de ChildLine;
- Gráficos indicativos del crecimiento organizativo de la ChildLine.
- Perspectiva general de las actividades desglosándolas por departamentos (servicios, política de investigación y documentación);
- ChildLine en Acción, sección que utiliza casos de estudio para destacar el impacto del trabajo de la organización sobre las vidas de los niños;
- Perspectiva general del número total de llamadas recibidas;
- Listado de donantes individuales, corporativos e institucionales;
- Detalles contables;
- Información sobre los principios de buen gobierno para directivos y socios;
- Listado de miembros del consejo y personal;
- Listado de socios.

Para más información: www.childlineindia.org.in/pdf/Annual-Report-05-06.pdf

Revisión anual de las cuentas

Cuentas bien auditadas son un componente fundamental para un buen gobierno puesto que verifican y además añaden credibilidad a la afirmación anual de la dirección sobre que las cuentas anuales representan claramente la posición y el resultado de la línea de asistencia. Una auditoría, a su vez, es de cara a los socios con intereses sinónimo de estabilidad financiera y fiabilidad. Es de vital importancia que quien haya llevado a cabo la auditoría no esté vinculada con la organización. Más aún, la adjudicación de las auditorías estará en manos del consejo y/o del personal.

En un número de países en los que las líneas de asistencia infantil están ya operando, llevar una auditoría de las mismas será un requisito legal. Incluso en aquellos países en los que no sea vinculante legalmente, será interesante acometer este proceso.

El consejo ante la política de gestión del riesgo

Si bien toda línea de asistencia para niños está sujeta a un riesgo- actos u omisiones que puedan amenazar sus habilidades para lograr su misión- lo realmente importante es que el consejo esté alerta sobre ellos y lleve a cabo procesos para gestionarlos. Disponer procesos para gestionar y minimizar dicho riesgo forma parte igualmente de un buen gobierno.

Los tipos de riesgo que puede acometer una línea de asistencia infantil (y su capacidad para absorberlos) variará de una organización a otra y dependerá de cuestiones como el tamaño, la estructura de gobierno y el contexto legal o político en el que operen, etc. Generalmente y sin embargo, normalmente se podrán clasificar dentro de estas cinco categorías:

- Relativos al gobierno y gestión (ejemplo, el consejo no tiene la capacidad necesaria);
- Operativo (ejemplo, calidad de servicio y desarrollo);
- Financiero (ejemplo, precisión y oportunidad de la información financiera);
- Externos (ejemplo, percepción pública y publicidad adversa);
- Relativo al cumplimiento de las leyes y normativas (ver apéndice 1 para contrastar una lista genérica de los riesgos potenciales que las líneas de asistencia deberán afrontar, sus impactos potenciales y estrategias de mitigación).

Una política de gestión de riesgos perfila la línea divisoria y el límite de una organización en referencia al riesgo, teniendo en cuenta su exposición y capacidad de tolerancia o absorción. Un órgano de gobierno de una línea de asistencia necesitará estipular en su política cuales son estos límites, así como comunicarlo a los directivos, para asegurarse de que se ha comprendido claramente cual es el riesgo que se puede aceptar.

El proceso de gestión del riesgo está compuesto por tres estadios principales:

1. Identificación del riesgo- preste atención a lo que realiza, dónde lo realiza y con quién y localice lo que puede ir mal;
2. Análisis del riesgo- decida la seriedad y probabilidad de los riesgos. Déles prioridad.
3. Control del riesgo- haga cuanto crea necesario para atajarlo y que las cosas se tuerzan.

Existe un proceso de planificación regular que se realiza de forma participativa

La planificación es un proceso de establecimiento de objetivos y elaboración de una estrategia para alcanzarlos por medio de la disposición de recursos organizativos. Puede darse de multitud de maneras: presupuesto anual, plan de personal, plan estratégico en toda regla. Sea cual fuese su forma o alcance, percibir que la planificación es un proceso regular y efectivo es un componente básico de un buen gobierno y responsabilidad.

Para asegurarse de que lo que una línea de asistencia infantil está proponiendo es a fin con las necesidades de sus socios con intereses, el proceso de planificación se deberá acometer de manera participativa. Los socios fundamentales con intereses en el proyecto, tales como los propios niños, deberán estar comprometidos en todos y cada uno de los estadios del proceso de planificación- desde el establecimiento de las metas y la definición de los objetivos y hasta la disposición de los recursos

Participación de los niños en la Estrategia de Ciudadanía Infantil: Childline Irlanda/ Sociedad Irlandesa sobre la prevención de crueldades a menores (ISPCC)

La Childline/ ISPCC lanzó en 2005 la Estrategia de Ciudadanía Infantil, donde se detalla un plan de 10 años de duración para la agencia como ente global, incluyendo los servicios de la línea infantil. Dicha estrategia se desarrolló tras una consulta a nivel nacional en la que participaron niños y adolescentes, personal y voluntarios de ISPCC/ Childline y otras partes interesadas. Se preguntó a más de 2000 niños en visitas a 30 centros de todo el país. Se preguntó a los niños en grupos de clase una serie de preguntas, bien mediante cuestionarios individuales o bien como brainstorming como grupo, mientras el personal de ISPCC/ Childline registraba las respuestas. Dichas cuestiones versaban sobre su conocimiento o no acerca de los servicios (de la ISPCC/ Childline o no), lo que consideraban que la ISPCC/Childline había realizado con acierto o por el contrario mal. Igualmente, se les preguntó sobre lo que les gustaría ver que la agencia hace en el futuro.

Sacado del Manual Práctico de CHI, *A Guide to Child Participation Practice in Child Helplines*.

Los programas y los proyectos se evalúan con regularidad

La evaluación es el medio por el que la línea de asistencia puede identificar si está alcanzando sus metas y objetivos y emprendiendo las actividades adecuadas para la consecución de la misión. Será importante tanto para la responsabilidad como para el aprendizaje.

Le evaluación faculta a las líneas de asistencia a que muestren que están cumpliendo con lo previsto, que se están utilizando los recursos de manera eficiente y consecuentemente, que están teniendo un impacto positivo. La evaluación puede igualmente ayudar a la línea de asistencia a identificar lo que funciona bien y lo que no. Para que ello fomente el aprendizaje será crucial que las lecciones tomadas se reintegren en el ciclo de toma de decisiones. Sin embargo, para llevarlo a cabo de manera efectiva, será útil que se establezcan procedimientos para el seguimiento de las recomendaciones que puedan surgir de las evaluaciones, tales como la revisión de progresos del consejo y preguntar al personal sobre lo que ha cambiado como resultado.

La clave para una buena evaluación es la transparencia. Las líneas de asistencia deberían reportar progresos relativos a las metas y objetivos principales en su informe anual o por medio de informes de evaluación individuales que se hagan públicos. La apertura al resto es importante ya que difunde que la línea de asistencia está progresando y además ayuda a fomentar la confianza entre los socios con intereses.

La participación de niños en la evaluación: Childline Foundation, India

Childline India ha creado unos espacios llamados Casas Abiertas donde los niños tienen la facultad de hacer juicios, revisar y evaluar las actividades que la línea de asistencia lleva cabo en su propio interés. Esta interacción abierta y sin inhibiciones permite identificar y solucionar problemas al equipo de la Línea Infantil /childline conjuntamente con los niños. Es importante destacar que los niños no tienen sólo la potestad de juzgar las situaciones, sino que también tienen la facultad de emitir un veredicto o determinar el curso de una acción en relación a un problema.

Además de realizar una importante labor de evaluación, las casas abiertas sirven de oportunidad para compartir encuentros positivos entre los niños y los funcionarios o los sistemas aliados, como la policía, personal sanitario, etc. quienes habitualmente se ven con desconfianza entre la población. Con ello se ayuda no sólo a una mejor comprensión del servicio sino también a fortalecer una relación de confianza con los niños.

Para más información: www.childlineindia.org.in/pdf/Annual-Report-05-06.pdf

Principios fundamentales de una evaluación participativa

Siempre que esté pensando en llevar a cabo una evaluación en la que comprometa a socios con intereses en el proceso, será importante que se sigan los siguientes principios. Sin que se vean reflejados todos y cada uno de ellos en el proceso, los beneficios que se aseguren al comprometer a los socios con intereses serán indeterminados:

- El proceso de evaluación involucra a participantes que desarrollan sus actividades- por ejemplo establecimiento de metas, establecimiento de prioridades, selección de las cuestiones más relevantes, análisis de datos toma de decisiones respecto de los datos,
- Los participantes en el proceso llevan la evaluación. Son ellos los que toman las decisiones más importantes en función del diseño de la evaluación. Llegan a sus propias conclusiones.
- Los participantes de la evaluación se asegurarán de que ésta se centra en métodos y resultados que consideren importantes;
- Los participantes trabajarán como un único grupo y cualquiera que facilite la evaluación apoyará la unidad del grupo y la discusión de preguntas.
- Todos los aspectos de la evaluación, incluidos los datos, serán comprensibles tendrán significado para cada participante.
- Cualquier apoyo supondrá un recurso para el aprendizaje. Los participantes serán quienes tomen las decisiones y quienes evalúen.
- Adaptado de: http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Introducing%20evaluation_E.pdf

3.2 Los roles y responsabilidades del consejo de administración

El consejo de administración garantiza que la misión y los valores de la línea de asistencia se mantengan

Tal y como se indica en la sección 3.1, la misión de una línea de asistencia infantil es su razón de ser. Ello refleja una determinación realista y a largo plazo de lo que es la organización, a quién sirve, lo que hace y lo que puede conseguir. La misión y los valores inspiran a la gente a involucrarse en la línea de asistencia mientras que proporciona un enfoque común a sus actividades y metas. Una de las principales responsabilidades del consejo es identificar, salvaguardar y promover la misión. Al salvaguardar la misión, el consejo, de alguna forma, protege el corazón de la organización. La tarea más importante del consejo a este respecto será garantizar que la línea de asistencia es fiel a la misión en todas sus acciones.

