

Collaboration Centre on Legal Base Support

| Centro de colaboración para el apoyo a la base jurídica

Centre de collaboration pour l'appui à la base juridique

مركز الدعم للقاعدة القانونية

LAS FUNCIONES DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN

DIFERENCIAS Y COMPLEMENTARIEDAD

Guía práctica

Para encargar ejemplares impresos de esta guía, por favor póngase en contacto con el Centro de Colaboración para el Apoyo a la Base Jurídica o el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Federación Internacional a las direcciones que se indican a pie de página. El texto también puede descargarse de las páginas Web.

Primera edición

2007

Centro de Colaboración para el Apoyo a la Base Jurídica de la Cruz Roja Danesa y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja c/o

Danish Red Cross Po Box 2600 Blegdamsvej 27 2100 Copenhagen Dinamarca Teléfono: + 45 352 592 00 Telefax: +45 352 593 50 Correo electrónico: legalbase@drk.dk Página web: www.drk.dk/legabase	Federación Internacional de Sociedades de La Cruz Roja y de la Media Luna Roja Departamento de Desarrollo Organizacional Casilla Postal 372 1211 Ginebra 19 Suiza Teléfono: +41 (22) 730 4222 Telefax: +41 (22) 733 0395 Télex: 412 133 FRC CH Correo electrónico: secretariat@ifrc.org Sitio web: www.ifrc.org
---	--

Índice

1. GOBIERNO Y GESTIÓN	4
2. DIFERENCIAS Y COMPLEMENTARIEDAD	5
3. PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO	6
4. PRINCIPIOS DE BUENA GESTIÓN	12
REFERENCIAS	

**LAS FUNCIONES DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN
DIFERENCIAS Y COMPLEMENTARIEDAD**
Guía práctica

1. GOBIERNO Y GESTIÓN

Los **órganos de gobierno** representan a la propia Sociedad Nacional (en adelante la SN); los miembros de los órganos de gobierno representan a los responsables de la SN, es decir, a sus miembros y voluntarios¹. Por este motivo y con la finalidad de mantener a la SN bajo el control de sus responsables, los miembros de sus órganos de gobierno deben ser elegidos a través de un proceso democrático entre los miembros y los voluntarios de la SN. En consecuencia, los órganos de gobierno tienen la obligación de proteger la integridad de la SN y garantizar el respeto de los principios y valores fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Los principales órganos de gobierno son²:

- La **Asamblea General**: Es el máximo órgano de gobierno y representación de la SN, y debe estar compuesta, al menos, por el presidente³ y los miembros de la Junta de la SN y por los representantes de los miembros/voluntarios de las filiales y subfiliales (todos sus miembros con derecho a voto deben desempeñarse únicamente como voluntarios).
- La **Junta**: Desempeña las funciones de gobierno de la SN entre las sesiones de la Asamblea General, garantizando el respeto y la aplicación de las políticas y directrices aprobadas por la Asamblea General. Debe estar compuesta, al menos, por el presidente, los vicepresidentes (uno o más), el tesorero y los vocales. También puede incluir a un secretario. Todos sus miembros con derecho a voto deben ser elegidos directamente por la Asamblea General y desempeñarse únicamente como voluntarios.

Función de gobierno: Es un proceso de “no intervención”, en el que la Asamblea General y la Junta garantizan que se está manejando adecuadamente la SN sin interferir en aspectos concretos de gestión. Los órganos de gobierno orientan y brindan apoyo al equipo de gestión con el fin de ejecutar las decisiones adoptadas.

Los dirigentes de los órganos de gobierno son responsables de la visión, los valores, las políticas y la formulación de los resultados deseados. Toman decisiones eficaces con respecto a los fines y actúa con eficacia.

Debido a que todos los miembros de los órganos de gobierno son voluntarios, es posible que **no tengan suficiente tiempo** para encargarse de las tareas diarias relacionadas con la dirección de la organización (especialmente si la SN ha alcanzado un alto nivel de desarrollo, complejidad y diversidad de sus actividades). Adicionalmente, es **probable que no cuenten con todas las habilidades y competencias necesarias** para dirigir todos los programas de la SN; en algunos casos, **pueden no estar interesados** en asumir estos tipos de labores administrativas.

