

**MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO  
ASOCIACIÓN PANAMERICANA DE MERCADEO SOCIAL - ASOCIACIÓN PASMO -**

Índice

1. Capítulo I - Definiciones y Generalidades
  - Artículo 1. Definiciones
  - Artículo 2. Objeto
  - Artículo 3. Ámbito de aplicación
  - Artículo 4. Interpretación y modificación
  - Artículo 5. Misión
  - Artículo 6. Visión
  - Artículo 7. Valores
  - Artículo 8. Gobierno Corporativo
2. Capítulo II - Asamblea General
  - Artículo 9. Registro de Asociados Activos
  - Artículo 10. Perfil del Asociado
  - Artículo 11. Baja de Asociados
  - Artículo 12. Atribuciones de la Asamblea General
  - Artículo 13. Sesiones y Convocatoria
  - Artículo 14. Quórum de asistencia
  - Artículo 15. Votación
  - Artículo 16. Desarrollo de la Asamblea
  - Artículo 17. Información disponible para los Asociados
  - Artículo 18. Libro de Actas de Asamblea General
  - Artículo 19. De los cargos de la asamblea general
  - Artículo 20. Auditoría Externa
3. Capítulo III - Junta Directiva
  - Artículo 21. Composición y nombramiento
  - Artículo 22. Aceptación de la designación como miembro de la Junta Directiva
  - Artículo 23. Inducción a miembros de la Junta Directiva
  - Artículo 24. Plazo de nombramiento
  - Artículo 25. Ausencia de un Director
  - Artículo 26. Remuneración
  - Artículo 27. Perfil del Director de Junta Directiva
  - Artículo 28. Atribuciones de la Junta Directiva
  - Artículo 29. Sesiones y convocatoria
  - Artículo 30. Quórum de asistencia
  - Artículo 31. Votación
  - Artículo 32. Desarrollo de la reunión de Junta Directiva
  - Artículo 33. Rendición de cuentas
  - Artículo 34. Acuerdo de Confidencialidad
  - Artículo 35. Deberes de los Directores
  - Artículo 36. Conflicto de interés
  - Artículo 37. Dedicación, no competencia y uso de información
  - Artículo 38. Autoevaluación de miembros de la Junta Directiva
  - Artículo 39. Renuncia de un miembro de Junta Directiva
  - Artículo 40. De los cargos de la Junta Directiva
  - Artículo 41. De los Comités
  - Artículo 42. Conformación de Comités
  - Artículo 43. Auditoría interna
  - Artículo 44. Administración de riesgos
  - Artículo 45. Gestión documental
  - Artículo 46. Comunicación
  - Artículo 47. Plan de Transición
4. Capítulo IV - Dirección Ejecutiva
  - Artículo 48. Donantes / sustentabilidad

- Artículo 49. Indicadores de medición
- 5. Capítulo V - Disposiciones Finales
  - Artículo 50. Modificación a Pacto Social

## MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

### ASOCIACIÓN PANAMERICANA DE MERCADEO SOCIAL - ASOCIACIÓN PASMO

La Junta Directiva de la Asociación Panamericana de Mercadeo Social - Asociación Pasmó en representación de la Asamblea General de Asociados conscientes de la importancia que tiene para la asociación fortalecer la gobernanza, ha llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta, poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la institución con las exigencias del presente y del futuro desarrollo de esta, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente reflejadas y convenidas en el presente Manual de Gobierno Corporativo.

#### CAPITULO I DEFINICIONES Y GENERALIDADES

##### ARTÍCULO 1: DEFINICIONES

**Asociados Activos:** son los miembros fundadores y las personas cuya solicitud de ingreso sea aceptada por la Junta Directiva en calidad de asociados y que cumplan con los requisitos establecidos en los estatutos, reglamentos y otras disposiciones aprobadas por la Asamblea General.

**Asamblea General:** es la autoridad máxima de la Asociación de conformidad con lo establecido en los estatutos y se integra por los asociados activos, tanto de manera ordinaria como extraordinaria.

**Junta Directiva:** es el Órgano Ejecutivo y Administrativo de la Asociación, tiene carácter decisorio sobre las decisiones operativas y de gestión que se tomen. Y lo tiene también, sobre los intereses y los objetivos establecidos por los asociados en la Asamblea General.

**Director Ejecutivo:** es el ente responsable por la administración operativa de la Asociación, tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

##### ARTÍCULO 2: OBJETO

El presente Manual tiene por objeto establecer las normativas aplicables al Gobierno Corporativo de la Asociación en cumplimiento de la ley, sus estatutos y las buenas practicas, y, que, como tal, es aplicable al funcionamiento de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del director ejecutivo.

##### ARTÍCULO 3: ÁMBITO DE APLICACIÓN

Por tal motivo están obligados a cumplir las normas establecidas en el presente acuerdo los Asociados Activos, la Asamblea General, los directores y la Junta Directiva, el director ejecutivo y los mandos medios que correspondan.

Por tal razón, tienen la obligación de conocer, cumplir y hacer cumplir el presente manual, correspondiendo al secretario de la Junta Directiva entregar un ejemplar del presente a cada uno de los Asociados Activos, a los directores miembros de la Junta Directiva, al director ejecutivo y a sus mandos medios.

El presente Manual es aplicable para todas las operaciones que operen en nombre de Asociación Panamericana de Mercadeo Social - Asociación Pasmó, que opere en Guatemala como sede central y los países de Centroamérica donde opere como subsidiaria, siendo estos inicialmente: Honduras, Nicaragua y Panamá.

##### ARTÍCULO 4: INTERPRETACIÓN Y MODIFICACIÓN

El presente manual entrará en vigor desde su aprobación por parte de la Asamblea General de Asociados y corresponderá a la Junta Directiva velar por su difusión, cumplimiento y aclaración de dudas que puedan resultar de su aplicación, así como a solventar cualquier diferendo que se de en la aplicación de este.

#### **I. Interpretación**

Las dudas que suscite la interpretación de las reglas y principios de este manual serán resueltas por la Junta Directiva.

Si así lo solicita cualquier miembro de la Junta Directiva, antes de adoptar una decisión significativa se deberá recabar la opinión de una persona o profesional independiente de reconocido prestigio.

#### **II. Modificaciones y adiciones**

La modificación y adición del presente manual corresponde exclusivamente a la Junta Directiva.

Los miembros de la Junta Directiva o los Asociados Activos podrán proponer a la Junta Directiva la modificación del manual si a su juicio así lo exigiera el interés de la asociación. La propuesta de modificación deberá hacerse por escrito y deberá ir acompañada de una justificación que explique las causas y el alcance de la modificación que se proponga.

Las modificaciones al presente documento podrán realizarse mediante acuerdo de la Junta Directiva y luego de ser aprobadas por unanimidad deberán de ser ratificadas por la Asamblea General.

#### **ARTÍCULO 5: MISIÓN**

Mejorar la disponibilidad, el acceso y el uso de información, productos y servicios clave de salud utilizando técnicas empresariales y de mercadeo social.

#### **ARTÍCULO 6: VISIÓN**

Ser una organización con una imagen corporativa sólida, reconocida como la institución líder en Centroamérica por la ejecución de programas innovadores y efectivos de mercadeo social que generan un impacto medible y sostenible en los problemas prioritarios de salud en la región; logrando que las conductas saludables se conviertan en una norma entre las poblaciones a quienes servimos.

#### **ARTÍCULO 7: VALORES**

**Medición:** Nuestras decisiones están basadas en evidencia, investigación, monitoreo y evaluación.

**Integridad:** Actuamos bajo un código de ética basado en la honestidad, la transparencia y la integridad.

**Confianza:** Confiamos en nuestro personal y su capacidad para tomar buenas decisiones.

**Profesionalismo:** Trabajamos con pasión, buscando la excelencia y el mejor servicio para las personas a quienes servimos.

**Trabajo en equipo:** Creamos espacios de colaboración y de aprendizaje donde las ideas de todos son escuchadas y valoradas.

**Compromiso:** Damos lo mejor de cada uno de nosotros para construir programas duraderos y de impacto en la salud en la región.

#### **ARTÍCULO 8: GOBIERNO CORPORATIVO**

Con la finalidad de cumplir con las responsabilidades relacionadas con la gestión de Gobierno Corporativo y el presente Manual, se recomienda que las siguientes atribuciones sean realizadas por la Junta Directiva.