El consejo deberá asegurarse de que todo el mundo en la organización conozca y comulgue con la declaración de la misión, empezando por el propio consejo. Asimismo, deberá revisarla habitualmente para garantizar que está en la línea de las actividades planificadas existentes. Por varias razones podría darse una descompensación entre la misión y los programas; quizás ya no exista la necesidad de la prestación de servicio originaria, o la financiación disponible haya conducido a una “ralentización de la misión”. El consejo deberá confirmar periódicamente que la línea de asistencia está llevando a cabo el propósito original expresado en los documentos de gobierno y, por supuesto, que no está comprometida en actividades, ilegales, inmorales o no permitidas. Por medio de una revisión habitual de la declaración de la misión, el consejo podrá determinar si existe una descompensación y qué pasos se deben dar para armonizar la misión y los programas.

El consejo se centra en la estrategia, la política y la supervisión de la línea de asistencia

Sin importar el tamaño, la misión, la antigüedad o el presupuesto que tenga una línea de asistencia, las tareas fundamentales del consejo son en primer lugar definir una política, ejercer una supervisión y proporcionar una dirección estratégica en las siguientes áreas:

- **Misión:** el consejo salvaguardará la misión asegurándose de que existe una clara visión de la misión compartida por toda la línea de asistencia, una buena declaración de la misión, programas y servicios planificados y evaluados adecuadamente;
- **Valores:** el consejo definirá los valores y establecerá el estándar de la conducta profesional por medio de su propio comportamiento y ejemplo así como en las políticas que otros deban seguir que establezca.
- **Recursos:** el consejo garantizará que la línea de asistencia disponga de los recursos adecuados (medios humanos, materiales y financieros) por medio de la designación de un director ejecutivo, un control financiero de la línea de asistencia y garantizando la adquisición de suficientes recursos, así como asistiendo en disposición de los mismos.
- **Promoción de prestaciones:** el consejo promoverá la línea de asistencia en la comunidad y servirá de vínculo o interlocutor con los socios, donantes, beneficiarios y otros socios con intereses.

El consejo comprende las finanzas de la línea de asistencia y garantiza el acuerdo y la mejora del control financiero

Para conservar la estabilidad de una línea de asistencia para niños, el consejo necesitará comprender su situación financiera y tener la tranquilidad de que sus fondos se están utilizando prudentemente. Así, un efectivo sistema de control será clave para ello.

El consejo de una línea de asistencia infantil tendrá la responsabilidad de desarrollar un control financiero, asegurándose de que se mejora el control y revisándolos periódicamente. Paralelamente a llevar una auditoría de las cuentas por una tercera parte independiente (ver sección 3.1), uno de los principios fundamentales del control financiero es la separación de las tareas transaccionales. Si se separan las tareas, se reduce el alcance de los errores y descuidos, así como la manipulación deliberada o el abuso. Por ejemplo, si la persona que registra los ingresos en caja es la misma persona que la misma que comprueba que los ingresos de caja están registrados en las cuentas bancarias, no será fácil detectar alguna fraudulencia. Asimismo, serán más difíciles de detectar los fallos si es únicamente cada persona quien supervisa su propio trabajo. El grado de separación de las tareas que se puedan alcanzar variará de una línea de asistencia a otra en función de su tamaño.

Para garantizar la integridad financiera de la línea de asistencia, será igualmente importante que los miembros del consejo comprendan la información financiera que se les aporte. Para facilitar esto, las líneas de asistencia deberán reclutar miembros del consejo que tengan una cierta experiencia financiera, y tendrán que garantizar que se faciliten explicaciones en detalle o que se forme a aquellos que no estén tan familiarizados con los asuntos financieros.

3.3 El funcionamiento del consejo

El consejo tiene una clara disposición de las normas por las que se rige

El consejo necesita de procedimientos establecidos para realizar su trabajo. Con ello, fortalece la responsabilidad, mejora la eficacia y proporciona un marco sólido para la acción colectiva. La mejor guía para operaciones de del consejo será la disposición de un documento de gobierno por escrito, que oriente sobre en temas como puede ser la selección de nuevos socios, las agendas de las reuniones y los procesos de toma de decisiones (véase el ejemplo de documentos de gobierno de Chile Helpline Corpolatín, Colombia de la sección 3.1). El consejo podrá formular procedimientos más detallados, por medio de la declaración de políticas que aborden un cierto número de asuntos, desde el lugar de las regiones del consejo hasta el formato de las agendas. Todas las normas de de operación del consejo, bien aparezcan en documentos básicos o en declaraciones de políticas, deberán estar recogidas en conjuntamente en un manual que se distribuya entre los miembros del consejo. Un buen representante estudiará las normas de operación en detalle para tratar de que el trabajo del consejo se centre en lo que debe y vaya por el camino apropiado.

El consejo se reunirá en junta habitualmente según una planificación previa

Los documentos básicos de una línea de asistencia infantil especificarán el número mínimo de juntas del consejo. Si bien no existe un número perfecto, una única vez al año no suele ser bastante para que el consejo cumpla con la totalidad de sus cometidos. Mientras que algunos consejos estiman que pueden llevar a cabo su trabajo en dos o tres juntas prolongadas, otros prefieren reunirse más a menudo. Por ejemplo, los Consejos de LifeLine/ ChildLine Namibia o Chile Helpline Aruba se reúnen una vez al mes. En última instancia, el número de juntas de consejo de cada año debería estar determinado por la carga de trabajo que se deba alcanzar.

Independientemente del número de veces que se realicen las juntas del consejo, los miembros del mismo deberán estar informados de las fechas de las mismas con suficiente antelación, para poder prepararse bien. La presencia en las juntas suele ser mayor si se establece un calendario regular a comienzos de año. Las juntas se desarrollan de manera más eficaz si se tiene una agenda preparada meticulosamente. Igualmente, es más probable que los miembros del consejo atiendan a las juntas cuando esperen que vaya a haber participación activa y deliberación real.

Todos los miembros del consejo deberán acudir a las juntas regularmente

Un problema común al que se enfrentan las organizaciones que tienen consejos compuestos por voluntarios es el tema de la asistencia a las mismas. Aunque a la hora de reclutar miembros para los consejos se establezcan compromisos en este sentido para los miembros, aquellas organizaciones que no pagan a sus consejeros pasan apuros para asegurarse de que los miembros del consejo atienden a las juntas. Para acometer este asunto, algunas organizaciones han encontrado útil desarrollar una política formal de asistencia a las juntas, donde se establece claramente el curso de las acciones en caso de que no se atienda a varias juntas. Kids Help Phone (KHP) en Canadá por ejemplo, estipuló en sus Estatutos de obligado cumplimiento que si un miembro del consejo no asiste a tres juntas consecutivas de KHP, podrán ser destituidos por acuerdo en votación de los tres cuartos de los miembros.

¿Cuándo se convierte la asistencia a las juntas en un problema “oficial”?

El problema de la asistencia a las juntas se da cuando ocurre alguna de las condiciones siguientes relativas a la presencia en las juntas de los miembros del consejo:

- El miembro presenta dos ausencias no notificadas seguidas (donde “no notificadas” quiere decir que dicho miembro no avisó a tiempo a la organización antes de la celebración de la junta para indicar que no asistiría a la siguiente junta);
 - El miembro presenta tres ausencias notificadas seguidas;
 - Los miembros no hayan asistido a un tercio del número total de juntas del consejo en un periodo de 12 meses.
-

El consejo levantará acta de todas las juntas y decisiones y las compartirá con el personal y el público general de manera continua

El registro de las juntas del consejo es un instrumento básico relativo también a la responsabilidad. Las actas son un instrumento de memoria institucional que faculta a la línea de asistencia a trabajar con fuerza, sin ser vulnerable ante las agendas especiales individuales o esfuerzos para detentar el control. El consejo designará una persona para que lleve el registro de todos los procedimientos formales, incluyendo lugar y hora, asistencia, agenda y decisiones tomadas. Estas actas se aprueban en un borrador por parte de los miembros con derecho a voto del consejo antes de ser distribuidas en formato final. Cuando haya cierta información que se discuta en una junta de consejo y registrada en las actas que la línea de asistencia no desee hacer pública, por ejemplo sobre asuntos contractuales o de personal, las actas de la junta se harán públicas otras peticiones o se anunciarán en la página web.

El consejo tendrá una presidencia designada

Como cualquier decisión de colaboración como órgano, un consejo no puede funcionar de manera efectiva sin haber designado un líder. El presidente es el principal responsable de coordinar el trabajo del consejo y de servir como nexo de unión con el personal, en particular con el director ejecutivo. Las tareas del presidente incluyen esencialmente convocar y conducir las juntas. El presidente no tiene ningún poder especial relativo a la toma de decisiones, salvo que se deleguen expresamente en su figura por la totalidad del consejo.

Se pueden utilizar varios métodos para nombrar al presidente (por ejemplo, una elección por parte de los miembros de la organización o del consejo en sí). Entre las cualidades que un presidente debe tener se destaca la capacidad de liderar y dirigir una discusión con imparcialidad y de forma convincente y amoldarse a los procedimientos prescritos y a la agenda preestablecida. Aptitudes de gestión del tiempo y el poseer una visión estratégica serán también esenciales. Para poder evitar malentendidos y conflictos, se deberá describir en los documentos básicos tanto el método de nombramiento del presidente como sus principales responsabilidades.