Por estas u otras razones, los órganos de gobierno podrían decidir asignar estas funciones de **gestión** a algunos miembros de la SN o, mejor aún, si dispusieran de los fondos necesarios, podrían contratar personal

¹ En este documento se usan los términos “miembros y voluntarios” juntos a fin de cubrir los diferentes términos y significados usados en las SN. Se refiere a aquellas personas que trabajan para la SN sin recibir remuneración alguna por su trabajo, pero que sienten y quieren ser parte de la organización. No se incluye a aquellas personas que trabajan *puntualmente* para la organización sin recibir remuneración alguna y que no desean formar parte de la organización. Para mayor información, véase la “Política de Voluntariado” de la Federación Internacional.

² Esta es la estructura de gobierno de menor nivel y más común. Podemos encontrar diferentes estructuras de gobierno dependiendo de la SN. Algunas SN de gran envergadura y complejidad pueden incorporar un órgano de gobierno intermedio entre la Asamblea General y la Junta. En estos casos, la AG debe distribuir las responsabilidades de la Junta, descritas en este documento, entre este órgano intermedio y la Junta.

También la terminología usada aquí para designar a cada órgano de gobierno puede cambiar de una SN a otra. Estamos usando los términos más corrientes y simples (Asamblea General y Junta).

³ Las funciones de presidente, vicepresidente, responsable ejecutivo principal, etc. pueden ser, obviamente, ejercidas por mujeres u hombres indistintamente. Para facilitar la lectura, se ha renunciado a explicitar esto en cada mención.

especializado para que se encargue de la gestión (como por ejemplo, un **responsable ejecutivo principal**⁴ y **personal técnico** de diversas especialidades, para apoyar la ejecución de los diferentes servicios). Este equipo de gestión apoya a los órganos de gobierno – la representación directa de los miembros voluntarios de la SN – en la aplicación de sus decisiones.

El equipo de gestión (el responsable ejecutivo principal y su personal, con el apoyo de los voluntarios que trabajan en los programas de la SN) toma decisiones con relación a las operaciones y acciones diarias que se adoptarán para brindar los servicios y alcanzar los objetivos establecidos por los órganos de gobierno.

Función de gestión: Es un proceso diario “práctico” que incluye cumplir las misiones y metas establecidas por los órganos de gobierno con el fin de alcanzar los resultados planificados.

Los directivos al nivel de gestión traducen la visión, los valores, las políticas y los objetivos de los órganos de gobierno en resultados rentables. Toman decisiones con respecto a los recursos y también se encargan de asegurar la eficiencia (coeficiente insumo-producto). El equipo de gestión no aplica procedimientos ni realiza actividades que se desvíen del propósito de la política.

2. DIFERENCIAS Y COMPLEMENTARIEDAD

Es necesario establecer las diferencias entre los niveles y funciones de gobierno y de gestión dentro de cada SN debido a que esto garantiza un funcionamiento más eficaz y eficiente de la organización.

Por un lado, los directivos a cargo de la gestión no pueden formar parte de los órganos de gobierno o interferir en la toma de decisiones de éstos, dado que, por tratarse de personal remunerado o responsable de tareas cotidianas concretas, pueden tener sus propios intereses, los cuales podrían diferir de los intereses de los miembros del gobierno: la motivación y los intereses de las personas que desempeñan estas dos funciones son usualmente diferentes, al igual que la manera en que llegaron a la SN.

Por su parte, los órganos de gobierno no deben interferir en la administración diaria de la SN y sus programas, o en cualquier otra responsabilidad de gestión, porque esto sería incompatible con el hecho de que los órganos de gobierno han designado al equipo de gestión, asignándole una remuneración, debido a que no tenían el tiempo, el interés o las competencias necesarias para llevar a cabo estas labores. La consecuencia es una paradoja: Si los miembros de los órganos de gobierno se implican y deciden sobre asuntos cotidianos, el personal de gestión no sería realmente necesario, ya que esto significaría que los miembros de los órganos de gobierno pueden desempeñar ambas funciones. También es difícil de dilucidar si los miembros de la junta son realmente voluntarios y, además, si esto podría causar un conflicto de intereses.

Además de la necesidad de diferenciar ambos niveles, también es esencial que las funciones del responsable ejecutivo principal sean independientes de las funciones del presidente. Las funciones son, en esencia, diferentes (la más alta personalidad del gobierno y la gestión, respectivamente), y con el fin de tener claras la cadena de responsabilidad, es recomendable no conjugar dichas responsabilidades en una sola persona.

