

Mejores prácticas de consejos directivos

OCTAVA REUNIÓN DE LA JUNTA
NORMATIVA DEL PROGRAMA
ONU-REDD

25-26 de marzo de 2012

Asunción, Paraguay



De conformidad con la decisión de la Junta Normativa, el presente documento se imprime en un número limitado de ejemplares para minimizar el impacto ambiental de los procesos del Programa ONU-REDD y contribuir a la neutralidad climática. Se pide a los participantes que tengan la amabilidad de llevar consigo sus ejemplares a las sesiones. La mayoría de los documentos de las reuniones del Programa ONU-REDD figuran en la Internet en la dirección: www.unredd.net.

El [Programa ONU-REDD](#) es un programa común de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Por ello, funciona a través de las políticas, procesos y reglas rectores de estastres organizaciones de la ONU participantes. Asimismo, se guía por las directrices de gobernanza para programas conjuntos desarrolladas por el [Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo](#), incluidas las relativas a la gobernanza y vigilancia de los [Fondos Fiduciarios de Donantes Múltiples](#) (MDTF). En este contexto, el Programa ONU-REDD ha estado a la cabeza de una gran variedad de arreglos de gobernanza innovadores. Por ejemplo, la Junta Normativa del Programa es el primer comité directivo de MDTF administrado por la ONU que permite la integración como miembros a los representantes de Pueblos Indígenas y la Sociedad Civil. Esta nota examina las mejores prácticas para los programas conjuntos y MDTF, con el fin de maximizar la efectividad de los arreglos innovadores de los Programas de ONU-REDD.

Existen estándares de buena gobernanza aceptados internacionalmente para el mundo corporativo, por ejemplo, los Principios de Gobierno Corporativo y las Directrices de Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas¹, publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); otras referencias incluyen la Orientación sobre la Efectividad de las Juntas², producida por el Consejo de Informes Financieros del Reino Unido, así como un manual de Mejores Prácticas de Gobernanza³ desarrollado por Save the Children y las Directrices de Gobernanza del Centro del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR)⁴.

Si bien la literatura sobre gobierno/gobernanza relativa a organizaciones sin ánimo de lucro es muy extensa, no hay ningún equivalente a los principios de la OCDE sobre organizaciones multilaterales o internacionales sin ánimo de lucro. Por ello, la gobernanza de los órganos de la ONU se basa en normas internacionales, tales como las que están expresadas en las reglas de procedimiento de la [Asamblea General de la ONU](#), el [Consejo Económico y Social](#) y la [Junta Ejecutiva](#) del PNUD.

Los principios enlistados a continuación están basados en los estándares mencionados anteriormente y en aspectos relevantes entre los principios internacionales de gobierno corporativo. Si bien la aplicación de las prácticas y procedimientos variará de acuerdo con el tipo y envergadura del programa, darán orientación sobre qué constituye una buena gobernanza y podría servir como punto de referencia para evaluar a la Junta Normativa del Programa ONU-REDD.

I. PRINCIPIOS DE GOBERNANZA

Los puntos de referencia para la buena gobernanza se definen por medio de reglas de procedimiento o cartas que establezcan y describan cómo funcionará un consejo directivo.

A. Mantener un enfoque en el propósito y los resultados

El consejo debe garantizar que guía un programa con efectividad para lograr su misión.

¹ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004. Paris: OECD Publication Service.

Directrices de Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. 2005. Paris: OECD Publication Service

² Consejo de Informes Financieros. 2011. *Guidance on Board Effectiveness*.

³ Save the Children, [Manual de mejores prácticas de gobernanza](#).

⁴ Secretaría del CGIAR, 2007. *CGIAR Guidelines on Centre Governance: Roles, Responsibilities and Accountability of Center Boards*

B. Garantizar la rendición de cuentas

En primera instancia, el consejo debe ejercer su deber fiduciario para resguardar los intereses supremos del programa. Durante la toma de decisiones, los miembros deben ser conscientes de los intereses de una gran variedad de participantes clave, tanto externos como internos.

El consejo debe comprometerse con la implementación de mejores prácticas aceptadas a nivel mundial en el ámbito del gobierno corporativo para asegurarse de que el programa rinda cuentas a sus integrantes. Los mecanismos primarios de gobierno corporativo que fortalecen la rendición de cuentas dentro de un programa son los siguientes:

- a. Informes anuales y semestrales
- b. Informes financieros generados por el órgano administrativo
- c. Revisiones internas y externas
- d. Planes de trabajo y presupuestos en su capacidad de fuentes primarias de financiación

C. Comprender las perspectivas de las partes involucradas

Los miembros del consejo deberán asegurarse de que, a través de una participación y comunicación efectivas, las perspectivas de las colectividades que representan sean valoradas y comprendidas.