Deberes del presidente

El papel del presidente no es siempre obvio, por lo que será una buena práctica disponer de un listado de expectativas por escrito, lo que incluirá:

- Programa de las celebraciones de las juntas;
- Establecimiento de las agendas de las juntas (conjuntamente con el director ejecutivo);
- Conducción de las conversaciones en las juntas, con especial atención a las agendas y las reglas de orden;
- Coordinar cualquier actividad del consejo aparte de las juntas;
- Supervisar la contratación y evaluación de rendimientos del director ejecutivo;
- Garantizar que el consejo desempeña su labor de la manera más eficiente y evalúa su rendimiento;
- Representar a la línea de asistencia en público

El director ejecutivo no será el presidente

Tal y como se detallará en la sección 3.5, la división de la dirección y la supervisión es un principio básico de un buen gobierno organizativo. Mientras que el director ejecutivo se sentará en el consejo como un miembro sin derecho a voto, se considera una práctica no deseada tener a un director ejecutivo que sea presidente a su vez, dado que así se concentra el poder y la autoridad en manos de un único individuo.

El consejo reflejará la diversidad del país en el que trabaja

Diversidad no significa únicamente representación de diferentes grupos en el consejo de gobierno de la línea de asistencia sino que se trata también de reconocer que la efectividad organizativa necesita de la diversidad. Para ser efectivo, un consejo de una línea de asistencia necesita:

- Ser reflejo de la comunidad a la que sirve;
- Responder a las necesidades de los beneficiarios;
- Involucrar a gentes de diferentes culturas, étnias con diversas aptitudes y experiencias.

Por medio de la diversidad el consejo podrá disponer de un amplio abanico de puntos de vista, trasfondos, aptitudes y experiencias en sus deliberaciones. Ello fortalecerá sus posibilidades a la hora de tomar decisiones operativas y estratégicas más precisas y adecuadas.

Diez preguntas que puede hacerse a si mismo a la hora de mejorar el grado de diversidad del consejo de gobierno de su línea de asistencia

1. ¿En qué medida refleja el consejo la gente que se beneficia del trabajo de la línea de asistencia o a quienes ayudan a la línea de asistencia a desarrollar su trabajo?
2. ¿Entendemos realmente sus necesidades como consejo?
3. ¿Confiamos en que la estrategia y los resultados de la línea de asistencia, de la que somos responsables, encaje con la misión de la organización y se esté manteniendo dentro de un entorno cambiante?
4. ¿Podría nuestro consejo reflejar mejor la sociedad, nuestros beneficiarios y socios con intereses y podría aprovechar mejor el talento de la gente, ayudándonos así a hacerlo mejor?
5. ¿Qué aptitudes y conocimientos faltan en nuestro consejo?
6. ¿Cuál sería nuestro consejo ideal? (Imagínese el consejo de sus sueños)
7. ¿Hemos localizado ya a gente que se pueda unir a nuestro consejo? ¿Existe gente entre nuestra línea de asistencia que podría involucrarse como parte del consejo?
8. Para la línea de asistencia, ¿cuáles serían los retos y las ventajas de la diversidad?
9. ¿Resulta ser la mejor opción para involucrar a gente en el proceso de toma de decisiones el convertirse en miembro del consejo?
 - ¿Estamos preparados para involucrar a más gente en el consejo?
 - ¿Existen otras formas de involucrar gente tales como sub-comités, foros y grupos de asesoramiento para ganar efectividad?

10. ¿Por qué estamos observando la diversidad de nuestro consejo? ¿Lo hacemos por razones válidas-contribuir al trabajo de su organización y al trabajo de su consejo- o es porque usted o alguien piensa que quedará bien para su organización?

Adaptado de: www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/trusteegovernance/?id=569

3.4 Toma de decisiones del consejo

El consejo toma decisiones colectivamente

El consejo es un órgano de liderazgo colectivo. Representa los intereses de la línea de asistencia y ayuda a que ésta se mantenga centrada en la misión. Como asamblea de individuos, el consejo tiene una amplitud de miras y una profunda experiencia que sobrepasa las habilidades de un único líder. Sin embargo, como órgano individual, el consejo puede poner en común múltiples puntos de vista que representen visiones y metas compartidas, además de servir como una fuerza de unidad en la línea de asistencia.

El liderazgo conjunto no siempre es fácil, si bien una documentación básica ayudará a que el consejo funciones eficazmente como un equipo por medio del establecimiento de parámetros relativos a la toma de decisiones como grupo. Dichos parámetros estipularán que el consejo únicamente toma decisiones en juntas constituidas formalmente en la que la mayoría de los miembros esté representada (quórum). Los documentos básicos especificarán cuántos miembros constituyen el quórum, cómo se convocan las juntas y la forma en la que se toman las decisiones y se levanta acta. Dicha guía ayudará al consejo a realizar sus tareas consistentemente y a evitar cuestiones sobre la validez de sus decisiones.

Tras estos estándares básicos, el estilo de la toma de decisiones del consejo puede variar enormemente. Algunos consejos funcionan mejor por consenso, mientras que otros votan cada decisión. Cualquiera de los dos métodos o la combinación de ambos son válidos siempre que permita a cada miembro del consejo formar parte de la toma de decisiones. Siempre se deberá registrar en el acta cómo se ha llegado a la decisión (véase sección 3.3.4). Los consejos sólo tomarán excepcionalmente decisiones fuera de junta, generalmente ante emergencias. Cuando se deban tomar decisiones fuera de junta, el consejo se basará en una política establecida con anterioridad y registrará las decisiones para una aprobación formal en la siguiente junta.

3.5 La relación entre el consejo y la dirección

Existe una separación clara entre gobierno y funciones de dirección

Otro principio básico de un buen gobierno es que la dirección y la supervisión deben estar separadas. La asunción subyacente es que esta separación hace posible los controles y equilibrios que garantizan que una organización está bien gestionada y que las decisiones se toman teniendo el interés de la organización en mente.

Un consejo que no esté separado de la dirección (por ejemplo, un consejo cuyos miembros sean los mismos que, o estén íntimamente relacionados, o dominados por el personal) se enfrentará a graves dificultades a la hora de representar los intereses de la línea de asistencia con imparcialidad. Estas dificultades aparecerán dado que será la misma gente (o alguien próximo) que tome las decisiones y que evaluará la idoneidad, a la gente afectada. Por ejemplo, un miembro del personal que pertenezca al consejo tomará parte en una decisión sobre propio salario basándose en una valoración realizada por el mismo. Asimismo, un miembro del personal que sirva en el consejo podría aprobar sus propios presupuestos, establecer sus pagos o evaluar sus programas.

Un consejo que no esté separado de las funciones de dirección se encontrará en un estado de conflicto de intereses real o a punto de darse, dado que las funciones de supervisión y dirección se entre mezclarán. Un consejo que sea independiente de la dirección por el contrario, evita la posibilidad de que sus acciones sean motivadas por intereses distintos a los fines de la línea de asistencia.

En una línea de asistencia con una separación clara entre personal y supervisión, la dirección conduce la organización en su día a día, mientras que el consejo establece las políticas de actuación, realiza la supervisión y guía estratégicamente a la organización. Evidentemente, esto no significa que la dirección, el personal o los voluntarios no tengan nada que ver con la estrategia o que los miembros del consejo no contribuyan en el día a día de la organización. Significa por el contrario que existe una delgada pero importante línea de separación entre estas dos áreas, que debe ser reconocida y protegida por ambas partes.

Para muchas líneas de asistencia este axioma puede sonar extraño, dado que generalmente el personal conoce mejor la línea de asistencia que el consejo y además se encuentra en una posición ventajosa para poder proporcionar una dirección estratégica, evaluar los resultados y necesidades de la línea de asistencia.

Sin embargo, aunque este fuera el caso, en aras de evitar un conflicto de intereses, real o futuro, tanto por lo descrito anteriormente como por las consecuencias negativas que acarrea, se hace del todo necesario e importante mantener dicha separación.

Uno de los retos con que se suelen encontrar las líneas de asistencia nuevas es que el consejo habitualmente confía excesivamente en el director ejecutivo. En estas circunstancias parece natural conceder al director ejecutivo un puesto en el consejo. Sin embargo, con ello rompemos la

distinción entre dirección y gobierno al concentrar poder en una única persona. Una vía común para sortear el problema es incluir al director ejecutivo en el consejo sin voto. En el caso de LifeLine/ChildLine Namibia, por ejemplo, el director, director de operaciones y director financiero están presentes en el consejo, si bien lo hacen como miembros sin derecho a voto.

En organizaciones en las que el director ejecutivo no tenga una plaza en el consejo, es una práctica común que el director se retire de las conversaciones sobre temas que le afecte directamente, como la remuneración o la evaluación de rendimientos.

La separación de la dirección y el gobierno es importante independientemente del tamaño de la línea de asistencia, si bien es crucial en el momento en el que trato los recursos como el tamaño aumenten. Cuando existan fondos importantes a la contribución y se deban tomar decisiones en profundidad sobre los beneficiarios, será fundamental un consejo independiente para una toma de decisiones efectiva y equilibrada. Además, un consejo independiente y activo asegura a los donantes, beneficiarios y otros socios con intereses que la línea de asistencia está siendo conducida profesionalmente y que se evitan conflictos de intereses. Aquellas líneas de asistencia que aspiren a crecer, reconocen que la sostenibilidad a largo plazo exige un buen gobierno y que un punto fundamental para ello es la separación entre supervisión y dirección.

El consejo asesora y apoya al director ejecutivo

Para el éxito de cualquier línea de asistencia será fundamental una buena relación entre el consejo de administración y el director ejecutivo. Cada uno de ellos necesita desempeñar un papel de apoyo mutuo, para lo que una buena comunicación será crucial. El director ejecutivo tendrá que proporcionar al consejo información precisa en el momento adecuado sobre la línea de asistencia, mientras que el consejo deberá ser claro y conciso en sus instrucciones y proporcionar retroalimentación al director ejecutivo. Asimismo será fundamental una buena relación entre el director ejecutivo y el presidente (ver 3.5).