**Funciones:**

- a) Emitir interpretaciones relacionadas con los documentos de gobierno de la Asociación, recomendar y asesorar a la Asamblea General con respecto a las modificaciones que correspondan.
- b) Desarrollar y recomendar políticas de gobierno que reflejen las mejores prácticas de organizaciones sin fines de lucro.
- c) Orientación constante para garantizar que las acciones sean coherentes con los estatutos de la Asociación.
- d) Asegurarse de que la Junta Directiva tenga la información necesaria para supervisar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos y recomendar cambios a dichos procedimientos según sea necesario.
- e) Cuando se trate de asuntos estatutarios, legales, o ambos, y se necesite una interpretación en lugar de una decisión, se deberá:
  - i. Consultar hasta obtener una opinión mayoritaria de la Junta Directiva.
  - ii. Instruir al asesor legal sobre el procedimiento.
- f) Asegurarse de que los cambios al Manual propuestos sean coherentes con las disposiciones estatutarias y las políticas de la Junta Directiva.

## **CAPITULO II ASAMBLEA GENERAL**

La Asamblea General de Asociados es el foro donde se reúnen todos los asociados debidamente acreditados, es la autoridad máxima de la Asociación de conformidad con lo establecido en los estatutos y se integra por los Asociados Activos. La Asamblea General de Asociados deberá estar compuesta por un mínimo de ocho Asociados Activos, uno Asociado por cada país de Centro América y tres regionales; o, por un máximo de 13 Asociados Activos, dos Asociados por cada país de Centro América y tres regionales.

### **ARTÍCULO 9: REGISTRO DE ASOCIADOS ACTIVOS**

Al secretario de la Junta Directiva le corresponde mantener actualizado y al día el libro de registro de Asociados Activos. Mismo que deberá estar presente en todas las Asambleas Generales para acreditación de los Asociados Activos con derecho a participar.

El registro de Asociados deberá contener la información general de los Asociados Activos:

- a) Nombre Completo.
- b) El número de identificación personal CUI - Código único de Identificación.
- c) El número de Pasaporte.
- d) Fecha de aceptación como Asociado Activo.
- e) Datos de contacto: teléfono y dirección de correo electrónico.

### **ARTÍCULO 10: PERFIL DE ASOCIADO**

Para que una persona pueda tener acceso a ser asociado activo de la institución será necesario que cuente con una invitación de parte de un asociado y que cumpla las reglas siguientes:

Título	Desarrollo
Objetivo	El Asociado Activo, quien forma parte de la Asamblea General de Asociados, debe ser afín a los intereses de la asociación.  Debe aprobar y opinar sobre los resultados obtenidos en la Asociación en la Asamblea General, y, delegar la administración de la Asociación a la Junta Directiva.

Principales roles	Participar de manera objetiva en las reuniones de Asamblea General de Asociados y en las discusiones de los diferentes temas de agenda.
	Aportar visibilidad, conocimientos y estrategias.
Responsable por	Asistir y Participar de las reuniones de Asamblea General de Asociados, haciendo ejercer su derecho a voto de las decisiones de la Asamblea
	Estudiar, analizar y emitir opinión sobre la información que sustenta los puntos de agenda de la Asamblea General de Asociados.
	Entender la asociación, así como los diferentes tópicos que se incluyan en la agenda de las reuniones de Asamblea.
Derechos de decisión	Voto en las reuniones de Asamblea General de Asociados.
Requisitos	Empresario o Ejecutivo de empresa o Asociaciones no lucrativas.
	Edad > 30 años.
	Conocimiento del funcionamiento de una asociación no lucrativa.
	Disponibilidad de tiempo para asistir a las reuniones de Asamblea General de Asociados, presencial o virtual.
	Disponibilidad para ser miembro de la Junta Directiva y/o sus comités.
	Tener interés, conocimiento o experiencia en las problemáticas con las que se trabaja en la asociación. Y no estar con opinión en contra de dichos temas.
	Presentar solicitud formal y escrita para ser aprobado.

#### ARTÍCULO 11: BAJA DE ASOCIADOS

Un Asociado podrá ser dado de baja como Asociado Activo por las siguientes razones:

- a) Un empleado que a su vez es asociado y por cualquier motivo que sea deje de laborar en la Asociación, se someterá a votación su continuación como asociado activo. En caso de renuncia del asociado, la misma será presentada por escrito al presidente de la Junta Directiva con la correspondiente explicación del motivo de renuncia y ésta a su vez informará a la Asamblea General.
- b) Cuando se determine por parte de la Junta Directiva que exista algún tipo de acto de mala fe o intento de desprestigio por parte de un Asociado Activo en demerito de la Institución, éste será sometido a votación y por unanimidad se podrá determinar si es expulsado de la Asociación.
- c) Por el incumplimiento del presente manual, de los estatutos o de las políticas establecidas por la Asamblea General, la Junta Directiva y la misma Administración de la Asociación.
- d) Por no compartir la misión, visión y valores de la Asociación.
- e) Por renuncia.

#### ARTÍCULO 12: ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL

III. Corresponde a la Asamblea General Ordinaria:

- a) Conocer y resolver acerca de los informes de actividades realizadas (Memoria de Labores), estados contables y financieros, planes de trabajo y presupuestos que le presente la Junta Directiva.

- b) Elegir y nombrar a los miembros de la Junta Directiva y representantes legales de la Asociación.
  - c) Nombrar al auditor externo independiente y recibir sus informes.
  - d) Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias que deben pagar los asociados en el momento que se definan.
  - e) Adoptar las decisiones que sean necesarias y oportunas para la realización de las actividades del plan de trabajo de la Asociación.
  - f) Aquellas otras que corresponda de acuerdo con su calidad de máxima autoridad de la Asociación (puntos varios).
- IV. Corresponde a la Asamblea General Extraordinaria:
- a) Autorizar la enajenación o gravamen de la totalidad o mayor parte de los bienes o derechos de la asociación.
  - b) Aprobar la proposición de la Junta Directiva sobre la reforma de los presentes estatutos y reglamentos.
  - c) Aprobar los reglamentos que sean necesarios para la buena marcha de los asuntos de la Asociación.
  - d) Aprobar, a propuesta de la Junta Directiva, la liquidación y disolución de la Asociación.
  - e) Resolver impugnaciones que se presenten en contra de los actos y resoluciones de la Junta Directiva.
  - f) Resolver aquellos asuntos que, por su importancia no puedan ser propuestos hasta la celebración de la próxima sesión ordinaria de la Asamblea General.
  - g) Llenar las vacantes que se produzcan entre los miembros de la Junta Directiva, designando a las personas que deben ocuparlas.

#### **ARTÍCULO 13: SESIONES Y CONVOCATORIA**

- a) La Junta Directiva es el órgano responsable de hacer la convocatoria a la Asamblea General Ordinaria y/o extraordinaria, con por lo menos quince días de antelación a la realización de la misma.
- b) La convocatoria de la Asamblea General se hará por la Junta Directiva o a solicitud de por lo menos un tercio de los Asociados Activos, y en este último caso, los asociados deberán pedir por escrito a la Junta Directiva la convocatoria respectiva. Dicha convocatoria se hará por el medio que la Junta Directiva considere más eficaz, indicándose el carácter de la sesión, la fecha, hora, lugar de la misma y la agenda de trabajo del día, si se tratare de una Asamblea Extraordinaria, deberá indicarse también la agenda a tratar.
- c) La Asamblea General podrá reunirse en cualquier tiempo y lugar sin necesidad de convocatoria previa si se encuentran presentes o representados la totalidad de los Asociados Activos de la entidad y ninguno de ellos se opone a la celebración de la Asamblea General y todos aprueban, por unanimidad, la agenda respectiva.
- d) El Asociado Activo que no pueda asistir a una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, tiene derecho a ser representado por otra persona, quien puede o no ser asociado activo. Dicha representación deberá constar por escrito en carta poder, con o sin legalización de firma ante Notario. Dicha persona puede ejercer uno o varias representaciones.
- e) Las Asambleas Generales se reunirán en la sede de la Asociación, a menos que la Junta Directiva, al efectuar la convocatoria, designe un lugar distinto, incluso en el extranjero. Asimismo, la participación o toma de decisiones en las Asambleas, podrá realizarse por cualquier método de comunicación a distancia, pudiendo la Asamblea, determinar la aplicación de los mecanismos previstos en la legislación nacional o cualquier otra alternativa para asegurar la autenticidad e integridad de las comunicaciones.
- f) La Asamblea General Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año y también en cualquier tiempo que sea convocada, cuando la Junta Directiva lo considere conveniente o se lo solicite por lo menos un tercio de los asociados activos. La asamblea deberá realizarse en el primer trimestre del año, como fecha máxima el 31 de marzo.
- g) La Asamblea será dirigida por el presidente de la Junta Directiva y el secretario de la Junta Directiva será el responsable de levantar el acta correspondiente; si el caso lo amerite y

por ausencia del presidente y secretario de la Junta Directiva, se nombrará al presidente y secretario de la Asamblea entre los Asociados presentes.

