

ASOCIACIÓN DE PERSONAS MAYORES SORDAS DE GRANADA Y PROVINCIA

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS





ÍNDICE

Introducción	3
Contenido de la Guía	4
1. La responsabilidad y los órganos de Gobierno Corporativo en la AMASOGRA	4
1.1. Órganos en que reside la responsabilidad fundamental	5
1.2. La función de Supervisión y la responsabilidad de Rendición de cuentas	5
2. Elementos organizativos de la Junta Directiva	6
2.1. Factores críticos de la eficacia de la Junta Directiva	6
2.2. Las funciones esenciales: Liderar la entidad al máximo nivel	6
2.3. Responder ante la Asamblea General	7
3. Controlar la gestión y el funcionamiento en general de la entidad	8
3.1. Supervisión del equipo	8
4. Proceso de puesta en práctica	9
4.1. Evaluar la situación de partida	9
4.2. Identificar las áreas con mayor potencial/necesidad de mejora	10
4.3. Diseñar acciones y programarlas	11



Introducción

El objetivo de esta Guía no es otro que dotar, a la Asociación de Personas Mayores Sordas de Granada y Provincia (en adelante AMASOGRA) y a sus Órganos Máximos de Gobierno, de una serie de recomendaciones prácticas que, desde la voluntariedad, ayuden a reflexionar con el fin de mejorar los modos de hacer.

Esta Guía de Buenas Prácticas deriva de la propia naturaleza de los fines de la AMASOGRA, centrados con frecuencia en áreas de especial necesidad y sensibilidad social; del origen desinteresado de los recursos económicos que manejan y de muchas de las personas que colaboran con ellas y en general, de la proyección social que tienen.

AMASOGRA tienen una especial necesidad de inspirar plena confianza a sus Socios/as y colaboradores, a sus beneficiarios y a la sociedad en general, dicha la Guía sirve como un instrumento para que se pueda reflexionar sobre la situación y aspiraciones de Buen hacer específicamente en la AMASOGRA y a partir de ahí, se evalúe qué acciones de mejora pueden tener sentido en cada caso concreto.

La guía de buena prácticas de AMASOGRA, se encuentra, además de información de buenas prácticas y recomendaciones para la mejora, una serie de cuestionarios que, por medio de preguntas, proporcionan a los usuarios/as y directiva así como a trabajadores y colaboradores de la entidad, facilitando indicadores, de buenas prácticas, que sirven como herramienta de análisis de su funcionamiento y como una referencia para la evaluación y, en su caso, modificación de las prácticas existentes en el seno del mismo, desde la voluntariedad.



Contenido de la Guía

Esta Guía está estructurada en cuatro partes:

- La Primera Parte trata de la responsabilidad y los órganos de Gobierno Corporativo en la AMASOGRA. Establece dónde reside dicha responsabilidad. Se introducen también en él las funciones indelegables que se derivan de la responsabilidad de la Junta Directiva y se adelantan algunos factores críticos para el buen desempeño de las mismas.
- La Segunda Parte describe una serie de elementos organizativos opcionales que pueden servir para mejorar la capacidad de la Junta Directiva en el desarrollo de sus funciones.
- La Tercera Parte trata la forma en que la Junta Directiva puede ejercer sus funciones y cómo puede asegurar su eficacia al hacerlo.
- Y la Cuarta parte ofrece algunas ideas acerca de cuál podría ser un proceso de puesta en práctica y de aprovechamiento de esta Guía.

1. La responsabilidad y los órganos de Gobierno Corporativo en la AMASOGRA

Se entiende por Buen Gobierno un conjunto de normas y procedimientos cuya finalidad consiste en que la entidad funcione correctamente, con transparencia y responsabilidad, con independencia de las personas que en cada momento desempeñen la función o funciones de Gobierno y representación de la misma.

El Buen Gobierno corporativo es un instrumento necesario para la sostenibilidad de las instituciones y para que éstas puedan inspirar confianza a todas las partes interesadas en ellas o afectadas por su actividad.



GESTIÓN	GOBIERNO	SUPERVISIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS
Dirección Ejecutiva (Trabajadores- Técnicos)	Junta Directiva	Asamblea General

1.1. Órganos en que reside la responsabilidad fundamental

Según la normativa que regula las Asociaciones, las que el Órgano Máximo de Gobierno, en el que recae, con todas sus consecuencias, la responsabilidad fundamental es la Junta Directiva.

La Junta Directiva tiene una serie de funciones Indelegables como órgano máximo que obliga igualmente a asegurar la eficacia necesaria en su desempeño y naturalmente obliga también a ser supervisada y a rendir cuentas con transparencia.

La naturaleza de estas Funciones Indelegables, su aplicación concreta, se reflejarán las diferencias y las características específicas de la misión, objetivos y estructura de la AMASOGRA naturaleza de las Funciones entre otras la responsabilidad de Liderar la entidad al máximo nivel y pueden agruparse alrededor de cuatro temas:

- Definir la estrategia de la entidad.
- Responder ante Asamblea General y Beneficiarios.
- Supervisar la gestión y el funcionamiento en general de la entidad.
- Supervisar al Ejecutivo.