El consejo evaluará con regularidad al director ejecutivo

Como una parte más de su retroalimentación, el consejo deberá revisar periódicamente la gestión del director ejecutivo, preferiblemente anualmente. Dicha revisión se basará en criterios predeterminados, tales como la descripción escrita del trabajo y las metas anuales establecidas. La revisión ayudará al director ejecutivo a comprender lo que el consejo espera y cuales son las áreas donde hay que mejorar. Esta revisión es también importante para establecer las bases de posibles compensaciones y, si fuese necesario, para documentar rendimientos que no hayan sido los adecuados lo que podría finalizar en despido. (Véase el apéndice 2 para el formulario de evaluación del director ejecutivo.)

Si bien el presidente deba ser quien conduzca la revisión del director ejecutivo, será importante que el consejo conduzca la evaluación como un órgano. Un enfoque para los miembros del consejo será la discusión del rendimiento del director ejecutivo, utilizando la descripción del trabajo y las metas anuales como base. El presidente podrá comunicar entonces los resultados de su evaluación al director ejecutivo, junto con sus recomendaciones.

El director ejecutivo dispondrá de una versión por escrito de su trabajo donde se esbozarán claramente las metas y los resultados de los objetivos

Disponer por escrito de una descripción de la posición será importante para el director ejecutivo porque se identifican así cuales son las expectativas del consejo en relación al director ejecutivo. Sin ello podría existir ambigüedad en lo referente a las responsabilidades que se hayan delegado en él por el consejo, lo que podría desembocar en un conflicto innecesario.

Una descripción de la posición para directores ejecutivos

Las tareas descritas en la mayoría de las descripciones del trabajo de director ejecutivo incluyen:

- Contratación, despido y supervisión del personal;
 - Dirigir y evaluar programas y operaciones e;
 - Identificar, obtener y gestionar recursos;
 - Preparar el presupuesto anual;
 - Proponer políticas y iniciativas estratégicas al consejo ;
 - Comunicarse con los socios con intereses;
 - Promover la organización en la comunidad;
 - Apoyar al consejo en su trabajo;
-

El director ejecutivo y el presidente del consejo deberán tener una buena relación laboral

A menudo uno de los ingredientes más importantes para el éxito de una organización es la calidad de la relación entre el presidente del consejo y el director ejecutivo. Desafortunadamente, la naturaleza de ambos cargos implica tensiones inherentes a ella. Fundamentalmente, el director ejecutivo está más próximo a las actividades del día a día en la organización y suele conocer muchos más detalles sobre los beneficiarios de la organización, con lo que ellos mismos creerán que conocen mucho más sobre la organización que el propio presidente del consejo. Pero, el presidente es responsable de aportar liderazgo al consejo, ante quien el director ejecutivo será responsable, y habitualmente conducirá la evaluación del rendimiento del director ejecutivo. Como consecuencia de estas tensiones inherentes a los cargos, a menudo se hace necesario para el presidente y el director ejecutivo realizar esfuerzos deliberados para construir y cultivar su relación en aras del mejor bien para la organización.

Formas prácticas y procedimientos que pueden minimizar los conflictos entre el presidente del consejo y el director ejecutivo

Una de las maneras más efectivas de minimizar los conflictos entre ambos roles es establecer prácticas y procedimientos formales que ayuden a ambas personas en dichos puestos a diferenciar entre un asunto de organización laboral y un asunto personal. Las siguientes sugerencias se plantean para ayudar a asegurar una relación de alto nivel entre el presidente del consejo y el director ejecutivo por medio del establecimiento de prácticas y procedimientos formales:

- Disponer de una descripción del trabajo de ambos por escrito donde se identifiquen claramente los roles y responsabilidades;
- Disponer de procedimientos por escrito y aprobados relativos a la evaluación del director ejecutivo y un enfoque que garantice una aportación importante del presidente;
- Realizar sesiones de formación regular del consejo que incluyan perspectivas generales de los roles del consejo y del director ejecutivo
- Cuando haya un nuevo presidente del consejo o jefe ejecutivo en la organización, ambos deberán reunirse para discutir las mejores fórmulas para trabajar en equipo;
- Las agendas de las juntas del consejo deberán ser desarrolladas de común acuerdo entre el presidente y el director ejecutivo
- Será bueno rotar la posición de presidente del consejo cada pocos años para traer aires y perspectivas nuevas al cargo;
- Desarrollar figuras de presidentes por medio de la existencia de vice presidentes que asuman dicho cargo durante un año antes de convertirse en presidentes del consejo;
- Ni el director ejecutivo ni el presidente del consejo deberán nunca ocultar información al resto del consejo. En raras ocasiones, los miembros del consejo preferirán mantener la confidencialidad de alguna información entre ellos y no hacer participe al director ejecutivo. El director ejecutivo no ocultará nunca información al consejo- todos los miembros del consejo tendrán derecho a estar plenamente informados acerca de la organización.

Adaptado de: www.managementhelp.org/chf_exec/ed_chair.htm

El consejo delega responsabilidades en el director ejecutivo

El consejo tendrá la autoridad de dirigir y controlar la línea de asistencia para niños. Sin embargo, únicamente se reúne ocasionalmente, y sus miembros son a menudo individuos muy ocupados que trabajan además voluntariamente. Para acometer estas restricciones prácticas, una de las vías mediante las que el consejo acomete sus responsabilidades es delegando autoridad en el director ejecutivo.

Al hacer esto, el consejo no cesa en sus responsabilidades de establecer políticas, proveer dirección, o supervisar. Mantendrá la autoridad de la toma de decisiones, y el director ejecutivo será responsable de sus decisiones ante el consejo. Sin embargo, dentro de los límites dispuestos por el consejo el director ejecutivo tendrá la libertad de conducir la línea de asistencia como crea oportuno, tomando importantes decisiones sobre el día a día de la organización.

El consejo mantendrá su autoridad y protegerá al director ejecutivo asegurándose de que los documentos básicos reflejan alarmante los poderes delgados en él. Como se mencionaba anteriormente, dicha delegación se podrá presentar en una descripción escrita de la posición destinada al director ejecutivo.

La clarificación de la relación entre el consejo y el director ejecutivo ayuda a una cooperación más fluida entre ambos. Asimismo, previene que el consejo ceda demasiada responsabilidad al director ejecutivo o que se acometan temas en pequeña escala.

3.6 Integridad del consejo

El consejo toma de decisiones estando informado

La toma de decisiones firmes depende de dos factores: información precisa y la habilidad para utilizarla. Los miembros del consejo necesitan información completa y actualizada, y además, deberán saber como utilizarla para guiar y fortalecer la organización. Los miembros del consejo solicitarán ayuda al personal en la preparación de de las juntas por medio del aporte de estos de información concisa cuidadosamente seleccionada de antemano. El personal podrá ayudar al consejo manteniendo informados a sus miembros por medio de la distribución de información general de cuando en cuando. Los miembros del consejo no regirán preguntar al personal por más información o información diferente de la prestada en caso de que necesitaran formarse criterios firmes. Más aún, los consejos no deberán basarse únicamente en la información proporcionada por el personal: deberán buscar sus opiniones y perspectivas para estar seguros de que disponen de toda la información posible. Se esperará de cada miembro del consejo que acuda a las juntas habiendo leído los materiales de fondo que se le hayan proporcionado. De esta forma se conseguirá que en las juntas se discuta a fondo y se tomen decisiones e vez de resultar ser aburridas presentaciones de información que los miembros del consejo pueden leer por su cuenta.

Inclusión de los niños en el consejo de directores: National Runaway Switchboard, E.E.U.U.

El consejo de directores tiene veinte miembros. Todos los años se elige un joven de menos de 18 años para el consejo por un periodo anual y ayudado o un mentor. Dicha persona es a su vez asignada a uno de los comités en activo del consejo y se le forma para trabajar los medios de comunicación sobre los asuntos de las políticas. Con ello, el consejo de directores se beneficia de disponer de un feedback directo e inmediato de los niños y jóvenes durante sus juntas y comités. Además, la National Runaway Switchboard dispone de un Comité de Asesoramiento Juvenil.

Sacado del manual de CHI, *A Guide to Child Participation Practice in Child Helplines*.

El consejo estará informado de primera mano de las necesidades de la línea de asistencia por los socios con intereses

Como beneficiarios finales de las líneas de asistencia, se deben establecer estructuras para garantizar que l@s niñ@s pueden aportar al gobierno de la organización. Garantizar su participación en este nivel será importante, dado que garantiza a l@s niñ@s que influyen en las decisiones que encuadran y establecen los parámetros de las actividades a nivel operativo.

Comité asesor infantil/ consejo asesor junior: Childline Ireland/ Sociedad Irlandesa para la Prevención de la Crueldad Infantil (ISPCC), Irlanda

Cada región/servicio dentro de la ISPCC/Childline lleva un Comité Asesor Infantil, el cual es un grupo de jóvenes que se reúne habitualmente (generalmente una vez cada dos meses) y acomete una serie de actividades como hacer campañas, financiación, aprobación de políticas y toma de decisiones. Cada comité vota entonces representantes de los mismos que participarán en el Consejo asesor junior, el cual se reúne trimestralmente para asesorar al consejo de la ISPCC/ Childline sobre cualquier decisión o política. Se selecciona a los miembros de colegios, grupos de jóvenes, contactos personales o habiendo trabajado como cliente de la ISPCC. Para proteger el anonimato de los usuarios de los servicios de la Childline, no se sabe si los miembros del Comité son a su vez usuarios del servicio.

Sacado del manual práctico de CHI, *A Guide to Child Participation Practice in Child Helplines*.

Los miembros del consejo tendrán un claro conocimiento de sus roles y responsabilidades individuales

Aunque los miembros del consejo gobiernen como una parte de un órgano de liderazgo colectivo, tienen deberes individuales igualmente. Satisfacer dichos deberes tiene que ver con que los miembros del consejo acudan a las juntas regularmente, contribuyan activamente a las deliberaciones y antepongan el interés de la línea de asistencia ante cualquier interés personal o profesional.

