

Pautas de buen gobierno en la gestión ordinaria de la Ejecutiva de SOMOS. 2019.



Asociación SOMOS LGTB+ de Aragón



Contenido

INTRODUCCIÓN	4
<i>La consideración del buen gobierno para SOMOS.</i>	<i>5</i>
<i>La importancia de un buen gobierno.</i>	<i>5</i>
<i>La relevancia del buen gobierno.</i>	<i>6</i>
GESTIÓN, SUPERVISIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	7
<i>Derechos, deberes y obligaciones de las personas de la Ejecutiva.</i>	<i>9</i>
LAS FUNCIONES INDELEGABLES Y EL PAPEL DE LA CONFIANZA	10
<i>Factores críticos de la eficacia de la Ejecutiva de SOMOS.</i>	<i>10</i>
EL BUEN GOBIERNO EN LA ORGANIZACIÓN	11
<i>El liderazgo de la entidad al máximo nivel.</i>	<i>12</i>
<i>Función de liderar al máximo nivel nuestra organización.</i>	<i>12</i>
<i>La Secretaría de Organización como garante de la cohesión interna.</i>	<i>16</i>



INTRODUCCIÓN

SOMOS se constituyó en 2.010 y con casi una década de activismo a nuestras espaldas, tanto la identidad de la entidad en sí misma, como su forma de trabajo y ámbitos de actuación han ido variando en función de las necesidades que la cotidianeidad nos exigía.

Nuestra ONG activista se fundó con una dotación inicial de cero euros y con una estructura de gobierno muy débil, con los órganos mínimos y necesarios exigidos por la Ley, asentados fundamentalmente en la Asamblea General y en la Junta Directiva y con unos procedimientos de trabajo muy comunes y básicos.

Con el paso de los años nuestra estructura se ha ido complejizando y con ella hemos tenido que ir buscando diferentes fórmulas para su gestión, siempre de manera democrática. En el caso de SOMOS, la Asamblea General siempre ha sido el órgano que mayores facultades ha tenido atribuídas, entre Congresos, pues éste es nuestro mayor órgano decisorio.

La rendición de cuentas por parte de la Ejecutiva de SOMOS (Junta Directiva) y la previa solicitud de autorización para llevar a cabo diferentes acciones o toma de decisiones ha sido característica de nuestra organización.

Aunque siempre ha sido una aspiración para SOMOS, no hemos conseguido ser declaradas como entidad de utilidad pública, pero sigue siendo uno de nuestros objetivos organizativos a medio plazo, así como poder establecer criterios de calidad en nuestro hacer, pero para ello necesitamos mayor estabilidad económica y más personal.

La consideración del buen gobierno para SOMOS.

La importancia creciente de aplicar prácticas de buen gobierno en cualquier institución, incluida la nuestra, y la relevancia del mismo para las Asociaciones, en general, dada su naturaleza, su dimensión y su gran impacto social y el interés, tanto de SOMOS, como de las administraciones públicas en avanzar en la aplicación y el desarrollo de prácticas de buen gobierno hicieron a la Asamblea General de nuestra entidad trabajar en este documento en enero de 2019.

La importancia de un buen gobierno.

SOMOS entiende el *buen gobierno* como un sistema 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 gestión y representación de la misma.

Si bien estas pautas se crean como un instrumento más para la sostenibilidad de la gobernanza de SOMOS también tiene un objetivo externo: inspirar confianza a todas las partes interesadas o afectadas en nuestra organización.

Este documento no supe a los Estatutos de SOMOS ni a su Plan Estratégico sino que complementa sus normas y su programa político- estratégico, junto a otros documentos como el Plan de Igualdad o el Plan de Gestión del Voluntariado, que revisaremos dentro de pocas semanas.

La relevancia del buen gobierno.

Por nuestro tamaño y peso, pero sobre todo por la naturaleza de nuestra misión y acciones y por la repercusión social que éstas tienen en la complejidad del sector en el cual nos movemos, abarcando muchísimos campos y contando cada día con más personas beneficiarias de nuestros servicios, establecer unas pautas se hace más que recomendable.