#### **ARTÍCULO 14: QUÓRUM DE ASISTENCIA**

Para que la Asamblea General Ordinaria y/o Extraordinaria se consideren legalmente reunidas, deben estar presentes todos los Asociados Activos o sus representantes. La Junta Directiva por intermedio del secretario constatará tal circunstancia antes del inicio de la sesión.

Si el día y hora señalados para la Asamblea General no hubiese el quórum necesario para realizar la reunión, la Asamblea General tendrá lugar siete días después, a la misma hora y en el mismo lugar, pero, en tal caso, se requerirá que estén presentes o representados como mínimo la mitad más uno de los asociados activos.

#### **ARTÍCULO 15: VOTACIÓN**

Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por unanimidad. Corresponderá al secretario de la Asamblea tomar nota de la votación en cada punto que lo requiera.

Para la Asamblea General de segunda convocatoria, las decisiones para tomar acuerdos necesitaran de por lo menos la mitad más uno de los asociados presentes. Si los asuntos a tratarse son competencia de la Asamblea General Extraordinaria, las decisiones de la Asamblea General reunida en segunda convocatoria deberán tomarse con el voto favorable de por lo menos, tres cuartas partes de los asociados activos.

Si el presidente y secretario de la Junta Directiva no son Asociados Activos de la Asociación podrán ser presidente y secretario de la Asamblea General, pero no podrán participar de la votación de los puntos tratados en la misma.

#### **ARTÍCULO 16: DESARROLLO DE LA ASAMBLEA**

Para un mejor desarrollo de la Asamblea General deberá seguirse el siguiente protocolo:

- a) Registro de Asociados: corresponderá al secretario de la Junta Directiva acreditar a los Asociados Activos o sus representantes para poder participar en la Asamblea General,
- b) Quórum: verificación del quorum necesario para realizar la Asamblea General por parte del presidente de la Junta Directiva y con apoyo del secretario de la Junta Directiva.
- c) Presidente y secretario de la Asamblea: corresponderá al presidente de la Junta Directiva y al secretario de la Junta Directiva postularse como Presidente y Secretario de la Asamblea General. En ausencia del presidente y/o del secretario de la Junta Directiva, este acto lo podrá realizar cualquier Asociado debidamente acreditado a la Asamblea.
- d) Inicio de la Asamblea General, El presidente de la Asamblea dará inicio a la Asamblea General.
- e) Como primer punto, el presidente somete a consideración de la Asamblea General la agenda del día:
  - i. Lectura del acta de la Asamblea General, anterior, última que se haya realizado. La lectura corresponderá al secretario de la Asamblea.
  - ii. Conocer informe de la Administración, presentado por el presidente de la Junta Directiva.
  - iii. Conocer el informe del auditor externo. Presentado por el Auditor externo independiente.
  - iv. Presentación de los estados financieros. Presentados por el Tesorero de la Junta Directiva o en su ausencia por el presidente de la Junta Directiva.
  - v. Presentación del presupuesto para el año siguiente. Presentado por el Tesorero de la Junta Directiva o en su ausencia por el presidente de la Junta Directiva.
  - vi. Elección de la Junta Directiva, los Asociados Activos tiene la facultad de proponer la planilla con los nombres de las personas que consideren para componer la Junta Directiva.
  - vii. Puntos varios. Se adicionarán en este momento si fueren solicitados por la Asamblea General.



- f) Desarrollo de la agenda. Cada punto se debe someter a consideración de la Asamblea General que deberá de votar, con voto a favor, voto en contra o abstenerse de votar.
- g) Los Asociados Activos presentes en la Asamblea General que deseen razonar su voto, lo podrá hacer y el mismo quedará asentado en el acta de Asamblea General.
- h) La elaboración del Acta de Asamblea deberá incluir:
  - i. Lugar, día y hora de la Asamblea;
  - ii. Los nombres de los asociados presentes;
  - iii. La totalidad de asociados activos, que tiene la Asociación;
  - iv. El porcentaje de los asociados activos presentes y representados en cuanto a la totalidad de los asociados activos de la Asociación;
  - v. El total de los que voten en cada asunto que se someta a votación;
- i) Cubiertos los puntos de la agenda, la sesión se da por terminada. El secretario es el responsable, en un período no máximo a un mes, de imprimir el acta y firmarla como mínimo por el presidente y secretario de la Asamblea General, sin embargo, es recomendable que lo haga la totalidad de Asociados presente y participantes de la Asamblea General.

#### **ARTÍCULO 17: INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LOS ASOCIADOS ACTIVOS**

Previo a la Asamblea General debe estar disponible, con por lo menos con quince días de antelación, la documentación que sea legalmente exigible o que, sin serlo, deba ser suministrada razonablemente en función del interés de los Asociados para la formación de su criterio. Siendo como mínimo los siguientes:

- a) Memoria de labores de la Administración.
- b) Estados Financieros.
- c) Presupuesto del año siguiente.
- d) Libro de actas de Asamblea General.
- e) Libro de actas de Junta Directiva.

#### **ARTÍCULO 18: LIBRO DE ACTAS DE ASAMBLEA GENERAL**

Al secretario de la Junta Directiva corresponde mantener actualizado el libro de actas de la Asamblea General con las actas correspondientes a cada Asamblea General, ya sea ordinaria o extraordinaria.

El libro de Actas de Asamblea General estará resguardado en la sede regional de Guatemala, bajo la responsabilidad del Director Ejecutivo.

#### **ARTÍCULO 19: DE LOS CARGOS DE LA ASAMBLEA GENERAL**

##### **I. El Presidente**

El Presidente de la Asamblea ejercerá las funciones que le corresponde durante el desarrollo de la Asamblea General.

Serán atribuciones del presidente las siguientes:

- a) Presidir las sesiones de la Asamblea General.
- b) Verificar el Quórum de la Asamblea General con el apoyo del Secretario.
- c) Dar inicio a la Asamblea General.
- d) Dar a conocer la agenda a tratar en reuniones de Asamblea General.
- e) Pedir la votación en cada punto del desarrollo de la agenda.
- f) Cierra de la Asamblea General.
- g) Firma el acta de las sesiones de la Asamblea General.

##### **II. El secretario**

El Secretario de la Asamblea ejercerá las funciones que le corresponde durante el desarrollo de la Asamblea General.

Serán atribuciones del secretario las siguientes:

- a) Verificar el quórum al comienzo de la sesión de Asamblea General.
- b) Leer el Acta de Asamblea General anterior de la Asamblea General.
- c) Tomar nota de la votación y notificar los acuerdos de la Asamblea General.
- d) Redactar, imprimir y firmar el acta de la Asamblea General.

#### **ARTÍCULO 20: AUDITORÍA EXTERNA**

Tal y como está establecido en los estatutos, los recursos patrimoniales de la Asociación serán fiscalizados por un Auditor Externo nombrado por la propia Asamblea General a petición de uno de sus asociados para un período de dos años.

Para el efecto se deberá considerar lo siguiente:

- a) La contratación del Auditor Externo independiente, aprobado por la Asamblea General.
- b) Presentar la terna de firmas de auditoría regional a la Junta Directiva para que a su vez esta presente a la Asamblea General cuando corresponda la contratación.
- c) Acompañar la auditoría anual que lleve a cabo el auditor externo para garantizar su eficacia e independencia.
- d) La firma de la auditoría externa contratada deberá ser por un tiempo máximo de cuatro años. Al quinto año se deberá de contratar una firma de auditoría diferente.

A fin de cumplir con estas disposiciones la Asamblea General podrá delegar dichas funciones a la Junta Directiva.

### **CAPITULO III JUNTA DIRECTIVA**

La Junta Directiva es el Órgano Ejecutivo y Administrativo de la Asociación, tiene carácter decisorio sobre las decisiones operativas y de gestión que se tomen. Y lo tiene también, sobre los intereses y los objetivos establecidos por los asociados en la Asamblea General.

La Junta Directiva tendrá la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los programas, garantizar la adecuada sucesión y aprobar las políticas financieras, fiscales, laborales y otras, aprobar la contratación/remoción de la Dirección Ejecutiva, así como aprobar el organigrama de la empresa.

#### **ARTÍCULO 21: COMPOSICIÓN Y NOMBRAMIENTO**

Cualquier asociado activo tiene la facultad de proponer la planilla de Junta Directiva integrada por cinco personas, indicando el cargo que cada uno ocupará.

La Junta Directiva se integra por cinco directores nominales, con los siguientes cargos: a) Presidente; b) Vicepresidente c) Secretario; d) Tesorero y e) Vocal.

Resultará electa la planilla que obtenga la mayoría simple de votos de la Asamblea General.