Una lista escrita de las expectativas del cargo puede ayudar a los miembros del consejo a comprender mejor su papel y a cumplir con él lo mejor posible. Tras estos deberes fundamentales, los consejos delegarán tareas adicionales y específicas en miembros individuales. El financiero experto que sirve en el consejo, por ejemplo, estará autorizado a supervisar la preparación del presupuesto anual, o el abogado del consejo dispondrá de una amplia autoridad para supervisar los asuntos legales de la línea de asistencia (si está registrada legalmente). Dicha acción de delegación deberá ser muy clara por parte del consejo y no será asumida automáticamente, puesto que dependerá de la calificación profesional de los miembros individuales del consejo. Sin embargo, no será suficiente para los miembros del consejo limitar su servicio al consejo a sus servicios profesionales especializados. La primera y más importante tarea de cada miembro del consejo será contribuir a la toma de decisiones colectiva de consejo como órgano global.

A pesar de sus buenas intenciones, resulta complicado para aquellos miembros del consejo comprometidos a fondo con la organización recordarles que no tienen autoridad personal aparte de su participación en el consejo. Los miembros del consejo se ofrezcan a trabajar en las actividades de la línea de asistencia, por ejemplo, no estarán en disposición de ordenar al personal o voluntarios lo que tienen que hacer por el mero hecho de ser miembros del consejo. Así, el director

ejecutivo de la mano del presidente, deberá querer saber que los miembros del consejo comprenden la naturaleza de su autoridad y que no sobrepasan sus límites tratando de dirigir directamente la línea de asistencia.

Una descripción del puesto de miembro del consejo

Una descripción del puesto puede ayudar a los miembros del consejo a comprender como deben comportarse en el consejo y dar prioridad a sus actividades. Igualmente será una buena herramienta para hacer saber a los nuevos miembros del consejo lo que se espera de ellos. Esto incluirá:

1. Conocer y apoyar la misión de la línea de asistencia;
 2. Atender regularmente a las juntas del consejo;
 3. Prepararse las juntas de antemano;
 4. Mantener la confidencialidad;
 5. Proporciona orientación imparcial y documentada;
 6. Evitar las agendas especiales y los conflictos de intereses;
 7. Participar en comités y eventos especiales;
 8. Apoyar al director ejecutivo;
 9. Tomar partido en el desarrollo de recursos;
 10. Promover la línea de asistencia entre la comunidad.
-

El consejo se establece metas anuales y planes de acción para él mismo

Al igual que la línea de asistencia desarrolla un plan operativo para el año, el consejo deberá establecer metas anuales. Dichas metas deberán tener que ver con el propio desarrollo del consejo o podrá estar estructurado sobre las necesidades de fondo de la línea de asistencia, tales como necesidades que se hubieran perfilado en el plan estratégico. Las sesiones anuales para establecer metas del consejo centran al consejo en sus objetivos estratégicos, y le alejan de la rutina. Los consejos con éxito encuentran que un calendario regular de actividades recurrentes, incluyendo la aprobación de presupuestos, evaluación de proyectos y revisión de la gestión del director ejecutivo, ayudan a estructurar su trabajo eficazmente. El presidente deberá asegurarse de que estas actividades habituales tengan un sitio en las agendas de las juntas y que el consejo revise periódicamente sus metas anuales.

Actividades del consejo programadas anualmente

Disponer de un ciclo de actividades regularmente programadas garantizará que el consejo no se olvida de tratar ningún tema importante. Considere incluir estas actividades en un calendario permanente:

- Evaluación del director ejecutivo
- Aprobación del presupuesto anual

- Nombramiento y orientación de los nuevos miembros del consejo;
 - Formulación de las metas anuales del consejo;
 - Nombramiento y orientación de los nuevos miembros del consejo;
 - Revisión y actualización del plan estratégico;
 - Actividades de recaudación de fondos del consejo;
 - Auto valoración del consejo;
-

Los miembros del consejo tienen un plazo finito de permanencia en el mismo

La inclusión de un plazo limitado para el cargo es una buena fórmula de asegurarse que entran en el consejo nuevas ideas, gente y entusiasmo. Sin embargo, existen retos que deben afrontarse cuando existen estos límites de plazo, concretamente acerca de hacer un fondo común de gente cualificada y servicial para el consejo. La mejor fórmula de acometer esto será disponer de un proceso de selección efectivo para nuevos miembros del consejo (ver sección 3.7).

Los miembros del consejo no recibirán remuneración alguna por sus servicios

La buena voluntad de los miembros del consejo de servir voluntariamente al fin común es prueba suficiente de su compromiso con la línea de asistencia y demuestra que no se mueven por un interés personal. Cuando los miembros del consejo son asalariados y reciben otros beneficios materiales por prestar sus servicios al consejo, emerge un conflicto de intereses, dado que pueden darse situaciones en las que el beneficio personal se sobre ponga al interés de la línea de asistencia y sus beneficiarios. El principio de que los miembros del consejo no reciban remuneración alguna es una característica definitoria entre las ONGs, y ha contribuido enormemente a generar confianza en el sector. Si bien no todas las líneas de asistencias son ONGs, todas se mueven por un interés público, además de asegurarse que los miembros de los consejos no reciben beneficios personales por formar parte de los mismos es un importante principio que mantener.

El consejo dispondrá y hará respetar una política de conflicto de intereses

En vez de dejar los temas éticos a la apreciación personal, todas las líneas de asistencia deberán adoptar una política de conflicto de intereses. Al establecer una política de conflicto de intereses, el consejo mejora la reputación de la línea de asistencia en cuanto a responsabilidad y transparencia y podrá con ello atraer nuevas fuentes de recursos. Asimismo, será una guía de manejar situaciones potencialmente negativas para la línea de asistencia o los individuos asociados a ella. El conflicto de intereses aparece cuando un individuo acomete alternativas de competencias que puedan afectar a la toma de decisiones. El conflicto de intereses no tiene que significar automáticamente que el individuo haya hecho algo mal. El peligro está más bien en la aparición de dicha problemática más que el hecho en si. El conflicto de intereses puede involucrar a cualquiera, pero es especialmente común en consejos de gobierno cuyos miembros sean personas influyentes muy vinculadas a sus comunidades.

Los diferentes ejemplos de conflictos de intereses en las líneas de asistencia podrían incluir:

- Cuando un miembro del consejo sea a su vez director ejecutivo de una organización que compite por fondos con la línea de asistencia;
- Cuando un miembro del consejo obtenga un préstamo sin intereses de la línea de asistencia, o la organización que gestiona la línea de asistencia;
- Cuando se contrate a la esposa de algún miembro del consejo para proporcionar servicios profesionales a la línea de asistencia infantil ;
- Cuando un miembro del consejo sea pariente de algún miembro del personal;

Una política sobre el conflicto de intereses ayuda al consejo a controlar el comportamiento dentro de la línea de asistencia, y a manejar con imparcialidad las situaciones en las que confluyan múltiples intereses de los individuos. La política incluirá fundamentalmente un requisito de revelación completa de los conflictos actuales o potenciales y la abstención sobre decisiones en las que un individuo tenga intereses personales. Muchos consejos requieren que sus miembros firmen anualmente la declaración de revelación de conflictos de interés. Esta política debería extrapolarse a los empleados, voluntarios así como a miembros familiares, socios empresariales y otros socios próximos. Para que sea efectiva, el consejo debe asegurarse de que hace respetar la política.

Declaración de política de intereses: Kids Help Phone, Canadá

“Cada Director que esté de alguna manera, directa o indirectamente, interesado en un contrato o acuerdo propuesto con KHP deberá declarar dicho interés en la primera oportunidad y deberá retirarse de la discusión de la cuestión y no votará en referencia a la misma. Un interés indirecto incluirá, aunque no se limitará al interés de una empresa asociada, una persona empleada en dicha empresa y otro miembro de la casa del Director. Sujeto a las provisiones de la Ley y las provisiones dispuestas a este supuesto, si el Consejo o el Comité Ejecutivo aprueba un contrato o acuerdo, ningún director será inhabilitado por su oficina a contratar con KHP ni ningún contrato o acuerdo que entre por medio de o en representación de KHP con cualquier director o en lo que de alguna manera algún director esté interesado será responsable de ser evitado ni ningún director que lo contrate o esté interesado en ello será responsable de explicar a KHP o a sus miembros o acreedores sobre los beneficios realizados de alguno de dichos contratos o acuerdos o razones de que tal director esté en dicho cargo o la relación fiduciaria en establecida por ello.

Normas de Procedimiento, Kids Help Phone

El consejo establecerá un código de conducta para los miembros así como las acciones que se emprenderán si no se cumplen

La elaboración por escrito de un código es una buena manera de pensar en los valores que representa su línea de asistencia y la forma en que se hacen realidad las acciones cotidianas. La existencia de un código demuestra que su línea de asistencia tiene el coraje suficiente para establecer pautas de comportamiento y que su reputación se ciñe a ellas. Obviamente, ello será posible siempre que el código no sea únicamente un folio escrito. Así pues, distribúyalo entre su personal y voluntarios para que sea de dominio público. Posteriormente, atañerá al consejo y al director ejecutivo asegurarse que el código de conducta sea tomado en serio dentro de la línea de asistencia y que se cumpla.

El código de conducta deberá basarse en la iniciativa del consejo, aunque su redacción real deberá ser una tarea consejo-personal o un esfuerzo del personal que involucre a un rango de los socios con intereses. La discusión del código será un buen momento para que el consejo, el personal relevante y los socios con intereses se junten e identifiquen los valores y metas que comparten. Como mínimo el código debería acometer los siguientes puntos:

- La misión de la línea de asistencia;
- Responsabilidad y transparencia;
- Utilización de recursos
- Liderazgo del consejo;
- Prácticas de dirección;
- Evitar los conflictos de intereses.

Ver el apéndice 2 para pasos más detallados a la hora de desarrollar un código ético

3.7 Revisión y renovación del consejo

El consejo evaluará su gestión periódicamente

Como órgano que garantiza que los recursos de la línea de asistencia se utilicen correctamente al servicio de la misión, el consejo será responsable de una buena gestión y mejora de los programas. Sin embargo, a cambio, deberá analizar la responsabilidad de la calidad de su gobierno de la línea de asistencia. Además de supervisar la evaluación de la gestión, el consejo deberá realizar revisiones periódicas de sus propias operaciones y actividades.