Establecer y mantener una distinción entre las funciones de gobierno y gestión no significa que las dos estén separadas o que debieran desconectarse como dos partes independientes de la SN. Por el

⁴ El responsable ejecutivo principal es una denominación genérica que alude al gerente de mayor nivel jerárquico. Cada SN puede usar diferentes nombres para designar este cargo: Director General, Secretario General, Director Ejecutivo, etc., pero siempre refiriéndose al mismo cargo.

contrario, estas dos funciones son complementarias; quienes las detentan deben respetar el espacio de trabajo y las responsabilidades de la otra parte y colaborar estrechamente para lograr un efecto sinérgico.

La relación óptima que se busca es un tipo de asociación entre personas que desempeñan dos funciones diferentes. Es en interés del equipo de gestión apoyar a los órganos de gobierno y desempeñar un papel constructivo para ayudar a éstos en el ejercicio de su autoridad legítima (como representantes directos de los "propietarios" de la SN: los miembros/voluntarios que los eligieron y que pueden garantizar el vínculo con sus comunidades, representando mejor sus necesidades y proponiendo acciones apropiadas por parte de la SN). Igualmente, el gobierno también tiene la responsabilidad apoyar a la gestión y garantizar que ésta pueda ejercer eficazmente su autoridad a fin de implementar las decisiones adoptadas por el gobierno (en la medida que los miembros de los órganos de gobierno no pueden encargarse de todas las labores inherentes a la administración y las operaciones diarias).

3. PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO

Con el fin de tener **legitimidad**, deben establecerse órganos de gobierno, y sus miembros deben ser elegidos entre los miembros/voluntarios de la SN a través de un proceso de elección democrático directo y transparente en todos los niveles.

Los propios miembros de los **órganos de gobierno** deben **respetar las leyes y estatutos de la SN y enseñar a los otros miembros a respetarlos**; ellos son los garantes de que éstos sean respetados por todo el personal y los miembros y voluntarios.

Los órganos de gobierno deben **garantizar un sistema disciplinario imparcial (justicia)** dentro de la SN, facilitando así que la toma de decisiones sea honesta y transparente en relación a cualquier conflicto, crisis o desacato de la base jurídica, etc., por parte del personal y los miembros y voluntarios.

Los miembros de los órganos de gobierno deben actuar con **responsabilidad y transparencia**, tanto en lo que respecta a sus decisiones como a las medidas adoptadas y a los resultados derivados de ellas.

Los órganos de gobierno deben promover un **sistema abierto en la formulación de políticas**, estableciendo mecanismos que permitan a los miembros/voluntarios de la SN tener la posibilidad de brindar aportes al personal de alto rango y de ser escuchados por el mismo (canales de información bidireccional). Promover la participación regular en todos los niveles de la SN permitirá garantizar eso.

Los órganos de gobierno deben contar con la **competencia** necesaria para afrontar sus responsabilidades. Esta competencia debe estar garantizada por las calificaciones de sus miembros y/o la asesoría técnica adecuada, según sea necesario. Para garantizar la eficacia y desempeño de la función de gobierno, es necesario contar con **apoyo eficaz y eficiente del equipo de gestión** (complementariedad).

La toma de decisiones de los órganos de gobierno debe estar **orientada al consenso (órgano colegiado)**. Los órganos de gobierno deben evitar basar su actuación en decisiones de personas individuales o ser controlado por una minoría o facción. Todas las decisiones de los órganos de gobierno deben adoptarse por voto mayoritario de los miembros elegidos a través de un proceso de debate y votación.

Una de las principales responsabilidades de los órganos de gobierno es establecer las **direcciones**

estratégicas de la SN y garantizar la pertinencia de sus actividades, con el fin de responder y adaptarse a las necesidades de la población más vulnerable en un entorno en constante evolución.

Otra responsabilidad importante de los órganos de gobierno es garantizar un **financiamiento suficiente** para la SN y el establecimiento de un **sistema financiero adecuado**. Los órganos de gobierno son responsables, en última instancia, de obtener apoyo financiero para la SN promoviendo sus actividades a través de la recaudación de fondos y campañas de marketing.

Las **relaciones públicas** frente a las autoridades y otras organizaciones a nivel nacional e internacional también son responsabilidad exclusiva de los órganos de gobierno. Éstos pueden delegar puntualmente esta representación a uno de sus miembros (presidente, vicepresidente, miembro de la Junta), o el responsable ejecutivo principal, si es necesario.