1.2. La función de Supervisión y la responsabilidad de Rendición de cuentas

En todas las Asociaciones, la Junta Directiva está sujeta a supervisión por parte de otros órganos como es la Asamblea General y, están obligados a rendirles cuentas. Dicha obligación de rendir cuentas constituye una responsabilidad fundamental, tanto para el Órgano Máximo de Gobierno como colectivo, como para las personas que lo integran, individualmente consideradas, en su calidad de miembros de dicho Órgano de Administración de la entidad.



2. Elementos organizativos de la Junta Directiva

2.1. Factores críticos de la eficacia de la Junta Directiva

La ejecución de las Funciones indelegables de la Junta Directiva depende de su eficacia como grupo de trabajo. Asegurar dicha eficacia es también lógicamente, una responsabilidad fundamental del propio órgano de Gobierno.

Tres factores críticos que determinan de forma directa la eficacia de un Órgano de Gobierno:

- Su tamaño, composición y organización.
- La frecuencia, planificación y gestión de sus reuniones.
- La evaluación regular de su eficacia como grupo de trabajo.

La Junta Directiva de AMASOGRA incluye el desempeño de determinadas funciones esenciales y la eficacia de una Junta Directiva debidamente compuesta, organizada y liderada, se manifiesta en la práctica en la forma en que desempeña estas funciones.

La Junta Directiva no puede abdicar la responsabilidad última por ellas, pero tiene, sin embargo, un amplio margen de libertad para ejercerlas, en términos de grado y forma de intervención. Las posibles diferencias en el ejercicio de sus funciones, no suponen menoscabo alguno de su responsabilidad última, pero pueden afectar, sin embargo, a su eficacia final.

2.2. Las funciones esenciales: Liderar la entidad al máximo nivel

La función primordial del órgano directivo consiste en liderar la AMASOGRA al máximo nivel, velando con rigor e independencia por el cumplimiento del Objeto Fundacional. Esta función engloba esencialmente a todas las demás, que se desprenden de ella y la concretan. Abarca, tanto la determinación de dónde se pretende llevar la institución, como la definición de cómo se pretende llegar allí.

Se trata de expresar el Objeto Fundacional en términos de aspiraciones y objetivos de desarrollo de la institución y de establecer aquellos valores, criterios y principios de organización y conducta, (operativos, culturales, de actitud frente al riesgo, financieros, de carácter ético u otros) que se desea aplicar para el logro de dichos objetivos últimos.



Esta función de liderazgo integral al máximo nivel comprende al menos cuatro grupos de funciones y responsabilidades, que se desarrollan para definir la Estrategia de la entidad. La Junta Directiva tiene la responsabilidad última de definir la Estrategia de la AMASOGRA y de supervisar su ejecución.

En esta Guía, proponemos que, a la hora de analizar cómo mejor desempeñar esta función, la Junta Directiva considere al menos los cinco aspectos siguientes:

- La expresión y comunicación del Objeto Fundacional, la misión de la entidad y los valores y las Políticas que los sustentan.
- La elaboración y aprobación del Plan Estratégico, incluyendo:
 - Análisis de la situación, sus oportunidades y sus amenazas.
 - Generación y análisis de alternativas estratégicas.
 - Definición del Plan, con sus correspondientes objetivos, directrices y acciones.
 - Examen y aprobación de las decisiones individuales de carácter estratégico.
 - Examen y aprobación de Proyectos y Presupuestos
 - Verificación de que la organización dispone de los medios y procesos necesarios para una ejecución eficaz de la estrategia.

2.3. Responder ante la Asamblea General

La Junta Directiva tiene la responsabilidad ineludible de responder y dar cuenta de la actuación de la Asociación, en todas sus dimensiones: En primer lugar, a su Asamblea General, a sus beneficiarios y a todos aquellos grupos (empleados, proveedores, socios, que se vean afectados por sus actividades.

Para cumplir eficazmente esta función, es importante considerar cuál debe ser el modo de hacer de la Junta Directiva en relación con al menos tres grupos de cuestiones que se derivan de ella:

- Rendir cuentas a la Asamblea General con plena transparencia y proporcionando una imagen fiel de la entidad, de su situación y sus perspectivas, respondiendo siempre del pleno cumplimiento de leyes y normas tanto externas como internas.



- Conocer, además del objeto Fundacional, la naturaleza y aspiraciones de los asociados/as y beneficiarios/as.
- Tener en cuenta con rigor los intereses de terceros.

3. Controlar la gestión y el funcionamiento en general de la entidad

El desempeño eficaz de esta función exige establecer políticas y reglamentos bien definidos en cuestiones clave, disponer a tiempo de información adecuada y fiable, dedicar la atención y los medios necesarios para interpretarla y adoptar las decisiones correctivas que proceda.