La efectividad de la auto evaluación anual del consejo ha resultado ser un indicador clave de unos buenos resultados de la buena organización dentro de sectores públicos, privados y sin ánimo de lucro. Se considera asimismo como una buena práctica que el consejo defina anualmente sus deberes, identifique sus resultados en relación a las metas auto establecidas y sugiera acciones para cumplir con ellas mejor.

Además de proporcionar una buena oportunidad de valoración de cómo está progresando el consejo en relación a las metas y objetivos, las auto evaluaciones facultan al consejo a revisar su capacidad como órgano de gobierno colectivo e identificar si hacen falta aptitudes o capacidades adicionales.

Algunas de las preguntas que el consejo de una línea de asistencia debe hacerse al realizar las auto evaluaciones son:

- ¿Las conversaciones del consejo, están bien conducidas y disponen de la información necesaria?
- ¿Están trabajando los subcomités como deben y tienen la relación adecuada con el resto del consejo?
- ¿Estiman los directores que se valora su contribución y se utilizan sus aptitudes?
- ¿Cómo está ejecutando su labor el presidente?
- ¿Qué calidad tienen las relaciones entre el consejo y la dirección?
- ¿Cuál es el estado de las relaciones con proveedores de los fondos, beneficiarios y otros socios con intereses?
- ¿Qué tal es el vínculo entre plan estratégico y trabajo dentro de la organización?
- ¿En que medida han ayudado los indicadores claves y los procesos de reporte al consejo en su labor de control?
- ¿Están representados en el consejo todas las aptitudes, socios con intereses y diversidades?

Establecimiento de un sistema de selección de nuevos miembros del consejo

El consejo desempeña un papel crucial en el gobierno de una línea de asistencia. A la hora de seleccionar nuevos miembros será importante tener establecido un proceso efectivo de selección acorde al perfil necesario. Sin esto, las líneas de asistencia podrían encontrarse con que los procesos de selección serían conducidos por quien conociera al consejo, más que ser procesos competitivos encaminados a encontrar al candidato más calificado. En el proceso será importante que la línea de asistencia infantil establezca un criterio determinado, que el proceso se desarrolle en función de los méritos y que el proceso se abra con una solicitud formal y una entrevista personal. No hay ninguna razón por la que algún miembro del consejo no fuera seleccionado de la misma manera que cualquier otro miembro del personal.

Pasos que se deberían adoptar a la hora de seleccionar nuevos miembros del consejo

Paso 1: Dependiendo del número de nuevos miembros del consejo que se quiera seleccionar, deberá establecer un Comité de Desarrollo del Consejo o Comité de selección que conduzca el proceso.

Paso 2: Desarrolle un patrón de criterios de selección. Esto le ayudará a encauzar el proceso de selección y a garantizar que conoce exáctamente cuando ha encontrado a las personas idóneas. Las cualidades que debe buscar para este perfil incluyen:

- Comprensión y entendimiento con sus socios con intereses y con sus necesidades;
- Pasión por los derechos de l@s niñ@s;

- Buena disposición a comprometer su tiempo en las juntas del consejo, juntas de comités, sesiones de planificación o eventos especiales;
- Capacidad de trabajo en equipo;
- Capacidad de escucha, lo que desemboca en que sea una persona con capacidad reflexiva.

Cuando se necesiten talentos especiales (perfil financiero, legal, etc.) dichos talentos deberán ser considerados como adicionales a las calificaciones presentadas anteriormente y comunes a todos los miembros del consejo. Dichas calificaciones serán esenciales para el desarrollo de sus deberes, independientemente de sus aptitudes especializadas.

Paso 3: Seleccione un grupo de candidatos para cada puesto. Si tiene que seleccionar tres nuevos miembros, selecciónelos uno por uno, escogiendo un grupo de candidatos por cada plaza, tal y como lo haría para un puesto remunerado. Ello requerirá difundir que se está seleccionando nuevos miembros del consejo.

Paso 4: Establezca un proceso de solicitud y entrevista personal.

Existe un proceso de iniciación para los nuevos miembros del consejo

Para garantizar que los nuevos miembros del consejo estén convenientemente preparados para desempeñar sus nuevas tareas dentro de la línea de asistencia, será fundamental un proceso de iniciación eficaz. Es una buena oportunidad para hacerles ver la importancia de sus responsabilidades como miembros del consejo e informarles de las actividades y planes fundamentales de la línea de asistencia. La iniciación u orientación será dirigida generalmente por el presidente del consejo y el director ejecutivo, pero en algún momento del proceso deberá incluir a todos los miembros del consejo y personal del cuadro de personal. Tanto ChildLine India Foundation como Kids Help Phone Canadá organiza reuniones cara a cara para los nuevos miembros del consejo, el equipo ejecutivo de dirección y otro personal fundamental de la línea de asistencia. Además de esto, Kids Help Phone proporciona a los nuevos miembros del consejo un manual de iniciación y dos horas y media de una presentación de introducción.

Asuntos que deberían ser abordados en la iniciación de nuevos miembros del consejo:

- Misión, visión y valores de la línea de asistencia;
 - Historia de la línea de asistencia;
 - Roles y responsabilidades del consejo y del personal;
 - Plan de trabajo del consejo con el calendario de las actividades principales;
 - Gráfico organizativo, incluyendo un listado de los comités existentes y planificados;
 - Revisión de la situación financiera;
 - Perspectiva global del plan estratégico;
 - Detalles de cómo conduce las juntas el consejo
-



4. Auto Evaluación del Buen Gobierno y Responsabilidades

Cada una de las exposiciones que aparecen a continuación se puede juzgar como “**si**”, “**parcialmente (Parc.)**”, “**no**” o “**no sabe/ no contesta (Ns/nc)**”. La evaluación no proporciona una escala en cuanto al grado de responsabilidad o de buen gobierno de su organización. La intención es que sea utilizada como punto de partida de discusión dentro de su equipo sobre los siguientes puntos: áreas en las que la organización lo esté haciendo o no tan bien (en caso de ser *sí o parcialmente*); los cambios que deberían realizarse para incrementar el lado de responsabilidad de la organización (si es *no*) y las áreas en las que se deba compartir mejor la información dentro de la propia organización en caso de *Nº/nc*).

En la última columna encontrará referencias de dónde puede encontrar más información sobre dicho punto en particular dentro de la guía.

SI	NO	Parc.	Ns/nc	Asunto	Sección de referencia en la guía
Principios mínimos de buen gobierno y responsabilidad de toda la organización					
				1. Nuestra línea de asistencia infantil dispone de la documentación básica que identifica formalmente las estructuras de gobierno	3.1.1
				2. Nuestra línea de asistencia infantil tiene un consejo u otra estructura de gobierno	3.1.2
				3. Nuestra línea de asistencia infantil tiene una declaración de misión que toda la organización conoce y que a su vez es de dominio público	3.1.3
				4. Nuestra línea de asistencia infantil tiene un plan estratégico con claras metas, objetivos y fines	3.1.4
				5. Nuestra línea de asistencia infantil produce un informe anual por escrito el cual ha sido difundido	3.1.5
				6. Nuestra línea de asistencia infantil tiene cuentas anuales auditadas	3.1.6
				7. Nuestra línea de asistencia infantil tiene establecida una política de gestión de riesgos	3.1.7

SI	NO	Parc.	Ns/nc	Asunto	Sección de referencia en la guía
				8. Nuestra línea de asistencia infantil tiene un proceso de planificación regular participativo	3.1.8
				9. Nuestra línea de asistencia infantil acomete evaluaciones regulares de los programas y proyectos y aporta conocimientos al proceso de planificación	3.1.9
Los roles y responsabilidades del consejo de administración					
				10. Nuestro consejo garantiza que se respetan la misión y los valores de la línea de asistencia infantil	3.2.1
				11. Nuestro consejo se centra en la estrategia, política y supervisión de la línea de asistencia infantil	3.2.2
				12. Nuestro consejo comprende las finanzas de la línea de asistencia y garantiza el control financiero acordado y mejorado	3.2.3
El funcionamiento del consejo					
				13. Nuestro consejo dispone de un establecimiento claro de normativas operativas propio	3.3.1
				14. Nuestro consejo se reúne regularmente siguiendo una planificación previa	3.3.2
				15. Todos los miembros del consejo acuden a las juntas regularmente	3.3.3
				16. Nuestro consejo levanta actas de todas las juntas y todas las decisiones se comparten con el personal y se hacen públicas de manera oportuna	3.3.4
				17. Nuestro consejo tiene un presidente electo y otros titulares de puestos	3.3.5
				18. El director ejecutivo no es el presidente	3.3.6
				19. El consejo refleja la diversidad cultural y racial del país	3.3.7
Toma de decisiones del consejo					
				20. Nuestro consejo toma decisiones colectivamente	3.4.1
				21. Ningún miembro del consejo tiene derechos especiales de voto (permanente)	
				22. El director ejecutivo y otros miembros del personal no tienen derecho de voto en el consejo	
La relación entre el consejo y la dirección					
				23. Nuestra línea de asistencia tiene una separación clara de las funciones de gobierno y dirección	3.5.1
				24. Nuestro consejo asesora y apoya al cuadro de dirección	3.5.2