El 51% de los miembros de la Junta Directiva deben ser ciudadanos residentes de los países donde esté legalmente registrada y operando una sucursal de PASMO.

#### **ARTÍCULO 22: ACEPTACIÓN DE LA DESIGNACIÓN COMO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Cualquier persona que sea incluida en la planilla de postulación de Junta Directiva, deberá aceptar previamente la invitación y conocer el Manual de Gobierno Corporativo.

#### **ARTÍCULO 23: INDUCCIÓN MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Una vez los miembros de la Junta Directiva sean nombrados, la Dirección Ejecutiva realizará un proceso de inducción respecto al funcionamiento de la institución. En dicha inducción se debe de tocar como mínimo los siguientes temas:

- a) Aspectos corporativos: escrituras de constitución, actas de Asamblea y de Junta Directiva, información financiera, acuerdos con donantes y este Manual de Gobierno Corporativo.
- b) Estratégico: misión, visión, valores, plan estratégico.
- c) Políticas vigentes en la Asociación.

**ARTÍCULO 24: PLAZO DE NOMBRAMIENTO DE LOS DIRECTORES**

Los miembros de la Junta Directiva ocuparán dos años los cargos para los cuales fueran electos, o hasta que sus sucesores sean designados y tomen efectiva posesión de sus cargos, y pueden ser reelectos por uno o más periodos.

**ARTÍCULO 25: AUSENCIA DE UN DIRECTOR**

En el caso de que se produjera una vacante en la Junta Directiva nominal, se deberá asignar otro miembro para la Junta Directiva; con excepción del Presidente, el cual sería sustituido por el Vicepresidente.

En caso de que se produjeran más vacantes, la Asamblea General Extraordinaria de Asociados procederá a la elección de acuerdo con los requisitos establecidos en este documento.

**ARTÍCULO 26: REMUNERACIÓN**

De conformidad con el objeto de la Asociación está dispuesto que el cargo de Director de la Junta Directiva de Asociación Pasmó es ad honorem.

Solamente la Asamblea General de Asociados podrá autorizar, previo a cambio en los estatutos, que se cambie lo estipulado y se establezca dieta a los Directores por las reuniones de Junta Directiva y si fuera el caso de los comités en funcionamiento.

**ARTICULO 27: PERFIL DE DIRECTOR DE JUNTA DIRECTIVA**

I. Director Interno

Para que un asociado pueda tener acceso a un puesto en la Junta Directiva será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

Título	Desarrollo
Objetivo del puesto	<p>El Director Interno, quien forma parte de la Junta Directiva, debe aportar conocimiento y experiencia para el buen funcionamiento de la administración de la asociación cuidando siempre los intereses de los asociados.</p> <p>Debe de tener un papel activo en la institución a través de la Junta Directiva y de los comités donde sea propuesto.</p> <p>Debe evaluar y opinar sobre los resultados obtenidos en la organización.</p>
Principales roles	Participar de manera objetiva en las reuniones de Junta Directiva y en las discusiones de los diferentes temas de agenda.
	Aportar objetividad, visibilidad, conocimientos, estrategias y un pensamiento diferente.
	Dar seguimiento a la estrategia establecida en los comités a los que pertenezca.
Responsable por	Participar de las reuniones de Junta Directiva.
	Presidir y o participar del comité para el que sea nombrado y por los proyectos que le correspondan.

	Estudiar, analizar y emitir opinión sobre la información que sustenta los puntos de agenda de Junta Directiva.
	Entender la asociación, así como los diferentes tópicos que se incluyan en la agenda de las reuniones de Junta Directiva.
	Participar en las reuniones de Asamblea de Asociados. (Únicamente el Presidente y Secretario)
	Cumplir con las normativas de la organización.
Derechos de decisión	Emitir su voto en las reuniones de Junta Directiva.
Requisitos	Trabajar en la Asociación por más de 5 años.
	Edad > 30 años.
	Título Universitario.
	Disponibilidad de tiempo presencial o virtual.
	Con capacidad de relaciones públicas.
	Con determinación para defender sus puntos de vista.
	Objetividad e imparcialidad.
	Identificación del riesgo.
	Capacidad de actuar y asumir responsabilidades.
Actitud positiva con disposición a crear consenso.	

## II. Director Externo

Para que una persona pueda tener acceso a un puesto en la Junta Directiva será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

Título	Desarrollo
Objetivo del puesto	El Director Externo, quien forma parte de la Junta Directiva, debe aportar conocimiento para el buen funcionamiento de la administración de la asociación cuidando siempre los intereses de los asociados. Debe de tener un papel activo en la institución a través de los comités. Debe evaluar y opinar sobre los resultados obtenidos en la organización.
Principales roles	Aportar objetividad y un pensamiento diferente.
	Participar de manera objetiva en las reuniones de Junta Directiva y en las discusiones de los diferentes temas de agenda.
	Aportar visibilidad, conocimientos y estrategias.
	Dar seguimiento a la estrategia establecida.

Responsable por	Participar de las reuniones de Junta Directiva.
	Presidir y o participar del comité para el que sea nombrado y por los proyectos que le correspondan.
	Estudiar, analizar y emitir opinión sobre la información que sustenta los puntos de agenda de Junta Directiva.
	Entender la asociación, así como los diferentes tópicos que se incluyan en la agenda de las reuniones de Junta Directiva.
	Participar en las reuniones de Asamblea de Asociados. (Únicamente el Presidente y Secretario)
	Cumplir con las normativas de la organización.
Derechos de decisión	Emitir su voto en las Reuniones de Junta Directiva.
Requisitos	Persona visionaria, con sensibilidad social y con conocimiento sobre Fundaciones.
	Idealmente con conocimiento, antecedentes en temas sociales y experiencia en Asociaciones sin fines de lucro.
	Experiencia laboral que aporte a la misión, visión y valores de la Asociación.
	Edad > 30 años.
	Título Universitario.
	Experiencia como Director en Juntas Directivas y de Gobierno Corporativo (deseable).
	Disponibilidad de tiempo presencial o virtual.
	Con capacidad de relaciones públicas.
	Con determinación para defender sus puntos de vista.
	Objetividad e imparcialidad.
	Capacidad de actuar y asumir responsabilidades.
Actitud positiva con disposición a crear consenso.	

**ARTÍCULO 28: ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA:**

Corresponde a la Junta Directiva la representación de la Sociedad, la administración de los programas y las políticas administrativas generales. En el ejercicio de sus funciones, la Junta Directiva debe actuar de conformidad con el interés social y velar por los intereses de los asociados.

La Junta Directiva tendrá, sin perjuicio de la generalidad de lo anterior, las siguientes facultades y deberes:

- a) Convocar a la Asamblea General de Asociados.
- b) Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General.

- c) Promover actividades para mantener y ampliar los programas de la Asociación.
- d) En defecto de disposiciones reglamentarias, disponer todo lo que concierne a contratación, funciones y régimen de personal administrativo de la Asociación.
- e) Acordar el otorgamiento de mandatos especiales y designar a los mandatarios que deberán ejercitarlos.
- f) Administrar el patrimonio de la entidad.
- g) Autorizar los gastos de funcionamiento de la entidad.
- h) Revisar y aprobar el plan de trabajo, el presupuesto anual, los informes sobre las actividades realizadas y los estados financieros y contable de la entidad, para someterlos a la consideración de la Asamblea General.
- i) Aceptar herencias, legados y donaciones.
- j) Conocer las faltas de los asociados para la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes.
- k) Aquellas otras que le correspondan de conformidad con los presentes estatutos, los reglamentos y las disposiciones de la Asamblea General por su calidad de órgano administrador de la Asociación.
- l) Aprobar y actualizar Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos para aprobación final de la Asamblea.
- m) Definir y aprobar los Indicadores claves para medir el cumplimiento del plan de trabajo de la Junta Directiva.
- n) Aprobar lineamientos y políticas generales financieros, fiscales, donantes y de RRHH, incluyendo los niveles de aprobación y autorización de las transacciones financieras, operativas, legales y fiscales.
- o) Nombrar o remover al Director Ejecutivo.
- p) Evaluar el rol y la ejecución del Director Ejecutivo anualmente.
- q) Tomar las medidas necesarias para que la contabilidad se lleve de acuerdo con la legislación y las normas contables.
- r) Otorgar mandatos especiales.
- s) Llevar un Libro de actas de Junta Directiva.
- t) Cumplir con la aplicación con la matriz de autorización, de acuerdo a como le corresponda.

