

Rapport sur la Junta Directiva

Préparé
par

Laurent Thouin

et

Céline Letendre

07 mai 2015

INTRODUCTION :

Lors de notre séjour automnal de 2014 nous avons eu l'occasion d'assister à une réunion du Conseil d'administration, ici appelé La Junta Directiva, de la Fundación de Asistencia Social Misión Rosalia Cadron (FASMRC). Nous avons aussi lu de façon sommaire les procès-verbaux de plusieurs réunions et surtout nous avons discuté avec le président de ses préoccupations. Dans notre rapport de fin de mandat nous avons alors relevé le peu d'engagement de plusieurs membres du CA et signalé qu'une formation sur le rôle et les responsabilités d'un CA pourrait être bénéfique à la Fondation. Il en est résulté notre mandat actuel.

MANDAT:

Faire une formation sur les rôles du conseil d'administration;

Accompagner les membres du C.A. à être plus actifs dans l'opérationnalisation des deux centres.

PRÉPARATIFS

La connaissance du milieu et du contexte, bien que sommaire, et surtout les échanges avec le président dont nous partageons les préoccupations et la vision nous ont permis d'esquisser un plan de formation qui lui fut alors soumis. La notion d'auto-évaluation pour chacun des membres et la nécessité de susciter un engagement plus actif étaient au centre des commentaires reçus afin d'assurer la pérennité de la Fondation. Nous avons donc finalisé le programme en conséquence.

ATELIER

Nous avons profité de l'Assemblée Générale de la FASMRC pour animer un atelier qui fut élaboré sous la forme de Power Point. Ainsi il pourra servir de formation initiale à tout futur membre du Conseil. Il fournit aussi des outils de travail à la direction et à l'exécutif. Finalement il vise à permettre une évaluation occasionnelle de la performance du CA. Nous joignons ce Power Point en annexe 1.

Le tout se terminait par trois auto-évaluations. La première ciblait le déroulement des réunions et le fonctionnement général du CA. La compilation des résultats, jointe en annexe 2 fait état de défis importants à divers chapitres. Le résultat des deux autres auto-évaluations traitant de l'engagement personnel de chacun des membres est resté confidentiel car ils ciblaient un examen de conscience individuel. Finalement le président a présenté aux membres du Conseil un contrat d'engagement moral pour le futur.

COMMENTAIRES ADDITIONNELS

La FASMRC est composée d'environ 14 membres et 10 d'entre eux font partie du CA. Tout comme le président actuel nous favorisons un accroissement du membership avec des gens dynamiques ayant des compétences spécifiques pour éventuellement assurer une relève au sein du CA. En d'autres circonstances nous avons proposé au président quatre candidatures potentielles issues de Pascuales et de nouveau nous proposons une approche auprès du Père Michel Charbonneau non pas pour qu'il devienne membre mais pour qu'il puisse référer des candidatures.

D'autre part nous croyons que le non usage par le CA de comités ad hoc ou permanents limite son rendement. C'est à notre avis une avenue à exploiter rapidement.

Finalement une formation en matière de planification stratégique et suivi de plan annuel pourrait être utile.

AUTRE INFORMATION

En avril 2015, sous notre impulsion et surtout celle du président, une unité d'aide à la FASMRC a été créée. Ainsi quatre jeunes adultes bénéficiaires de bourses d'étude dont trois sont aussi membres d'un groupe de la Miséricorde ont accepté de s'impliquer activement et d'apporter leur appui dans différentes sphères d'activité de la Fondation.

Pour l'instant il y a une étudiante universitaire qui donnera un appui à la psychologue dans la compilation de données sur la clientèle tout en lui donnant une petite formation sur l'utilisation du programme EXCEL. Un autre donnera une fois par semaine une formation sur le programme EXCEL à l'assistante du Centre des femmes pour la tenue du dossier des bourses d'étude. Trois d'entre eux sont à élaborer un feuillet publicitaire de toutes les activités de la Fondation. Ils envisagent aussi produire une page Facebook et un bulletin diffusant évènements, informations spéciales, nouvelles variées, période de recrutement, début de cours, etc. et ce de tous les programmes tant de la garderie, des groupes de la Miséricorde, des cours de musique, du Centre des femmes, du programme de psychologie, etc. Le bulletin serait envoyé principalement par courriel cinq à six fois par année. Nous croyons que cette unité de jeunes pourra être mise à contribution dans de multiples activités et faire partie du mouvement de pérennité de l'Œuvre. Une contribution similaire pourrait aussi venir de certains membres des groupes adultes de la Miséricorde par exemple pour la constitution d'une bibliothèque avec les livres reçus récemment par donation.

CONCLUSION

Nous considérons que la participation à l'atelier a été sérieuse et sincère. Il y a eu un consensus sur la passivité actuelle des membres du CA et sur la nécessité de devenir plus engagé individuellement et collectivement. Malheureusement quelques membres étaient absents cependant le Power Point leur fut envoyé par le président dans les jours suivants.

Après recul il est évident que l'atelier aurait dû durer une heure de plus pour permettre plus d'interactions et d'échanges. Nous aurions aussi pu ajuster les énoncés en les liant davantage à des éléments concrets et des opérations de la Fondation.

REMERCIEMENT

Nous remercions Luis Felipe Abad Bajana, bénéficiaire du programme de bourses d'étude et membre du groupe de jeunes de la Miséricorde pour son apport important à la préparation du Power Point. Nous tenons aussi à remercier nos sources de référence et d'inspiration citées en dernière page de Power Point dont principalement l'Association des Scouts du Canada.

Annexe 1

¿QUE DEBE HACER UNA JUNTA DIRECTIVA?