SI	NO	Parc.	Ns/nc	Asunto	Sección de referencia en la guía
				25. Nuestro consejo supervisa, apoya y evalúa el trabajo del director ejecutivo de manera regular	3.5.3
				26. Nuestro director ejecutivo dispone de una descripción de su trabajo por escrito en la que se estipulan claramente sus metas y resultados previstos	3.5.4
				27. Nuestros director ejecutivo y presidente del consejo tienen una buena relación de trabajo	3.5.5
				28. Nuestro consejo delega responsabilidades en el director ejecutivo	3.5.6
Integridad del consejo					
				29. Nuestro consejo realiza toma de decisiones estando informado	3.6.1
				30. Nuestro consejo está informado directamente por las necesidades del grupo primario de socios con intereses de la línea de asistencia infantil	3.6.2
				31. Los miembros individuales del consejo comprenden perfectamente su papel y sus responsabilidades	3.6.3
				32. Nuestro consejo tiene claras las metas anuales y el plan anual de trabajo que se auto establece	3.6.4
				33. Los miembros del consejo tienen un plazo finito de duración del cargo	3.6.5
				34. Los miembros del consejo muestran compromiso firme con los propósitos de la línea de asistencia infantil y su trabajo	3.6.3
				35. Los miembros el consejo tienen aptitudes y conocimientos específicos que pueden desarrollar para hacer progresar la línea de asistencia infantil	3.6.3
				36. Los miembros del consejo no reciben remuneración por sus servicios y su puesto no comporta ganancia alguna	3.6.6
				37. Nuestro consejo ha establecido una política de conflicto de intereses y la hace cumplir	3.6.7
				38. Nuestro consejo a acordado un código de conducta para los miembros así como un paquete de acciones para quien no cumpla con él	3.6.8
Revisión y renovación del consejo					
				39. Nuestro consejo evalúa sus resultados regularmente	3.7.1
				40. Se ha establecido un sistema de selección de nuevos miembros	3.7.2
				41. Se ha establecido un sistema de iniciación u orientación para los nuevos miembros del consejo	3.7.3
				TOTAL	

Apéndice 1

Formulario de evaluación del director ejecutivo

	Opinión	Ponderación	Resultado
<p>Finanzas, considérese:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Que no se hayan perdido fondos operativos; que no se hayan prolongado las dificultades legales;▪ Elabora presupuestos realistas y se ciñe a ellos. Mantiene la liquidez. <p>Recibe una auditoría financiera “limpia”.</p> <p>Comentarios:</p>			
<p>Ingresos, considérese:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Recauda suficientes ingresos para acometer los programas de objetivos significativos;▪ Mantiene o elabora un balance financiero manteniéndose dentro de las políticas organizativas. <p>Comentarios:</p>			
<p>Recursos humanos, considérese:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mantiene o incrementa la productividad del personal;▪ Mantiene suficientes y eficaces cuerpos de voluntarios;▪ No rota excesivamente al personal; no se dan quejas continuas del personal. <p>Comentarios:</p>			
<p>Programas, considérese:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mantiene o expande los programas a cada plan;▪ Las evaluaciones de programas demuestran eficacia;▪ Cumple con las metas y objetivos de los programas anualmente. <p>Comentarios:</p>			
<p>Prestaciones, considérese:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mantiene ambientes profesionales y entornos de trabajo seguros. <p>Comentarios:</p>			

	Opinión	Ponderación	Resultado
<p>Planificación y Gobierno, considérese:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tiene establecida una declaración clara de la misión así como el plan estratégico; ■ Mantiene un consejo activo que proporcione buen gobierno a la organización. <p>Comentarios:</p>			

(Adaptado de: www.managementhelp.org/boards/edvalfrm.htm)

Además de la descripción del trabajo de director ejecutivo, otra información que puede ayudarle en el proceso de evaluación será:

- Su plan estratégico y su plan de negocio;
- Los informes periódicos del director ejecutivo al consejo;
- La metas anuales del director ejecutivo, con un informe sobre los progresos
- Feedback externo sobre la organización y rendimiento del director ejecutivo
- Indicadores de rendimiento organizativo.

Apéndice 2

Lista de control para desarrollar una Declaración de Valores y un Código de Conducta

Paso 1: Decida quien cree que debería estar involucrado en el proceso. Asegúrese de incluir tanto miembros del personal como al consejo. Otros socios con intereses incluyen donantes importantes, voluntarios y beneficiarios de los programas, cada uno de los cuales traerá diferentes y valiosas perspectivas.

Paso 2: Centre sus primeros esfuerzos en desarrollar una declaración sobre los valores, la cual, posteriormente, servirá de base para un código de conducta:

- Convoque a un grupo de socios con intereses para desarrollar una lista de valores que podrían ser incluidos en la declaración de su línea de asistencia. Realice una sesión de lluvia de ideas en la que se den respuestas a las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué valores son únicos para la misión de nuestra línea de asistencia?
 2. ¿Qué valores debería propugnar cada organización como la nuestra y la sociedad general?
 3. ¿Qué valores deberían guiar las operaciones de la línea de asistencia y la conducta personal, consejo y voluntarios?

- Extraiga ejemplos de declaraciones de valores de otras organizaciones como modelos;
- Trate de llegar a un consenso sobre los valores que los socios con intereses creen que son más importantes para su línea de asistencia. Redúzcalos a los valores esenciales.
- Organice un comité de redacción de un breve borrador para transformar las ideas en palabras.
- Vuelva a convocar a los socios con intereses para revisar la declaración según se necesite;
- Asegúrese de obtener la aprobación de la junta directiva

Paso 3: Utilizando la declaración de valores de la línea de asistencia como base, llega el momento de desarrollar un código de conducta que describa la manera en que pone en práctica dichos valores. El documento resultante de ello será un compendio de principios generales, no un resumen detallado de prácticas operativas.

- Utilice códigos-modelos de otras líneas de asistencia (u organizaciones similares) como referencia para el desarrollo de su código;
- Convoque a un grupo clave de socios con intereses que decida sobre los elementos esenciales que su código debería cubrir, tales como:

1. integridad personal y profesional;
2. misión;
3. gobierno;
4. prácticas de dirección;
5. conflicto de intereses;
6. conformidad legal;
7. administración responsable de los recursos y supervisión financiera;
8. responsabilidad y transparencia;
9. evaluación de programas;
10. inclusividad y diversidad;
11. integridad en la adquisición de fondos;
12. otras áreas de particular importancia para su línea de asistencia.

- Consulte continuamente su declaración de valores a lo largo de todo el proceso para asegurarse de que se está reflejando en el código de conducta
- Organice un equipo encargado de la redacción de un borrador y obtenga el visto bueno de todos los socios con intereses para asegurarse de que todos ellos lo secundan;
- Aprobación del código por parte del consejo de dirección;
- Diseñe sistema para asegurar la continua observancia del código. Considere la designación de un comité que tenga la responsabilidad de supervisar la conformidad con el código.

Adaptado de: www.independentsector.org/issues/ethics/code_checklist.html

Apéndice 3

Ejemplos de áreas de riesgo potencial para las líneas de asistencia, su impacto potencial y las estrategias que los disminuyen (adaptado de: www.charity-commission.gov.uk/investigations/charriskapp.asp)

Riesgo Potencial	Impacto Potencial	Pasos para disminuir el riesgo
Gobierno y dirección		
Falta de dirección, estrategia planificación de futuro de la línea de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La línea va a la deriva sin objetivos claros, prioridades o planes. ▪ Los asuntos se tratan sistemáticamente sin una referencia estratégica. ▪ No se acometen plenamente las necesidades de los beneficiarios. ▪ Dificultades en la dirección financiera. ▪ Pérdida de la reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de un plan estratégico que establezca cuales son los propósitos, objetivos y políticas fundamentales. ▪ Elaboración de planes financieros y presupuestos. ▪ Uso de planes de trabajo y objetivos. ▪ Control de rendimiento financiero y operativo. ▪ Feedback de los beneficiarios y fundadores capitalistas.
Falta de aptitudes o compromiso por parte del consejo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La línea de asistencia no logra sus propósitos. ▪ Las decisiones se toman sin tener en cuenta al consejo. ▪ Resentimiento apatía entre el personal. ▪ Pobre valor del dinero en la prestación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de aptitudes. ▪ Marco de competencias y descripción del trabajo. ▪ Formación del consejo. ▪ Procesos de selección.
El consejo está bajo la influencia de una o dos personas o por individuos conectados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El consejo no puede operar de manera efectiva como cuerpo estratégico. ▪ Decisiones tomadas fuera del consejo. ▪ Conflicto de intereses. ▪ Búsqueda de una agenda personal. ▪ Cultura del secretismo o deferencia. ▪ Dejar llevar arbitrariamente los mecanismos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerar la estructura del consejo y su independencia. ▪ Mecanismos acordados para manejar los conflictos de intereses potenciales. ▪ Procesos de selección y nombramiento y validez constitucional. ▪ Marco procedimental para las juntas y registro de decisiones.
Los miembros del consejo se están beneficiando a costa de la línea de asistencia (por ejemplo, remuneración)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputación, moralidad, valores y actitudes. ▪ Impacto entorno de control global. ▪ Conflictos de intereses. ▪ Acción reguladora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la autoridad legal ante el pago o beneficio. ▪ Consideración de acuerdos de personal alternativos. ▪ Plazos y procedimientos para autorizar/ aprobar gastos y pagos. ▪ Procedimientos y métodos para establecer una remuneración justa e independiente a miembros "interesados" del consejo. Ejemplo, comité de remuneración.