#### **ARTICULO 29: SESIONES Y CONVOCATORIA**

La Junta Directiva se reunirá ordinariamente una vez cada seis meses, y extraordinariamente, cuando sea necesario. Las reuniones se realizarán el segundo miércoles de los meses: febrero, octubre a partir de las 8 horas (horario de Guatemala). En el caso las reuniones no puedan realizarse en la fecha establecida corresponderá al presidente de la Junta Directiva proponer una nueva fecha.

La Junta Directiva se reunirá en el domicilio social o en cualquier otro lugar que determine el presidente y conste en la convocatoria de manera presencial o a través de un representante.

La convocatoria se hará por el medio que la Junta Directiva considere eficaz, indicándose el carácter, fecha, hora, lugar y la agenda a tratar. Salvo razones de urgencia, la convocatoria se deberá cursar con al menos cinco días de antelación a la fecha prevista para la celebración.

Las sesiones serán dirigidas por el presidente.

#### **ARTÍCULO 30: QUÓRUM DE ASISTENCIA**

Para que las sesiones de Junta Directiva puedan celebrarse válidamente, es necesaria la presencia de todos sus miembros o sus representantes. Los miembros de la Junta Directiva podrán delegar su cargo a otra persona, sea o no asociado. En este manual se establece que el Vocal represente al miembro de la Junta Directiva con excepción de la Presidencia, que no puede asistir previa designación. Dicha representación deberá constar por escrito por medio de carta poder, con o sin

legalización de firma ante Notario. Si son dos o más los Miembros de la Junta Directiva que no puedan asistir la misma se pospone.

Si a la hora indicada no existe Quórum la reunión se postergará 30 minutos más en espera de que se cuente con la totalidad de directores para dar inicio.

Si el Director Ejecutivo no forma parte del Directorio deberá asistir a las reuniones con voz pero sin voto, a menos que la propia Junta Directiva solicite que no participe en algún tema en particular.

#### **ARTÍCULO 31: VOTACIÓN**

Todas las resoluciones de la Junta Directiva deberán tomarse por unanimidad. A falta de consenso el tema será pospuesto primero con un receso para cabildeo y posteriormente para una sesión posterior.

#### **ARTÍCULO 32: DESARROLLO DE LA REUNIÓN DE JUNTA DIRECTIVA.**

El desarrollo de la sesión de Junta Directiva será siguiendo los siguientes puntos:

- a) Verificación del Quórum requerido, por parte secretario.
- b) Apertura de la sesión de Junta Directiva, por parte del presidente.
- c) Conocer la agenda del día, por parte del presidente.
  - i. Lectura del acta de la reunión anterior, última sesión realizada con antelación por la Junta Directiva, por parte del secretario.
  - ii. Presentación de los resultados de la Asociación, por parte del Tesorero o el Gerente Financiero Regional.
  - iii. Presentación de la ejecución presupuestaria, por parte del Tesorero o el Gerente Financiero Regional.
  - iv. Conocer la ejecución de los proyectos patrocinados por los donantes. Presentado por el Director General.
  - v. Conocer el informe de auditoría interna, presentado por el Auditor Interno o el Gerente Financiero Regional.
  - vi. Puntos varios.
- d) Desarrollo de cada uno de los puntos y votación por parte de los miembros de la Junta Directiva.
- e) Cubiertos los puntos de la agenda, la sesión se da por terminada. El secretario es el responsable, en un período no máximo a un mes, de imprimir el acta y firmarla como mínimo por el presidente y secretario de la Junta Directiva, sin embargo, es recomendable que lo haga la totalidad de directores.

#### **ARTÍCULO 33: RENDICIÓN DE CUENTAS**

La Junta Directiva rendirá los Informes Financieros y los Informes de Gestión, tanto individuales como consolidados que se presentarán en una memoria de labores anual a la Asamblea de Asociados.

En el Acta de la Junta Directiva en el que se proceda a la rendición de dichas cuentas anuales, se harán constar las observaciones que puedan formular los distintos miembros de la Junta Directiva.

Así mismo, deberá presentar la auto evaluación que la Junta Directiva realizó.

#### **ARTÍCULO 34: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

Los directores designados una vez aceptado el cargo deberán firmar el acuerdo de confidencialidad y se comprometerán a respetarlo durante el tiempo que se desempeñen en el cargo por el cual fueron elegidos.

Un Director reelecto está obligado a firmar nuevamente el acuerdo de confidencialidad en la fecha de su reelección como director de la Junta Directiva.

### **ARTÍCULO 35: DEBERES DE LOS DIRECTORES**

Los directores ejercerán su cargo con diligencia, responsabilidad, disciplina y lealtad en defensa de los intereses de la Asociación. En particular, los directores estarán obligados a:

- a) Asistir a las reuniones de la Junta y de los Comités que formen parte, salvo que concurra causa justificada en cuyo caso procurarán delegar su representación y voto en otro director.
- b) Informarse y prepararse adecuadamente para las reuniones de la Junta y participar en sus deliberaciones.
- c) Oponerse, dejando constancia en Acta de su posición, a la adopción de aquellos acuerdos que entienda son contrarios a la ley o a los estatutos sociales o perjudican el interés social.
- d) Guardar secreto de las deliberaciones de la Junta, así como de las informaciones que haya obtenido en el ejercicio de sus funciones como Director y que no sean de conocimiento general.
- e) Los miembros de la Junta Directiva deberán abstenerse de participar de las decisiones en las cuales se prevea la existencia de un conflicto de interés.
- f) El miembro de la Junta Directiva deberá dedicar el tiempo suficiente para cumplir debidamente con sus funciones.

### **ARTICULO 36: CONFLICTO DE INTERÉS**

En aras al deber de lealtad que les corresponde, los directores firmarán anualmente la declaración de Conflicto de Interés. Si surge un posible conflicto de interés en el transcurso del año, el director debe reportarlo en la próxima reunión de Junta Directiva, lo cual debe quedar plasmado en el acta y debe actualizar el acuerdo del conflicto de interés.

Asimismo, deberán poner en conocimiento de la Junta Directiva en el más breve plazo posible y, en todo caso, dentro de los cinco días siguientes las acciones que se tomarán.

Los directores deberán poner en conocimiento de la Junta Directiva los cambios más significativos que se produzcan en su situación profesional y, en especial, los que afecten a las cualidades tenidas en cuenta para su designación como tales. Asimismo, informarán a la Junta Directiva de cualquier procedimiento, judicial o administrativo, que por su trascendencia pudiera afectar gravemente a la reputación de la Asociación.

Los directores se abstendrán de intervenir en las deliberaciones y de participar en las votaciones sobre aquellos asuntos en los que tengan un interés particular, lo que se hará constar expresamente en Acta.

### **ARTÍCULO 37: DEDICACIÓN, NO COMPETENCIA Y USO DE LA INFORMACIÓN**

Los directores podrán formar parte de más de un órgano de administración de otras sociedades distintas, siempre y cuando no genere conflicto de interés y se tenga autorización expresa y previa de la Junta.

Los directores no podrán hacer uso, con fines privados, de la información no pública de la que hayan tenido conocimiento en ejercicio de su función de director.

### **ARTÍCULO 38: AUTOEVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.**

Anualmente y antes de la reunión de Asamblea General Ordinaria de Asociados, los miembros de la Junta Directiva se autoevaluarán considerando como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Participación individual como miembro de la Junta Directiva.
- b) Desempeño grupal de la Junta Directiva.
- c) Desempeño y participación en los comités de Junta Directiva.

Para tal efecto, el foco central de evaluación será la Junta Directiva en su conjunto como un solo ente, con la auto calificación de los cinco miembros de la Junta (como pares), un Asociado Activo



designado previamente que no sea miembro de la Junta Directiva (como superior) y el Director Ejecutivo (como subordinado de la Junta).

La evaluación incluye competencias genéricas y específicas, cada una definida por conductas observables y medibles. Las competencias por evaluar son las siguientes.

1. Pensamiento Estratégico.
2. Liderazgo de cambio.
3. Orientación a los resultados.
4. Comunicación eficiente.
5. Orientación al servicio al cliente.
6. Negociación.

Para ello se completará la siguiente evaluación anualmente, la cual puede ser modificada en cualquier momento por la propia Junta si a su entender existe una mejor manera de hacer dicha evaluación.

Siendo,

- 1 totalmente en desacuerdo
- 2 en desacuerdo
- 3 de acuerdo
- 4 totalmente de acuerdo

		Calificación
1	¿La Junta Directiva aprobó la Estrategia de la Asociación y le dio seguimiento constantemente para garantizar su ejecución?	
2	¿La Junta Directiva veló por el cumplimiento con la Visión, Misión y Valores de la Asociación?	
3	¿La Junta Directiva aprobó los estados financieros y el presupuesto operativo?	
4	¿La Junta Directiva se aseguró de que fuese comunicado a la organización las decisiones emanadas de este órgano y de Asamblea General a la Asociación y de su cumplimiento?	
5	¿La Junta Directiva vela porque se mantenga en la organización una cultura de servicio al cliente interno y cliente externo?	
6	¿La Junta Directiva se asegura que el Director Ejecutivo tenga una una comunicación adecuada y constante con los donantes actuales y potenciales nuevos donantes?	

