

Administración y Desarrollo Institucional

Un extracto de **Creando una Fundación: Guía Práctica para profesionales con base en experiencias de África, Asia y América Latina**

A. Scott DuPree y David Winder

Con Cristina Parnetti, Chandni Prasad y Shari Turitz

Traducción: Wordware Traduções Ltda.

Revisión y edición: Silvia Siller, Cristina Parnetti y Jaqueline Castro-Fuentes

El financiamiento para la guía fue otorgado por la Fundación Charles Stewart Mott, con apoyo adicional de la Aga Khan Foundation Canada, el Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina, Inc., la Fundación Ford y el Open Society Institute.

Para mayor información visite www.foundationbuilding.info.

© 2000-2003 The Synergos Institute
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815
synergos@synergos.org, www.synergos.org

2

Administración y desarrollo institucional

Introducción

Para que la visión, la misión y los objetivos de los fundadores se conviertan en realidad, una fundación que otorga donaciones necesita una sólida estructura institucional, que incluya un consejo directivo comprometido y con amplia visión de futuro y, en muchos casos, un equipo dedicado y bien organizado. El material de referencia que se presenta en este capítulo trata de temas relacionados a la dirección y al desarrollo institucional de las fundaciones. De un modo general, las fundaciones mencionadas en el presente capítulo han intentado crear consejos y equipos eficientes, elaborar una planificación estratégica de crecimiento y desarrollar buenos sistemas de administración financiera. El capítulo presenta algunas de sus experiencias.

Los consejos desempeñan un rol fundamental en la conducción de los negocios de las fundaciones y en la definición de sus políticas. Dichas políticas varían según la misión y los objetivos de la fundación. Muchos consejos forman comités para supervisar diferentes aspectos tales como finanzas, concesión de donaciones, planificación y administración del fondo patrimonial. Los consejos cuentan en diferentes grados con equipos profesionales que llevan a cabo las tareas administrativas.

Aun contando con un equipo y un consejo debidamente capacitados, las fundaciones deben tener planes estratégicos para conducir los diversos agentes hacia los objetivos finales de manera eficaz. Las fundaciones también deben tener un sistema que abarque desde la administración financiera, que defina presupuestos y los créditos para gastos de cada año fiscal hasta un sistema contable preciso para posibilitar que los gastos se monitoreen con transparencia.

Sección 1

Creación de un consejo

Sección 2

Formación de un equipo para la fundación

Sección 3

Planificación del desarrollo institucional y desarrollo de presupuestos y sistemas de administración financiera

Sección 1 Creación de un consejo

Esta sección analiza las cuestiones relativas reclutar y desarrollar un consejo eficiente. Los dos primeros ejemplos tratan de temas relacionados con la formación de un consejo que sea el reflejo de los diversos grupos de donantes y beneficiarios de la fundación y de una estructura de consejo que permita el funcionamiento eficiente de la fundación. El tercer caso analiza las cláusulas de los estatutos de una fundación que ayudan a definir las responsabilidades del consejo, el contenido y la logística de las reuniones del consejo.

Ejemplo 1 Comités, comité consultivo regional
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

Ejemplo 2 Comités, consejos regionales, participación en la planificación anual
Philippine Business for Social Progress

Ejemplo 3 Criterios del consejo en un estatuto
Fundación Rural de África Occidental (Senegal)

¿Qué es un consejo?

Los consejos directivos o de curadores, casi siempre, deben actuar como la estructura dirigente responsable de las acciones y actividades de una organización, como lo exige la ley. Dependiendo de como se registra una fundación (asociación, fundación, institución de caridad, u otro tipo de persona jurídica), los miembros del consejo podrían llamarse curadores, miembros o directores.

Los miembros del consejo se guían por los estatutos o el conjunto de las normas de operación usualmente adoptadas por el consejo, de acuerdo a la ley. Dichas normas o reglas definen las cuestiones relativas a la elección de directores y ejecutivos, la conducción de las reuniones y la estructuración de los comités.

Los consejos que se analizan en esta sección desempeñan varios roles relacionadas a la garantía del funcionamiento eficiente de una fundación. Supervisan la administración y la operación. Enriquecen la fundación con el conocimiento especializado que poseen, asesorándola en sus iniciativas, asuntos legales, contabilidad, administración, entre otros. Los miembros del consejo son emisarios de la fundación y son esenciales para fortalecer y ampliar la membresía, para recaudar los recursos financieros y de otros tipos y para asegurar, al mismo tiempo, que la fundación siga un rumbo claro hacia su misión.

¿Quiénes son los miembros del consejo?

Muchos consejos se forman inicialmente por el grupo de fundadores y otras personas involucradas en las primeras etapas de su desarrollo. Algunos factores comunes, a las tres fundaciones de esta sección, que se tomaron en cuenta al seleccionar a los miembros del consejo fueron:

- Representación de una diversidad de intereses (incluyendo, pero no limitándose a, género, etnia, área geográfica, posicionamiento político)
- Acceso a oportunidades para movilizar recursos financieros
- Capacidad para involucrar a donantes y/o beneficiarios potenciales
- Conocimientos y experiencia profesional

Los miembros del consejo a menudo son voluntarios. Sin embargo, puede remunerárselos por haber asistido a las reuniones y por cualquier otro servicio que presten como miembros del consejo. Ocasionalmente, se les puede solicitar que lleven a cabo alguna tarea ajena a las funciones como miembros del consejo. En tales circunstancias, es muy útil tener políticas sobre pago y reintegro a los miembros del consejo, como protección contra cualquier conflicto de intereses potencial.

Con la evolución del contexto y de las estrategias de una fundación, a veces se necesitan personas con nuevos perfiles para enriquecer al consejo con nuevos conocimiento y experiencias. Este proceso es más fácil cuando se crean políticas claras y transparentes sobre el ejercicio de un cargo en y el reclutamiento. Participar del consejo conlleva grandes responsabilidades y, a menudo, los miembros desarrollan sentimientos de compromiso y posesión con relación al trabajo que están ayudando a levantar. Puede ser muy difícil renunciar. Para aclarar todos estos factores, la Fundación Rural de África Occidental (WARF) en sus estatutos especifica que el plazo máximo para un presidente es de cuatro años.

¿Cuáles son las funciones del consejo?

Los consejos se reúnen varias veces al año, según sea necesario y/o cuando se lo estipula en los estatutos. El consejo toma decisiones estratégicas para conducir las políticas, programas, servicios y finanzas de la Fundación. Además, los consejos frecuentemente:

- Garantizan que la misión se cumpla a través de iniciativas, programas y servicios
- Reclutan y evalúan a los principales empleados (director ejecutivo, presidente, por ejemplo)
- Aseguran que la fundación tenga fondos suficientes para operar y administrar su programa de donaciones
- Mejoran la imagen y el reconocimiento públicos de la fundación
- Aseguran que la fundación sea transparente y responsable de lo que hace
- Reclutan y orientan a nuevos miembros

Es muy común que los miembros del consejo se agrupen en comités separados con tareas específicas tales como planificación, administración del fondo patrimonial, administración financiera y selección para las subvenciones y donaciones. Las tres organizaciones que se perfilan en esta sección tienen comités organizados por el consejo para tratar temas específicos sobre la responsabilidad del propio consejo. Los tipos y números de comités que tiene un consejo dependen de su tamaño y de las necesidades de la fundación. Los comités permiten que un grupo seleccionado de personas que poseen un conocimiento o interés específico traten de una serie de problemas relacionados. Enseguida, el comité transmite las sugerencias y recomendaciones al resto del consejo para que se apoye la acción.

Las funciones de los miembros del consejo pueden extenderse a todas las actividades de la fundación. La composición del consejo y las funciones del presidente, o líder del consejo, se detallan en el estatuto. Muchas fundaciones definen claramente las relaciones entre el consejo y los puestos de los ejecutivos en sus documentos, como es el caso de la WARE, que especifica la función de su presidente en los estatutos.

Resumen

Un consejo interino es un paso útil para crear un consejo permanente. En la etapa inicial de desarrollo (primeros dos años), la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) tuvo un consejo interino, el cual antecedió a la creación del consejo permanente y suministró a la FPE una "curva de aprendizaje", durante la cual los diferentes miembros de la fundación tuvieron tiempo para acostumbrarse a trabajar juntos. Ello también permitió que comenzasen las actividades de los programas y que continuaran durante la estructuración del consejo permanente.

Un proceso inicial de consulta e investigación puede llevar a crear una estructura adecuada de consejo permanente. El proceso de amplias consultas que el consejo Interino de la FPE emprendió, le permitió analizar diversos modelos para que su propio consejo reflejara una cultura democrática al tomar decisiones y poder involucrar a las organizaciones no-gubernamentales (ONGs) como se había previsto originalmente.

Los comités del consejo pueden asegurar la división de las tareas y la buena administración de la fundación. Tanto FPE como Philippine Business for Social Progress (PBSP) optaron crear comités del consejo, cada uno con funciones específicas (por ejemplo, finanzas o representación regional) para dividir con eficiencia las responsabilidades entre los miembros del consejo. Los comités también les permiten a los miembros del consejo que concentren su atención en sus áreas de especialidad.

Ejemplo 1

Comités, comité asesor regional *Fundación para el Medio Ambiente Filipino*

FPE se fundó en enero de 1992, mediante una iniciativa conjunta de ONGs ambientalistas y para el desarrollo de las Filipinas, ONGs de Estados Unidos y los gobiernos de ambos países. Para crearle la estructura de consejo a FPE, el consejo interino tuvo que consultar a los diversos miembros involucrados. También tuvieron que asegurarse de que la estructura del consejo reflejara la idea original que FPE sería de total propiedad de la comunidad de las ONGs de Filipinas, y sería administrada por ella, al contrario de una ONG centrada en Manila. Al mismo tiempo, era necesario que la estructura del consejo evitase cualquier conflicto potencial entre los miembros del consejo que estuvieran relacionados con organizaciones que podrían beneficiarse de los fondos de la FPE.

El proceso consultivo incluyó ocho consultas regionales, una reunión nacional de redes de ONGs, un viaje de estudio sobre filantropía a Estados Unidos y un taller final en Filipinas. En el taller final, se decidió crear comités para nombramientos en cada región.

La FPE está dirigida por tres estructuras diferentes: el consejo curadores, los comités que el consejo creó y comités consultivos regionales. El director ejecutivo de FPE hizo una breve descripción de la estructura dirigente:

[El consejo] tiene el propósito de mantener la máxima responsabilidad y transparencia. Los once integrantes pertenecen a varias organizaciones que representan intereses diferentes, pero se los ha elegido por sus capacidades personales. El proceso de nombramiento incorpora un sistema de verificar los equilibrios, según el cual un individuo sólo puede ser electo por los comités consultivos regionales en asambleas de consulta. Los tres comités consultivos regionales, uno en cada una de las tres principales regiones del país, están constituidos por ONGs y organizaciones populares de esas regiones. Este proceso construye la "credibilidad pública" y la representación del consejo curadores en las regiones, pero evita la politización que, efectivamente, es lo que sucedería si los miembros fueran directamente elegidos por los comités consultivos regionales.

Consejo de Administración

Los estatutos y los artículos de incorporación de FPE establecen el consejo como el único organismo que puede definir políticas en la Fundación. Las funciones del consejo son:

- Definir políticas, la dirección y las directrices globales
- Monitorear el desempeño y la utilización de los fondos
- Aprobar los planes para los programas de donaciones
- Aprobar proyectos para recaudar recursos²

El consejo tiene previstos dos puestos para cada una de las tres regiones: uno para el gobierno (Departamento de Finanzas Filipino), otro para una ONG internacional (actualmente World Resources Institute) y el tercero a libre elección. Cada miembro del consejo ocupa el puesto durante cuatro años. Según un ex-director ejecutivo de FPE, tener a un representante del gobierno ante el consejo era necesario para "darle credibilidad a FPE, especialmente en vista de la naturaleza del fondo patrimonial. Los US\$25 millones originalmente disponibles son fondos bilaterales, por consiguiente, técnicamente, se otorgan al gobierno filipino. Necesitábamos a alguien del gobierno como garantía de nuestra transparencia ante todos los sectores". Los fundadores también resolvieron el problema de la representación incluyendo a tres miembros "independientes" con una reputación nacional y seis miembros de las tres regiones.³

Aunque no es algo común y corriente tener representación de los funcionarios del gobierno y de individuos de otros países en el consejo de una fundación, en el caso de FPE, la naturaleza del acuerdo bilateral entre dos gobiernos (estadounidense y filipino) requería la participación del departamento de finanzas y de una ONG internacional en el consejo.

Las reuniones del consejo de FPE son cada tres meses. El foro puede ser la sede de FPE, las oficinas de los consejeros en regiones fuera de Manila, o en la oficina de los titulares del proyecto.

El equipo de la fundación es el responsable por preparar al consejo para sus reuniones. La preparación la 27a. Reunión del consejo, en diciembre de 1997, incluía la elaboración de una carpeta con innumerables anotaciones, repleta de material de apoyo. Los "anuarios " tienen 80 páginas, incluyendo varias láminas preparadas para usarlas en un retroproyector. El objetivo de la reunión fue evaluar el desempeño de FPE en 1997 y presentar su plan de trabajo para 1998 para aprobación del consejo. Aquí se ven dos láminas provenientes del libro: la visión general de la unidad funcional, retirada del plan para 1998, seguida por una descripción de las metas de desempeño del gabinete ejecutivo para 1997:

Fundación para el Medio Ambiente Filipino. Plan de acción para 1998

Meta de 1998 para FPR:

"Fortalecer el compromiso de FPE con la preservación de la biodiversidad y el Desarrollo Sostenibles en sitios críticos".

Enfoque prioritario:	
Gabinete del Director Ejecutivo (EO)	Formalizar los compromisos de DENR y otros DONANTES para sitios críticos.
Unidad de Desarrollo de la Comunicación (DCU)	Desarrollar los conjuntos de información sobre sitios críticos
Unidad de Desarrollo del Proyecto (PDU)	Monitorear y evaluar las indicaciones de los sitios críticos.
Unidad de Finanzas	Establecer fondos de garantía en los sitios críticos
Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos y Administración (HRDA)	Aprender y aprovechar los sistemas de conocimientos de las comunidades y organizaciones populares nativas para la capacitación de los HRD.

Director Ejecutivo - Objetivos generales de desempeño de 1997:

Generación y facilitación de fondos: generar recursos financieros adicionales locales e internacionales para financiar proyectos de calidad para la protección ambiental, administración de los recursos, preservación de la biodiversidad y desarrollo sostenible.