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTORES

ABRIL 2015

- CÉLINE LETENDRE
- LAURENT THOUIN

CONTENIDO

- Que es una junta directiva y su composición.
- Tipos de Juntas Directivas.
- Criticas que se hacen a las Juntas Directivas.
- Limitaciones de las Juntas Directivas.
- En que ambiente debe actuar las Juntas Directivas.
- Compromiso de los directores.
- Diferencias entre dirección y gestión.
- Responsabilidades de la Junta Directiva.
- Auto evaluación y contrato moral.

¿QUE ES LA JUNTA DIRECTIVA Y CUALES SON SUS ATRIBUCIONES?

ACTIVIDADES DE DEFINICIÓN CON
PALABRAS CLAVES.

¿QUE ES LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN LOS ESTATUTOS?

- Su legalidad y legitimidad viene dado los estatutos de la FASMRC.
- Su elección proviene de la Asamblea General de la FASMRC. (art 29).
- Es el segundo nivel legislativo en la cadena de mando.
- Cada uno de los directores tienen funciones específicas, (art 35 – 39) y para mejorar cumplimiento de los fines de la fundación el directorio puede nombrar las comisiones necesarias. (art 40 – 42).

¿QUE ES LA JUNTA DIRECTIVA SEGÚN LOS ESTATUTOS?

- * Sus ATRIBUCIONES están consignadas en los estatutos de la fundación. (Art 34)
- a) Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y Reglamento interno.
- b) Organizar la administración de la fundación.
- c) Elaborar el plan de trabajo y presupuesto sobre las actividades a cumplir en el periodo de su administración y ponerlos a consideración de la Asamblea General para su aprobación.
- d) Determinar los límites de responsabilidad de los empleados de la fundación.
- e) Preparar el proyecto de Reglamento Interno y ponerlo a consideración de la Asamblea general para su aprobación.
- f) Fiscalizar los fondos e Inversiones de los miembros de la Fundación que manejan fondos por asuntos administrativos.
- g) Imponer las sanciones que sean de su competencia.
- h) Presentar a través del Presidente un informe sobre las labores realizadas, en la Asamblea General Ordinaria, sin perjuicio que la asamblea lo pida antes.
- i) Supervisar el trabajo de diferentes comisiones.

SEGÚN EL CONOCIMIENTO EMPIRICO JUNTO A LAS EXPERIENCIAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS.

LA JUNTA IDEAL



Lo veremos POCO A POCO .

COMPOSICION DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS.

- Todos los miembros deben **CONOCER** y **COMPARTIR** la misión, la visión y los valores de la organización.
- A menudo las Juntas Directivas de ONG asistenciales en donde el trabajo lo realizara en su mayor parte personas voluntarias, el criterio mas importante para incorporar un nuevo director es ascendencia social, su prestigio, sus relaciones y su capacidad para adquirir fondos para la organización o hacer algo específico.
- Pero con la complejidad de los problemas sociales y las continuos cambios en el entorno, hay necesidad de distintas profesiones y ocupaciones de los miembros porque las juntas deben incluir personas con conocimientos y relaciones en las áreas contables, financieras, políticas, sociales, legales.

TIPOLOGIA

- Una Tipología es la compilación de las características empíricas y observables de fenómenos de la realidad.
- En la realidad social rara vez se presentan tipologías puras de fácil percepción y descripción.
- Son abstracciones de la realidad, tipos ideales, la cual significa en la practica que una Junta Directiva puede tener características predominantes de 1 tipo particular o características de muchos tipos.
- Los 5 tipos de Junta Directiva que la continuación se enuncian, corresponden a los conocimientos teóricos aportados por la revisión bibliográfica y de primera mano de las Juntas Directivas de ONG en nuestro medio.
- De la misma manera se dice que una Junta Directiva cambia con el tiempo. Hay una formación de ciclos de vida, es dinámica.
- En el inicio de una ONG hay mucho a hacer para alcanzar la madurez.
- Con el tiempo la peor puede desarrollarse y devenir lo mejor, pues lo mejor puede desarrollarse y devenir lo peor.

TIPOS DE JUNTAS DIRECTIVAS

SEGÚN SU PRACTICA

PASIVA

CERTIFICADORA

COMPROMETIDA

INTERVENTORA

OPERATIVA

TIPOS DE JUNTAS DIRECTIVAS

PASIVA

Se caracteriza por:

- Actividad y participación limitada.
- Responsabilidad limitada.
- Ratificar las preferencias de la administración.

CERTIFICADORA

Se caracteriza por:

- Certificar ante los socios que el director ejecutivo cumple con las expectativas.
- Tomar acciones correctivas solamente como ultimo recurso.
- Mantenerse informado sobre el desempeño del director ejecutivo
- Establecer un plan de sucesión.

TIPOS DE JUNTAS DIRECTIVAS

◦ COMPROMETIDA

Se caracteriza por:

- Ofrecer entendimiento, recomendaciones y apoyar a la gerencia.
- Comprender su responsabilidad de supervisión a la gerencia.
- Guiar y evaluar el director ejecutivo.
- Definir claramente las funciones y las responsabilidades de la junta directiva frente a los de la gerencia.

INTERVENTORA

Se caracteriza por:

- Participar intensamente en la toma de decisiones relacionadas con asuntos clave.
- Reunirse de manera frecuente e intensa y emitir los avisos con poca anticipación.

TIPOS DE JUNTAS DIRECTIVAS

◦ OPERATIVA

Se caracteriza por:

- Tomar decisiones importantes que luego son implementadas por la gerencia.
- Complementar la experiencia de la gerencia.