Por otra parte, si se quisiera hacer una evaluación individual sobre los directores, las siguientes serían las preguntas claves a realizar:

1. ¿Participó en todas las reuniones de Junta Directiva?
2. ¿Está cumpliendo por su rol adecuadamente?
3. ¿Participó activamente en las reuniones de Junta Directiva?
4. ¿Asistió preparado a las reuniones de Junta Directiva?
5. ¿Opinó y dio sus puntos de vista durante las reuniones?

Evaluación realizada por la Asamblea de Asociados:

1. ¿La Junta Directiva se reunió cada cuatro meses?
2. ¿Se tomaron decisiones y directrices en las reuniones de Junta Directiva?
3. ¿Realizó la Junta Directiva una rendición de cuentas en la Asamblea de Asociados?
4. ¿Está satisfecho con el funcionamiento de la Junta Directiva?

#### **ARTÍCULO 39: RENUNCIA DE MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA**

La renuncia como miembro de la Junta Directiva será presentada por escrito al presidente de la Junta Directiva con la correspondiente explicación del motivo de renuncia, esta a su vez informará a la Asamblea General.

En caso exista algún tipo de acto de mala fe o intento de desprestigio de un miembro de la Junta Directiva, éste será sometido a votación y por unanimidad se podrá determinar si es expulsado de la Junta Directiva y podrá ser sustituido siempre y cuando se cumplan con los requisitos establecidos en el presente manual.

#### **ARTÍCULO 40: DE LOS CARGOS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

I. El Presidente

El presidente de la Junta Directiva ejercerá las funciones propias de su condición de máximo cargo ejecutivo de la Asociación, dentro de las directrices marcadas por la Asamblea General de Asociados y la Junta Directiva.

El presidente gozará de los más amplios poderes para el ejercicio de sus funciones y, salvo prohibición legal, podrá sustituir los mismos, total o parcialmente, en favor de otros miembros de la Junta.

Serán atribuciones del presidente las siguientes:

- a) En caso de ser el Representante Legal de la Asociación, representarla legalmente, ejerciendo su personería jurídica en todos los actos en que la misma tenga interés.
- b) Convocar a la Asamblea General de Asociados y las reuniones de la Junta Directiva; con el apoyo del Secretario.
- c) Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea de Asociados cuando se establezca.
- d) Verificar el Quórum de asistencia a las reuniones de Junta Directiva y de la Asamblea de Asociados cuando aplique, con el apoyo del Secretario.
- e) Dar inicio a la reunión de Junta Directiva.
- f) Dar a conocer la agenda a tratar en reuniones de Junta Directiva y de la Asamblea de Asociados cuando aplique.
- g) Presentar a la Asamblea General de Asociados el informe de la Administración y de Gobierno Corporativo.
- h) Firma las actas de las sesiones de la Junta Directiva.
- i) Autorizar los pagos que se efectúen, de conformidad con el presupuesto anual aprobado por la Asamblea General y la matriz de autoridad.
- j) Presentar el plan de trabajo y el informe sobre las actividades realizadas para presentarlo a la Junta Directiva, con el apoyo del Director Ejecutivo, que a su vez lo someterá a la consideración de la Asamblea General Ordinaria.
- k) Cumplir y hacer que se cumplan los presentes estatutos y las disposiciones del funcionamiento de la Asociación y sus órganos.
- l) Fungir como enlace y asegurar la comunicación entre la Asociación y la Junta Directiva, y entre la Junta Directiva y la Asamblea de Asociados.

- m) Liderar los planes de crecimiento y sostenibilidad de la Asociación.
- n) Asegurar que la Junta Directiva conozca el status, retos y avances del Plan Estratégico de la Asociación.
- o) Recibir las renunciaciones de los directores miembros de la Junta Directiva.

## II. El vicepresidente

El Vicepresidente ejercerá las funciones y atribuciones del presidente en caso de falta, incapacidad temporal o definitiva sin necesidad de ninguna declaratoria, dentro de las directrices marcadas por la Asamblea General de Asociados y la Junta Directiva.

Serán atribuciones del vicepresidente las siguientes:

- a) Asistir al presidente en el desempeño de sus funciones.
- b) Sustituir al presidente en caso de impedimento, de ausencia temporal o total, esto último si la asamblea general lo aprobare.
- c) Completar el tiempo del mandato de El Presidente en caso de ausencia definitiva previa aprobación de la asamblea general.
- d) Colaborar en la coordinación del trabajo de la asociación y velar por el cumplimiento de los fines de la misma.
- e) Desarrollar aquellas otras funciones que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva.
- f) Autorizar los pagos que se efectúen, de conformidad con el presupuesto anual aprobado por la Asamblea General y la matriz de autoridad.

## III. El secretario

Serán atribuciones del secretario las siguientes:

- a) Acreditar a los asociados activos o a sus representantes para participar en la Asamblea General.
- a) Llevar y mantener actualizado los libros de:
  - i. Actas de las Asambleas Generales de Asociados.
  - ii. Actas de Junta Directiva.
  - iii. Registro de Asociados Activos.
- b) Preparar y enviar por lo menos con quince días de anticipación a su celebración, las convocatorias de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General.
- c) Verificar el quórum al comienzo de cada sesión de Junta Directiva.
- d) Redactar, imprimir y firmar las actas de la Junta Directiva
- e) Tomar nota de la votación y notificar los acuerdos de la Junta Directiva.
- f) Preparar la documentación de los asuntos que se traten en la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- g) Elaborar y someter a la aprobación de la Junta Directiva la memoria anual de labores.
- h) Leer el Acta anterior de la Junta Directiva.
- i) Enviar documentación de respaldo o credenciales de los Miembros, para los diferentes trámites que realizan los países en donde se requiere y solicitan.
- j) Notificar la apertura para la elección de nuevos asociados e informar sobre su aceptación o no juntamente con el informe de votos obtenidos.
- k) Entregar un ejemplar del presente Manual a cada uno de los asociados activos, a los Directores miembros de la Junta Directiva y al Director Ejecutivo.
- l) Autorizar los pagos que se efectúen, de conformidad con el presupuesto anual aprobado por la Asamblea General y la matriz de autoridad.

## IV. El tesorero

Serán atribuciones del tesorero las siguientes:

- a) Recaudar y custodiar los fondos de la entidad en la forma que disponga la Asamblea General y la Junta Directiva.

- b) Autorizar con el Presidente las erogaciones acordadas por la Asamblea General o por la Junta Directiva en ejercicio de sus atribuciones, así como los pagos que se efectúen.
- c) Rendir informe mensual a la Junta Directiva del movimiento de caja. El informe lo elabora el responsable financiero de la Asociación.
- d) Elaborar el presupuesto anual y los informes financieros anuales de la entidad, que serán presentados a la Junta Directiva de la Asociación, que a su vez lo someterá a la consideración de la Asamblea General Ordinaria. El informe lo elabora el responsable financiero de la Asociación.
- e) Elaborar y mantener actualizado un inventario de los bienes de la entidad. El informe lo elabora el responsable financiero de la Asociación.
- f) Informar a la Asamblea General y de la Junta Directiva sobre todos los asuntos de su competencia.
- g) Autorizar los pagos que se efectúen, de conformidad con el presupuesto anual aprobado por la Asamblea General y la matriz de autoridad.

#### V. El vocal

Serán atribuciones del vocal las siguientes:

- a) Colaborar activamente con los demás miembros de la Junta Directiva en los asuntos de la asociación.
- b) Sustituir por su orden a los miembros de la Junta Directiva en caso de impedimento, ausencia temporal o definitiva si lo aceptare y si el caso lo amerita, excepto a la presidencia.
- c) Colaborar en la coordinación del trabajo en las distintas actividades de la Asociación.
- d) Proponer actividades y proyectos de acuerdo a los objetivos de la Asociación.
- e) Difundir las acciones y la labor de la asociación con personas e instituciones claves para que apoyen los objetivos de la misma.
- f) Las demás que le señale la Junta Directiva o la asociación.
- g) Autorizar los pagos que se efectúen, de conformidad con el presupuesto anual aprobado por la Asamblea General y la matriz de autoridad.

#### **ARTÍCULO 41: DE LOS COMITÉS**

En aras a una mayor eficacia en el ejercicio de sus funciones y sin perjuicio de las facultades estatutarias que a la Junta Directiva correspondan, se constituirán los comités temporales o permanentes que la propia Junta Directiva determine necesario para funcionamiento.