D. Garantizar la transparencia y la difusión oportuna

Un consejo deberá garantizar una divulgación oportuna y precisa de todos los asuntos importantes del programa, incluyendo su situación financiera, el desempeño, la gobernanza y cómo se toman las decisiones.

E. Comprometerse con una gobernanza efectiva

Los miembros del consejo deberán promover valores para el programa, demostrar una buena gobernanza a través de sus acciones y juzgar de manera objetiva e independiente las cuestiones del programa. Asimismo, deberán administrar y brindar orientación estratégica al programa y garantizar la rendición de cuentas de los actores involucrados.

II. EL PAPEL DEL CONSEJO DIRECTIVO

Un consejo directivo desempeña una serie de papeles tanto funcionales como simbólicos, cruciales y complejos para lograr el éxito.

A. Papel funcional

Como una de sus responsabilidades funcionales, el consejo directivo está involucrado en la formulación de políticas, así como en la evaluación y vigilancia continua del programa. Para desempeñar sus responsabilidades, éste requiere tener un acceso a información y mantener reuniones periódicas, tanto presenciales como virtuales. De igual manera, es necesario el desarrollo de objetivos claros y de una estrategia que oriente su trabajo.

B. Papel simbólico

Los consejos también pueden desempeñar un papel simbólico, el cual es difícil de medir pero crucial para la credibilidad del programa. A través de varios medios – principalmente su composición y

reputación de objetividad y profesionalismo – un programa representa una garantía importante para la comunidad amplificada de actores involucrados, asociados, donantes, beneficiarios y otros participantes de que mantiene una estructura sólida.

III. LAS RESPONSABILIDADES BÁSICAS DEL CONSEJO DIRECTIVO

A. Aprobar la estrategia del programa

- Revisar, aprobar y orientar la estrategia del programa.

B. Orientar y revisar los planes del programa

- Brindar orientación sobre el desarrollo de planes operacionales.

C. Establecer y reforzar las normas éticas, los valores y las políticas

- Establecer normas éticas y valores para el programa.
- Garantizar que se apliquen las políticas existentes.
- Revisar los riesgos (financieros, de reputación y otros) a los que el programa está sujeto y tomar acciones para mitigarlos.
- Instituir una política de denuncias que permita la notificación confidencial de conductas ilícitas y riesgos para el programa.
- Mantener una integridad y garantías organizacionales
- Evitar los conflictos de interés, lo que implica presentar una declaración de conflictos de interés.

D. Monitorear activamente el programa

- Establecer sistemas y procesos con el apoyo de la gestión del programa para monitorear los logros y el desempeño del programa.

E. Gestionar el desempeño y las relaciones del consejo

- Monitorear la efectividad de las prácticas de gobernanza del programa, incluyendo el desempeño del consejo, y revisarlas como sea pertinente.

IV. COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DEL CONSEJO DIRECTIVO

Con el fin de mantener una perspectiva lo suficientemente amplia, el consejo deberá procurar una diversidad y un equilibrio en su composición al garantizar lo siguiente:

- A. Una composición balanceada de los miembros que refleje su circunscripción y mandato
- B. Un procedimiento formal y transparente para la elección de nuevos miembros
- C. Un sistema de rotación y de mandatos limitados para garantizar un equilibrio entre una rotación razonable y una continuidad de los miembros del consejo

V. PAPEL DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO

El presidente es el líder de los miembros del consejo y es responsable de su conducta y productividad. Sus funciones incluyen lo siguiente:

- A. Establecer una cultura apropiada.
- B. Gestionar reuniones del consejo participativas y eficientes.
- C. Establecer una estructura y proceso efectivos en el consejo.
- D. Mantener una relación saludable con el consejo de gestión.

VI. RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Para que los consejos sean efectivos, cada miembro debe mantener estándares elevados, tomar sus responsabilidades con seriedad y comprometerse a promover la misión del programa y contribuir con diligencia al trabajo del consejo. Ello puede incluir, aunque no exclusivamente, las siguientes responsabilidades:

- A. Ser diligente al atender las cuestiones del consejo.
- B. Prepararse adecuadamente para las discusiones del consejo, ya sean virtuales o presenciales.
- C. Mostrar un interés por aprender.
- D. Evaluar el tiempo necesario para manejar los asuntos específicos del consejo.
- E. Acudir a las reuniones con regularidad.
- F. Participar de forma activa durante las reuniones; no obstante, permitir a los demás dar sus aportaciones.
- G. Contribuir de forma equilibrada y objetiva.
- H. Apoyar las decisiones tomadas por el consejo.
- I. Cumplir con las acciones requeridas entre reuniones.
- J. Servir como embajador y defender el trabajo del programa.
- K. Contribuir a una cultura colegial y productiva.
- L. Evitar conflictos de interés, hacer mención de conflictos potenciales antes de las reuniones y retirarse de los debates y decisiones del consejo con los que él o ella tenga un conflicto.