TRABAJO EN EQUIPOS

¿QUÉ ES O QUE SON LAS
PRACTICAS DE LA
FUNDACION?

TIPOS DE JUNTAS DIRECTIVAS

SEGÚN SU PRACTICA

PASIVA

CERTIFICADORA

COMPROMETIDA

INTERVENTORA

OPERATIVA

OTRA TIPOLOGIA DE MALA JUNTA DIRECTIVA.

Existe otra tipología según una clasificación popular

La Junta complaciente

La Junta de tipo club social

La Junta de viejos amigos

La Junta de Papel

La Junta de Tipo Trofeo

TIPOLOGIA DE UNA MALA JUNTA DIRECTIVA.

- **LA JUNTA COMPLACIENTE:**

Los miembros aprueban sin examinar los asuntos rigurosamente. Las propuestas presentadas por el presidente o de director ejecutivo que son personas dominante.

- **LA JUNTA DE TIPO CLUB SOCIAL:**

Los miembros son seleccionados para asegurar que habría consenso y que pocas propuestas serán cuestionadas.

- **LA JUNTA DE VIEJOS AMIGOS:**

Los miembros tienen formación o experiencias similares , hay falta de densidad, carencia de creatividad.

- **LA JUNTA DE PAPEL:**

Solo existe en el papel, en realidad no realiza reuniones y no hace funciones.

- **LA JUNTA DE TIPO TROFEO:**

Los miembros quieren prestigios.

PUNTOS IMPORTANTES EN MATERIA DE LA JUNTA DIRECTIVA.

- La presentación que siguiente es a menudo presentada a Juntas Directivas de grandes Empresas que logra tener una remuneración.
- Se presenta exigencias e informaciones de alto nivel que puede parecer exagerada.
- Y pido a ustedes la observen como una orientación, como un ideal a alcanzar.
- Los Directores de Juntas Directivas de ONG no tienen salarios, sus compromisos no es por dinero.
- El compromiso de directores de ONG como ustedes es el resultado de valores, del deseo de mejorar la sociedad, de contribuir a cambiar el mundo poco a poco, paso a paso en acuerdo a la misión de la FASMRC.
- Los Directores son mujeres y hombres que no son espectadores, son actores importantes en su ciudad, su país, ellos son portadores de humanidad, de un SUENO.

PUNTOS IMPORTANTES EN MATERIA DE LA JUNTA DIRECTIVA.

- ✓ Criticas que se hacen a las Juntas Directivas.
- ✓ Limitaciones de las Juntas Directivas.
- ✓ En que ambiente debe actuar la Junta Directiva.
- ✓ Compromiso de los Directores.
- ✓ Diferencias entre Dirección y Gestión.
- ✓ Responsabilidades de la Junta Directiva.

CRITICAS QUE SE HACEN A LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- No tienen funciones claramente definidas.
- No tienen la estructura adecuada.
- Comportamiento pasivo y a veces poco productivo. Se reúnen para tratar aspectos básicamente financiero contables.
- En las discusiones se mezclan temas operativo y estratégicos.
- Pocas direcciones estratégicas a largo plazo.

CRITICAS QUE SE HACEN A LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- Se tiene una visión limitada en alcance y profundidad.
- Los directores no dedican el tiempo suficiente para analizar temas o problemas estratégicos y muchas veces ni siquiera reciben la información para hacer ese análisis.
- Actúan como órgano consultivo pero no de toma de decisiones en relación con la dirección.
- Como consejeros, los gerentes reciben buenos consejos, pero básicamente en temas legales y en materia económica.

CRITICAS QUE SE HACEN A LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- La evaluación sobre la ejecutoria de la gerencia normalmente es muy limitada y se aceptan las explicaciones y soluciones que ofrece la gerencia.
- Delegan decisiones clave que le corresponden, por ejemplo, dejan que la gerencia establezca las estrategias relevantes o seleccione a sus auditores externos.
- Hay poco conocimiento sobre los aspectos relevantes y la importancia de una buena administración.

LIMITACIONES DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- Limitaciones de tiempo de los directores.
- Poco conocimiento especializa organización y de la mayoría de los directores son generalistas.
- Concentración del poder en el presidente o el ejecutivo principal. En muchos casos ese ejecutivo es el que escoge a los directores.
- Proceso sesgado en la selección de directores.

EN QUE AMBIENTE DEBE ACTUAR LA JUNTA DIRECTIVA

- Debe haber un buen clima para la comunicación y la discusión.
- Buena dinámica de trabajo en equipo
- Definición clara de sus responsabilidades y su ámbito de acción.
- Debe contar con información útil y oportuna.
- Correcta estructura (en número y composición).
- Proceso formal de evaluación y de rendición de cuentas sobre su gestión.

COMPROMISO DE LOS DIRECTORES.

- Compromiso real de aportar valor a la organización y representar el interés de la clientela y de socios.
- Disponibilidad de tiempo suficiente para cumplir diligentemente con sus responsabilidades.
- Criterio de independencia en sus decisiones, evitar conflictos de interés.
- Compromiso de conocer profundamente la organización.
- Compromiso ético y respeto por los intereses de los grupos de interés de la organización.
- Ejercer los principios de «deber de lealtad» y «deber de cuidar».

DIFERENCIAS ENTRE DIRECCION Y GESTION.

«La Junta Directiva debe reconocer y respetar las fronteras entre monitorear la gerencia y gerenciar la organización.»

Debe prestarse cuidadosa atención a mantener la distinción entre el papel de la Junta y el papel de la Administración.

La participación excesiva de la Junta en materia de gestión pueden interferir con la capacidad de la Junta de proporcionar una supervisión objetiva del desempeño de la Administración.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECCION Y GESTION.