Dichos comités tendrán como principal propósito ser brazos de apoyo en la gestión operativa de la Junta Directiva. Su objetivo será llevar a cabo los planes de trabajo aprobados por la misma Junta Directiva, así como que sus conclusiones y entregables deben ser aprobadas por este órgano para ser implementados en la Asociación.

El Comité no sustituye las funciones de la Junta Directiva ni de la Administración sobre la supervisión y ejecución del sistema de control interno de la Asociación.

#### **ARTÍCULO 42: CONFORMACIÓN DE COMITÉS**

Cualquier miembro de la Junta Directiva podrá ser parte de los comités que sean designados por la propia Junta Directiva.

El comité deberá estar conformado por un mínimo de tres miembros designados por la Junta Directiva, dos de los cuales son independientes a la Junta y puede ser, un colaborador de la Asociación y un externo que bien puede ser un experto en el tema que se trate.

Los comités podrán reunirse tantas veces como consideren necesario a fin de llevar a cabo de la manera más eficiente el cumplimiento de sus obligaciones.

El presidente del comité será responsable por convocar a las reuniones de trabajo, así como de llevar la minuta de la reunión. Adicionalmente, deberá presentar los avances y resultados en la reunión de Junta Directiva.

#### **ARTÍCULO 43: AUDITORÍA INTERNA**

Con la finalidad de cumplir con las responsabilidades con respecto a los asuntos relacionados con el control interno y el compliance, se recomiendan los siguientes:

- a) En el momento que se contrate un auditor interno; dicha contratación le corresponde a la Junta Directiva.
- b) La Junta Directiva aprobará el plan anual de auditoría interna.
- c) Puesta en marcha de un programa de compliance aplicable para la Asociación.
- d) Supervisar el cumplimiento del plan de trabajo de la auditoría interna. Incluyendo los informes de auditoría y el seguimiento que la Dirección Ejecutiva proponga para mitigar los hallazgos.
- e) La Junta Directiva velará por la integridad de los estados y los informes financieros que se desprendan de la contabilidad.
- f) Revisar la política de conflicto de intereses y recomendar las modificaciones necesarias y asegurar su cumplimiento en la Asociación.

#### **ARTÍCULO 44: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Con la finalidad de evaluar los riesgos internos y externos que puedan afectar el buen funcionamiento y sustentabilidad de la Asociación, así como los planes necesarios para reducir dichos riesgos, se detallan los componentes a observar para identificar el marco de referencia para su adecuada aplicación.

- a) Identificación del riesgo: constituye el inicio o punto de partida, descubrir los riesgos y definirlos. Puede ser mediante los hallazgos detectados por la auditoría interna o auditoría externa; o mediante la revisión con cada dueño del proceso.  
Para desarrollarlo puede implementarse el uso de una matriz de riesgos.
- b) Calificación del riesgo: los riesgos deben ser evaluados en cuanto a su probabilidad, el impacto de su ocurrencia y si pueden ser gestionados en forma interna o externa.
  - i. La calificación puede ser baja, si tiene poca o ninguna posibilidad de afectar en forma económica o el tiempo de ejecución de un proyecto.
  - ii. Puede considerarse como riesgo moderado cuando se estima que puede impactar en los costos, modificaciones de tiempo o que pueda afectar en el rendimiento del proyecto.
  - iii. Puede considerarse un riesgo alto cuando existe la probabilidad de que afecte en forma significativa en el incremento de los costos, el tiempo y el rendimiento.
- c) Mitigación del riesgo: consiste en el plan de respuestas para los riesgos de prioridad alta, el monitoreo de los riesgos que pueda generarse y ejecutar el plan de acción.
- d) La administración del riesgo se debe organizar conforme a sus necesidades para la identificación y gestión.

#### **ARTÍCULO 45: GESTIÓN DOCUMENTAL**

Con la finalidad de cumplir con las responsabilidades con respecto a los asuntos relacionados con la gestión documental, se recomiendan las siguientes atribuciones:

- a) Orientación a la Junta Directiva y los comités para garantizar que las acciones que tome la Junta sean coherentes con los estatutos y los reglamentos.
- b) Proponer y llevar a cabo las actualizaciones relacionadas con la mejora de la documentación y reglamentación.
- c) Revisión y actualización de las políticas internas.
- d) Velar porque en las actualizaciones no se pierda la esencia del documento/reglamento.
- e) Contar con un inventario y el resguardo de toda la documentación.

#### **ARTÍCULO 46: COMUNICACIÓN**

Es de vital importancia que el Gobierno Corporativo se mantenga vigente y actualizado en toda la organización para ello, es primordial contar con una constante comunicación a partir de la Junta Directiva, a quien le corresponde una adecuada y fluida comunicación hacia la Asamblea General, la Dirección Ejecutiva y los mandos medios donde Asociación Pasmó tenga presencia, así como, con las entidades externas interesadas.

Se establece que todas las comunicaciones que salgan de la Junta Directiva hacia las instancias mencionadas sean responsabilidad del Secretario de la Junta Directiva y con la aprobación de ésta, de conformidad con lo establecido en el Manual de Gobierno Corporativo, en el apartado de votaciones.

Con el objeto de mantener una adecuada y actualizada comunicación, se establecerá una línea de comunicación entre la Junta Directiva, la Asamblea General de Asociados Activos, la Dirección Ejecutiva, directores de primera línea de la Asociación en todos los países donde esta tenga operaciones y las entidades externas interesadas.

**Comunicación con la Asamblea General de Asociados Activos:** En la Asamblea General de Asociados se promoverá la comunicación de los objetivos e intereses de la Asociación.

La Junta Directiva debe de comunicar en la Asamblea General el Manual de Gobierno Corporativo para su conocimiento y cumplimiento. Las modificaciones al Manual, se debe de comunicar en la siguiente reunión de Asamblea de Asociados.

La Junta Directiva dará a conocer a sus nuevos miembros (Asociados Activos) las disposiciones establecidas en el Manual de Gobierno Corporativo para que se familiaricen y cumplan las mismas.

A su vez, la Junta Directiva promoverá a través de sus integrantes un constante intercambio de las opiniones e intereses.

Se debe asegurar que cada uno de los Asociados Activos reciban un ejemplar del Manual de Gobierno Corporativo, así como todas aquellas comunicaciones relacionadas que sean promulgadas por la Junta Directiva.

**Comunicación con la Dirección Ejecutiva y directores:**

La Junta Directiva es responsable de dar a conocer el Manual de Gobierno Corporativo a los directores y responsables de la Asociación Pasmó en todos los países donde esta tenga operaciones a fin de que se conozca y se cumpla con lo dispuesto en el Manual de Gobierno Corporativo.

Se debe asegurar que cada uno de los directores reciban un ejemplar del manual de Gobierno Corporativo, así como todas aquellas comunicaciones relacionadas que sean promulgadas por la Junta Directiva.

**Comunicación Interna con Asociación PASMO**

La Dirección Ejecutiva es responsable de dar a conocer noticias, avances e información corporativa a todos los colaboradores de Asociación PASMO y para esto se propone parametrizar la página web institucional de Asociación PASMO como portal de entrada para todos los colaboradores.

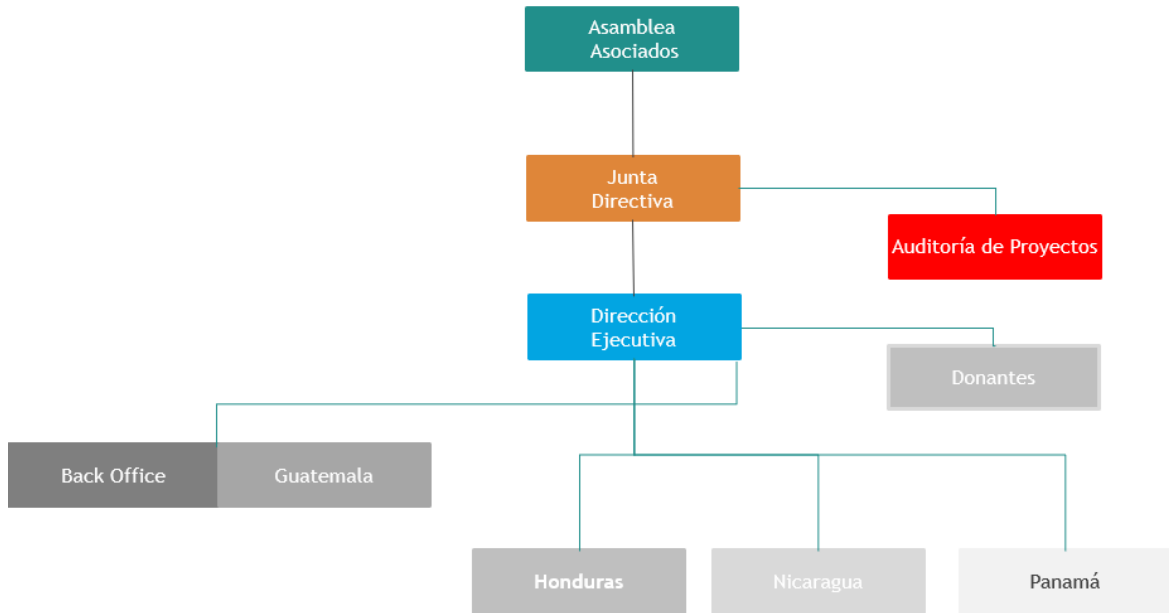
**Comunicación con partes externas interesadas:**

La Junta Directiva es responsable de dar a conocer el Manual de Gobierno Corporativo a todas las partes externas interesadas, por ejemplo, los donantes, que la Junta Directiva considere que deben estar al tanto.