Desde luego, SOMOS tiene una especial necesidad de inspirar plena confianza a las administraciones e instituciones, pero también a sus donantes y personas colaboradoras, así como también a las personas beneficiarias de nuestros servicios y a la sociedad en general.

Por todo ello, la Ejecutiva de SOMOS entendió, y así se aprobó en Asamblea General, que debíamos marcar en este documento que *gobernar bien* es un medio para inspirar y mantener la confianza depositada hasta la fecha pero debíamos mejorar y hacerlo de forma continuada.

Para SOMOS, esta obligación de rendir cuentas constituye una responsabilidad fundamental.

A riesgo de subrayar aspectos bien conocidos, diremos que esta obligación merece algunas consideraciones como son:

- 1) Para que una persona de la Ejecutiva de SOMOS realice su labor diligentemente, ésta debe rendir cuentas a quien le nombró.
- 2) Cualquier órgano de gobierno debe responder ante los “dueños” de la entidad, es decir, ante las personas asociadas.
- 3) El órgano de supervisión, al que se tiene la obligación de rendir cuentas, es la Asamblea de personas asociadas: la Asamblea General.

Una de las acciones que desarrolla la Ejecutiva de SOMOS fuera de los estatutos de SOMOS y que es un ejercicio de buen gobierno es celebrar más de una Asamblea General al año (como obligan los estatutos) porque con ello se rinden cuentas permanentemente a las personas asociadas y con ello se cogestiona más democráticamente.

En dichas asambleas se presentan y explican una serie de informes que, aun pudiéndose publicar en nuestra página web, no se hace porque todavía estamos valorando la idoneidad de darle esa publicidad y sobrecargar el portal de transparencia.

Con respecto a los documentos financieros, las cuentas que se presentan se hacen debidamente maquetadas y desarrolladas junto a la memoria económica anual, que sí se publica en la web de SOMOS.

Creemos que la información económica que se aporta en nuestro portal de transparencia es suficientemente descriptiva de la estructura de gobierno de la entidad, y con respecto a las personas asociadas, además de dichas cuentas, se presentan informes adicionales donde se evalúa el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, del Plan de Igualdad, del Plan de Formación, del Plan de Gestión del Voluntariado y otros.

Derechos, deberes y obligaciones de las personas de la Ejecutiva.

SOMOS tiene acreditada la democracia interna y la organización de la entidad puede analizarse en los Estatutos de la misma. Dicho esto, la junta directiva de cualquier asociación, también SOMOS, siempre se constituye por consentimiento de tres o más personas físicas y en los estatutos siempre han figurado, entre otras cosas, los órganos de gobierno y representación, así como su funcionamiento interno y el régimen de adopción de acuerdos. Una garantía de que aunque nacimos con una estructura sencilla, los mecanismos de garantías en las responsabilidades estuvieron pensados.

Dicho esto, las personas que forman parte de la Ejecutiva de SOMOS tienen los deberes de:

- ✓ Información
- ✓ Diligencia en la administración
- ✓ Fidelidad y lealtad
- ✓ Dimisión en caso de conflictos de intereses
- ✓ Secreto en las deliberaciones
- ✓ Responsabilidad en la gestión.

LAS FUNCIONES INDELEGABLES Y EL PAPEL DE LA CONFIANZA

Funciones indelegables o esenciales que entraña la responsabilidad del gobierno en SOMOS significan que aunque la Ejecutiva de nuestra entidad pueda delegar su ejecución no puede abdicar de su responsabilidad última por ellas.

A título introductorio, las funciones que SOMOS considera indelegables en su máximo órgano de gobierno parten de los propios estatutos y del punto de liderar nuestra organización al máximo nivel posible. En este sentido, los agrupamos alrededor de cuatro ejes:

- 1) La definición de la estrategia de la entidad.
- 2) La respuesta ante terceras personas.
- 3) La supervisión de la gestión y el funcionamiento en general de la entidad.
- 4) La supervisión de la Ejecutiva.

Factores críticos de la eficacia de la Ejecutiva de SOMOS.