DIRIGIR	ADMINISTRAR
✓ Proceso de toma de decisiones colectiva.	✓ Proceso de toma de decisiones individual.
✓ Deberes y responsabilidades hacia los socios , sobre toda la compañía.	✓ Deberes y responsabilidades específicos sobre áreas o departamentos.
✓ Reporta a los socios.	✓ Reporta a la Junta.
✓ Liderazgo en establecer la visión y la estrategia.	✓ Implementar visión, estrategia y liderazgo en el "día a día".
✓ Supervisa si ejecución.	✓ Transportar la estrategia en resultados.
✓ Aprobar y cumplir los códigos de ética.	✓ Cumplir los códigos de ética.
✓ Aprobar los estados financieros.	✓ Preparar los estados financieros.

HERRAMIENTA PARA LA DIRECCION Y LA GESTION

Las cinco funciones de gestión

Aquí está una breve descripción de las funciones de gestión y cómo la Junta Directiva puede seguir y cumplir su mandato de vigilancia.

Planificar: anticipar, identificar estrategias.

El director determina los medios que se necesitan y cómo se promueve la adaptación de la FASMRC, de acuerdo con la misión, visión y planificación estratégica establecida.

La Junta se asegura de estrategias, la presentación y aprobación de los planes de acción, situaciones y presupuestos.

Organizar: establecer los medios, herramientas, procesos y políticas para lograr los objetivos.

El director determina los medios, herramientas y procesos. Él pone y coordina toda la organización y actividades de implementación.

La Junta adoptará y garantizará la existencia de políticas, directivos y procesos en línea con la misión, visión, valores y planes anuales y estratégicos.

Dirigir: tomar decisiones basadas en el proceso predeterminado.

El director toma decisiones basadas en políticas de la FASMRC

La Junta asegura que las decisiones se toman con base en el proceso

Controlar: comprobar el cumplimiento de las políticas o directivos

El Director asegura el cumplimiento y la aplicación de políticas y procedimientos adoptados

La Junta garantiza su actualización y hacer una evaluación.

Coordinar: armonizar los diversos recursos para lograr resultados.

El Director asegura para establecer los recursos adecuados en el momento adecuado en el contexto de la meta.

La Junta se asegura la presencia de mecanismos de ajuste y una buena comunicación entre los distintos recursos.

HERRAMIENTA PARA LA DIRECCION Y LA GESTION

Funciones y Responsabilidades

A través de las esferas de actividades de la FASMRC, todas muy diferentes, la junta y el director tienen roles y mandatos complementarios.

La Junta planifica, da las orientaciones, instrucciones, y vigila operaciones monitores a asegurar que se alcanzan los objetivos.

El director sigue la orientación en la selección y adopción de medidas para lograr los resultados esperados por la Junta Directiva.

Cabe señalar que la Junta no actúa directamente sobre las decisiones administrativas.

Tiene un papel estratégico y no operacional.

La Junta directiva y Director Ejecutivo asegurar implementan procesos de control a través de, por ejemplo, políticas y procedimientos, o más específicamente por el director general, los indicadores de desempeño.

Para llevar a cabo adecuadamente sus respectivos papeles, estos procedimientos se vale que sea:

- formal (por escrito);
- actualizada (actualizado regulamente)
- conocer al personal y aplicado;
- consistente con la misión de la FASMRC;
- cumplir con las leyes y reglamentos.

HERRAMIENTA PARA LA DIRECCION Y LA GESTION

Ejemplos distinción entre las funciones y responsabilidades

Tema	Enunciados	Mandato de la Junta Directiva	Mandato del Director
Alimentación	Desarrollar una política alimentaria		X
	Adoptar la política alimentaria	X	
	Componer los menús		X
Suministro	Adoptar una política financiera y / o procedimientos relativos a las oferta	X	
	Llame a los licitadores y la información recogida en el expediente apelación		X
	Adjudicación del contrato, decisión final	X	
Desarrollos del personal	Elaboración de políticas en el desarrollo profesional		X
	La adopción de la política de desarrollo profesional	X	
	Tipos de formación y decisiones en la participación		X

HERRAMIENTA PARA LA DIRECCION Y LA GESTION

Algunos ejemplos de los mandatos de la Junta y Director

Junta Directiva	Director General
Recursos humanos	
La contratación del director general y el mandato para administrar la FASMRC. El Director es el único empleado en la responsabilidad directa de la Junta Directiva.	La gestión de la corporación. Alquiler y gestión de personal.
Establecer metas y hacer la evaluación	Ver la puesta en marcha de la misión y objetivos servido por la Junta Directiva. Informar al personal y la Junta .
Garantizar la existencia y aplicación de la política de evaluación de rendimiento de empleados (procedimiento existente y no desarrollar la herramienta).	Evaluar el desempeño de los empleados de administración y asesorados mediante el establecimiento de una herramienta.
Conocer la organización interna y la distribución de los diferentes mandatos.	Divide las tareas y responsabilidades a las necesidades de organización y objetivos establecidos por la Junta Directiva.
Cerciórese de la presencia de los contratos y las descripciones tareas de todo el personal empleado	La gestión de los recursos humanos (personal, clasificación, remuneración, la formación, la salud y la seguridad, la evaluación, la disciplina, etc.).
Negociar o participar en la negociación del convenio colectivo o la política de gestión de recursos humanos.	Textuales, participar en la negociación y asumir la gestión y aplicación.
Asegúrese de que la administración mantiene un buen ambiente de trabajo en la adopción de una política de este tipo en la tramitación de las denuncias.	Asegurar ambiente de trabajo armonioso comunicar, resolver problemas y la resolución de conflictos y disputas.