Redes y conexiones: ampliar las conexiones y redes con diferentes sectores, local e internacionalmente, para la protección y defensa del medio ambiente.

Fortalecimiento institucional: Implementar efectivamente las directrices del consejo curadores y asegurarle un retorno oportuno sobre los desarrollos que afectan a las ONGs/OPs [organizaciones populares] y comunidades locales asociadas.

Tras esta presentación, FPR presenta los objetivos específicos y las actividades para cada meta global junto con tablas de logros. Por ejemplo, para evaluar la meta Generación y Facilitación de Fondos, los anuarios brindan una Tabla comparativa del desempeño de los administradores de los fondos. Los encabezados horizontales detallados de la tabla son:

Gerentes de los fondos	Fecha definida	Saldo final del proyecto	% del total	En el año hasta la fecha (%)	Rendimiento proyectado % (p.a.)	Rendimiento compuesto
------------------------	----------------	--------------------------	-------------	------------------------------	---------------------------------	-----------------------

Para evaluar la meta de fortalecimiento institucional, la Unidad de Desarrollo Institucional y los Recursos de Información produjeron un gráfico de evaluación y planificación de Final de Año. Los encabezados son:

Area	Objetivos	Metas	Cumplidas	No cumplidas	Problemas/ Limitaciones	Recomendaciones
------	-----------	-------	-----------	--------------	-------------------------	-----------------

Comités consultivos regionales

El consejo de FPE formó comités consultivos regionales, organismos locales autónomos constituidos por ONGs, en las tres regiones insulares principales de las Filipinas (Luzon, Visayas y Mindanao). A los miembros de los comités consultivos regionales los nombran las Asambleas Consultivas Regionales, organismos informales que se convocan ocasionalmente, cuando es necesario. Los miembros del consejo, a su vez, eligen entre los candidatos propuestos de acuerdo con la categoría vacante, como, por ejemplo al representante de una ONG/OP regional en el consejo o un miembro "independiente".

Las funciones de los comités consultivos regionales son:

- Suministrar orientación y asistencia como respuesta a las necesidades regionales
- Nombrar candidatos para el consejo
- Votar todos los estatutos y enmiendas de FPE, aprobados por mayoría de dos tercios⁴

Un investigador describe la función que tienen los comités consultivos regionales para el equilibrio entre la representación regional e la central:

La formación de los comités consultivos regionales mediante el consejo le ha dado a FPE la oportunidad para explicar la misión, la visión y los valores de la fundación y difundirlos, así como otras informaciones importantes entre el público de ONGs en el ámbito regional y provincial. Los comités consultivos regionales les brindan un mecanismo alternativo a la fundación centrada en Manila y basada en representantes y además son un elemento crucial en la conducción de FPE. Las asambleas le dan un carácter nacional a FPE y responden a la inquietud de los miembros fundadores de que la fundación esté sensible a las necesidades y exigencias de la comunidad local...⁵

Comités del consejo

El consejo de FPE decidió crear comités que estuvieran a cargo de los temas específicos sobre política que puedan surgir entre una y otra reunión trimestral del consejo. Estos comités son el tercer componente del directorio. Se crearon dos tipos de comités en julio de 1992: el comité ejecutivo y los tres comités consultivos. El comité ejecutivo recomienda acciones al consejo sobre administración general, además de las reformas de política, programas y medidas administrativas para que puedan llevarse a cabo más eficazmente. Los comités consultivos son:

- **Comité administrativo y de finanzas:** formula y recomienda al consejo planes y proyecciones financieras a corto y a largo plazo; monitorea e presenta informes sobre el desempeño financiero de la Fundación y emite las recomendaciones pertinentes acerca de los sistemas financiero y administrativo de FPE.
- **Comité de Administración:** estudia y hace recomendaciones sobre las estructuras de la administración de la fundación (en particular de las asambleas consultivas regionales y los comités consultivos regionales), sobre los programas para difundir y formar la membresía; políticas y sistemas de donaciones; y planes estratégicos plurianuales
- **Comité de Desarrollo del Programa:** hace recomendaciones de políticas relativas al objetivo, al alcance y a las prioridades del programa de donaciones, basándose en consultas a los grupos interesados y trabaja junto al Comité de Administración para desarrollar planes estratégicos con duración de tres a cinco años.

Estos comités no se reúnen periódicamente y permanecen como organismos adjuntos a la organización movilizándose cuando surgen problemas urgentes y extraordinarios.

Ejemplo 2

Comités, consejos regionales, participación en la planificación anual
Philippine Business for Social Progress

Funciones y actividades del consejo

A diferencia de la diversidad regional y sectorial de los públicos que formaban el consejo de FPE, la composición homogénea del consejo de PBSP refleja su origen en el sector empresarial. El consejo inicialmente estaba constituido por los miembros fundadores, todos ellos eran empresarios prominentes. PBSP se creó en 1970 por líderes de 50 corporaciones filipinas. Estas empresas miembro destinan el uno por ciento de su ingreso bruto al desarrollo social, y PBSP administra una quinta parte. El consejo de

PBSP ahora está formado por 21 consejeros electos anualmente de entre los representantes de las, aproximadamente, 170 empresas miembro. Desde el comienzo de la historia de PBSP se acordó que los miembros tendrían una función más importante dentro de la institución que simplemente contribuir con dinero. Este compromiso se refleja en la participación de las empresas miembro en el consejo. En la mayoría de los casos, el consejero es el presidente de la compañía miembro. Por lo tanto, el consejo en general está formado por personalidades notables del sector empresarial que tienen conexiones tanto con el sector gubernamental como con el privado.

Los consejeros de PBSP trabajan como:

- **Recaudadores de fondos y movilizadores de recursos:** representando personalmente a PBSP ante nuevos donantes (presentan a PBSP, hablan de propuestas de proyectos, dando continuidad a las negociaciones con los donantes); dirigen la utilización de recursos humanos y físicos para trabajos de asistencia en casos de desastres u otros programas
- **"Consultores de proyecto / programas:** visitando proyectos, reuniéndose y dialogando con líderes de la comunidad, compartiendo opciones estratégicas y asesorando directamente al equipo para la dirección y administración de los programas (como desarrollo tecnológico)
- **Promotores de la responsabilidad social corporativa:** participando en reuniones anuales de los miembros nacionales y regionales en los foros sobre la responsabilidad social corporativa junto a la comunidad empresarial en general; haciendo conferencias y reuniones.
- **Negociadores junto al gobierno:** fomentando a los funcionarios de alto nivel (sus pares, a menudo) para que trabajen en pro de la aprobación de la participación de PBSP en programas de ayuda externa o gubernamental

El consejo de PBSP formó comités para ayudarlo a cumplir con sus responsabilidades.

El comité ejecutivo se reúne mensualmente para discutir problemas administrativos y financieros y ocasionalmente agrega puntos a la agenda de las reuniones del consejo nacional. Los consejos regionales (descritos más adelante) también someten sus planteos a través de sus líderes, que tienen derecho a un puesto en el consejo nacional. De la misma manera, los líderes de los comités del consejo pueden agregar puntos a las agendas de las reuniones del consejo nacional. Así es como se vinculan todos los consejos entre sí.

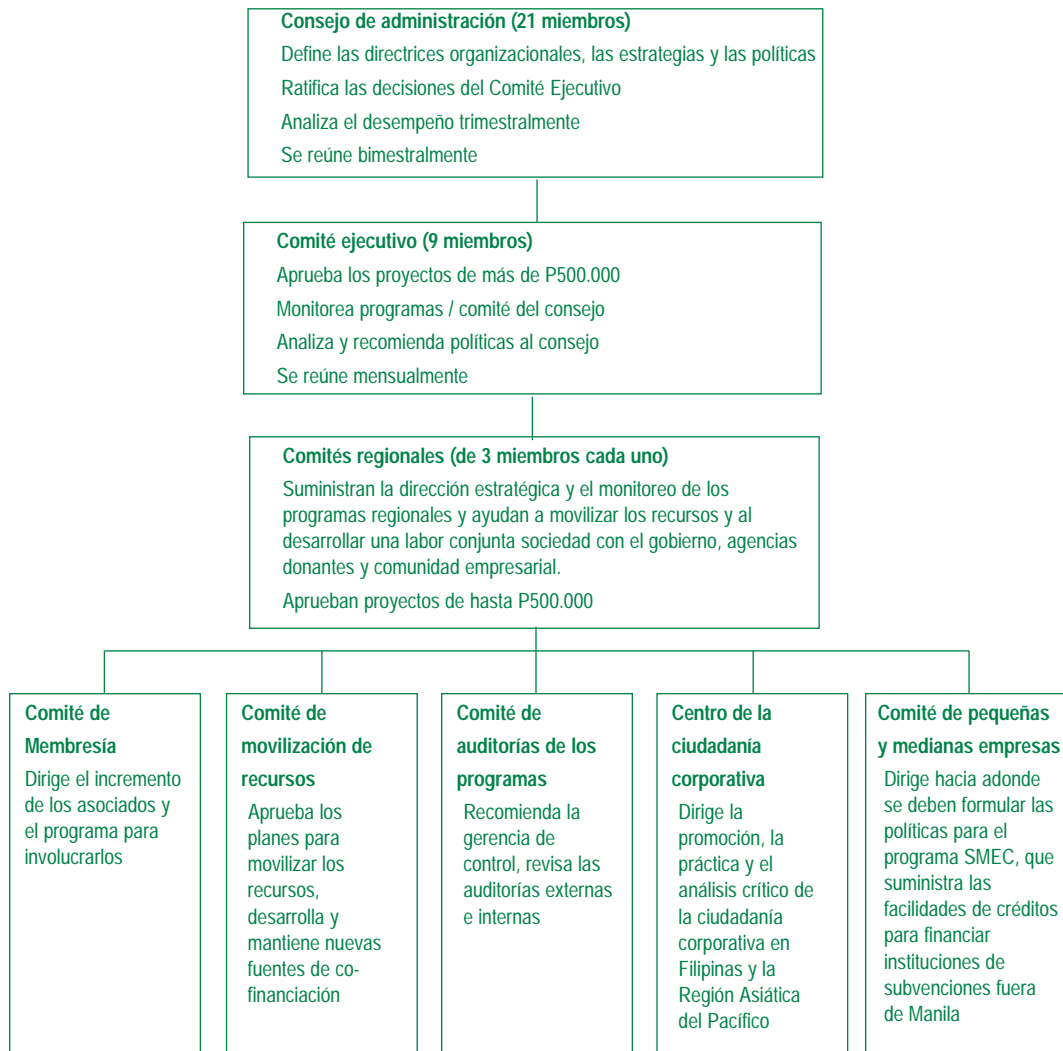
El consejo de PBSP aprueba las directrices de las políticas de inversiones con base en las recomendaciones del Comité ejecutivo. Este comité, por lo tanto, también es un comité para inversiones. Periódicamente, revisa estas directrices y recomienda las modificaciones que sean necesarias. O, entonces, basándose en un nivel aprobado de autoridad, el equipo toma las decisiones de las inversiones.

El Comité de Adhesión recluta a las corporaciones para que participen en PBSP y les fomenta que cumplan con sus obligaciones financieras.

El Comité de Auditoría es responsable por las auditorías internas y, en algunos programas seleccionados también por las externas en el ámbito regional. El comité trabaja con auditores internos y externos para garantizar que se sigan los sistemas y procedimientos, hasta llegar al nivel de los sub-beneficiarios, donde deben utilizarse los sistemas aceptables. Hay grupos del personal que asesoran al Comité de Auditoría, preparando y finalizando los informes.

Al dirigir el trabajo de los comités, los consejeros tienen la oportunidad de trabajar directamente con estos profesionales. E igualmente, el equipo de empleados le informa a los consejeros que tienen interés o experiencia en determinada área.

Estructura organizacional: consejo y comités⁶



Comités regionales

Durante los primeros años de desarrollo de PBSP, el consejo decidió crear tres comités regionales para descentralizar sus operaciones. Estos comités suministraron la dirección y el monitoreo estratégico para los programas de la región y ayudan a recaudar recursos y a desarrollar labores conjuntas con el gobierno, con agencias donantes y la comunidad empresarial. Los comités regionales también supervisan las sesiones regionales de consultas formales para obtener informaciones y comentarios sobre el trabajo de PBSP, directamente en las regiones de los beneficiarios. Dirigen los programas para asegurarse de que PBSP responda a las necesidades locales. Aprueban proyectos hasta de 500.000 pesos, se reúnen con los donantes y promueven campañas para involucrar a la comunidad empresarial local en sus programas clave.

Agendas del consejo:

El equipo elabora las agendas de las reuniones del consejo que se concentran en lo sobresaliente del desempeño de PBSP según los objetivos definidos para el año. Ocasionalmente, el equipo identifica, para que abordar en la discusión, los problemas actuales que afectan el trabajo de PBSP o de la comunidad empresarial. Esto permite obtener percepciones del consejo sobre cómo estos temas afectan a PBSP y su misión. Ejemplos de estos temas son el trabajo de desarrollo en las áreas de alto crecimiento del país, la movilización de los recursos a la luz de la disminución de las financiaciones y subvenciones para el desarrollo o la crisis económica regional.

Por ejemplo, la agenda de la reunión del de septiembre de 1996 del consejo de administración de Philippine Business for Social Progress (PBSP) contenía los siguientes tópicos:

- I Apertura de la sesión
- II Revisión y votación de los edictos de la reunión del consejo y del comité ejecutivo
- III Comentarios sobre las minutas
 - A. Acompañar lo siguiente:
 - 1. Reclutamiento de Hoescht Far East Marketing Corporation
 - 2. El estado de la propuesta de proyectos para viviendas con bajo costo financiadas por Kkw
 - 3. Resultados de los diálogos con Land Bank y Development Bank of the Philippines sobre los programas sociales de viviendas
- IV. Informes institucionales
 - A. Sobre los resultados de las operaciones
 - B. Sobre los resultados financieros de las operaciones
- V. El sexto plan estratégico de los próximos cinco años
- VI. Informes de la presentación
- VII. Otros temas
 - A. Centro para la actualización de la ciudadanía corporativa
 - B. Resolución del consejo respecto del derecho de pasaje
 - C. Resolución del consejo en cuanto a la contribución del Consejo Filipino para la Certificación de ONGs
 - D. El Festival de los Árboles
 - E. La reunión anual de la membresía
- VIII. Clausura de la reunión⁷

Ejemplo 3

Criterios del consejo en un estatuto
Fundación Rural para África Occidental (Senegal)

WARF ha sido creada con la misión de atender a Senegal, Mali, Gambia, Guinea-Bissau y Guinea. El consejo directivo, el único organismo de dirección, está formado por ciudadanos de cada uno de estos países. Estos dirigentes trabajan como voluntarios.