Riesgo Potencial	Impacto Potencial	Pasos para disminuir el riesgo
Conflicto de intereses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización no es capaz de perseguir sus propios intereses ni su agenda. ▪ Las decisiones no se basarán en consideraciones relevantes. ▪ Impacto sobre la reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocolo de revelación de conflictos de intereses potenciales. ▪ Procedimientos de revocación de ciertas decisiones. ▪ Procesos de selección.
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de flujo de información y procedimientos de toma de decisiones pobres. ▪ Distanciamiento de las actividades operativas. ▪ Incertidumbre tanto de los roles como de los deberes. ▪ Decisiones tomadas a niveles inapropiados o excesiva burocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gráfico organizativo y comprensión clara de los roles y deberes. ▪ Delegación y control consecuentes con la buena práctica y los requisitos constitucionales o legales. ▪ Revisión de la estructura y cambio constitucional.
Pérdida de personal fundamental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de experiencia y nivel. ▪ Impacto operativo en procesos y prioridades claves. ▪ Pérdida de contacto base y conocimiento empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de la sustitución. ▪ Documentación de sistemas, planes y proyectos. ▪ Programas de formación. ▪ Períodos de aviso y relevo. ▪ Procesos de selección.
Informe al consejo (precisión, oportunidad y relevancia)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información inadecuada que propicia una toma de decisiones de poca calidad. ▪ Fallo por arte del consejo a la hora de cumplir con el control de sus funciones. ▪ El consejo se distancia y está mal informado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación estratégica, establecimiento de objetivos y procesos de elaboración de presupuestos adecuados. ▪ Informe de proyectos preciso y a tiempo. ▪ Informe financiero preciso y a tiempo. ▪ Evaluación de proyectos y procedimientos de autorización adecuados. ▪ Contacto habitual entre el consejo y sus directivos.
Riesgo operativo		
Riesgo contractual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Términos y condiciones onerosas. ▪ Responsabilidades de la no ejecución. ▪ Disconformidad con la misión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de evaluación de costes/proyectos. ▪ Procedimientos de autorización. ▪ Asesoramiento profesional sobre términos y condiciones. ▪ Planes de control de rendimientos. ▪ Cobertura de riesgos asegurables.
Provisión de servicios- satisfacción de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quejas de los beneficiarios. ▪ Pérdida de los ingresos de cuotas. ▪ Pérdida de contratos o derechos contractuales significativos. ▪ Demandas por negligencia. ▪ Riesgos que afectan a la reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de control de calidad. ▪ Procedimiento de reclamaciones. ▪ Parámetro de servicios.

Riesgo Potencial	Impacto Potencial	Pasos para disminuir el riesgo
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de ingresos por contratos. ▪ Financiación potencial más reducida. ▪ Perfil más reducido. ▪ Rentabilidad de actividades de comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de rendimientos y calidad de servicio. ▪ Revisión del mercado y métodos de prestación de servicios. ▪ Estrategia de financiación. ▪ Contacto regular con los socios capitalistas. ▪ Concienciación pública y perfil.
Capacidad y uso de los recursos incluyendo activos fijos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacios infra utilizados o falta de oficinas. ▪ Maquinaria y equipos obsoletos lo que hace que impacta en el rendimiento operativo. ▪ Desequilibrio entre la asignación de personal y los objetivos claves. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de inspecciones de planta y edificio. ▪ Programa de reparación y mantenimiento. ▪ Presupuestos de gastos de capital. ▪ Revisión de la eficiencia.
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimientos insatisfactorios. ▪ Riesgos relativos a la reputación de las campañas o métodos utilizados. ▪ Acciones de agentes y recaudadores de fondos comerciales. ▪ Conformidad con la ley y las Normas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de evaluación, presupuestos y autorizaciones. ▪ Revisión de la conformidad normativa. ▪ Control de la identidad de los rendimientos logrados (comparación de parámetros). ▪ Procedimientos de revisión de reclamaciones. ▪ Informe de administración en el informe anual.
Asuntos de personal/plantilla	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disputas entre el personal. ▪ Asuntos relativos a la Salud y Seguridad. ▪ Demandas por daños, estrés, acoso, despidos improcedentes. ▪ Asuntos relativos a la igualdad de oportunidades. ▪ Idoneidad de la formación del personal. ▪ Asuntos de protección de los niños.. ▪ Moral baja. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de selección. ▪ Procedimientos de verificación de referencias y cualificaciones, descripciones laborales, contratos laborales, evaluaciones y procedimientos de retroalimentación. ▪ Formación laboral y desarrollo. ▪ Formación salud y seguridad y control. ▪ Investigación de antecedentes y verificación de requisitos legales.
Renovación del personal más cualificado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de experiencia o aptitudes técnicas ▪ Costes de selección y tiempo de ejemplo. ▪ Costes de formación. ▪ Impacto operativo en la moral del personal y prestación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos de evaluación y entrevista. ▪ Competencia abierta y justa para el nombramiento de puestos claves. ▪ Descripciones de los trabajos, evaluación de rendimientos y feedback. ▪ Llevar a cabo entrevistas de "salida". ▪ Considerar los índices de remuneración, formación, condiciones de trabajo, satisfacción laboral.
Voluntarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias y formación ▪ Procedimientos sobre referencias y antecedentes. ▪ Selección y dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de roles, competencias. ▪ Procedimientos de investigación de antecedentes: ▪ Procedimientos de formación y supervisión. ▪ Desarrollo y motivación.
Salud, seguridad y entorno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daños del personal. ▪ Responsabilidades del producto o servicio. ▪ Habilidad para operar (ver los riesgos de Conformidad). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformidad con la Ley y la Norma ▪ Conformidad de los directivos y formación. ▪ Procedimientos de control e informe.
Riesgo Potencial	Impacto Potencial	Pasos para disminuir el riesgo

Riesgos financieros		
Control presupuestario e informes financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El presupuesto no se ajusta a los objetivos fundamentales ni prioridades. ▪ Las decisiones de toman con proyectos financieros imprecisos. ▪ Decisiones tomadas basándose en datos de costes no fiables. ▪ Incapacidad para cumplir los compromisos o los objetivos fundamentales. ▪ Escaso control del crédito. ▪ Escasa tesorería y mal gestión de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuestos vinculados a planes de negocio y objetivos. ▪ Control e informes precisos y a tiempo. ▪ Procedimientos de análisis de costes apropiados destinados a los productos o la prestación de servicios. ▪ Aptitudes básicas adecuadas para producir e interpretar los informes presupuestarios y financieros. ▪ Procedimientos de revisión y actuación ante variaciones presupuestarias/ de tesorería.
Políticas de reserva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de liquidez para responder ante nuevas necesidades o requisitos. ▪ Incapacidad para cumplir los compromisos u objetivos planeados. ▪ Riesgos relativos a la reputación si la política no puede ser justificada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las políticas de reservas vinculadas a los planes de negocio, actividades y riesgos financieros identificados y operativos. ▪ Revisión habitual de la política.
Sensibilidades de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacidad para cumplir los objetivos. ▪ Falta de liquidez para cubrir desacuerdos. ▪ Impacto en actividades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecciones adecuadas de liquidez (prudencia de las asunciones) ▪ Identificación de las sensibilidades más importantes. ▪ Flujo de información adecuado aportado por los directores operativos. ▪ Planes de control e informes.
Dependencia de las fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto sobre los presupuestos y liquidez por la pérdida de fuentes de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de las dependencias más graves. ▪ Política de reservas adecuada. ▪ Planes de diversificación.
Fraude o error	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida financiera. ▪ Riesgo relativo a la reputación ▪ Acción reguladora. ▪ Impacto en la recaudación de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de control financiero. ▪ Segregación de tareas. ▪ Límites de autorización. ▪ Seguridad de los activos. ▪ Riesgos asegurables.

Riesgo Potencial	Impacto Potencial	Pasos para disminuir el riesgo
Factores externos o del entorno		
Percepción pública	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto sobre los ingresos voluntarios. ▪ Impacto en la utilización de servicios por parte de los beneficiarios. ▪ Capacidad para acceder a becas o contratos de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación con los beneficiarios y participantes. ▪ Informes anual y financiero de calidad y revisión del sistema de informe. ▪ Procedimientos/ formaciones PR.
Publicidad en contra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de confianza o financiación de los donantes. ▪ Pérdida de influencia. ▪ Impacto en la moral del personal. ▪ Pérdida de confianza de los beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de reclamación (tanto internos como externos). ▪ Procedimientos de revisión adecuados para las reclamaciones. ▪ Estrategia de gestión de crisis, coherencia de los mensajes claves, portavoz nominados, etc..
Riesgos relativos a la conformidad (de la ley y las normas)		
Conformidad con la legislación y la normativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multas, castigos o censura relativa a la legislación o los reguladores de actividades. ▪ Pérdida de licencias para acometer actividades particulares. ▪ Acción por negligencia de empleado o consumidor. ▪ Riesgo de pérdida de reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los requisitos legales y reguladores fundamentales. ▪ Adjudicar responsabilidades para los procedimientos de conformidad fundamentales. ▪ Conformidad con el control e informes. ▪ Preparación para visitas relativas a la conformidad. ▪ Informes sobre conformidad de los organismos de regulación, auditores, y personal considerado así como acciones tomadas a cada nivel.
Requisitos de informes reguladores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acción reguladora. ▪ Riesgo relativo a la reputación. ▪ Impacto sobre la financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de conformidad y adjudicación de las responsabilidades del personal.

Colofón

La presente guía se ha desarrollado en colaboración con One World Trust, la cuál promueve la educación, formación e investigación de los cambios que se requieren dentro de las organizaciones para que puedan tener respuesta a la gente a la que afectan y asegurar que las leyes internacionales se fortalecen y se aplican con igualdad para todos.

Para más información: www.oneworldtrust.org

Child Helpline International (CHI)

Correo Postal 15684
1001ND Amsterdam
The Netherlands (Holanda)

Dirección para visitas:

Herengracht 418
1017BZ Ámsterdam
The Netherlands (Holanda)
Tel: +31 (0)20 5289625
Fax: +31 (0)20 6387655
E-mail: info@childhelplineinternational.org
Website: www.childhelplineinternational.org

Producción: One World Trust

Investigación y aporte: One World Trust, personal de CHI, con una mención especial para los miembros de las líneas de asistencia infantil.

Edición: Anna Gerrard, Leticia Vasquez

Diseño: Link Design, Ámsterdam

Printing: Partly sponsored by

Joh. Enschedé, Ámsterdam



Joh. Enschedé | Ámsterdam

Copyright © Child Helpline International,
March 2008

The global network of child helplines



Child Helpline International

www.childhelplineinternational.org