HERRAMIENTA PARA LA DIRECCION Y LA GESTION

Algunos ejemplos de los mandatos de la Junta y Director

Junta Directiva	Director General
Finanzas	
Adoptar presupuestos.	Preparar estimaciones presupuestarias.
Hacer un seguimiento financiero regular	Presentar un seguimiento regular la gestión de tesorería.
Adoptar y supervisar la aplicación de las políticas y procedimientos gestión financiera (cuentas vendidas, contratos, etc.).	Elaborar, aprobar y velar por la aplicación para actualizar y la comunicación de las políticas financieras
Designar a las personas autorizadas para firmar cheques, contratos o cualquier otro documento.	Garantizar el cumplimiento de este procedimiento
Pedagogía/Servicio/Cliente	
Colaborar en la definición de las orientaciones y valores educativos -programa educativo	Ver en el desarrollo, implementación y evaluación del programa educativo
Adoptar una política y procedimientos para el manejo de quejas	Definir directrices, procedimientos y procesos necesarios para funcionamiento adecuado del servicio, organizar, distribuir y controlar.
Definir y garantizar la calidad del servicio, por ejemplo, el compromiso de calidad.	Desarrollar e implementar el plan

HERRAMIENTA PARA LA DIRECCION Y LA GESTION

Algunos ejemplos de los mandatos de la Junta y Director

Junta Directiva	Director General
Gobernación (Buena Administración)	
Mandato del Director de la gestión de la corporación	Gestione la corporación, comunicar y rendir cuentas.
Participar en el establecimiento de un proceso de formación administradores (se recomienda insertar la normativa general la obligación de formarse como director).	Informar a la capacitación ofrecida, horarios, facilitar la participación.
Conocer y actualizar los estatutos	Proponer el reglamento general, que le dé y se encargará de respeto.
Hacer una autoevaluación anual del funcionamiento de la Junta Directiva	Ayude a la Junta directiva en su evaluación y apoyar el establecimiento de mecanismos de mejora.
La adopción de un proceso de planificación estratégica: arreglar pautas educativas y administrativas de la FASMRC como ambientes externos e internos relativos a la fuerza de trabajo, los recursos materiales y financieros, la relación con socios	Proponer y participar en la elaboración de directrices y políticas y encargará de su difusión y respeto.
Establecer con el director general, el plan de acción anual	Desarrollar un plan de acción por definir y proponer objetivos general y asegurar su realización, todo ello en colaboración con la Junta Directiva.
Conocer y actualizar la gestión interna.	Actualizar la gestión interna y hacer la coordinación
Conocer y desarrollar la delegación de poder en la persona responsable de los acuerdos de subvención y los contratos de servicio.	Garantizar el cumplimiento de los acuerdos de servicio y para otorgar e informar a los impactos aboráderos

HERRAMIENTA PARA LA DIRECCION Y LA GESTION

Algunos ejemplos de los mandatos de la Junta y Director

Junta Directiva	Director General
Gobernación (Buena Administración)	
Supervisar la aplicación de varias leyes y reglamentos	Garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y estándares en cuanto a la gestión de la FASMRC en su conjunto: las leyes corporativas, empresas municipales, organizaciones sin fines de lucro.
Nombrar comités y definir sus términos	Ver la ejecución de los mandatos y prever la supervisión de la obra una mejor toma de decisiones por parte de la Junta Directiva
Ver a establecer un proceso de sucesión ejecutiva y administradores	Ayudar a los administradores en el proceso de sucesión, ofreciendo los futuros candidatos
Compruebe que el equipo directivo utiliza los recursos que características.	Durante el establecimiento de objetivos anuales (por ejemplo, el establecimiento de un lugar de un proyecto), presentará a la Junta el plan de negocios, el impacto sobre los diversos recursos de la FASMRC, las políticas pertinentes para este proyecto y qué herramientas de seguimiento y de control que desarrollará.
	Analizar las situaciones y problemas, preparar archivos y hacer recomendaciones para la toma de decisiones informadas.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

- Hay muchas pero se asume poco a poco, paso a paso, uno a la vez. Ya ustedes hacen lo, es claro en las actas de las reuniones. Pero es visible que podemos mejorar a diferentes niveles, es un proceso continuo y dinámico, es como el desarrollo de una persona.
- La FASMRC nació en el año 2010 . Ella es una niña y se va desarrollando hasta llegar a ser adulto con sus compromisos, como el compromiso de una madre y un padre.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

- ✓ Responsable de la buena administración.
- ✓ Desarrollar los objetivos general, misión, visión y valores de la organización (dirección estratégica de alto nivel).
- ✓ Guiar la estrategia y supervisar su ejecución.
- ✓ Monitorear el desempeño de la Administración.
- ✓ En relación con los altos ejecutivos: selección y evaluar, planificación de para la sucesión y decidir sobre su compensación.
- ✓ Crear un balance y evitar los conflictos de interés.
- ✓ Aprobar de los gastos de capital y transacciones que no son del curso ordinario del negocio.
- ✓ Garantizar la transparencia y la integridad de la información financiera y de las revelaciones y el adecuado funcionamiento de los controles internos.
- ✓ Supervisar del cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.
- ✓ Desarrollar una cultura adecuada de integridad, ética y responsabilidad social.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Responsable de la buena administración.

- ✓ La Junta Directiva debe actuar como el eje central desde el cual se desarrolla y monitorea el sistema de administración.
- ✓ Parte de esa responsabilidad es definir como se organizara a sí misma, como debe funcionar y como debe ordenar sus prioridades.
- ✓ Establecer los comités especializados que le permitan ejercer mejor sus responsabilidades.
- ✓ Reevaluar constantemente lo adecuado del sistema de la buena administración.
- ✓ Seleccionar auditores internos y externos.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Desarrollar dirección estratégica de alto nivel, que tiendan a alcanzar la misión.