Los estatutos de WARF definen claramente las capacidades y responsabilidades de los miembros del consejo. En el caso de WARF, en que sus miembros del consejo deben representar los países en donde la fundación opera, en los estatutos se especifica que

"todos los dirigentes deben ser ciudadanos de los países en los que opera la fundación. El consejo desea lograr entre sus miembros un equilibrio de países, profesiones y entre mujeres y hombres. Todos los miembros trabajan como individuos en el consejo, no sólo como representantes de un sector, país o institución". Los estatutos de WARF también definen el rol del consejo en el proceso de aprobación de las donaciones. Claramente estipulan que "ningún dirigente además del presidente puede proponer una organización beneficiaria o presentar una propuesta de financiación, ni tampoco puede participar en las negociaciones para obtener una donación." En este caso, se debe mencionar específicamente las limitaciones de los dirigentes con relación a la solicitud o negociación de donaciones o subvenciones para evitar complicaciones en el proceso de aprobación de la donación. A continuación, se presentan tramos de los estatutos:

Artículo: Consejo directivo

1. El consejo directivo es el único organismo de dirección de la Fundación.
2. El consejo directivo elige a sus propios miembros en reuniones anuales y semestrales por el voto de la mayoría de los miembros existentes.
3. El número de dirigentes puede modificarse ocasionalmente por los mismos dirigentes en cualquier reunión del consejo, pero nunca podrá ser inferior a cinco (5) o superior a once¹¹.
4. Los primeros dirigentes sortean para elegirse a dos de entre ellos para cumplir un primer mandato de dos años y otros dos para un mandato de tres años, el resto cumplirá un mandato normal de cuatro años. Todos los primeros dirigentes pueden ser reelectos para mandatos normales de cuatro años. El mandato de los dirigentes electos tras los primeros comenzará en la fecha determinada en el momento de la selección estos dirigentes y terminará al final de la última reunión del consejo del cuarto año de su mandato.
5. Todos los dirigentes deben ser ciudadanos de los países donde opera la fundación. El consejo desea crear entre sus miembros un equilibrio de países, profesiones y entre mujeres y hombres. Todos los miembros trabajan como individuos en el consejo, no como representantes de un sector, país, o institución.
6. Los dirigentes pueden renunciar a cualquier momento, mediante carta dirigida al presidente del consejo, al director, al tesorero o al consejo. La renuncia entra en vigor a partir de la fecha especificada en la carta. Cualquier dirigente puede destituirse del cargo por el voto de tres cuartas partes de todos los dirigentes. Todas las vacantes que resulten de una renuncia, despido u otro motivo, pueden ocuparse por el voto mayoritario del resto de los dirigentes, aunque ellos totalicen menos que el quórum, en cualquier reunión de los dirigentes. Si un dirigente se ausenta a tres reuniones se lo considerará una renuncia al puesto.
7. Cada dirigente recibirá una remuneración por los costos relacionados a sus servicios en el consejo y recibirá honorarios modestos por asistir a las reuniones del consejo. Los dirigentes no pueden recibir ninguna otra remuneración de la Fundación.

Artículo: Directorio

1. Los dirigentes seleccionarán a tres funcionarios del nivel más elevado: el presidente del consejo, el director y el tesorero. La elección de estos funcionarios estará registrada en las minutas de la reunión.

2. Cada reunión anual, los dirigentes elegirán a un presidente con un mandato de un año, renovable por un total de cuatro años.
3. Cada reunión anual, los dirigentes elegirán un director, cuya responsabilidad principal será ejecutar y supervisar todas las operaciones y a todo el personal de la fundación, bajo la dirección o aprobación del consejo directivo. El director será el único miembro del equipo que también será miembro del consejo directivo. No se puede elegir a un miembro del consejo como director antes de que transcurra un año del término de su mandato en el consejo. Un director podrá ser reelecto para un mandato total de ocho años.
4. Cada reunión anual, los dirigentes elegirán a un tesorero, quien trabajará bajo la dirección del presidente, será un miembro del equipo y también actuará como Secretario de la fundación, pero no será un dirigente. El tesorero será el responsable de registrar los procedimientos de todas reuniones de los dirigentes, de avisar de las reuniones, del recibo, custodia y desembolso de los fondos de la fundación, de la custodia de todos los documentos financieros y de otras tareas que pudiere asignarle el consejo. No se puede elegir como tesorero a un miembro del consejo antes de que transcurra un año término de su mandato como miembro del consejo.
5. Cualquier funcionario puede renunciar al cargo, notificándolo por escrito al consejo, al director o al tesorero. La renuncia entrará en vigor a partir de la fecha especificada en la carta y no necesita ser aceptada para que sea efectiva. Los dirigentes, pueden despedir a cualquier empleado, en cualquier reunión del consejo director. Los dirigentes, en cualquier reunión, pueden ocupar el puesto vacante ocasionado por cualquier motivo, por el resto del mandato de este puesto.

Artículo: Comités

1. El consejo puede designar comités formados por sus miembros. El presidente automáticamente es miembro de cualquier comité creado por el consejo. El director automáticamente es miembro de cualquier comité creado por el consejo, excepto el comité de auditoría. Todos los comités tendrán, por lo menos, tres miembros y pueden elegir a su líder, que puede ser el presidente del consejo.
2. El comité de auditoría elige a un auditor externo cada año para que lleve a cabo una auditoría en todas las cuentas de la Fundación al final de cada año fiscal. El comité estudiará el informe de auditoría y el informe anual del tesorero y presentará sus recomendaciones al consejo.
3. El comité de reclutamiento estudiará el listado de miembros del consejo en cada reunión y le propondrá al consejo las acciones para elegir nuevos miembros, reelegir a los existentes o despedir a los miembros que no hayan cumplido con sus obligaciones satisfactoriamente. Los miembros de este comité realizaran entrevistas con miembros potenciales del consejo entre reuniones del consejo. La fundación cubrirá sus gastos por esta tarea y suministrará los servicios de apoyo administrativo para ello, pero no ofrecerá honorarios suplementarios ni pago alguno.
4. El comité encargado de recaudar fondos auxiliará al director a obtener recursos para la Fundación. Durante las reuniones del consejo, este comité rendirá cuentas al consejo sobre sus esfuerzos y organizará sus actividades futuras. Los miembros del comité encargado de recaudar fondos se comunicarán y se reunirán con donantes potenciales entre las reuniones del consejo. La fundación cubrirá sus gastos por estas tareas, pero no les otorgará ni honorarios ni pago alguno.

Artículo: Programas y planificación

1. El consejo de curadores le solicitará al director que proponga, para su aprobación en la reunión anual, un informe sobre el último año y un plan para el próximo año. El informe anual incluye un resumen de actividades y donaciones del año anterior y un informe financiero certificado por un auditor externo. El plan para el año siguiente incluye un plan de programa, un plan de empleados, un presupuesto administrativo y un plan de financiación.
2. El plan anual de empleados presenta el número actual de empleados por categoría; todos los puestos vacantes y un plan para ocuparlos o una explicación sobre por qué no hacerlo. También presenta propuestas para ajustar el nivel de salarios de todo el equipo para el año siguiente y las solicitudes de capacitación a los empleados que superen el tiempo de un mes. La Fundación busca la diversidad en su equipo profesional con relación a género y grupo étnico y entre los ciudadanos de los países en los que opera.
3. El plan de programas anual presenta un informe del último año y proyecciones para el siguiente por categoría de acción, por el número de acciones por categoría, su costo, el presupuesto total y una descripción de la estrategia del programa que está implícita en las proyecciones.
4. El presupuesto administrativo del plan anual presenta un informe sobre los costos administrativos del último año y las proyecciones para el próximo, por partida. Si cualquier partida del año siguiente supera en más del 10% los recursos del último año, el plan explicará las razones. Los costos administrativos no pueden exceder un tercio del presupuesto anual global de la Fundación.
5. El plan de financiamiento presentará un informe sobre los recursos recibidos el último año y las proyecciones para el siguiente, además del plan administrativo de los recursos para el año siguiente. La Fundación no puede cerrar su año fiscal en un estado deficitario, ni puede mantener en reservas más del doble de su presupuesto anual, excepto los fondos patrimoniales.
6. En cada reunión del consejo, los curadores estudiarán un resumen de las donaciones y de los proyectos administrados por la fundación aprobados por el equipo durante los seis meses precedentes desde la última reunión del consejo. Ningún curador, aparte del presidente, puede proponer una organización beneficiaria, ni presentar una propuesta para financiar ni puede participar en las negociaciones para una donación.
7. Una vez al año, el tesorero preparará un informe del control financiero interno, incluyendo las recomendaciones de acción, para presentarlo al consejo con la auditoría anual en la reunión semestral.
8. El consejo aprobará todas las donaciones que excedan la cantidad fijada en la guía administrativa de la fundación y delega al presidente y a los jefes del equipo el poder para aprobar donaciones inferiores a dicha cantidad.

Una vez al mes, por lo menos, el presidente convocará al equipo del programa y al tesorero para decidir a qué propuestas y solicitudes de apoyo la Fundación debe darles continuidad y para aprobar las donaciones. El tesorero será el responsable por registrar y archivar las minutas de estas reuniones, que pueden consultarse por los curadores durante sus reuniones. Las minutas especifican qué organizaciones fueron aceptadas o no como candidatas al proceso de selección y por qué motivos, así como las donaciones o PADs que se aprobaron y por qué motivos.

Reuniones del consejo

La frecuencia (dos veces al año, en octubre y en abril), la conducción y la estructura de las reuniones del consejo de WARF también se describen en los estatutos de la Fundación:

Artículo: Reuniones del consejo

1. El consejo se reunirá dos veces al año, en una reunión anual y en una semestral.
2. La reunión anual de los dirigentes se llevará a cabo todos los años en el mismo mes. Los dirigentes pueden cambiar el mes por decisión unánime durante una reunión del consejo o bajo el consentimiento por escrito de todos los dirigentes. El presidente del consejo, El presidente o, por lo menos, un tercio de los dirigentes puede solicitarle al Secretario que convoque a una reunión especial de dirigentes.
3. El tesorero notificará a los dirigentes sobre la celebración de una reunión del consejo por carta por lo menos con un mes de antelación. La carta especificará el lugar, fecha y hora de la reunión y, si se tratara de una reunión especial, su propósito. Este estatuto sólo podrá modificarse o anularse en una reunión, si la notificación incluyera una descripción de los cambios propuestos. Si el tesorero está ausente o no toma las medidas pertinentes, el presidente o el director pueden enviarle una carta de notificación convocando a la reunión.
4. El presidente siempre preside una reunión de dirigentes. Si se ausenta, el presidente del consejo puede nombrar a un presidente temporáneo, o si no, los propios dirigentes pueden nombrar a una persona para que presida. En ausencia del tesorero, el presidente de la reunión nombrará a alguien para que obre como secretario.
5. La mayoría de los dirigentes con mandato válido en ese momento constituye quórum para todas las reuniones. El acto de que la mayoría de los dirigentes presentes a una reunión donde haya quórum será el acto del consejo directivo. Si no hubiera quórum, la mayoría de los dirigentes presentes puede postergar la reunión hasta que se obtenga un quórum. Cada dirigente, durante una reunión, tiene el derecho a un voto y no puede haber votos mediante apoderados en las reuniones de los dirigentes.
6. Si todos los dirigentes dan su autorización por escrito para que se tome una acción, la acción será tan válida como aquéllas autorizadas en una reunión del consejo. Estos consentimientos permanecerán archivados con el tipo de consenso unánime se presentará ante el tesorero.
7. Durante la evaluación de una acción propuesta por el consejo, un dirigente que sea ejecutivo, miembro del consejo, director, miembro o empleado del beneficiario en potencial deberá retirarse de la reunión cuando se haga la votación. Esta salida no afectará el quórum.

Artículo: Sesión a puertas cerradas

1. En cada reunión, el consejo celebra una sesión a puertas cerradas para elegir a los nuevos miembros, re-elegir a los miembros actuales, destituir a los miembros con actuación insatisfactoria y organizar el reclutamiento para todos los puestos vacantes existentes o anticipados.
2. En cada una de las reuniones anuales, el consejo elige al presidente, director y tesorero por el término de un año y evalúa el desempeño, la remuneración y el contrato del presidente. El presidente negocia los contratos, salarios y beneficios del resto del equipo profesional, incluyendo al tesorero, para el año corriente.

3. En la reunión anual, el consejo aprueba el plan anual, con todas las modificaciones señaladas. En la reunión semestral, el presidente presenta un informe sobre la evolución del plan y el consejo aprueba las recomendaciones sobre los controles financieros internos del informe del tesorero con todas las modificaciones señaladas.

Artículo: Agenda de las reuniones del consejo

1. Un voto mayoritario del consejo puede modificar la agenda de cualquier reunión del consejo:
2. La agenda de la reunión anual sigue así:
 - a. Verificación de que la reunión se convocó debidamente
 - b. Verificación de que haya quórum
 - c. Presentación del plan anual por el presidente
 - d. Discusión del plan
 - e. Reuniones de comités
 - f. Informes de los comités al consejo
 - g. Resoluciones
 - i. Plan anual
 - ii. Auditoría
 - iii. Miembros
 - iv. Recaudación de fondos
 - h. Otros asuntos
 - i. Fechas de la siguiente reunión (semestral)

Sección 2 Formación del equipo de la fundación

Esta sección examina cómo se contrata y desarrolla un equipo profesional para que pueda llevar a cabo con eficiencia las responsabilidades programáticas y administrativas de la fundación. En el primer caso, se examina la función del director ejecutivo. El segundo ejemplo explora los sistemas del personal tan bien desarrollados de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE).

Ejemplo 1 La función de un director ejecutivo
Fundación Esquel Ecuador

Ejemplo 2 Sistemas de personal
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

¿Es necesario tener un equipo profesional?

Es posible que los donadores subvencionen u otorguen para proyectos sin invertir recursos para reclutar y capacitar al equipo profesional. Pueden contratar consultores por medio turno y/o contar con el apoyo de voluntarios. Un argumento a favor de este abordaje es que se pueden reducir los gastos administrativos.

Sin embargo, las fundaciones que examinamos en esta sección han decidido reclutar y capacitar a un equipo profesional porque creen que al hacerlo pueden administrar mejor los recursos y aumentar su impacto. Estas fundaciones creen que los beneficios a su capacidad para identificar y apoyar programas fuertes y crear un impacto a largo plazo superan los posibles ahorros en gastos administrativos.