El gobierno tiene la responsabilidad de garantizar que la SN tenga una **estructura sólida**, con filiales que brinden servicios en todo el territorio y que cuenten con los recursos humanos y materiales adecuados y con órganos de gobierno y gestión **descentralizados**.

Todos los asuntos relacionados con la **base de miembros y voluntarios** a los que representan están bajo la supervisión y responsabilidad de los órganos de gobierno.

Por último, los órganos de gobierno deben considerar seriamente y desarrollar sin cesar el **fortalecimiento de los valores y la cultura de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja** dentro de todos los niveles de la SN, su personal y sus miembros y voluntarios.

Principales responsabilidades de la Asamblea General⁵

1. Vigilar el respeto y la aplicación permanente de los Principios Fundamentales, los objetivos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y las políticas y directrices aprobadas por la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el Consejo de Delegados y la Asamblea General de la Federación Internacional.
2. Elegir al presidente y a los miembros de la Junta entre los miembros de la Asamblea General.
3. Evaluar el desempeño del presidente y de los miembros de la Junta y decidir su separación del cargo o sustitución con la aprobación de la mayoría de los miembros de la Asamblea General (las diversas causas de separación del cargo o sustitución y el proceso de votación deben estar establecidos en los estatutos de la SN, su reglamento interno y sus normas disciplinarias).
4. Aceptar o rechazar la dimisión presentada por el presidente o por cualquier otro miembro de la Junta.
5. Aprobar la creación y la clausura de las filiales a cualquier nivel territorial a proposición de la Junta. Los estatutos y el reglamento interno de la SN deben establecer las causas y procedimientos para crear y clausurar una filial.
6. Aprobar las políticas, directrices, objetivos y planes estratégicos de la SN y cualquier otro plan propuesto por la Junta.
7. Aprobar el informe de actividad anual y los estados financieros presentados por la Junta.
8. Aprobar cualquier revisión o modificación de la base jurídica después de una consulta previa con la Comisión Mixta del CICR/Federación para los Estatutos.

⁵ Asamblea General es el término que se usa con más frecuencia para designar a este órgano, pero podría adoptar denominaciones diferentes según la SN: Asamblea Nacional, Conferencia Nacional, etc.

9. Aprobar el cierre de la SN siguiendo el proceso y las condiciones establecidas en la base jurídica de la SN.
10. Decidir sobre cualquier otro tema o problema expresado por la Junta o por una parte de los miembros de la Asamblea General, según lo establecido en los estatutos y el reglamento interno.
11. Cualquier otra función establecida en la base jurídica de la SN actualmente o en el futuro.

Principales responsabilidades de la Junta⁶ (como órgano colegiado)

1. Decidir sobre las medidas y procedimientos necesarios para implementar las políticas y directrices aprobadas por la Asamblea General.
2. Decidir sobre los cambios y modificaciones necesarios que deben efectuarse al organigrama / estructura de la SN a fin de adaptarla a los continuos cambios de la sociedad y a las necesidades de la población.
3. Designar y separar del cargo al responsable ejecutivo principal. Ambas medidas, de conformidad con un proceso transparente, deben estar reguladas en la base jurídica de la SN y en el reglamento interno; además, deben observarse las normas y procedimientos establecidos en las leyes y normas laborales del país.
4. Ratificar la designación, separación o sustitución de cualquier empleado de la SN propuesto por el equipo de gestión (responsable ejecutivo principal).
5. Proponer a la Asamblea General para su aprobación todo nuevo reglamento o estatuto, o cualquier modificación o revisión del reglamento o los estatutos vigentes.
6. Promover y coordinar la elaboración del plan estratégico y su evaluación (por una comisión especial *ad hoc* o directamente por el equipo de gestión).
7. Aprobar provisionalmente el plan estratégico y su evaluación (una vez que se lleve a cabo) y presentarlo a la Asamblea General para su aprobación final.
8. Aprobar los planes operativos presentados por el equipo de gestión y supervisar su implementación.
9. Aprobar el presupuesto anual presentado por el equipo de gestión (responsable ejecutivo principal) y supervisar su administración.
10. Aprobar provisionalmente el informe de actividad anual y los estados financieros presentados por el equipo de gestión (responsable ejecutivo principal) y presentarlas a la Asamblea General para su aprobación final.
11. Aprobar pagos que superen un monto determinado (determinado por la Junta en consulta con la comisión de finanzas), y delegar el derecho de firmar los cheques u órdenes de pago a determinadas personas (por ejemplo, el presidente, el tesorero, el vicepresidente, el responsable ejecutivo principal) designadas en los procedimientos financieros aprobados por la Asamblea General y la Junta.
12. Aprobar el otorgamiento de cualquier premio, título honorario o medalla en representación de la SN, siguiendo los procedimientos y respetando las condiciones establecidas en la base jurídica y la normativa interna pertinente.
13. Establecer comisiones o grupos de trabajo técnicos, consultivos según sea necesario (así como su composición y funcionamiento), y supervisar su trabajo y resultados (por ejemplo, comisión de planificación, comisión disciplinaria, comisión de finanzas, comisión de desarrollo, comisión de cooperación, comisión de recaudación de fondos, etc.).
14. Convocar los procesos electorales para los órganos de gobierno (la Asamblea General y la Junta) a nivel nacional y a cualquier otro nivel territorial si la junta territorial respectiva no lo hizo de la manera y en el plazo que se establecen en la base jurídica de la SN.