La ejecución de las funciones indelegables de la Ejecutiva de SOMOS depende de su eficacia como grupo de trabajo, eso lo sabemos, ahora bien, asegurar dicha eficacia es también una responsabilidad fundamental del propio órgano de gobierno, por ello, detectamos que existen factores a los que llamamos *críticos* en la determinación de forma directa de la eficacia del propio órgano, como son:

1. El tamaño, composición y organización, variable año tras año.
2. La frecuencia, planificación y gestión de las propias reuniones.
3. La evaluación regular de su eficacia como grupo de trabajo.

EL BUEN GOBIERNO EN LA ORGANIZACIÓN

Como decíamos, la eficacia de la Ejecutiva de SOMOS depende de la interacción de un número de factores diversos que deben ser coherentes entre sí para reforzarse mutuamente.

Algunos de ellos son de carácter estructural y organizativo: composición, tamaño, renovación, papel de la presidencia o de la secretaria de organización, naturaleza de las comisiones obligadas por el Plan de Igualdad, etc.; otros se refieren al funcionamiento: frecuencia, duración y gestión de las reuniones, información, procesos de decisión, etc.

Adaptar estos factores para responder a las exigencias de SOMOS ha constituido siempre una tarea compleja y fundamental de los Congresos.

La tarea de adaptar las estructuras o la forma de funcionar constituye un proceso de cambio que invariablemente, exige superar determinadas limitaciones que pueden derivarse de aspectos legales o estatutarios, de factores históricos o simplemente de tradiciones o hábitos de funcionamiento.

De carácter opcional, SOMOS creó su Oficina Técnica como organismo dependiente de la Ejecutiva que pretendía ser por un lado una herramienta para la organización en su conjunto y por otro lado un equipo profesional de refuerzo a la Ejecutiva que dotara de mayor eficacia aquellos aspectos relacionados con los servicios pero que también ha acabado siendo un refuerzo a la asistencia de frecuentes de reuniones con terceros, a la dedicación y la atención a temas críticos y urgentes o la incorporación de determinado tipo de voluntariado.

El liderazgo de la entidad al máximo nivel.

Entendemos que el gobierno de SOMOS incluye el desempeño de determinadas funciones esenciales y por lo tanto la eficacia de la Ejecutiva deberá estar compuesta, organizada y liderada de tal manera que manifieste en la práctica la forma en que desempeña estas funciones.

A continuación, presentamos algunas funciones de lo que entendemos es buena gestión:

Función de liderar al máximo nivel nuestra organización.

Una de las funciones primordiales de la Ejecutiva de SOMOS, según nuestro Plan Estratégico, es liderar nuestra ONG activista al máximo nivel posible, velando con rigor e independencia por el cumplimiento de nuestros objetivos estatutarios y estratégicos.

Entendemos que *liderar la asociación al máximo nivel* abarca, tanto la determinación de dónde se pretende llevar la organización, como la definición de cómo se pretende llegar allí.

Liderar al máximo nivel consiste en ejecutar nuestro plan estratégico y hacerlo expresando las aspiraciones y objetivos de desarrollo de SOMOS, estableciendo aquellos valores, criterios y principios de organización y conducta (operativos, culturales, financieros, éticos, etc.) que deseamos aplicar para el logro de tales objetivos.

Por ello, resumimos nuestra buena gestión al respecto en los siguientes ítems:



- ✓ La Ejecutiva tiene la responsabilidad última de definir la Estrategia de la ONG y de supervisar su ejecución (comunicación interna y externa, misión y valores, llevar a cabo políticas estratégicas), elaboración del Plan Estratégico (análisis de situación, oportunidades, amenazas, generación y análisis de alternativas estratégicas, definición del Plan), examen y aprobación de las decisiones individuales de carácter estratégico, examen y aprobación de proyectos y presupuestos (apoyándose en la Oficina Técnica), verificación de que la organización dispone de los medios y procesos necesarios para una ejecución eficaz de la estrategia, etc.
- ✓ Existe una definición expresa del objetivo fundacional y de la Misión y los Valores de SOMOS y de las Políticas necesarias para aplicarlos.
- ✓ El Plan Estratégico es un documento de máximos expresado en términos suficientemente ambiciosos como para inspirar a la organización y a la vez, suficientemente realistas y claros como para ser practicables.
- ✓ Existen políticas internas que aseguran la observancia del Plan Estratégico.
- ✓ Existen pautas éticas de conducta del personal asociado y voluntario.
- ✓ Todos los documentos de SOMOS se someten a revisión regularmente, se comunican de forma efectiva y son conocidos dentro de la organización.
- ✓ Los documentos estratégicos son efectivos y sirven de referencia para la toma de decisiones concretas.
- ✓ Contamos con un Plan Estratégico formalmente elaborado.
- ✓ Realizamos análisis exhaustivos de las situaciones internas y externas de la organización.