¿Qué personal necesita una fundación?

En muchas organizaciones, el consejo (a veces trabajando junto a un jefe del equipo) decide qué personal necesitará una fundación. Tras haberse designado el presidente de la fundación, muchos consejos le transfieren la responsabilidad de contratación a esa persona. Aunque siguen participando en asuntos más amplios de personal (políticas relativas al crecimiento de la organización), rara vez asumen una función en el proceso de contratación. Las funciones y títulos específicos de los miembros del personal pueden variar significativamente; sin embargo, las fundaciones que aquí se comentan han cubierto los siguientes puestos:

- Director de la fundación: muchas fundaciones concentran su función de mando en una sola persona, pero este papel también se puede dividir entre dos individuos. Las tres fundaciones de este capítulo emplean un "director ejecutivo".
- Equipo de los programas: dependiendo de la estrategia de donaciones de una fundación, el equipo de los programas contribuirá con una serie de habilidades, que incluyen familiaridad con las áreas geográficas en donde trabaja la fundación y la experiencia profesional de las áreas temáticas de interés para la fundación.
- Equipo financiero: generalmente incluye un contador.

- Equipo de comunicaciones: a veces combinado con una persona que recauda fondos.
- Equipo para recaudar recursos: las funciones generalmente se comparten con el equipo del programa.
- Equipo administrativo

Este equipo maneja los asuntos cotidianos de una fundación y se asegura de que las intenciones del consejo se lleven a cabo. También ofrecen asistencia continua al consejo y a los comités del consejo. Los candidatos para cada puesto se seleccionan con base en las necesidades de la fundación.

Resumen

Un fundador que desee desempeñar este rol, que ha demostrado su capacidad para ellos y se ha ganado la confianza del consejo puede ocupar con eficiencia un puesto en el equipo ejecutivo. En el caso de la Fundación Esquel-Ecuador (FEE), el consejo decidió nombrar al líder del principal grupo de fundadores como director ejecutivo. Su compromiso, energía y visión se demostraron en sus labores anteriores y durante la formación de la FEE. Les pareció que no era necesario buscar a un director ejecutivo que no estuviera ya familiarizado con la visión de FEE.

Un sistema de personal bien desarrollado puede facilitar, a la larga, el proceso de contratación del personal. Las descripciones detalladas de los puestos que usa FPE ayudan a definir con claridad la función de cada uno de los miembros del equipo y sus responsabilidades. Esto facilita el proceso de reemplazarlos cuando la salida de miembros del equipo.

Los planes de desarrollo del equipo pueden ayudar a mejorar el ánimo del equipo e incrementar su capacidad en las áreas donde haga falta de conocimientos especializados. Un sistema de desarrollo del personal como el de FPE le permite a los empleados adquirir nuevas habilidades en las áreas en las que haya una escasez de experiencia y que perfeccionen las que ya existen. Esto puede ayudar a fortalecer a los miembros del equipo y permitirles un crecimiento profesional dentro de FPE, reduciendo así el índice de rotación de sus empleados.

Un sistema de evaluación del equipo puede ayudar a mejorar las relaciones entre los supervisores y los empleados. El sistema de evaluación del personal de FPE constantemente les permite a los empleados que reflexionen sobre su desempeño y relaciones con pares, supervisores y subordinados para mejorar las condiciones de trabajo y levantarle el ánimo del equipo.

Ejemplo 1

La función del director ejecutivo Fundación Esquel Ecuador

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) se registró legalmente como tal en 1990, aunque los miembros fundadores (todos ellos profesionales del desarrollo social y económico) hayan formado un grupo de trabajo a fines de los 70, para resolver las necesidades sociales del país a través de la investigación y el diálogo. Cuando se formó la Fundación, los miembros de este grupo de trabajo reclutaron a los

miembros del consejo que llegó a ser un organismo de gobierno de FEE. Fue este grupo el que nombró al líder del grupo de trabajo como Residente Ejecutivo de FEE (este título se modificó a Residente Ejecutivo en 1993). El consejo optó por elegir, a través de un proceso transparente, a un líder comprobado que pudiera comunicar la misión y la visión de la organización de manera eficaz a través de energía y compromiso.

El director ejecutivo es miembro del comité ejecutivo que también está compuesto por el presidente y el vicepresidente del consejo. Este grupo se reúne mensualmente o cuando algún miembro convoca a reunión. La descripción del cargo de director ejecutivo, como se ve en el artículo 22 de los estatutos de FEE, establece que el director ejecutivo ejerce las funciones de recaudar fondos, jefe de personal, eslabón que conecta el consejo, representante y Administrador-jefe de Esquel. Un líder eficiente debe asegurarse que la fundación opere con eficiencia en los ámbitos administrativo, programático y de políticas.

El artículo 20 de los estatutos describe las funciones del comité ejecutivo y las responsabilidades del director ejecutivo ante el Comité y el artículo 21 especifica la duración del mandato del director ejecutivo:

Artículo 20. Las funciones del Comité Ejecutivo serán:

- Asegurar y colaborar con el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la Fundación
- Interpretar los estatutos y reglamentos de la Fundación
- Aprobar las políticas financieras presentadas por el director ejecutivo
- Estar informado de los informes técnicos y estados financieros presentados periódicamente por el director ejecutivo.

Artículo 21. El director ejecutivo será el administrador de la fundación. Él o ella serán nombrados por el consejo directivo por un período de tres años y pueden volver a nombrarse por dos períodos consecutivos adicionales...

Artículo 22. Las funciones del director ejecutivo son:

- Dirigir y ser responsable por la operación de la Fundación
- Asegurar y colaborar con el cumplimiento de los estatutos y reglamentos de la Fundación
- Representar a la Fundación legal, judicial y extra-judicialmente
- Preparar el Plan de Trabajo Anual y el Informe Anual y someterlos a la evaluación del consejo directivo
- Presentar informes técnicos, estados financieros e informes periódicos al Comité director ejecutivo de acuerdo con los Reglamentos Generales
- Obtener los recursos técnicos y financieros necesarios para la correcta operación de la Fundación
- Proponer directrices para la inversión de los recursos financieros de la Fundación y presentarlas al Comité director ejecutivo para su aprobación
- Contratar al equipo del personal operativo de la Fundación⁸

Ejemplo 2

Sistemas de personal
Fundación para el Medio Ambiente Filipino

La Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE) es un buen ejemplo de una fundación que tiene un sistema para contratar personal altamente desarrollado y nivelado. Este sistema no sólo facilita el proceso de reemplazo del personal, sino que también sirve para definir claramente las funciones y responsabilidades específicas de cada miembro del equipo laboral.

Todas las descripciones de los puestos incluyen las relaciones de supervisión para esos miembros del equipo laboral. A continuación, se dan dos ejemplos de descripciones de puestos que incluyen el del director ejecutivo y puestos en finanzas, programas, comunicaciones y recursos humanos.

Cada función se describe detalladamente y se le asigna un "nivel de puesto". El equipo se divide en cuatro grupos: el Equipo del Programa, responsable por la implementación del Programa de Donaciones, la Unidad de Administración y de Recursos Humanos, la Unidad de Finanzas y el Gabinete del Director Ejecutivo. En 1995, FPE realizó un ejercicio de "comparación de puestos" y un plan de racionalización de salarios emprendido por una firma de auditoría y administración externa para crear un sistema de distribución de beneficios y responsabilidades más equilibrado. Las siguientes descripciones de puestos reflejan el nuevo sistema que se utiliza actualmente.

El documento interno suministrando la descripción del puesto de director ejecutivo contiene las siguientes informaciones sobre funciones y responsabilidades:

Función principal

- Siguiendo las metas y objetivos de FPE y la estrategia a largo plazo aprobada, [el director ejecutivo] planea, desarrolla, implementa y administra todas las actividades del programa de la fundación; asesora al consejo curadores sobre las cuestiones pertinentes y ofrece las informaciones esenciales para el análisis y la evaluación de los programas.

Principales deberes y responsabilidades

- Implementa las políticas establecidas por la FPE y administra las operaciones rutineras... Supervisa al equipo laboral de FPE y rinde cuentas regularmente al consejo de FPE... Además desarrolla y perfecciona los procedimientos de oficina, administrativos, contables y del equipo laboral...
- Planea, desarrolla, implementa y administra el programa de FPE, que puede incluir hacer inspecciones en el campo para evaluar proyectos específicos y el avance general del programa; interactuar con organizaciones regionales, nacionales e internacionales; organizar y participar de las reuniones para ayudar a determinar las prioridades de preservación; trabajar con los consultores para definir las actividades de preservación apropiadas; preparar estrategias por escrito y mantenerlo informado al consejo sobre los programas y proyectos
- Inicia, investiga, evalúa y desarrolla proyectos en colaboración con otras organizaciones y donantes, según se requiera, para formular nuevos proyectos y estrategias, así como las modificaciones de los programas existentes y recomienda su adopción al consejo
- Lleva a cabo inspecciones en el campo...
- Desarrolla, según sea solicitado, informes, documentos y presentaciones con diapositivas sobre actividades relacionadas a la preservación para proyectos de FPE. Trabaja con el equipo laboral para preparar materiales para recaudar fondos, eventos promocionales, concienciación del público y actividades educativas
- Monitorea las nuevas informaciones técnicas, el desarrollo de políticas, problemas y tendencias relacionadas a la preservación ambiental en Filipinas y asesora al consejo

- Como representante de FPE, se comunica con eficiencia y mantiene relaciones con colegas, los beneficiarios de las donaciones, las autoridades del gobierno local, etc.
- Gerencia y supervisa el equipo laboral apropiado
- Desempeña otras tareas según sean asignados por el consejo

Responsabilidad de supervisión

- Supervisar al equipo laboral de FPE, incluyendo a los empleados del programa, asistentes administrativos, secretarías y empleados por temporada, además de supervisar indirectamente a los consultores y los beneficiarios

Relaciones laborales

- Internas: Frecuentemente interactúa con el equipo y con el consejo para asesorar, planear y facilitar el trabajo del programa de FPE
- Externas: Frecuentemente interactúa con los beneficiarios, consultores, donantes, otras organizaciones de preservación ambiental, organismos del gobierno, universidades, etc.

Calificaciones mínimas

- Conocimientos: Post-doctorado en administración de recursos naturales, estudios ambientales o áreas relacionadas, o Maestría con experiencia laboral equivalente
- Experiencia: Por lo menos cinco años de experiencia de campo en Filipinas en preservación, administración de recursos naturales o desarrollo internacional con éxito demostrado en la administración de programas complejos de preservación
- Habilidades: Excelente capacidad de comunicación oral y escrita, tanto en inglés como en tagalo. Es fundamental que tenga experiencia administrativa y gerencial⁹

El Gerente de Finanzas y Administración de FPE se reporta al director ejecutivo y encabeza la Unidad de Finanzas. Las funciones básicas del Gerente de Finanzas y Administración son:

Responsabilizarse por la planificación, dirección, coordinación y supervisión de la administración de las finanzas, incluyendo la contabilidad general, el monitoreo de costos de proyectos y operaciones presupuestarias de la Fundación en el contexto de presentación e interpretación de los informes, preparar los informes para el gobierno, dar y evaluar consultoría, incluyendo auditorías internas, administración de impuestos, protección del patrimonio, planear el control de las relaciones entre inversiones/donantes/bancos y realizar evaluaciones económicas. A continuación, la descripción del puesto de FPE:

Título del puesto:	GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
Unidad organizacional:	Finanzas y Administración
Nivel de puesto:	8

Función básica

Administrar las transacciones y los sistemas que generen informaciones para controlar las actividades y operaciones planificadas con el Fondo Patrimonial; redactar informes e interpretaciones de los resultados de las operaciones que se expresan en términos financieros, para uso interno y externo, incluyendo administración de los impuestos; evaluar el impacto financiero de las decisiones y recomendaciones administrativas anteriores y posteriores a su implementación; garantizar flujos de efectivo adecuados para mantener las actividades y operaciones planeadas; proteger los recursos a través de los controles apropiados; consolidar los datos de ingresos y costos referentes a los proyectos, programas y eventos especiales; suministrar un panorama financiero para planear las actividades y las operaciones.

Deberes y responsabilidades específicos

1. Administración financiera

- a. Obedeciendo a los principios y métodos de contabilidad con aceptación general, establecer / mantener sistemas y procedimientos de control interno de los fondos recibidos por FPE, sus propiedades y otros bienes adquiridos.
 - Revisar la validez / autenticidad de los desembolsos en efectivo, recibos y otras transacciones relacionadas.
 - Aprobar todas las pólizas, solicitudes de pagos en cheque y otros desembolsos
 - Revisar la exactitud de los registros de rendición de cuentas de todos los fondos / donaciones recibidos por FPE
 - Monitorear regularmente el desempeño de los administradores del fondo
 - Monitorear los gastos de operación contra el presupuesto, posición de efectivo / saldo y de las cuentas de inversiones
- b. Entregarle a AID u otros donantes los informes escrito sobre los fondos / donaciones recibidos, presentando una descripción de todo desembolso, bienes adquiridos y otras transacciones
 - Analizar y aprobar todos los informes financieros preparados por el Analista Financiero y el contador general de todos los fondos recibidos
 - Asegurar que todos los informes escritos estén de acuerdo con las directrices

2. Planificar el control

- a. Establecer, coordinar y administrar un plan adecuado para controlar las operaciones, como generación de ingresos (maximización de los rendimientos obtenidos sobre los fondos que se puedan invertir), presupuestos de gastos y controles de monitoreo apropiados para garantizar el cumplimiento con los modelos establecidos.
- b. Asegurar que se implementen las medidas adecuadas de control interno para proteger los bienes de la Fundación.
 - Adquirir una cobertura de seguro adecuada para los bienes y mercaderías que puedan asegurarse.
 - Garantizar que todos los equipamientos estén y se mantengan en buenas condiciones, suministrando un sistema que monitorea su desempeño regularmente.

3. Evaluar y consultar /auditoría interna

- a. Contratar una empresa de contabilidad o un contador para llevar a cabo una auditoría financiera y fiscal de los libros y registros de la Fundación relativos a los proyectos, que incluya todas las fuentes de fondos.
- b. Analizar el cierre, con o sin la ayuda de una empresa pública de contabilidad, en los proyectos concluidos.
- c. Llevar a cabo auditorías internas periódicas de las transacciones financieras, incluyendo resultados operativos, a través de la evaluación y valuación de la solidez y adecuación de los controles operativos financieros, contables y otros.
Promover / iniciar procedimientos de control interno para garantizar el cumplimiento de los a objetivos y la efectividad de las políticas, estructura organizacional y procedimientos, con un costo razonable.