⁶ Junta es el nombre más común para este organismo, pero podría adoptar una denominación diferente según la SN: Junta Nacional, Consejo Nacional, etc.

15. Intervenir y tomar una decisión en cualquier conflicto o crisis interna, a cualquier nivel territorial, que pueda poner en peligro la integridad e imagen de la SN como un todo (si la crisis sólo afecta a una filial o territorio, ésta deberá ser enfrentada primeramente por los órganos de gobierno de la filial respectiva, y sólo se deberá recurrir a los órganos nacionales si dicha crisis no puede resolverse a nivel de la filial).
16. Recibir regularmente información actualizada del equipo de gestión sobre asuntos relacionados con los miembros y voluntarios y su situación.
17. Establecer una comisión disciplinaria para abordar los asuntos disciplinarios que puedan afectar a los miembros o voluntarios de conformidad con la base jurídica de la SN.
18. Proponer a la aprobación final de la Asamblea General la creación o el cierre de las filiales.
19. Promover la auditoría regular de la administración financiera de la SN y el uso de sus activos y recursos. Designar a un auditor interno o externo para este fin. Presentar los resultados de la auditoría a la Asamblea General para su conocimiento y para ponerlos a disposición del público y las autoridades previa solicitud.
20. Presentar a la Asamblea General cualquier propuesta necesaria para el desarrollo de la SN para su consideración y aprobación.
21. Decidir sobre cualquier asunto o problema expresado por el equipo de gestión, cualquier filial de nivel territorial o por un segmento de los miembros, de conformidad con los estatutos y el reglamento interno de la SN.
22. Ejercer cualquier otra función establecida en la base jurídica de la SN actualmente o en el futuro.

Principales responsabilidades del presidente⁷

El presidente dirige la Junta y es responsable de representar a la SN a nivel nacional e internacional, en representación de la Asamblea General. Debe rendir cuentas a la Asamblea General y a la Junta durante el período entre las sesiones de la Asamblea.

A fin de garantizar el respeto de los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y de las políticas y objetivos aprobados por la Asamblea General, el presidente asume las siguientes responsabilidades:

1. Vigilar que todos los miembros y voluntarios de la SN y el personal en todos los niveles, comenzando por él, respeten y pongan en práctica la base jurídica de la SN y las políticas y decisiones aprobadas por la Asamblea General.
2. Representar a la SN ante las autoridades y organizaciones a nivel nacional e internacional. Informar a la Junta sobre esta actividad de representación. En caso necesario, el presidente puede delegar puntualmente esta representación a otro miembro de la Junta (usualmente el vicepresidente) o al responsable ejecutivo principal.
3. Convocar, en el momento y de la manera establecida en los estatutos y el reglamento interno de la SN, las sesiones de la Asamblea General, en representación de la Junta, debiendo usualmente firmar la carta donde se informa la fecha, hora, lugar y agenda de la reunión. Garantizar que todas las personas concernidas reciban esta comunicación.
4. Convocar, en el momento y de la manera establecida en los estatutos y reglamentos internos de la SN, las reuniones de la Junta, debiendo firmar la carta donde se informa la fecha, hora, lugar y agenda de la reunión. Garantizar que todas las personas concernidas reciban esta comunicación.