- Objetivo general.
- Misión,
- Visión,
- Valores y
- Normas de conducta.



RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Guiar la estrategia y supervisar su ejecución.

- Las juntas directivas deben desarrollar sus propios puntos de vista para ofrecerle a la gerencia una guía estratégica valiosa.
- Recomendar las estrategias de alto nivel a la gerencia
- Revisar, cuestionar y finalmente aprobar los planes propuestos por la gerencia.
- Monitorear la implementación de esos planes.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Guiar la estrategia y supervisar su ejecución.

- Las juntas directivas deben desarrollar sus propios puntos de vista para ofrecerle a la gerencia una guía estratégica valiosa.
- Recomendar las estrategias de alto nivel a la gerencia
- Revisar, cuestionar y finalmente aprobar los planes propuestos por la gerencia.
- Monitorear la implementación de esos planes.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Monitorear el desempeño de la Administración.

- Debe establecer las líneas de responsabilidad y medición de desempeño a través de toda la organización.
- Exigir explicaciones directas a la gerencia sobre su desempeño.
- Recibir oportuna y suficiente información para juzgar ese desempeño.
- Reunirse periódicamente con la gerencia para monitorear el cumplimiento de los objetivos y revisar políticas que prohíban o limiten actividades, relaciones o situaciones que causen conflictos de interés o tratos preferenciales.
- Pueden delegar parte de esas actividades un Comité de auditoría y a otros comités.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

En relación con los altos ejecutivos:

- Seleccionar y evaluar los altos ejecutivos
 - Recomendable asesoría externa
 - Crear sistema de evaluación del desempeño.

- Planificación de para la sucesión
 - Comenzar temprano
 - Crear sistema de desarrollo de carrera
 - Construir consenso sobre sucesión

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Crear un balance y evitar los conflictos de interés.

- Las decisiones de la Junta Directiva pueden implicar la colisión de intereses entre los diversos actores corporativos.
- Una decisión puede premiar los intereses de un grupo en detrimentos de otro.
- Hoy en día, las organizaciones están sujetas a presiones y vigilancia de varias partes interesadas (ejemplo: empleados, beneficiarios, donadores, grupos de interés especial, comunidades, políticos y entes reguladores) que tienen intereses diversos en las operaciones y el éxito de la fundación.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Garantizar la transparencia e integridad de la información financiera y de las revelaciones y el adecuado funcionamiento de los controles internos.

- El flujo de la información hacia la junta directiva debe ser adecuado para poder ejercer esta supervisión (sin ser abrumadora).
- Los informes cortos de antemano deben sustituir las presentaciones interminables de la gerencia.
- Los directores deben reconocer que auditores independientes, competentes y calificados así como un adecuado sistema de control interno son vitales para el proceso de una buena administración y el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Debe utilizar el trabajo de los auditores para garantizar la transparencia e integridad de la información financiera.
- No obstante, la supervisión de la información financiera y los controles no deberían consumir la mayor parte del tiempo de la Junta.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Supervisar del cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

- Debe haber un conocimiento amplio de las leyes y regulaciones por parte de los directores.
- Por ser un tema amplio y complejo debe evaluar la forma de delegar algunas actividades de esta supervisión a través de Comités.
- Debe garantizar que la gerencia desarrolle las políticas y procedimientos necesarios para asegurar el cumplimiento con leyes y regulaciones.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Desarrollar una cultura adecuada de integridad, ética y responsabilidad social.

- Las estructuras y las practicas de dirección y de control deben diseñarse para fomentar una adecuada cultura de integridad, ética y responsabilidad social.
- La integridad, la ética y una visión del papel y de la responsabilidad de la organización en la sociedad son las bases sobre las cuales se construyen las relaciones a largo plazo con los beneficiarios, los empleados, entes reguladores, los donadores y colaboradores.
- Estos elementos son determinantes clave del éxito de la organización.

RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DIRECTIVA

¡UF! Otra vez, hay necesidad de recordar:

- Hay muchas pero se asume poco a poco, paso a paso, uno a la vez. Ya ustedes hacen lo, es claro en las actas de las reuniones. Pero es visible que podemos mejorar a diferentes niveles, es un proceso continuo y dinámico, es como el desarrollo de una persona.
- La FASMRC nació en el año 2010 . Ella es una niña y se va desarrollando hasta llegar a ser adulto con sus compromisos, como el compromiso de una madre y un padre.

AUTOEVALUACIONES CONFIDENCIALES

- Autoevaluación de las reuniones de la Junta Directiva de la FASMRC.
- Autoevaluación de cada uno de los directores.
- Autoevaluación de su compromiso.



•Auto-evaluación, reuniones de la Junta Directiva

Cada miembro cumple el cuestionario individualmente. Además una discusión de cada punto va a permitir establecer las debilidades et puntos fuertes de las reuniones.