La Junta Directiva debe reflexionar acerca de cómo debe intervenir en, al menos cuatro grupos de tareas, todas ellas con profundas implicaciones operativas y de organización:

- Controlar el cumplimiento de los planes; el logro de la viabilidad económica; el desarrollo de la entidad y en general, la eficacia de la gestión.
- Identificar y evaluar permanentemente los Riesgos de la Asociación o de la Fundación.
- Verificar que se cumplen las políticas establecidas en temas de ética o de conflictos de interés.
- Disponer de los medios y procesos de Control y Auditoría necesarios.

3.1. Supervisión del equipo

La Junta Directiva tiene la obligación de asegurar que su equipo desempeñe sus funciones con eficacia. Esto implica decidir cómo se le selecciona, qué grado de delegación se le otorga, cómo se le remunera, cómo se relaciona el Patronato con él, y con qué criterios se le evalúa y llegado el caso, se le sustituye.



La Junta Directiva debe asegurar que la composición y remuneración del equipo que forma sean las adecuadas en todo momento, cuál es la forma más eficaz de actuar en las áreas siguientes:

- Seleccionar al personal, definir sus atribuciones y relaciones de trabajo con la AMASOGRA y en su caso.
- Aprobar sus objetivos y evaluar su desempeño. Definir su esquema de retribución y determinar cada año la cuantía de la misma.

4. Proceso de puesta en práctica

No queremos dejar de hacer alguna reflexión acerca de una cuestión evidente que es cómo se pueden poner en práctica las indicaciones expuestas en esta Guía práctica y cómo se le puede sacar partido a la misma. En esta última parte queremos apuntar, de forma muy breve, algunas ideas acerca de cómo podría proceder la AMASOGRA que tenga interés en mejorar sus prácticas. Conceptualmente, podrían distinguirse tres pasos posibles:

- Evaluar la situación de partida.
- Identificar las áreas con mayor potencial/necesidad de mejora.
- Diseñar acciones y programarlas

4.1. Evaluar la situación de partida

Hemos indicado repetidamente a lo largo de esta Guía, la enorme variedad de situaciones que existen en el ámbito de la AMASOGRA, como primer paso, es llevar a cabo un proceso de evaluación y análisis individual para identificar lo que procede hacer en cada caso. El proceso puede y debe hacerse ordenadamente, alrededor de criterios básicos, que sí son relevantes con carácter más general.

La claridad en cuanto a lo que la entidad es y cuáles son su misión y sus aspiraciones es probablemente, la parte más importante de este proceso y el punto de partida esencial para el mismo. Recordar o actualizar, si es necesario, estos principios es indispensable para cualquier evaluación del modo de Gobierno.



Hay dos condiciones fundamentales para la efectividad del proceso de evaluación. La primera consiste lógicamente, en asegurar que la Junta Directiva asuma la responsabilidad última por las Funciones Indelegables y su desempeño. La segunda, es necesario lograr un grado suficiente de consenso, en éste para lanzar dicha evaluación. Un proceso de este tipo requiere un esfuerzo importante y siempre conlleva costes, al menos organizativos. Tiene que haber una convicción de que vale la pena y un interés real en llevarlo a cabo. La evaluación en sí puede basarse en los criterios y cuestionarios. Estos deberán adaptarse a cada caso particular, pero creemos que pueden servir de referencia para un ejercicio de este tipo. El ejercicio debería incorporar los puntos de vista individuales de los miembros de la Junta Directiva, alguna sesión de debate colectiva.

4.2. Identificar las áreas con mayor potencial/necesidad de mejora

La segunda parte de un ejercicio de este tipo sería la identificación de cuestiones prioritarias para mejorar. Es imposible determinar a priori cuáles podrían ser estas cuestiones, pero normalmente estarían relacionadas con la forma de desempeñar las Funciones de la propia Junta Directiva y sus trabajadores.

Se podrían incluir aspectos como:

- Desarrollar instrumentos de análisis que permitan conocer mejor el impacto de las actividades de la entidad.
- Redefinir los temas que deban ser examinados y aprobados por la Junta Directiva.
- Replantear la forma en que se identifican y analizan las decisiones estratégicas.
- Modificar la distribución de tiempo del para asegurar un adecuado tratamiento de los temas más importantes, tales como: Aprobación de los planes y presupuestos; control y seguimiento de los mismos; uso de auditorías; evaluación y posterior seguimiento de decisiones de estrategia.



4.3. Diseñar acciones y programarlas

El siguiente paso lógicamente consistiría en diseñar las acciones concretas que permitirían responder a las cuestiones prioritarias. En particular, será necesario determinar si se pueden llevar a cabo con la organización y medios que tiene la entidad o si es necesario abordar algún tipo de cambio organizativo para ello.

Por ejemplo:

- Cambios en sistemas y procesos de funcionamiento: frecuencia de reuniones; contenido de las mismas; diferenciación entre temas para informar, decidir o debatir; tipo y frecuencia de la información.
- Cambios de estructura: Creación de Comisiones; incorporación de personas de un determinado perfil u otros cambios en la Composición de la Junta Directiva; creación de un Consejo Asesor.

El paso final sería la implantación de los cambios decididos, mediante un programa que debe realizarse de forma disciplinada.