⁷ Presidente es el término utilizado con más frecuencia para referirse a este cargo, pero podría adoptarse una denominación diferente según la SN. Pero no se refiere a ningún cargo honorario. Es la persona directamente elegida por la Asamblea General para presidir la Asamblea General y la Junta.

5. Dirigir las sesiones de la Asamblea General y las reuniones de la Junta (en los estatutos de algunas SN, el presidente tiene la palabra final cuando se ha llegado a un empate en la votación con respecto a un tema).
6. Firmar los cheques u órdenes de pago, conjuntamente con el personal designado en los procedimientos financieros aprobados por la Asamblea General/la Junta (es decir, el tesorero, vicepresidente, responsable ejecutivo principal).
7. Presentar a la Junta cualquier propuesta que considere necesaria para el desarrollo de la SN, para su consideración y aprobación.
8. Expresar su opinión sobre los temas discutidos, ser escuchado y votar cuando los órganos de gobierno deban decidir y aprobar algo.
9. Presidir cualquier comisión técnica o consultiva o grupo de trabajo creado por la Asamblea General o la Junta si éstas así lo deciden. Responder por todas las acciones y resultados relacionados con este rol del presidente.
10. Ejercer cualquier otra función establecida en la base jurídica de la SN actualmente o en el futuro.

Principales responsabilidades del vicepresidente

1. Reemplazar al presidente y desempeñar sus funciones por delegación de éste, en caso de ausencia, o por delegación de la Junta cuando el presidente haya dejado de ejercer definitivamente sus funciones.
2. Si la ausencia del presidente es definitiva, el vicepresidente debe coordinar la organización de las elecciones para presidente y garantizar que la Junta convoque el proceso electoral dentro del período establecido y de conformidad con lo establecido en la base jurídica de la SN.
3. Presentar a la Junta cualquier propuesta que considere necesaria para el desarrollo de la SN, para su consideración y aprobación.
4. Expresar su opinión sobre los temas discutidos, ser escuchado y votar cuando los órganos de gobierno deban decidir y aprobar algo.
5. Ejercer cualquier otra función asignada por la Asamblea General o la Junta, o establecida en la base jurídica de la SN actualmente o en el futuro.
6. Presidir y coordinar cualquier comisión existente, grupo consultivo o grupo de trabajo por delegación de la Junta o la Asamblea General. Asumir la responsabilidad de las acciones y resultados relacionados con el papel del presidente.

Principales responsabilidades del tesorero⁸

1. Presidir y coordinar la comisión de finanzas de la SN (altamente recomendado para aquellas SN que aún no cuentan con ella) y presentar informes financieros regulares a la Junta y la AG. Dar cuenta de sus acciones y resultados.
2. Controlar y supervisar los activos, fondos, donaciones y legados recibidos, y las inversiones de la SN.
3. Brindar asesoría técnica sobre temas financieros a la Junta y la AG, según sea necesario.
4. Supervisar regularmente la administración de las finanzas por parte de la gestión.
5. Firmar los cheques u órdenes de pago conjuntamente con el personal designado en los procedimientos financieros aprobados por la AG/la Junta (es decir, presidente, vicepresidente, responsable ejecutivo principal).

⁸ El cargo de tesorero puede no existir en algunas SN y estas responsabilidades se delegarían a una Comisión de Finanzas.

6. Participar o coordinar cualquier otra comisión técnica o consultiva o grupo de trabajo creado por el gobierno. Debe responder por todas las acciones y resultados relacionados con este papel de participación/coordinación.
7. Expresar su opinión sobre los temas discutidos, ser escuchados y votar cuando el gobierno al que pertenecen deba decidir y aprobar algo.
8. Ejercer cualquier otra función asignada por la AG/la Junta, o establecida en la base jurídica de la SN actualmente o en el futuro.

Responsabilidades principales de los vocales elegidos

1. Asistir a las reuniones de los órganos de gobierno respectivos, donde se les informará oportuna y adecuadamente sobre el orden del día y los temas que se discutirán.
2. Presentar alguna propuesta relacionada con el orden del día de la reunión o cualquier otra propuesta que considere necesaria para el desarrollo de la SN para su discusión y posible aprobación.
3. Expresar su opinión sobre los temas discutidos, ser escuchados y votar cuando el órgano de gobierno al cual pertenecen deba decidir y aprobar algo.
4. Participar o coordinar cualquier comisión o grupo de trabajo técnico o consultivo creado por el órgano de gobierno. Dar cuenta de todas las acciones y resultados relacionados con el papel de participación/coordinación.
5. Ejercer otras funciones asignadas por la Asamblea General o la Junta o que se hayan establecido en la base jurídica de la SN actualmente o en el futuro.