Enunciados	SÍ	NO	+ O -
1.Cada miembro (presidente, vice-presidente, tesorero, secretario) conoce su papel et le cumple de manera conveniente			
2. El orden del día contiene los temas que son de nuestro mandato de administrador de la FASMRC			
3. El orden del día es respetado			
4. Las horas previstas para las reuniones son respetadas			
5. El presidente tiene bien su papel de animador durante las reuniones			
6. El ambiente es propicio para las discusiones			
7. Los valores de la FASMRC son respetadas y aplicadas			
8.Las comités creados durante el año han cumplido sus mandatos			
9. Los nuevos miembros han recibido una formación sobre el papel y responsabilidades de una junta directiva			
10. Los miembros están suficientemente informados de las finanzas para asegurar una buena gestión de la FASMRC.			
11. El número de reunión de la junta directiva es adecuado			
12. Los documentos dados son pertinentes y suficiente para tomar buenas decisiones			
13. Cada miembro respete el derecho de hablar (palabra)			
14. La Junta directiva se asegura que los impuestos al gobierno son hechos			
15. Las decisiones son tomadas en respeto de la ley y reglamentos.			

•Auto-evaluación, miembros de la Junta directiva
¿Desde cuánto tiempo usted es miembro de la Junta Directiva?

Enunciados	SI	NO	+ O -
1. He asistido a la mayoría de las reuniones.			
2. He leído y verificado los documentos entregados.			
3. He hecho preguntas acerca de los temas tratados durante las reuniones.			
4. He conferenciado la posición de la mayoría a pesar de mi desacuerdo con ciertas decisiones.			
5. La Junta Directiva gobiernan con mi lealtad y mi adherencia.			
6. He respetado el orden de comunicación de las decisiones adoptadas por la Junta Directiva.			
7. He respetado la confidencialidad (con los padres y personal) con respecto a la información discutida en el reuniones de la Junta Directiva.			
8. He respetado en las discusiones, las ideas de los demás.			
9. He denunciado a mi mandante para la junta, cuando existe un conflicto de intereses o preferencia en conflicto de intereses a que sería el riesgo de estar en conflicto de intereses.			
10. He jugado mi papel como director según las responsabilidades que se describen en nuestra corporación.			
11. Pago los intereses de la organización en primera y no los míos (dinero personal).			
12. En las reuniones, he respetado todo lo dicho de mi mandante sin ser en la forma de la gestión correcta debida a la gestión.			
13. He leído antes mi leyenda en función reglamentos internos, los códigos de conducta, política, presupuesto, plan anual.			
14. No he sido bien preparado para las reuniones.			
15. He respetado mis compromisos.			
16. He ayudado a mantener un buen clima para la junta.			
17. He utilizado mi poder de administrar en función de reuniones a un mandato oficial.			

Puede decir 3 acciones o gestiones realizadas

III. Compromiso por el próximo año

Enunciados	SI	NO	+ O -
1. Soy consciente de que me involucro para el bien de la organización y no para mi interés propio.			
2. Estoy de acuerdo para estar disponible algunas horas al mes para cumplir mi mandato (reuniones, comités, etc.).			
3. Acepto que debo expresar mis ideas en una reunión.			
4. Tengo las habilidades y conocimientos que ayudarán la FASMRC a desarrollarse y mejorar.			
5. Estoy de acuerdo en recibir capacitación sobre las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva para la administración de la FASMRC.			
6. Estoy de acuerdo en firmar la Convención de ética de la FASMRC.			
7. Me comprometo a leer la documentación proporcionada con anterioridad a las reuniones.			

8. Como usted podría colaborar con la FASMRC actual y de 2015/2016

• _____

SUEÑO DE ROSALIA CADRON

- La Madre Rosalía Cadron era portadora de humanidad y sueño de ayudar a madres y a sus hijos en dificultades.
- La congregación de la Misericordia persigue este sueño y obra.
- Las Hermanas Céline, Rose Aimée, Jeannine y Thérèse, eran portadoras de este sueño y ellas trabajaban en Pascuales realizándolo durante mas o menos 10 años.
- En el 2010 las hermanas han confiado este sueño a la Fundación de Asistencia Social Misión Rosalía Cadron.
- Ahora es el turno de la fundación de ser portador de este gran sueño.
- Se necesita valor, animo, tiempo, esfuerzo de sus Junta Directiva.
- Los miembros son Padres de la fundación y su deber es cuidar a su desarrollo.
- Ahora se inicia otro periodo de su desarrollo, se necesita mayor esmero, orientación, presencia de padres, también mucha comunicación y complicidad entre sus padres.
- No olvidamos que todo niño necesita padre y que todo cambio social se inicia con pocas personas.

SEGÚN EL CONOCIMIENTO EMPIRICO JUNTO
A LAS EXPERIENCIAS DE LAS JUNTAS
DIRECTIVAS.

LA JUNTA IDEAL



La Junta ideal

MI SUEÑO PARA UN MAÑANA

EN LA FUNDACION DE ASISTENCIA SOCIAL MISSION ROSALIA CADRON

La presidencia y la dirección ejecutiva ejerceremos un liderazgo compartido que animara la participación y la vocación de servicio de todos los miembros de la Junta. Presidencia y dirección ejecutiva formaran un dúo dinámico que anteponen, siempre, los intereses de la organización a los personales. Ejercerán el poder y la autoridad con mesura y democracia, sin imposiciones arbitrarias.

Los miembros de Junta serán seleccionados y nombrados de acuerdo con un perfil determinado donde se conjugaran factores de género, edad, profesión, estrato socioeconómico y conocimientos específicos; tendrán un alto sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad y conocimientos de la organización y del sector social. Mantendremos comunicación frecuente y fluida tanto con la presidencia como con la dirección ejecutiva. Nuestra Junta dispondrá y exigirá información permanente y actualizado de los asuntos programáticos, administrativos y financieros de las organización. Conocerán, decidirán y compartirán la plataforma estratégica y las políticas y directrices.