4. Servicios de administración de la oficina

- a. Coordinar, con todos los jefes de las unidades, el desarrollo y la implementación de todas las políticas, directrices, formularios y procedimientos de administración en las siguientes áreas:
 - Compra y salida de artículos de oficina, materiales y equipos
 - Utilización y mantenimiento de los vehículos de servicio.
- b. Identificar y recomendar su aprobación los gastos de capital prioritarios
- c. Supervisar la instalación del sistema de mantenimiento de las máquinas y equipos de oficina
- d. Supervisar al personal encargado de dar apoyo durante las reuniones del comité del consejo y del consejo curadores

5. Participación en comités

- a. Comité Administrativo
- b. Comité de Jubilación
- c. Comité de Beneficios
- d. Comité de Inversiones

6. Desempeñar otras tareas que se pueden atribuir ocasionalmente

Guía de calificaciones

1. Grado universitario con estudios de contabilidad; de preferencia con postgrado en Administración de Empresas o Finanzas
2. Contador
3. Cinco años de experiencia en contabilidad general, presupuestos, informes financieros, custodia y administración de fondos de donantes con, por lo menos tres años en un puesto de supervisor
4. Conocimiento práctico adecuado de aplicativos integrados de contabilidad (es decir, ACCPAC, PLATINUM, GREAT PLAINS)

La función del Gerente de Finanzas y Administración es, pues él y la Unidad de Finanzas son responsables no sólo de mantener registros claros de los fondos entrantes, sino también de administrar las donaciones realizadas. Dentro de la estructura de Dirección de la FPE, que requiere relaciones con la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional, el World Wildlife Fund, el gobierno de las Filipinas y otros donantes, el Gerente de Finanzas y Administración también debe estar capacitado para rendir cuentas y comunicarse eficientemente con estos públicos.

A continuación, presentamos las descripciones de otros tres puestos de FPE: Supervisor del Programa, Gerente Senior del Programa de Comunicaciones del Desarrollo y el Gerente de Desarrollo Humano:

Supervisor del Programa

Título del puesto:	FUNCIONARIO SUPERVISOR DEL PROGRAMA
Unidad organizacional:	Unidad de Desarrollo del Programa
Nivel del puesto:	7

Relaciones organizacionales

Se reporta directamente al director de Desarrollo del Programa, suministra la orientación técnica y supervisa a los gerentes de Proyecto asignados a todos los proyectos regulares de FPE y otros empleados del Programa. En la ausencia del director de Desarrollo del Programa, asiste a las reuniones del Comité Administrativo.

Función básica

Facilita el desarrollo del proyecto, monitorea y evalúa los proyectos regulares, que incluyen donaciones concentradas en una área, responsivos, CFP-MacArthur, Keidanren NCF, pro-activo y de acciones; establece y amplía los vínculos con otros grupos, instituciones y personas para fortalecer la implementación del programa; supervisa el trabajo de los gerentes de Proyecto asignados a estos proyectos, y también de los asistentes de Programa de la Unidad de Desarrollo del Programa.

Deberes y responsabilidades específicos:

1. Desarrollo, monitoreo y evaluación de un proyecto

- a. Prepara los informes de consolidación de todos los proyectos regulares de FPE
- b. Asegura que los acuerdos específicos y perfeccionamientos o condiciones establecidas por el CDP/consejo curadores para los Proyectos aprobados para su financiación se incorporen Al Contrato de Labor Conjunta o de Sociedad pertinente
- c. Aprueba las solicitudes para la salida de fondos para proyectos hechas por los gerentes o asistentes del Programa.
- d. Asigna a los gerentes de Proyecto específicos la evaluación de las propuestas de proyectos enviadas por el director ejecutivo
- e. Asegura que se lleven a cabo la grilla mensual de las evaluaciones de las propuestas
- f. Presenta al Comité Administrativo el estatus de todas las propuestas de proyecto recibidas, aprobadas, rechazadas o postpuestas
- g. Supervisa los preparativos para llevar a cabo todas las actividades de la Unidad de Desarrollo del Programa, en particular la reunión anual de los asociados
- h. Monitorea las acciones emprendidas por el personal de la Unidad de Desarrollo del Programa con relación a las modificaciones / alineación de proyectos y cualquier otra solicitud específica de los asociados relativa a la implementación de proyectos

2. Orientación técnica

- a. Facilita la evaluación de las estrategias de proyectos a fin de apoyar al director para el Desarrollo del Programa y a la unidad entera en el desarrollo de estrategias y abordajes para la efectiva implementación de los proyectos de FPE
- b. Facilita la recolección/consolidación de informaciones para los proyectos de FPE que están desarrollando y monitoreando los gerentes de Proyecto o asistentes de Programa, especialmente en términos de solidez y sustentación técnica y financiera, y de estrategias para resolver problemas
- c. Analiza los resultados (presentaciones, visitas de campo e informes de monitoreo) de todo el equipo laboral de la Unidad de Desarrollo del Programa y ofrece las orientaciones para perfeccionarlos

3. Supervisión del equipo laboral de la Unidad de Desarrollo del Programa

- a. Califica el informe de evaluación del desempeño de los Asistentes de Programa y recomienda las acciones apropiadas
- b. Revisa y aprueba las solicitudes para anticipos de efectivo, informes de liquidación, reintegros, permisos y registros del horario diarios de todos los asistentes de Programa
- c. Conjuntamente con la Unidad de Desarrollo de Recursos Humanos y la Administración, recomienda cursos de capacitación para el equipo laboral de la Unidad de Desarrollo del Programa
- d. Aprueba requisiciones para salida o compra de materiales, basándose en la partida de gastos aprobada y el presupuesto
- e. Trabaja en sintonía con otras unidades sobre asuntos relacionados con el programa

4. Comunicación externa y contactos

- a. Establece y amplía los contactos y se comunica con redes de ONGs, organizaciones populares, organismos oficiales y otras instituciones e individuos para fortalecer la implementación del programa

5. Atribuciones especiales

- a. Como integrante de alto rango de la fundación, participa del proceso de la elaboración de políticas y directrices para el proceso de aprobación de programas y proyectos
- b. Desempeña otras funciones que ocasionalmente se le designan

Guía de calificación

1. Grado universitario en Administración Forestal, Biología, Estudios Ambientales, Ecología y otros cursos relacionados; preferentemente, se desean disciplinas de grado universitario en estas áreas
2. Tres a cinco años de experiencia en actividades de gerencia de proyectos, preferentemente, con exposición a proyectos relacionados con el medio ambiente
3. Preferencia por experiencia previa en supervisión y gerencia

Gerente Senior del Programa

Título del puesto: GERENTE SENIOR DEL PROGRAMA para COMUNICACIONES de DESARROLLO

Unidad organizacional: Unidad de Comunicaciones de Desarrollo

Nivel del puesto: 7

Relaciones organizacionales

Reporta directamente al director de Desarrollo Institucional; ejerce una supervisión general del equipo laboral de la Unidad de Comunicaciones de Desarrollo (UCD); trabaja en sintonía con la Unidad de Desarrollo del Programa para dar el apoyo necesario a las comunicaciones con la Unidad de Finanzas en los requisitos financieros de la unidad y de sus proyectos; y con la Unidad de Desarrollo Humano y Administración en cuestiones administrativas. Actúa como miembro del Comité de Administración.

Función básica

Responsable del desarrollo de los programas de comunicaciones de la Fundación conjuntamente con la Administración y otras unidades.

Deberes y responsabilidades específicos

- 1. Desarrollo del Programa de comunicaciones institucionales**
 - a. Facilita el desarrollo y supervisa la implementación del plan de comunicaciones de FPE
 - b. Maneja programas proactivos específicos de FPE
 - c. Facilita el desarrollo del plan de trabajo anual de las unidades
 - d. Establece los modelos de los materiales, publicaciones y productos de comunicación interna y externa
- 2. Coordinación y contactos**
 - a. Supervisa el suministro de servicios de apoyo administrativo a los comités consultivos Regionales y el Panel Consultivo de Expertos
 - b. Representa a FPE en actividades relacionadas con la colaboración interagencial pertinente al mandato de la unidad
- 3. Supervisión del equipo laboral de comunicación y otras cuestiones administrativas**
 - a. Evalúa el desempeño del equipo de la unidad en la implementación del plan de trabajo individual y en el cumplimiento con las políticas financieras y administrativas
 - b. Revisa documentos y materiales para presentaciones antes de someterlos al director de Desarrollo Institucional
 - c. Aprueba solicitudes para salida de fondos, anticipos en efectivo, informes de liquidación, reintegros, permisos, registros de horario diario del equipo laboral de la unidad
 - d. Coordina los asuntos administrativos, presupuestarios y financieros de la unidad

Guía de calificación

1. Grado universitario en Comunicaciones de Desarrollo, Comunicación de masas, Periodismo y otros cursos relacionados
2. Tres años de experiencia en proyectos de comunicación, preferentemente, con exposición a proyectos de protección ambiental o conservación
3. Preferencia por experiencia previa en supervisión y gerencia

Gerente de Desarrollo Humano

Título del puesto:	GERENTE DE DESARROLLO HUMANO
Unidad organizacional:	Unidad de Desarrollo Humano y Administración
Nivel del puesto:	6

Relaciones organizacionales

Se reporta directamente al director de Desarrollo Institucional; supervisa el trabajo de los conductores y empleados de la oficina. Es el vicepresidente del Comité de Beneficios; supervisa el trabajo del Comité Administrativo Inter-unidades.

Función básica

Bajo la supervisión del director de Desarrollo Institucional, asegura la implementación del Plan de Desarrollo y Capacitación de Empleados de la FPE, de la contratación, de reclutamiento, orientación, evaluación del desempeño y planificación de carrera de los empleados; administra el pago y los beneficios de los empleados.

Deberes y responsabilidades específicos

1. Desarrollo y capacitación del equipo

- a. Queda a cargo de los preparativos para llevar a cabo las sesiones mensuales de desarrollo de los empleados
- b. Administra la evaluación de las necesidades de capacitación y valida los resultados junto a los empleados y sus supervisores
- c. Ayuda a crear un plan maestro de desarrollo de los empleados con base en los resultados de las evaluaciones de las necesidades de la capacitación y del desempeño
- d. Identifica cursos de capacitación para cada empleado basándose en el plan maestro
- e. Toma las medidas necesarias para que los empleados asistan a varios programas de capacitación
- f. Administra la evaluación de la capacitación y el retorno en las sesiones de Capacitación y desarrollo de los empleados

2. Administración de la remuneración y los beneficios

- a. Administra la estructura de remuneración y los beneficios a través de la preparación de contratos laborales o ajustes de salario, reubicación del personal, ajuste de salarios y promociones.
- b. Prepara la documentación para el seguro de grupo, cobertura médica, plan de jubilación y seguro de viaje individual
- c. Calcula las horas de trabajo de los empleados basándose en los registros del horario diario y rastrea la utilización de permisos
- d. Registra e informa a los organismos fiscales sobre los nuevos empleados
- e. Tramita y se asegura de completar las notificaciones de licencia de maternidad e incapacidad por enfermedad, solicitudes de préstamos y otros beneficios ante los organismos gubernamentales correspondientes
- f. Mantiene y actualiza los registros del personal de FPE con relación a la modificación del status, dependientes adicionales y beneficiarios

3. Reclutamiento y reemplazos

- a. Lleva a cabo las selecciones, entrevistas iniciales y testes de los candidatos
- b. Prepara un pequeño listado de los candidatos más calificados y fija entrevistas con el supervisor y/o gerente correspondiente
- c. Prepara los contratos laborales y hace los preparativos para orientar al personal recién contratado
- d. Monitorea los contratos del personal a prueba y contrata y notifica a la administración sobre las medidas que deben tomarse con relación al vínculo laboral
- e. Prepara y distribuye los formularios para la evaluación periódica del desempeño del equipo laboral y resume los resultados
- f. Mantiene un archivo actualizado de los candidatos calificados

4. Desarrollo de la Institución

- a. Maneja los preparativos para las evaluaciones del equipo semestral y anual del personal y de la planificación para los talleres, así como de las actividades de integración de los empleados y del día de la familia
- b. Mantiene el Muro de la Libertad y la Caja de Sugerencias
- c. Hace la documentación periódica de las reuniones de los empleados

5. Apoyo administrativo¹¹

- a. Maneja los preparativos para los viajes aéreos de los empleados que se desplazan hacia las visitas o conferencias / reuniones en la región
- b. Se asegura de que las actividades de mensajería y despacho de conductores y vehículos se cumplan eficientemente, monitoreando el trabajo del equipo
- c. Supervisa la compra y el almacenaje de los artículos de oficina y materiales, así como las acciones que serán realizadas con relación a las órdenes de los servicios
- d. Facilita la documentación para pagos y otras transacciones relacionadas a los servicios de comunicación (teléfonos fijos y móviles y pagers), servicios de seguridad y otras órdenes de trabajo
- e. Periódicamente, recibe los mensajes para el director ejecutivo con instrucciones específicas relativas a las reuniones y calendarios de la FPE

Guía de calificación

1. Grado universitario con estudios en Administración/Desarrollo de Recursos Humanos, Psicología, Ciencias de la Conducta, Sociología o Antropología
2. Un año de experiencia en funciones de Desarrollo Humano relacionadas con capacitación, administración de remuneración y beneficios, reclutamiento y colocación

Desarrollo del personal

FPE desea aplicar los mismos modelos al desarrollo de su propio equipo que se aplican a sus socios. La Unidad de Desarrollo y de Recursos Humanos y Administración prepara un plan de trabajo anual para capacitar y desarrollar al personal. El plan incluye cursos rápidos, especialmente creados para la fundación, en instituciones especializadas como el Asian Institute of Management, estudios profesionales y con graduación en tiempo parcial y sesiones de capacitación especialmente diseñadas sobre temas relacionados, en particular con estudios ambientales.

Las iniciativas de desarrollo de los empleados pueden expresarse en actividades como capacitación en habilidades adicionales, participación en talleres y seminarios, experiencia en campo y exposición a otras organizaciones. Estos incentivos son importantes para la salud de la Fundación y para la productividad y entusiasmo de los miembros del equipo.