Principales responsabilidades del secretario de la Asamblea General/la Junta

1. Preparar el memorando, la carta o comunicación, y enviarla (en el momento y de la manera establecida en la base jurídica de la SN) a todas las personas concernidas cuando el presidente convoca una reunión de un órgano de gobierno.
2. Redactar las actas de cada reunión de un órgano de gobierno; presentarlas a los miembros del órgano para su aprobación, y garantizar que todas las personas involucradas las firmen.
3. Mantener un registro de las actas usando un sistema adecuado de archivo o reserva. Estas actas siempre deben estar disponibles a solicitud, a fin de que los miembros de los órganos de gobierno puedan consultarlas. Es especialmente importante ubicar las resoluciones y decisiones de los órganos de gobierno.
4. Participar o coordinar cualquier comisión o grupo de trabajo técnico o consultivo creado por los órganos de gobierno. Dar cuenta de las acciones y resultados relacionados con este papel de participación y coordinación.
5. Presentar cualquier propuesta relacionada con el orden del día de la reunión o los temas que se consideren necesarios para el desarrollo de la SN para su discusión y posible aprobación.
6. Expresar su opinión sobre los temas discutidos, ser escuchado y votar cuando el órgano de gobierno al cual pertenece deba decidir y aprobar algo – sólo si el Secretario es un miembro elegido.
7. Ejercer cualquier otra función asignada por la Asamblea General o la Junta, o que se haya establecido en la base jurídica de la SN actualmente o en el futuro.

Las funciones antes mencionadas del secretario de la Asamblea General/la Junta pueden asignarse a un miembro o voluntario elegido del respectivo órgano de gobierno o delegarse de oficio al responsable ejecutivo principal. En este último caso, el responsable ejecutivo principal, como colaborador remunerado, asistirá a las reuniones como secretario, pero sin derecho a voto.

4. PRINCIPIOS DE BUENA GESTIÓN

El responsable ejecutivo principal es quien dirige la gestión. Es responsable de la aplicación de las decisiones que adopten la Asamblea General y la Junta de Gobierno, las cuales requieren que emprenda acciones durante el período de mandato que estos órganos de gobierno de la SN le asignen. En otras palabras, **el responsable ejecutivo principal es responsable de las tareas cotidianas y del personal.**

El equipo de gestión (el responsable ejecutivo principal y sus directivos) es **responsable del uso de los recursos**, de las finanzas y del **desempeño de la SN**, así como de los resultados obtenidos por la organización como consecuencia de las decisiones de los directivos.

El responsable ejecutivo principal y el personal no son elegidos, sino designados. Debido a que ejerce una función de gran importancia, el responsable ejecutivo principal debe ser designado por la autoridad de gobierno correspondiente (Junta). Este órgano debe tener igualmente la capacidad de despedir sin dilación al responsable ejecutivo principal si es necesario.

Debido a que el responsable ejecutivo principal debe rendir cuentas a los órganos de gobierno por el desempeño de la estructura de la gestión, la cual incluye a su personal, se deduce que **los empleados no pueden formar parte de los órganos de gobierno.** Si este fuera el caso, los empleados tendrían que rendirse cuenta a sí mismos sobre su desempeño y evaluar su propio trabajo, poniendo al sistema de rendición de cuentas en peligro. Por este motivo, **el responsable ejecutivo principal no debe ser un miembro con derecho a voto de la Junta.**

Si un miembro de un órgano de gobierno es elegido como responsable ejecutivo principal, deberá renunciar a sus funciones de gobierno antes de asumir sus nuevas funciones. Sin embargo, el responsable siempre debe tener derecho a participar, por ejemplo, como miembro sin derecho a voto, en las reuniones de la Asamblea General, la Junta de Gobierno y otros órganos de gobierno; también podría actuar como secretario de oficio en sus reuniones.

Para rendir cuentas sobre el rendimiento y uso de los recursos, el equipo de gestión debe **tener la potestad de tomar acción.** Los jefes deben poder tomar decisiones y necesitan que su trabajo tenga una orientación al servicio.