Seremos respetuosos de los fueros y competencias estatutarias de la presidencia, la dirección y el equipo de trabajo. Planificaremos la agenda de trabajo, asistiremos con regularidad a las sesiones de Junta, y haremos un empleo eficiente del tiempo. Nuestra Junta estimulara la autoevaluación de su desempeño, acompañara y apoyara la gestión de la dirección ejecutiva y del equipo operativo, asumiremos tareas, encargos y crearemos comités sin pretender coadministrar.

Nuestra junta comprometida, responsable y exitosa generara valor agregado y nuevas oportunidades de desarrollo para la organización. Sera prenda de garantía para la sostenibilidad, sera una Junta que vencerá las rutinas de las formalidades sociales y administrativas; que propiciara y no le temerá al cambio, que haremos seguimientos a las tareas y a los procesos. El liderazgo será compartido de la presidencia y la dirección haremos del trabajo la Junta una labor de equipo, en la que se respetaran las opiniones y se valoraran los aportes individuales y colectivos. En nuestra Junta así, todos los miembros se enriqueceremos y nos sentiremos personas útiles a la organización y a la sociedad. No tendremos temor de compartir e integrarnos. Seremos una Juntas que apreciara las ventajas de la renovación y la permanencia de las personas, que sabemos y practicamos aquello del "buen retiro en el momento oportuno".

CONTRATO MORAL

El presidente presentara a ustedes, el contrato moral que cada uno podría leer pues tomar la decisión de su compromiso futuro.

Contrato Moral

Cada miembro de la junta directiva debe asumir los siguientes compromisos:

- Apoyar la misión de la FASMRC
- Apoyar y participar activamente en las iniciativas para asegurar que la Junta en pleno cumpla con las responsabilidades destacadas en los estatutos
- Asistir a las reuniones mensuales sin tener más de una ausencia sin excusa durante un año
- Llamar a la oficina si usted necesita dejar de asistir a una reunión programada regularmente
- Revisar todos los materiales
- Asistir a la sesión de planeación anual de la Junta
- Servir activamente en, al menos, un comité fijo y un comité *ad hoc* a lo largo del año
- Apoyar a la Junta y al personal en la implementación de estrategias en busca de la recaudación de fondos a través de influencias personales con otros (por ejemplo, corporaciones, individuos, fundaciones)
- Cuando sea posible, arreglar contribuciones a partir de organizaciones a las cuales usted tenga acceso
- Participar en la campaña anual de la FASMRC identificando donantes potenciales, enviando cartas de solicitud y haciendo seguimiento a los prospectos
- Apoyar y participar en eventos especiales
- Servir como un embajador de la comunidad
- Asistir a dos actividades grupales anuales con clientes, empleados y Familia de la Misericordia
- Nominar los nuevos candidatos para la Junta corrientemente
- Participar en el proceso de reclutamiento y de entrevistas para los nuevos candidatos de la Junta
- Bosquejar los contactos de la comunidad y afiliaciones para defender la causa de la FASMRC, como reclutar nuevos voluntarios, establecer socios corporativos y demás

AGRADECIMIENTO

- Para hacer esta presentación, se ha adoptado diferentes documentos de diferentes personas y organización, etc.
Entonces gracias a:
 - Gestión de districts et de groupes scouts (2002), Module de formation de l' Association des Scouts du Canada.
 - El papel de la J.D. en una ONG (2010) del blog de Luis Julián Salas Rodas sociólogo, Especialista y Magister en Ciencias Sociales, Director Ejecutivo de la Fundación Bien Humano, Colombia.
 - Roles y Responsabilidades de la Junta Directiva, documento Kit (2003) de Friends for Youth, Estados Unidos, www.friendsforyouth.org
 - Outil de travail pour faciliter la gouvernance (2009). Regroupement des Centres de la petite enfance en régions de Quebec et Chaudière Apalaches, Canada.
 - Que debe hacer una junta directiva (2009) Eric Alfaro, KPMG Costa Rica, Audit y Advisory Services, Costa Rica
 - Un gracias especial a Luis Felipe Abad Bajaña (2015) Ecuador, por la elaboración del Power Point.

GRACIAS A TODOS
LOS PARTICIPANTES

FIN

Annexe 2

COMPILATION

I. Auto-evaluación, reuniones de la Junta Directiva

Cada miembro cumple el cuestionario individualmente. Además una discusión de cada punto va a permitir establecer las debilidades et puntos fuertes de las reuniones.

	SI	NO	+ 0 -	Sin repuesta
1.Cada miembro (presidente, vice-presidente, tesorero, secretario) conoce su papel et le cumple de manera conveniente	2	2	2	2
2. El orden del día contiene los temas que son de nuestro mandato de administrador de la FASMRC	6	0	2	0
3. El orden del día es respetado	6	1	1	0
4. Las horas previstas para las reuniones son respetadas	1	3	2	2
5. El presidente tiene bien su papel de animador durante las reuniones	5	0	2	1
6. El ambiente es propicio para las discusiones	3	3	2	0
7. Los valores de la FASMRC son respetadas y aplicadas	5	0	2	1
8.Las comités creados durante el año han cumplido sus mandatos	0	6	0	2
9. Los nuevos miembros han recibido una formación sobre el papel y responsabilidades de una junta directiva	4	3	0	1
10. Los miembros están suficientemente informados de las finanzas para asegurar una buena gestión de la FASMRC.	5	2	1	0
11. El número de reunión de la junta directiva es adecuado	4	1	3	0
12. Los documentos dados son pertinentes y suficiente para tomar buenas decisiones	6	0	2	0
13. Cada miembro respete el derecho de hablar (palabra)	5	0	3	0
14. La Junta directiva se asegura que los impuestos al gobierno son hechos	6	2	0	0
15. Las decisiones son tomadas en respeto de la ley y reglamentos.	7	0	1	0