Hay cinco componentes en el desarrollo de los empleados de la FPE: la evaluación del desempeño, talleres mensuales de capacitación, exposición en campo para el personal que no pertenecen a los programas, capacitación individual para los empleados y experiencia de liderazgo para los miembros del equipo que ya pasaron por la capacitación.

Estos mecanismos de desarrollo y capacitación del personal se aplican a los miembros del equipo, incluyendo a los empleados administrativos y del programa. FPE elabora todos los años una programación de capacitación del personal. A continuación se muestra el plan de trabajo de 1998:

Unidad de Desarrollo y Administración de Recursos Humanos			
Áreas claves / objetivo	Actividades	Duración	Apoyo entre las unidades
Capacitación del personal			
Plan maestro	• Identificar las áreas de especialización por equipo	1er. trimestre	Todas las unidades
Capacitación individual	•Apoyar los estudios técnicos, de licenciatura, postgrado (con diploma) del personal •Formular, validar, finalizar la política modificada sobre capacitación local •Organizar la capacitación individual en cursos cortos.	A partir del 1er. trimestre 1er. trimestre	Todas las unidades Diciembre 1997, Mancom, reunión de personal Todas las unidades
Sesión de Capacitación y Desarrollo de Personal	•Sensibilidad al género •Fenómeno del Niño •Taller de redacción •Agenda 21, Convención de la ONU •Diversidad biológica •Ecosistemas terrestres •Ecosistemas acuáticos •Cultura y ambiente •Sistema de conocimiento nativo •responsabilidad sobre de Recursos Naturales	Enero Feb Marzo Abril Mayo Junio Jul Ago Spt. a Nov Dic	Todas las unidades UDP
Viajes de exposición	Evaluación trimestral en: •Abra •Malindang •Matutum •Samar (Catarman) Relaciones interpersonales •Integración de los empleados •Día de la familia •Actividades deportivas; aeróbicos, bowling (bolos)	2o trimestre 3er trimestre Abril Mayo Todos los viernes	UDP, todas las unidades Todas las unidades
Evaluación y planificación	Mediados de año Final del año	Julio Diciembre	Todas especialmente la UCD
Orientación	•Juego de perfeccionamiento: plan estratégico, biodiversidad •Conducta para los distintos empleados	Enero Cuando se requiera	UCD, GE
Administración de personal			
Complementación adecuada del equipo	•Reclutar asistente del equipo para UCD •Contratar a experto en MIS		UCD
Revisar descripción de puestos	•Soporte para comunicaciones proactivas •Unid de finanzas, ADRH	1er trimestre	Todas las unidades

Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> •Subordinados a los superiores •Análisis de los pares, evaluación de asociados, 2o tri 	Diciembre Todas las unidades
Remuneración y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> •Reunión del Comité de Beneficios para discutir la ayuda para uniforme y transporte •Administrar la evaluación del desempeño y bonos •Ajuste de salarios por la inflación (según la reunión del consejo, en septiembre de -1997: 7% •Medicina cobertura Pag-IBIG •Jubilación •Hora extra •Seguro de vida y beneficios médicos •Subsidio al arroz •Bono navideño •Aguinaldo •Conversión SL* <p>*Nota: Cantidades basadas en salarios de 1997</p>	1er trimestre 2o trimestre Todas las unidades
Administración de la oficina		
Sistemas de oficina	<ul style="list-style-type: none"> •Limpieza en los archivos •Reimprimir las políticas de oficina •Revisar el manual del empleado •Revisión de políticas <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso y control del uso del vehículo 2. Salida de equipos y responsabilidad •Crear / revisar los formularios de la oficina <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios de copias (reproducción) 2. Pase de entrada/salida, orden de trabajo 3. Solicitud de vehículo •Suministrar matriz de servicio de mensajería y agencias de viajes •Rastreo de documentos despachados •Entregar informe mensual de consumo de gasolina •Actualizar listado de artículos de oficina •Hacer informe mensual de facturas telefónicas •Directrices para uso de los equipamientos •Asegurar que las comunicaciones se transmitan según lo solicitan •Asegurar que el DE y el personal se transporten con seguridad y a tiempo 	Dic. 97 UCD 1er trimestre 2o trimestre, Todas las unidades 1er trimestre 1er trimestre, Todas las unidades 1er trimestre Continuo Continuo Continuo Continuo
Compras		
Adquirir artículos y equipos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> •Finalizar lista de artículos, equipo necesarios •Adquirir obsequios institucionales 	Dic 97 Todas Según programa, julio '98
Administración de inventario	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener y actualizar sistema de administración y control de inventario 	Continuo
Reparación y mantenimiento		
Mantenimiento del vehículo, registro y seguro	<ul style="list-style-type: none"> •Cerciorarse del mantenimiento y buenas condiciones del vehículo 	Enero
Reparación y mantenimiento del equipo	Equipos: actualizar y reparar	Según sea necesario Todas las unidades Finanzas (fondo)
Mantenimiento, reparaciones y fabricación para la oficina	Instalaciones: restaurar gruta y pintar cerco Instalar puerta (cocina) Arreglar techo, tanque de agua Instalar: bomba de pozo profundo = 120.000 Fabricación: gabinetes para expedientes antiguos	Enero Finanzas (fondo) 1er trimestre 2o trimestre 2o trimestre Enero

Sistema de administración del desempeño

La evaluación del desempeño descrita en la programación no sólo incluye la evaluación que los supervisores han realizado sobre los miembros del equipo, sino también las que hicieron los subordinados, los pares y los beneficiarios. Además, FPE tiene talleres mensuales para la capacitación. Los temas de estos talleres incluyen:

- Manejo de desechos tóxicos
- Evaluación del impacto ambiental
- Estructura de cooperación económica de Asia-Pacífico para proyectos de desarrollo en regiones montañosas
- La mujer, el ambiente y desarrollo sostenible
- Lectura de mapas

Estas sesiones mensuales también sirven para reforzar el espíritu de equipo, ya que los empleados a veces preparan la comida servida en los eventos, que dura todo el día. También ayudan a fomentar mejores relaciones entre el personal y los miembros del consejo, ya que éstos a menudo son los facilitadores de estas sesiones.¹²

Formación de equipos

FPE utiliza seis mecanismos para ayudar al equipo a que sea más cohesivo y unido:

- *Taller de Integración de los Empleados*, realizado una vez por año, con la participación de todos los empleados. Se identifican las fortalezas y debilidades de cada empleado
- *Día de la familia*, es una vez al año, generalmente en verano. Todos los empleados y sus familias hacen un paseo a un club en las afueras de la ciudad. El equipo laboral de FPE prepara la comida
- *Celebración de aniversario*, es en enero. Los miembros del equipo se responsabilizan por el evento y participan en las presentaciones
- *Actividades deportivas entre las unidades*. Los deportes incluyen boliche y tenis de mesa; se forman equipos integrados por los empleados de varias unidades
- *Comités mixtos*, están creados para organizar actividades como los Talleres de Evaluación y Planificación, celebración del aniversario de FPE y la fiesta de Navidad
- *Mural libre y caja de sugerencias*, donde los miembros del equipo laboral pueden expresar sus sentimientos, opiniones y sugerencias

Auditoría de desempeño de directores y gerentes

Dependiendo de la estructura del personal de una organización, es importante que los empleados de los niveles jerárquicos inferiores tengan la posibilidad de evaluar las habilidades administrativas de sus supervisores. El informe del consejo de la reunión de diciembre de 1997 incluye un modelo para la evaluación de un gerente / director. FPE usa un sistema de puntajes, pero existen muchas posibilidades. Puede que sea necesario hacer una encuesta / investigación antes de tomar la decisión definitiva.

A continuación, presentamos las sugerencias de los criterios que se usan en este modelo para las áreas en las cuales un subordinado pueda evaluar el desempeño de los gerentes. Estas áreas pueden usarse para que un superior, un par o un compañero de un proyecto hagan la evaluación.

CRITERIOS SUGERIDOS PARA LA EVALUACIÓN: SUBORDINADO A GERENTE / DIRECTOR

Gerencia del trabajo

- Planea y da prioridad con eficiencia a las actividades actuales y futuras de la unidad
- Vincula estas actividades con la visión, la misión, metas y estrategias generales de la Fundación
- Distribuye el trabajo de manera clara y adecuada
- Define modelos apropiados de trabajo y plazos realistas
- Implanta los sistemas de monitoreo y racionaliza las operaciones de la oficina
- Toma decisiones oportunas y con conocimiento de causa

Gerencia de los empleados

- Delega autoridad y responsabilidad de manera justa y adecuada
- Tras delegar responsabilidades, acompaña las acciones decurrentes
- Anima y estimula las ideas útiles y originales
- Motiva a los subordinados para que alcancen sus metas
- Promueve la carrera y el crecimiento profesional de los subordinados
- Asegura el crecimiento y desarrollo continuo de sí mismo y de sus subordinados
- Evalúa y asesora a los subordinados con eficiencia y sin demostrar preferencias
- Observa actuar de manera justa e imparcial y mantener la disciplina

Administración de los recursos

- Elabora presupuestos para los recursos y humanos, los artículos de oficina, el tiempo, el dinero, los equipos y los vehículos
- Asegura el desembolso correcto de los fondos
- Garantiza el uso correcto y el buen mantenimiento de los equipos de la oficina, de los vehículos y otros recursos

Gerencia de los obstáculos

- Reconoce y supera las dificultades o problemas en la oficina
- Se responsabiliza por sus acciones

Innovación

- Inicia e implementa políticas/programas/proyectos/otras actividades nuevas o mejoradas
- Asume riesgos en la implementación de programas o proyectos

Evaluaciones del desempeño del personal

FPE también ha desarrollado criterios sugeridos para evaluar el desempeño del personal con el fin de determinar recompensas tales como promociones y aumentos de sueldo. Cada criterio recibe una sugerencia de puntaje, para que el evaluador pueda atribuirle una nota y un nivel al desempeño del empleado evaluado. Las áreas bajo evaluación son cantidad y calidad técnica del trabajo, conducta y actitud en el trabajo y capacidad administrativa [resumidas]:

Cantidad técnica del trabajo (resultados o desempeño real)

Calidad técnica del trabajo (calidad del trabajo realizado con relación a las habilidades y capacidades)

- Administración del trabajo
- Contenido, precisión y organización del trabajo
- Administración de obstáculos

- Desempeño oportuno y atención
- Comunicación
- Conducta y actitud en el trabajo
- Espíritu de equipo
- confiabilidad y adaptabilidad
- Motivación y entusiasmo por el trabajo
- Iniciativa e inventiva
- Estabilidad
- Compañerismo y gentileza

Cualidades administrativas

- Cumplimiento de las políticas, de los procedimientos, de las normas y reglamentos de FPE
- Asistencia
- Presentación

Trabajo adicional (llamado también "factores de interferencia")

- Si el trabajo adicional se realiza más allá y por encima de las atribuciones usuales, recibe puntos de crédito que dependen de la importancia/impacto/dificultad del trabajo hecho y el plazo necesario para concluirlo

FPE usa un formulario que le permite al evaluador hacer observaciones sobre los datos obtenidos en esta evaluación de desempeño:

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

¿Cuáles son los potenciales del evaluado? ¿En qué áreas debe mejorar? ¿Cuáles son sus problemas en estas áreas?

Actividad de desarrollo _____

Fecha del término _____

Firma del evaluado _____

Firma del evaluador _____

Evaluación terminada y comentada con el evaluado el día _____

Firma del revisor _____

Fecha _____

Sección 3 **Planificación del desarrollo institucional y desarrollo de presupuestos y sistemas de administración financiera**

Esta sección presenta cuestiones relacionadas a la planificación estratégica de la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (FDC) y muestra la elaboración de presupuestos y sistemas de administración financiera de Philippine Business for Social Progress (PBSP). También se examina el sistema de informes financieros implantado por la Fundación Esquel Ecuador (FEE) para sus beneficiarios.

Ejemplo 1: Proceso de planificación estratégica
Fundación para el Desarrollo de la Comunidad (Mozambique)

Ejemplo 2: Un paquete de planificación financiera
Philippine Business for Social Progress

Ejemplo 3: Directrices financieras y procedimientos para beneficiarios
Fundación Esquel Ecuador

¿Por qué se planea el desarrollo institucional?

Guiada por su misión, la FDC de Mozambique ha creado planes estratégicos para facilitar el trabajo de la fundación. Dentro del contexto de lo que planea lograr (las metas económicas y sociales que forman parte de sus programas), FDC ha tenido el cuidado de hacer planes para su propio desarrollo organizacional para poder cumplir mejor sus objetivos. Dicha planificación es un proceso continuo, que se debe evaluar a medida que la organización crece y surgen nuevas necesidades en la comunidad. Un plan estratégico puede ayudar a definir las necesidades de la fundación con relación a la recaudación de fondos, conocimiento de experto y contratación de personal.

Parte de un plan estratégico incluye también desarrollar un plan financiero que le permita a la fundación concretizar el programa idealizado y los planes para el desarrollo organizacional. Philippine Business for Social Progress ha desarrollado un procedimiento sistemático para crear una estructura de presupuestos financieros.

¿Cuándo deben planear las fundaciones?

Además de llevar a cabo sesiones intensivas de planificación cuando se crea una fundación, sus líderes deben re-evaluar constantemente las necesidades de la comunidad a la que atiende, las fortalezas y debilidades del personal, la sustentación financiera de la fundación y el impacto de los programas en la comunidad. Las fundaciones pueden decidir re-enfocar estratégicamente sus programas, su estructura de personal, su estructura de dirección o cualquier otro aspecto de la organización a medida que crecen y a medida que las demandas y las necesidades se modifican, o cuando cambia el contexto político o económico dentro del que trabajan. En el caso de PBSP, el plan financiero a cinco años es flexible y se lo perfecciona anualmente, cada semestre y cada trimestre.

¿Cuáles son las consideraciones que se deben tomar en cuenta en las fundaciones cuando deciden hacer un ejercicio de planificación estratégica?

Cuando una organización pasa por un proceso de planificación estratégica, normalmente, el equipo laboral y los miembros del consejo participan en varias sesiones de discusiones con duraciones variables. Algunas organizaciones como la FDC, cuyo plan estratégico se comenta en este capítulo, deciden contratar consultores externos para conducir el proceso y reunir la documentación final. Otras pueden preferir hacer la planificación internamente. La organización puede decidir concentrarse únicamente en la planificación del programa o en el desarrollo institucional y no en todos sus aspectos. Estas decisiones dependen de las necesidades específicas y de la capacidad interna del personal y el consejo de cada institución.

El ejemplo de FDC muestra la metodología que se usa en las sesiones de planificación, así como los resultados de las discusiones.