El entorno organizacional debe motivar la información y participación regular entre las personas. El equipo de gestión debe rendir cuentas sobre sus acciones y resultados, aportando **información/datos verdaderos, pertinentes y completos**, de manera **oportuna** (cuando los órganos de gobierno así lo requieran o según esté establecido en la base jurídica y los procedimientos de la SN) e **integral** (incluyendo todos los aspectos y asuntos involucrados).

Los órganos de gobierno deben supervisar al equipo de gestión recibiendo un **informe de éste** sobre su desempeño en cada reunión de la Junta o cuando así lo soliciten las instancias de **auditoría interna o externa** o las instancias anticorrupción, como las comisiones especiales de control creadas para este fin.

Principales responsabilidades del responsable ejecutivo principal

1. Garantizar la aplicación de todas las medidas y decisiones aprobadas por la Junta.
2. Representar a la SN en cualquier proceso legal por encargo de la Junta. Promover y coordinar cualquier iniciativa conexas y rendir cuentas sobre las acciones y resultados del proceso.
3. Representar a la SN frente a las autoridades y organizaciones a nivel nacional e internacional por encargo de los órganos de gobierno o el Presidente. Informar a la Junta sobre esta actividad de representación.
4. Decidir la estructura y organigrama necesarios para la ejecución de los planes y decisiones de la AG/la Junta que se presentarán ante la Junta para su aprobación.
5. Manejar y tomar decisiones diarias sobre el uso del personal, los activos, las instalaciones y los recursos de la SN a fin de poner en marcha los planes y las decisiones de la Asamblea General y la Junta.
6. Brindar liderazgo, dirección y motivación a todo el personal de la SN y seguir supervisando y evaluando su desempeño.
7. Aprobar la asignación de cualquier distinción, premio o ascenso para el personal, siguiendo los procedimientos pertinentes y respetando las condiciones establecidas para estos casos.
8. Decidir cualquier designación o separación del personal de la SN – respetando la base jurídica de la SN y las leyes y reglamentos laborales del país – y proponerlos a la Junta para su ratificación.
9. Elaborar los planes y presupuesto de las actividades anuales de la SN que se presentarán a la Junta para su aprobación.
10. Aprobar y firmar los cheques y órdenes de pago por un monto limitado de conformidad con las decisiones y procedimientos financieros de la Junta.
11. Firmar los cheques u órdenes de pago que excedan un monto determinado conjuntamente con la personas (presidente, vicepresidente) designadas en los procedimientos financieros aprobados por la Asamblea General o la Junta.
12. Supervisar la administración de las finanzas de la SN.
13. Elaborar un informe anual de actividad y finanzas que se presentará a la Junta para su aprobación.
14. Elaborar cualquier informe que los órganos de gobierno necesiten sobre la gestión, finanzas y actividades de la SN.
15. Apoyar y coordinar el trabajo del responsable ejecutivo principal de las filiales, según las necesidades.
16. Participar o coordinar cualquier comisión o grupo de trabajo técnico o consultivo creado por los órganos de gobierno. Rendir cuentas de las acciones y resultados relacionados con este papel de participación y coordinación.
17. Presentar cualquier propuesta que se considere necesaria para el desarrollo de la SN a la Junta para su consideración y aprobación.
18. Ejercer cualquier función asignada por la Asamblea General o la Junta o que se haya establecido en la base jurídica actualmente o en el futuro.

REFERENCIAS

- *“Orientaciones para los Estatutos de las Sociedades Nacionales. Federación Internacional 2000.*
- *“Directrices sobre Gobierno de las Sociedades Nacionales”. Federación Internacional 1997.*
- *“Local Governance Training Manual”. Federación Internacional 2004.*

Redactado por Eduardo Romero Pérez

El Centro para el Apoyo a la Base Jurídica es un centro de colaboración de la Federación Internacional. El Centro es dirigido por la Cruz Roja Danesa, y colabora estrechamente con la Federación Internacional en temas relacionados con la base jurídica. Fue creado con la finalidad de aprovechar la experiencia de la Cruz Roja Danesa en este tema y apoyar a la Federación en su trabajo. El Centro apoya a las Sociedades Nacionales en su proceso de revisión de su base jurídica, aprovechando su experiencia para brindar asistencia y asesoría a las Sociedades Nacionales a petición de éstas.



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

y la

Cruz Roja Danesa 