- ✓ Las estrategias políticas se plasman siempre en objetivos, directrices y planes.
- ✓ Las acciones enmarcadas en proyectos disponen de parámetros e índices de gestión que permiten medir el resultado de la aplicación del Plan y en general, de las actuaciones de la organización.
- ✓ Se actualiza el Plan Estratégico trianualmente.
- ✓ Se utiliza el Plan para orientar la elaboración de los Proyectos y de los Presupuestos.
- ✓ Existe un proceso formal para la aprobación de todos los documentos de SOMOS.
- ✓ Se analiza el impacto que tienen todos los documentos de SOMOS.
- ✓ Elaboramos proyectos formales y presupuestos basados en objetivos y guiados por directrices horizontales.
- ✓ La Ejecutiva es conocedora siempre de la existencia de la estructura de organización de SOMOS en su conjunto y por ello establece pautas de respuesta claras a las prioridades estratégicas y operativas de SOMOS.
- ✓ La comunicación interna de SOMOS es efectiva, generalmente.
- ✓ La cultura interna de SOMOS está alineada con las aspiraciones de SOMOS.
- ✓ Están estructurados los procesos de evaluación de la Ejecutiva y de las personas trabajadoras y voluntarias.
- ✓ Anualmente se realiza una revisión periódica de la adecuación de la estructura organizativa y de su funcionamiento.
- ✓ La Ejecutiva rinde cuentas a la Asamblea General, asegurando plena transparencia y proporcionando una imagen fiel de la entidad, de su



- compromiso con la voluntad de la Asociación, de su situación y sus perspectivas, respondiendo siempre del pleno cumplimiento de leyes y normas tanto externas como internas.
- ✓ La Ejecutiva conoce, además de los objetivos de SOMOS, la naturaleza y aspiraciones de las personas asociadas, el voluntariado, el personal laboral y terceras personas involucradas en SOMOS.
 - ✓ Se tiene en cuenta con rigor los intereses de terceras personas, fundamentalmente usuarias de los servicios de SOMOS.
 - ✓ La Comisión Ejecutiva se asegura de que las comunicaciones y la información enviada a la Asamblea General sea clara y capaz de transmitir una imagen fiel del compromiso con los objetivos de SOMOS, de los resultados de la acción de SOMOS, de la de su situación en plataformas y federaciones, así como de las perspectivas generadas.
 - ✓ Existe una política de comunicación con donantes más allá de la exigida por las leyes.
 - ✓ Existe una política de comunicación con las personas usuarias de SOMOS.
 - ✓ Está definida con claridad la figura de gestión de personas, remuneradas y voluntarias.
 - ✓ Se analiza constantemente qué grupos o sectores relevantes del colectivo LGTBI, además de las personas beneficiarias de nuestros servicios, están afectadas directa o indirectamente por nuestras actividades y conductas.
 - ✓ Se tienen en cuenta los intereses de terceras partes a la hora de tomar decisiones o hacer planes.

- ✓ Controlamos el cumplimiento de los planes, programas y proyectos, especialmente en lo relativo al logro de la viabilidad económica; el desarrollo de la entidad y en general, la eficacia de la gestión.
- ✓ Identificamos y evaluamos permanentemente los riesgos políticos y económicos de SOMOS y lo hacemos teniendo en cuenta criterios éticos y de posibles conflictos de interés.
- ✓ Disponemos de parámetros de carácter estratégico que reflejan el impacto real de las actividades de SOMOS en relación con nuestro crecimiento y posición en relación con organizaciones cuyos fines son semejantes.
- ✓ La Ejecutiva de SOMOS conoce y debate las desviaciones económicas en planes, programas, proyectos y presupuestos
- ✓ Con respecto a la Oficina Técnica, la Ejecutiva de SOMOS aprueba sus objetivos y evalúa su desempeño. Define su esquema de retribución y determina cada año la cuantía de la misma.
- ✓ Existe un plan anual de desarrollo y formación de activistas.