¿Cuál es el propósito de tener un sistema de administración financiera?

Como cualquier otra organización o empresa sin fines de lucro, una fundación debe desarrollar un mecanismo completo para mantener los registros de ingresos y salida de los fondos. El presupuesto debe reflejar los costos previstos para administrar la fundación y para ejecutar los programas. El presupuesto se puede modificar a medida que cambien las situaciones, tales como un aumento inesperado de los costos o un éxito inusitado en la obtención de fondos.

Se necesita un presupuesto para comenzar los esfuerzos de recaudar fondos. También los donantes buscan y esperan transparencia en la contabilidad de las organizaciones. Una fundación que otorga donaciones también necesita tener directrices estandarizadas con instrucciones claras para los informes que sus beneficiarios deben seguir cuando rindan cuentas sobre la donación. Tras varios años de actividad, las proyecciones presupuestarias de una fundación probablemente se volverán más exactas.

¿Quién es el responsable por elaborar los presupuestos y mantener el sistema financiero?

Durante las primeras etapas de desarrollo de una organización, el consejo y los empleados deben elaborar una estimativa del presupuesto de los costos operativos necesarios para administrarla. El consejo también tendrá que definir las políticas de administración financiera como, por ejemplo, las que tratan de la remuneración del personal, adelanto de gastos de viaje, caja chica y otros rubros. El Administrador Financiero o el Contador suelen tener la responsabilidad por la contabilidad diaria. FEE también ha creado un sistema completo de informes financieros que se adopta por sus beneficiarios.

Esta sección habla de la experiencia de dos fundaciones con sistemas establecidos de administración financiera. Los administradores financieros de PBSP crearon formularios que estipulan el plazo dentro del cual cada jefe de departamento debe someter un plan de presupuesto para el año siguiente. También se incluyen las directrices para los informes suministradas por FEE a sus beneficiarios.

Resumen

Tener un plan estratégico institucional y financiero puede guiar el desarrollo de la fundación a largo plazo. La FDC tuvo una sesión de planificación estratégica dos años después de su fundación, con el objeto de enfocar sus programas y metas generales para que se adecuen a las nuevas necesidades políticas y sociales del país. La planificación estratégica le ayudó a establecer prioridades en su visión institucional a largo plazo en lugar de adoptar programas ad hoc, considerando metas a corto plazo únicamente.

La preparación de un plan estratégico puede posibilitar que el equipo trabaje y el consejo se involucre en un proceso de reflexión a largo plazo. Esto puede crear, entre los empleados y el consejo, un sentimiento de responsabilidad sobre la visión de la organización.

Crear un plan de presupuesto a cinco años puede ayudar a establecer los parámetros para los presupuestos anuales. PBSP pasa por un proceso de planificación estratégica cada cinco años, que incluye la preparación de un presupuesto a cinco años. El plan que desarrolla es flexible y se revisa constantemente para tomar en cuenta cambios y ajustes. Ello permite que el equipo trabaje y el consejo trabaje dentro de las metas establecidas.

Tener directrices detalladas de informes financieros para los beneficiarios puede ayudar a garantizar niveles altos. La FEE ha desarrollado un sistema detallado de informes financieros para sus beneficiarios. Las rigurosas directrices ayudan a garantizar altos niveles en los informes financieros. La FEE también brinda asistencia técnica a los beneficiarios que la necesiten para cumplir con los criterios de los informes, que se destinan a desarrollar su capacidad para rendir cuentas y tener transparencia.

Ejemplo 1

Proceso de planeación estratégica

Fundación para el Desarrollo Comunitario (Mozambique)

El director ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FDC) explica por qué FDC necesitó entrar en un proceso de planificación estratégica en 1996:

En la época en que se fundó FDC, Mozambique estaba empezando a estabilizarse tras años de guerra. Una vez que nosotros, como una organización, ya habíamos contratado a parte del equipo laboral necesario y habíamos adquirido algo de experiencia como otorgantes de donaciones en nuestra sociedad, queríamos ver el desarrollo como un proceso a largo plazo y planear para alcanzarlo.

FDC se fundó oficialmente en 1994 y estaba lista para redefinir su rol con una visión más estratégica y a largo plazo, dentro de un nuevo contexto político, tomando en cuenta las necesidades emergentes de las comunidades. Se contrató a un consultor externo para que ayudara a la fundación en el proceso.

Cómo obtuvo FDC la participación de los grupos interesados en la planeación estratégica
En septiembre de 1997, FDC de Mozambique organizó un Taller de Planificación Estratégica, de tres días, para los miembros del consejo, los empleados y las ONGs asociadas, con la ayuda de un facilitador externo. Para cada día se asignó un planteo

principal para discutir. El primer día fue "¿Dónde estamos y quiénes somos?" El segundo día abordó "¿Qué debemos hacer?" Y la pregunta del último día fue "¿Cómo debemos hacerlo?" A continuación, se muestra la programación del primer día:

Discusión sobre la metodología, objetivos, normas, expectativas, cómo trabajamos
Intervenciones de líderes de FDC y facilitadores (30 minutos)

Diagnóstico del ambiente social, económico y político de la nación y de la comunidad de Mozambique en el siglo XXI
Análisis de factores en sesiones de grupo (45 minutos)
Presentaciones y comentarios en sesión plenaria (45 minutos)
Análisis de la posición estratégica de FDC, su ventaja comparativa en Mozambique
Análisis de recursos y flujos institucionales (45 minutos)
Presentaciones, análisis, mapeo institucional y discusión en plenaria (60 minutos)
Discusión de los valores fundamentales y la misión de FDC
Grupos de trabajo (25 minutos)
Presentación y discusión (35 minutos)
Identificación de áreas prioritarias para que intervenga FDC
Juegos teatrales sobre la evaluación externa (75 minutos)
Análisis y discusión (30 minutos)
Lecciones para la estrategia institucional
Discusión en plenaria (60 minutos)

En un ejercicio sobre la "Identificación del rol de la FDC por área de actividad," se les pidió a los participantes del consejo y al equipo de empleados que completen cinco hojas sobre las actividades en las áreas de 1) políticas y estrategias para el desarrollo; 2) desarrollo institucional; 3) desarrollo económico; 4) desarrollo social; y 5) [movilización del apoyo para el] desarrollo comunitario.

Las instrucciones eran asignar el nivel de prioridad que correspondiera a la importancia del rol de FDC para llevar a cabo cada una de las actividades, siendo "2" un rol principal, "1" uno secundario y "0" ningún rol. A continuación, mostramos el modelo para el Área 5:

5. Actividades en el área de [movilización del apoyo para] el desarrollo comunitario
- Otorgar donaciones
 - Financiera
 - Capacitadora
 - Promotora de contactos
 - Defensora
 - Aglutinadora
 - Otros
- 5a. Co-financiamiento de iniciativas de desarrollo comunitario en una labor conjunta con las instituciones nacionales e internacionales
 - 5b. Establecimiento de acuerdos con instituciones financieras para aumentar el fondo patrimonial y para incrementar el apoyo multi-anual para los programas
 - 5c. Fomento a las instituciones financieras que apoyarán las iniciativas productivas en el ámbito de la comunidad (por ejemplo, cooperativas de crédito)
 - 5d. Fomento a las instituciones filantrópicas y a la práctica de la filantropía en Mozambique (por ejemplo, fondos en fideicomiso)

El resultado del taller de planificación estratégica fue un borrador para la propuesta del Plan Estratégico de la FDC a cinco años, que contiene sus objetivos globales, sus objetivos estratégicos generales del programa, sus cinco objetivos específicos del programa para 1998-2002 y las actividades que se llevarán a cabo en cada una de estas cinco áreas. A continuación, se presenta la propuesta:

Resultados del Taller sobre Planificación Estratégica

Objetivo global de la FDC

Contribuir para erradicar la pobreza y fomentar la autoconfianza, la solidaridad y la justicia social en Mozambique.

Objetivos estratégicos del programa para la FDC

- Fomentar la capacidad de las familias y las personas de Mozambique para mejorar sus condiciones de vida y contribuir para el desarrollo de su comunidad
- Promover el crecimiento y la capacitación de las ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil para intervenir en el desarrollo comunitario y asegurar la participación popular en sus actividades.
- Promover sinergias y movilizar recursos de la sociedad civil, del sector privado, del gobierno y donantes para lograr el desarrollo comunitario sostenible.

Objetivos de programas específicos de FDC para 1998-2002

Desarrollo social

- Fomentar que se cumplan las acciones que mejoran las condiciones sociales
- Fomentar la difusión de experiencias del desarrollo comunitario sostenible (sociales y económicas)

Actividades en el área de desarrollo social

- Financiar la inversión en infraestructura social y comunitaria
- Promover el rol de las mujeres en la sociedad mozambiqueña, (principalmente) a través de la educación de las niñas
- Promover actividades relacionadas con la alfabetización, la educación, salud, educación no-formal y educación cívica
- Promover el intercambio de experiencias entre los agentes del desarrollo comunitario y las comunidades

Desarrollo económico

- Fomentar el aumento del ingreso de los pequeños productores, de las familias y de las comunidades mozambiqueñas

Actividades en el área de desarrollo económico:

- Financiar las iniciativas productivas de las comunidades
- Financiar programas de crédito para iniciativas económicas (en pequeña escala)
- Promover el acceso a la asistencia técnica en actividades productivas y la financiación para individuos, grupos comunitarios y ONGs
- Facilitar el acceso al crédito y a los mercados para los individuos, familias y grupos comunitarios

Desarrollo institucional

- Mejorar la capacidad organizacional, técnica y financiera de las ONGs y organizaciones comunitarias para estimular el desarrollo comunitario sostenible
- Aumentar el número y la calidad de labores conjuntas entre ONGs, organizaciones de base y otros agentes del desarrollo comunitario

Actividades en el área de desarrollo institucional

- Financiar la capacitación institucional de las ONGs y organizaciones comunitarias asociadas
- Promover el surgimiento de nuevas asociaciones, ONGs y organizaciones comunitarias
- Facilitar el acceso de ONGs y organizaciones comunitarias a los recursos financieros
- Facilitar el acceso a la financiación y a la asistencia técnica para ONGs y organizaciones comunitarias
- Promover el intercambio de experiencias y discusiones entre ONGs, organizaciones comunitarias, comunidades y otros agentes del desarrollo (por ejemplo, la sociedad civil, el gobierno, el sector privado y los donantes)

Políticas y estrategias para el desarrollo

- Influir en el gobierno, el sector privado, donantes y otros agentes del desarrollo para establecer políticas y programas favorables para las ONGs, organizaciones de base y al desarrollo comunitario
- Influir en el gobierno y donantes para establecer un marco jurídico e institucional favorable a la inversión en el desarrollo comunitario

Actividades en el área de políticas y estrategias para el desarrollo

- Organizar, promover y participar en reuniones, coloquios, mesas redondas, conferencias y grupos de trabajo con diversos asociados
- Financiar programas de investigación y grupos activistas que trabajen a favor del desarrollo comunitario
- Defender y hacer lobby en beneficio de los intereses de la comunidad ante foros nacionales e internacionales
- Transmitir la voz de las comunidades frente a la sociedad civil, las ONGs, el gobierno y donantes
- Promover políticas y estrategias financieras y programáticas que estimulen el desarrollo comunitario
- Promover el establecimiento de redes de servicio de crédito y de instituciones financieras accesibles a las comunidades urbanas y rurales

Mobilización del apoyo para el desarrollo comunitario

- Fomentar la creación de las instituciones necesarias para financiar iniciativas sociales y económicas de las comunidades y para crear un ambiente favorable para la filantropía en Mozambique
- Establecer en la FDC una capacidad de autofinanciación y la sustentación para co-financiar las iniciativas que apoyan el desarrollo comunitario

Actividades en el área de (movilización del apoyo para el) desarrollo comunitario

- Co-financiar iniciativas de desarrollo comunitario en labores conjuntas con las instituciones nacionales e internacionales
- Establecer acuerdos con instituciones financieras para posibilitar el incremento del fondo patrimonial de la FDC y aumentar la financiación multi-anual de sus programas
- Promover instituciones financieras con vocación para mantener actividades productivas en el ámbito comunitario (cooperativas de crédito, etc.)
- Promover instituciones y la práctica de la filantropía en Mozambique (fondos de fideicomisos, etc.)

Ejemplo 2

Un paquete de planeación financiera

Philippine Business for Social Progress

La Philippine Business for Social Progress (PBSP), siendo una fundación más antigua y bien establecida, tiene un procedimiento sistemático y altamente desarrollado para su planificación de presupuesto, que se realiza anualmente para el año siguiente. También prepara un plan estratégico cada cinco años, junto a un presupuesto a cinco

años para las operaciones de la organización. Este presupuesto es flexible y se refina cada año dividiéndolo en presupuestos anuales, semestrales y trimestrales¹³

Proceso anual de planificación y elaboración de presupuestos

Todos los años, PBSP lleva a cabo su proceso de elaboración de presupuestos y planificación que involucra al personal, al consejo y a sus asociados. El proceso dura de dos a tres meses. Comienza en el nivel más elevado del equipo, con una evaluación del desempeño anterior a través del análisis de los números de ingresos y gastos. El personal también recibe la información de la evaluación del ambiente, hecha por el consejo, del ambiente que impactará los planes y los presupuestos. Se definen parámetros razonables para el presupuesto como, por ejemplo, una cuota del 15 al 20% del total de los ingresos destinados a los gastos operativos y del 75 al 80% del total de los gastos destinados al mantenimiento del programa. Estos parámetros se los comunican a todas las unidades para que los tengan en cuenta en sus talleres de planificación y presupuestos.

A medida que las unidades entran en el proceso de elaboración de presupuestos, adicionando detalles y haciendo proyecciones específicas, también incluyen las informaciones de las ONGs asociadas y de los donantes, que se han obtenido de las consultas previamente realizadas. Todos los planes se reúnen en un plan maestro. Mientras tanto, todos los presupuestos se presentan a la Unidad de Finanzas para su consolidación.

A continuación, los presidentes de PBSP deliberan sobre el primer borrador del presupuesto y trabajan junto a cada unidad en las revisiones. Con estas modificaciones, el Jefe de Finanzas prepara un segundo borrador para la aprobación de los niveles superiores y endoso de los consejos regionales.

Luego, con las las informaciones y la aprobación de los consejos regionales, los planes y el presupuesto se presentan ante el consejo nacional para su aprobación final. Estos consejos, dentro de sus niveles, monitorean el desempeño del programa y el presupuesto (mensualmente, para las regiones y trimestralmente para el consejo nacional). Los valores comparativos relativos a los años anteriores se usan como referencia.

Estos ejercicios de planificación anual siguen las orientaciones establecidas por el Plan a Cinco Años determinado por el consejo, que dirigen el principal frente de desarrollo de PBSP correspondiente a este período. El Plan a Cinco Años incluye un proceso de planificación estratégica llevado a cabo por el consejo junto al equipo y recibe revisiones en medio al proceso para que la estrategia pueda perfeccionarse. Este plan se evalúa antes de su cierre. Se identifican los puntos de aprendizaje clave, que suministrarán las informaciones para el próximo período de cinco años.

Para formular el plan de trabajo y el presupuesto para el año fiscal 1997-1998, el director ejecutivo de PBSP les envió a los miembros del equipo administrativo una circular sobre los "Parámetros de Planificación y la elaboración de presupuestos, la estructura y las directrices para la preparación y presentación de los planes de trabajo y propuestas de presupuesto para el año fiscal 1997-1998". En la base del proceso está la estrategia financiera de la Fundación que, generalmente, busca mantener su trabajo de desarrollo y sus operaciones dentro de los siguientes cinco años. Específicamente, deben cumplirse las siguientes metas:

- Maximizar la eficiencia de las fuentes actuales de generación de ingresos y generar, por lo menos, P1.015,54 millones en ingresos brutos en un plazo no mayor a cinco años
- Desarrollar un nuevo programa y servicios que aumenten las fuentes actuales de ingresos por lo menos en P 20 millones por año
- Mantener operaciones racionales en términos de costos, a través de un arancel de costo operativo del 20% con relación a los ingresos totales

El documento explicativo que acompaña la planificación del presupuesto de PBSP contiene cinco páginas de instrucciones y reúne todos los formularios de presupuesto (fuentes proyectadas y gastos presupuestados) en un disquete, con instrucciones para guiar a los miembros del equipo en la preparación de sus estimativas de presupuesto. También se incluye un calendario para esquematizar el proceso, que, aproximadamente, tarda cuatro meses en terminarse. El calendario también muestra cuándo cada etapa del proceso debe concluirse y designa el responsable por cada etapa. Un calendario es una herramienta útil para guiar el proceso de planificación del presupuesto:

Planificación y presupuesto año fiscal 1997-1998
Philippine Business for Social Progress
CALENDARIO

PLAZO FINAL	UNIDAD RESPONSABLE	TAREA
23 de Jun a 4 de Jul	Individual y finanzas	Preparación de parámetros y directrices para Planificación y presupuestos
8 de Julio	4 personas	Revisión y aprobación de los parámetros y directrices para la planificación y el presupuesto
9 de Julio	Individual y finanzas	Transmisión de los parámetros de planeación y presupuesto para unidades/oficinas
15-16 Julio	Individual la reunión	Presentación y discusión de las directrices durante la reunión
18 Julio	Desarrollo y Finanzas de Recursos Humanos	Distribución de la previsión de los costos de Personal, Gastos operativos anuales y a tres años
17 Jul a 11 Ago	Todas las unid./oficinas	Actividades de planeación y de presupuestos
12-26 de Ago	Todas las unidades/oficinas	Someter las propuestas de los planes de trabajo y presupuestos al director de grupo para revisión y aprobación
27 Ago a 3 Sep	Todas las unidades/oficinas y todos los directores	Someter el plan de trabajo y presupuesto de unidad y de grupo aprobados por el director de grupo
4-5 Sep.	Directores, director admin., director ejecutivo	Reunión de directores
8-15 Sep.	Individual, Finanzas y Gabinete Ejecutivo	Someter el presupuesto maestro /consolidado de grupo y general - primera versión
16 Sep. 7 Oct.	Gerentes con 3 personas	Audiencia del presupuesto (planes de trabajo, presupuesto, planes)
8-13 Oct.	FMSG/directores de departamentos	Consolidación para el plan de trabajo institucional y el presupuesto (grupo y general), 2° versión
14-15 Oct.	FMSG/directores de departamentos	Paquete para el plan de trabajo y presupuesto
16 Oct.	Oficinas regionales	Presentación al consejo regional
29 Oct.	Director asociado	Presentación al consejo para su aprobación

Otro formulario del paquete de planificación y presupuesto de PBSP es la Programación de Ingresos / Fuentes de Fondos Proyectados -contribuciones de los Asociados y donaciones y otras contribuciones. Este es uno de los formularios enviados en disquete a los miembros del equipo administrativo para facilitarles el acto de completarlos. Este formulario registra los proyectos cubiertos a través de las contribuciones de asociados y donaciones y otras contribuciones, además de indicar la cuota restringida y la no-restringida de los fondos.

PBSP Programación del Ingreso / Fuentes de Fondos Proyectadas

Contribuciones de asociados y donaciones y otras contribuciones

Área de resultado	_____
Nombre del proyecto	_____
Nombre del asociado	_____
Nombre del donante	_____
Contribuciones de asociados	_____
Donaciones y otras contribuciones	_____
	Con restricción _____
	Sin restricción _____
	Total _____

[El formulario exige un listado de todas las fuentes garantizadas y posibles de financiación]

Proyección Año fiscal 1997-98 _____

Estimado Año fiscal 1996-1997 _____

Real Año fiscal 1995-96 _____

Ejemplo 3

Directrices financieras y procedimientos para beneficiarios *Fundación Esquel Ecuador*

La Fundación Esquel Ecuador (FEE) se estableció en 1990 como una fundación otorgante de donaciones. La siguiente sección presenta las políticas de administración financiera relacionadas con las donaciones administradas por los beneficiarios. Así como Esquel es responsable por rendir cuentas ante sus donantes, ha desarrollado directrices formales que sus beneficiarios pueden seguir y monitorear los gastos con eficiencia. El acuerdo de donación firmado entre FEE y su beneficiario estipula las exigencias rigurosas con respecto a los informes financieros y descriptivos y de los calendarios de desembolso de los fondos donados.¹⁴

Controles financieros

La Fundación Esquel Ecuador ha desarrollado sus "Directrices para el control de la financiación de Proyectos Comunitarios, Proyectos Institucionales, Proyectos Productivos, Eventos y Publicaciones y para la presentación de los Informes Financieros". El objetivo del documento es establecer normas y procedimientos para el control financiero de los programas, proyectos, eventos y publicaciones ejecutados por las contrapartes de FEE con el apoyo técnico y financiero de la fundación.

Este documento, que expone las expectativas en cuanto a los informes financieros, es muy útil para guiar al beneficiario durante los procedimientos financieros, a la vez reducir los riesgos de fallas en la rendición de cuentas o en el uso inadecuado de los fondos durante el período de la donación:

General. Con financiación externa la Fundación Esquel desarrolla, a través de otras ONGs, instituciones privadas y organizaciones populares, programas de desarrollo social, proyectos productivos y eventos de capacitación.

Esquel debe rendirle cuentas a los donantes externos sobre los desembolsos hechos, justificar gastos y sobre actividades realizadas durante el desarrollo de sus programas, proyectos, eventos, etc. Las ONGs, instituciones privadas y organizaciones de base beneficiarias de Esquel deben rendirle cuentas con relación al uso de los recursos y las actividades realizadas, a través de los informes financieros y técnicos. La subvención o financiación de programas, proyectos, eventos y publicaciones estará sujeta al programa anual, que debe ser aprobado por el consejo directivo de la Fundación.

El primer pago. Para el primer pago, la contraparte debe presentarle la siguiente documentación al Departamento Administrativo y Financiero de Esquel: el convenio o contrato firmado por Esquel y la contraparte; el presupuesto consolidado; un cronograma de los desembolsos que constituye la planificación financiera periódica; letras de cambio u otro tipo de garantía al valor del primer desembolso; nombres y puestos de las personas de los signatarios de los cheques correspondientes; el nombre del banco y número de cuenta corriente en donde Esquel depositará el pago.

Segundo pago y pagos subsiguientes. La solicitud de desembolso debe ir acompañada de los informes técnicos y financieros correspondientes al pago anterior.

Control de auditoría

Ingresos: Los pagos recibidos deben administrarse a través de una cuenta corriente a nombre del beneficiario y los cheques deben estar firmados por los empleados designados por la contraparte.

Gastos: La contraparte debe establecer los procedimientos pertinentes al control de los gastos, ajustándose a los Principios Universales de Contabilidad, con los regímenes impositivos y otras normas legales relevantes. Los cheques deben firmarse y a nombre del beneficiario directo.

Los pagos que deban efectuarse en el campo pueden hacerse mediante cheques firmados a nombre de la persona responsable de la administración del Fondo Rotativo. Los cheques no deben extenderse al portador. Los documentos complementarios necesarios para los gastos incluyen: recibos, cuentas y facturas. Los gastos deben organizarse cronológicamente y de forma consecutiva para que correspondan a las fechas y actividades de cada proyecto. Las copias de los comprobantes de gastos y sus justificativas originales deben permanecer bajo custodia del representante legal del beneficiario y deben estar disponibles para Esquel cuando así lo requiera. Los gastos deben clasificarse en cinco grupos con relación al presupuesto: costos administrativos, costos técnicos, costos de capacitación y asistencia técnica, costos fijos, costos variables y costos imprevistos.

La Caja Chica, destinada a los gastos administrativos menores, la administrará la contraparte y una sola persona. Los cheques deben emitirse a nombre de la persona responsable por la administración.

Los fondos rotativos se crean según las necesidades específicas del proyecto bajo la decisión del representante legal. La contraparte dará las instrucciones correspondientes para controlar y administrar estos fondos.

Control presupuestario. La contraparte tiene autorización para transferir cantidades presupuestadas entre diferentes partes de una partida o entre partidas, excepto en los gastos administrativos, hasta de un límite máximo del 10% del valor designado. Para transferir cantidades superiores a este límite, la contraparte debe presentarle a Esquel una propuesta del presupuesto reprogramado, respaldado por un Informe Técnico. Si se acepta la propuesta, el beneficiario podrá seguir adelante, según la autorización correspondiente. No se aceptará cualquier modificación superior al 10% que no haya sido autorizado previamente por Esquel.

Fondos sobre intereses devengados. La contraparte debe reportar cualquier interés generado por los fondos no utilizados a Esquel y no se puede usar para propósito alguno sin contar con la autorización previa por escrito de Esquel.

Informe financiero de la contraparte. Los informes financieros que debe elaborar el beneficiario para cada acuerdo contrato, etc. son los siguientes:

Informe de gastos: Informe cronológico y consecutivo detallado de cada gasto cuyo valor debería corresponder a las partidas con subtotales mensuales y totales periódicos.

Informe presupuestario: Un resumen del ejercicio del presupuesto del convenio, proyecto, etc. relacionado al presupuesto aprobado, ingreso recibido, gastos hechos, etc. Estos documentos deben redactarse por el contador y certificarse por el representante legal de la contraparte. Estos informes financieros deben enviarse junto con el Informe Técnico por correo Express a Esquel.

Supervisión y control. El Departamento Financiero y Administrativo de Esquel supervisará la administración económica y financiera de los programas, proyectos, eventos de capacitación y otros, además de brindar asistencia técnica en aspectos administrativos, financieros y de auditoría. Si no son satisfactorios los informes financieros de la contraparte, Esquel suspenderá futuros pagos hasta que las áreas insatisfactorias se aclaren. Si así no se hiciera, Esquel se reserva el derecho de cesar el pago y tomar las medidas legales. Para que pueda pasarse al Acto de Cierre, las partes deben cumplir las siguientes etapas: informes financieros y técnicos que atiendan las exigencias de Esquel en términos del uso de los pagos recibidos; informaciones completas sobre las contribuciones hechas por la contraparte, según el convenio o contrato respectivo; determinación del destino, uso, beneficiarios, controles y bienes adquiridos para la ejecución del programa, proyecto o evento.

Estos son los términos del acuerdo que Esquel espera que sus beneficiarios cumplan. Debido a que los criterios que usa Esquel para aprobar y financiar proyectos en general son más estrictos que los de otras fundaciones u ONGs de Ecuador, la fundación cree que es esencial suministrarles asistencia técnica y administrativa a los beneficiarios de donaciones para que puedan cumplir con estos criterios. Por ejemplo, los términos específicamente afirman que "cualquier interés generado por los fondos no utilizados se debe reportar a Esquel" y presentan las exigencias de rendición de cuentas para las donaciones.

Esquel mantiene esos moldes elevados para sus beneficiarios con el objetivo de asegurar la transparencia y la exactitud en la rendición de las cuentas sobre la donación para ayudarlos a desarrollar esta capacidad. En la sección de supervisión y control, claramente se indica que el Departamento Financiero y Administrativo de Esquel "ofrece asistencia técnica en aspectos administrativos, financieros y de auditoría" para los beneficiarios que no cuenten con sistemas propios para lograr estos moldes. Los estatutos de Esquel también reflejan el objetivo global de la fundación de "suministrar asistencia técnica a las organizaciones sociales y a cualquier otra entidad privada o pública que lo solicite, esperando que esta transferencia de tecnología se asimile de manera crítica".

Referencias

- ¹ Del Rosario, Teresita C., *Fundación para el Medio Ambiente Filipino: Estudio de caso*. Nueva York: The Synergos Institute, Nueva York, 1997.
- ² Estatutos y Artículos de la Constitución de la Fundación para el Medio Ambiente Filipino.
- ³ Informe de la Conferencia del Foro Asia Pacífico sobre Fondos para el Medio Ambiente.
- ⁴ Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Informe de acompañamiento, 1994.
- ⁵ Del Rosario, *op cit*.
- ⁶ Tan, Victor E. y Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress: A Case Study*, The Synergos Institute, Nueva York, 1997.
- ⁷ Philippine Business for Social Progress, Agenda del Consejo, septiembre de 1996.
- ⁸ Fundación Esquel Ecuador, Estatutos
- ⁹ Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Manual de los Funcionarios.
- ¹⁰ En ausencia del Director de Desarrollo del Programa, el Supervisor del Programa se reportará directamente al Director Ejecutivo o a la persona delegada para instancias específicas.
- ¹¹ Incluye reservas para el Consejo y otros puestos, en ausencia del personal del Gabinete Ejecutivo.
- ¹² Fundación para el Medio Ambiente Filipino, Manual de los Funcionarios.
- ¹³ Tan y Bolante, *op cit*.
- ¹⁴ Adoum, Alejandra y Angela Venza. *La Fundación Esquel Ecuador: Estudio de caso*. Nueva York: The Synergos Institute, 1997.