La Secretaría de Organización como garante de la cohesión interna.

Hace ya siete años que SOMOS decidió sustituir la Secretaría General de la entidad por una Secretaría de Organización.

Entendimos que esta nueva figura dentro de la Ejecutiva era esencial para articular todas las cuestiones de funcionamiento interno, siendo la responsable del desarrollo orgánico de la Asociación y manteniendo la relación con todo el personal activista de SOMOS, velando también por el cumplimiento de las decisiones emanadas de los órganos competentes, realizando el seguimiento de

la acción de SOMOS, tanto a nivel interno de la misma como en relación con terceras organizaciones, y coordinando las actividades dirigidas a consolidar la ONG activista en la sociedad.

Resumimos a continuación lo que entendemos es una buena gestión al respecto y por ello la enumeramos a través del siguiente listado:

- 1 Es la figura encargada de llevar a cabo la forma de crecimiento de SOMOS y adecúa la organización al momento.
- 2 Planifica y gestiona las reuniones de Ejecutiva y de Asamblea.
- 3 Establece el tamaño de los equipos de voluntariado y de sus responsabilidades.
- 4 Evita la acumulación de cargos o de responsabilidades
- 5 Define el propósito, las funciones, obligaciones, prioridades y manera de operar de las vocalías de grupos de SOMOS.
- 6 Coordina las diferentes comisiones.

La Secretaría de Organización, además de todas las atribuciones establecidas en los estatutos de SOMOS, desempeña pues un papel clave para garantizar el buen funcionamiento de la organización.

También, para salvaguardar su independencia e imparcialidad, su nombramiento y cese, debe realizarse en Congreso o Asamblea General.

Como pautas del buen gobierno en la figura de la Secretaría de Organización, enumeramos los siguientes ítems:

- ✓ Facilita una participación activa en los debates por parte de todas las personas presentes en la Asamblea General.

- ✓ A la hora de seleccionar voluntariado, tiene en cuenta los conocimientos y experiencias que requiere el puesto.
- ✓ Se tiene en cuenta que nadie pueda estar un tiempo ilimitado en la responsabilidad de la Secretaría de Organización.
- ✓ Están separadas las responsabilidades y funciones de toda la Ejecutiva de SOMOS, especialmente la de la Presidencia, la Tesorería y la Secretaría de Organización.
- ✓ La composición, la estructura interna, las competencias y funciones están definidas en los Estatutos de SOMOS, que son públicos.
- ✓ Planifica y gestiona las reuniones de manera eficaz, teniendo en cuenta que el orden del día de las reuniones de la Ejecutiva es responsabilidad de la Presidencia.
- ✓ Gestiona la frecuencia de reuniones de la Asamblea General teniendo en cuenta el tamaño y naturaleza de la organización, así como la complejidad y el número de los temas a tratar.
- ✓ Es flexible con la duración de las reuniones, siendo la suficiente para debatir en profundidad los temas importantes.
- ✓ Revisa con regularidad las necesidades formativas e informativas de las activistas, del personal remunerado y del voluntariado.
- ✓ Asegura que los medios técnicos y el lugar de celebración de las sesiones son los adecuados.
- ✓ Asegura una comunicación abierta, con participación de todas las personas, sin que se pierda por ello la eficacia.

- ✓ Es la persona responsable de que, de cada reunión, se redacte un acta que refleje los puntos esenciales del debate, las decisiones adoptadas, así como los temas pendientes para futuras reuniones.
- ✓ Establece el orden del día con tiempo suficiente, asegurando que se recogen todos los temas relevantes, dando también cabida a los temas urgentes, dando la posibilidad de incluir temas en el orden del día.
- ✓ Entre reunión y reunión las personas asociadas y el voluntariado recibe información cuya importancia justifica el envío.

Pautas de buen gobierno
en la gestión ordinaria
de la Ejecutiva de SOMOS. 2019.