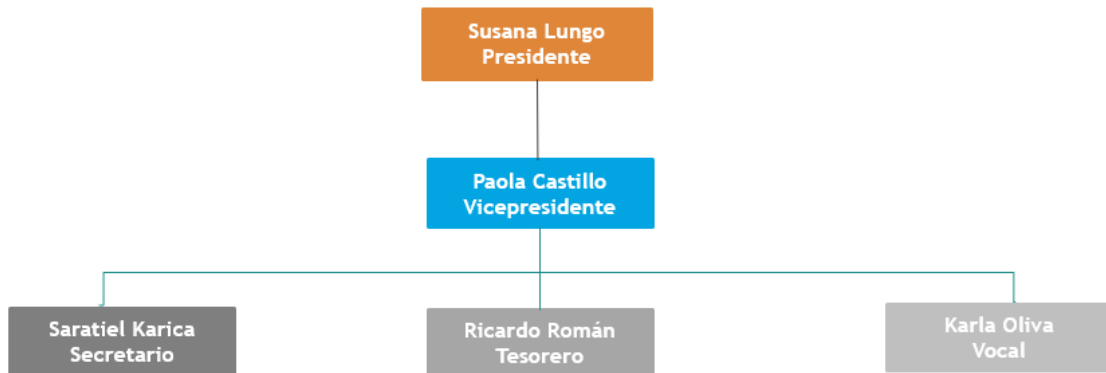
Se deberá de colocar en la página web de la Asociación el Manual de Gobierno Corporativo actualizado y los miembros que componen de la Junta Directiva para el período que se trate, para que cualquier persona o entidad externa interesada tenga acceso al documento.

Además, se recomienda difundir la estructura de Gobierno Corporativo que rige la Asociación, a saber:

Gobierno Corporativo:  
 Estructura de Gobierno Corporativo de Asociación Pasmó.



Junta Directiva:  
 Junta Directiva de Asociación Pasmó para el año 2022-2024



En el momento que sea necesario, la Junta Directiva, a través del secretario, deberá de definir y diseñar las herramientas y soportes comunicativos (contenidos comunicativos, organización de eventos y planificación de actividades) necesarios para difundir el Manual de Gobierno Corporativo y/o sus modificaciones.

A continuación, algunas piezas de comunicación que pueden ser consideradas y completadas para su adecuada comunicación.

Ejemplo:

## PROPUESTA CORREO ELECTRÓNICO



Comunicación Interna

### FORTALECIENDO NUESTRA GOBERNANZA

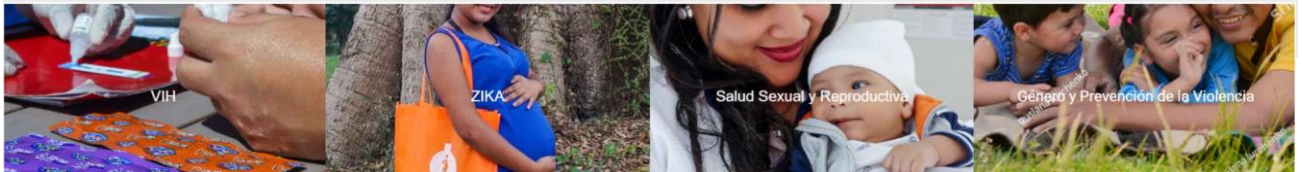
GOBIERNO CORPORATIVO



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.

DESCARGAR MANUAL



## PROPUESTA SITIO WEB



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.

### GOBIERNO CORPORATIVO



FORTALECIENDO  
NUESTRA  
GOBERNANZA

MÁS INFORMACIÓN

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat.



## ARTÍCULO 47: PLAN DE TRANSICIÓN

Lineamientos para fortalecer la gobernanza de Asociación PASMO.

A continuación, se indican los lineamientos que Asociación PASMO deberá considerar en el futuro a efecto de evaluar su adopción en consideración a la madurez organizacional y los recursos disponibles, de esa cuenta, se recomienda que la Asamblea General de Asociados revise anualmente estos puntos de manera tal que sea este órgano el que apruebe su adopción y como consecuencia actualización del Manual de Gobierno Corporativo.

1. Composición de la Junta Directiva de Asociación PASMO: las buenas prácticas de Gobierno Corporativo buscan que el directorio tenga representación de la Asamblea General de Asociados, y que a su vez cuente con la participación de invitados externos que aporten experiencia y objetividad en las decisiones. Un gobierno corporativo maduro contempla la separación de atribuciones entre la Presidencia del Directorio y la Dirección Ejecutiva de la Asociación. También, que dentro del directorio se reduzca el número de asociados (colaboradores) de la Asociación.

Por consiguiente, es recomendable que Asociación PASMO tome las siguientes acciones para alcanzar la madurez de Gobierno Corporativo en el tiempo:

ACCIÓN	FECHA ESTIMADA
La composición del directorio sea con cinco miembros, de los cuales recomendamos tres miembros externos y dos representantes de los Asociados Activos.	Junta Directiva actual electa hasta febrero 2024. Cambio a realizarse para Junta electa en funciones 2024/2026.
Separar las funciones de los directores de la Junta Directiva de la función de Director Ejecutivo de Asociación PASMO.	Dos períodos de la Junta Directiva; fecha estimada 2026.
Evitar que los directores designados puedan ser representados por otra persona distinta a él y que no ha sido debidamente nombrados para formar parte de la Junta Directiva por parte de la Asamblea General de Asociados. Para subsanar esto, se incluyó en el manual de Gobierno Corporativo que la representación de un Director ausente sea ejercida por la posición de Vocal, más de dos directores ausentes se deberá posponer la reunión de Junta Directiva.	A implementarse durante el período actual de Junta Directiva 2022/2024.
Separar la función de la Dirección Ejecutiva de las de Dirección de Proyectos (COP)	El Director Ejecutivo es actualmente COP del Proyecto de USAID Servicios de Prevención en VIH, transición de la posición de COP a efectuarse en año fiscal 2024.

2. *Governance, Risk & Compliance* o su abreviatura GRC: El gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el cumplimiento son tres aspectos de la gestión corporativa que deben formar parte de las funciones de la Junta Directiva, responsable por salvaguardar las actividades relacionadas a la Asociación. Por lo tanto, la Junta Directiva debe implementar los programas de gestión de riesgos, transparencia y compliance a efecto de reducir el impacto de riesgo de fraude y corrupción, dentro de la organización y en su relación con terceros, incluyendo a terceros que actúen en nombre de la Asociación.  
Para definir y completar los indicadores de la matriz de Planeación Estratégica se definieron los siguientes comités.

INDICADOR	ACCIÓN	MIEMBROS DEL COMITÉ
Gobernanza	Revisión con inclusión de género, revisión legal y aprobación final del Manual de Gobierno Corporativo. Elaboración de Formato de Autoevaluación de la Junta Directiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de JD</li> <li>• Secretaria de JD</li> <li>• Vocal de JD</li> </ul>
Recursos Humanos	Definir indicadores de Capital Humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria de JD</li> <li>• Gerente Regional de RRHH</li> <li>• Coordinador Regional de RRHH.</li> </ul>
Sostenibilidad	Definir indicadores de Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de JD</li> <li>• Vicepresidente de JD (Revisa)</li> <li>• Coordinador Regional Financiero.</li> </ul>
Innovación	Definir indicadores de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocal de JD</li> <li>• Tesorero de JD</li> <li>• Gerente Regional de Información Estratégica</li> </ul>
Escala	Definir indicadores de Escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de JD</li> <li>• Tesorero de JD</li> <li>• Gerente Regional de Alianzas Estratégicas.</li> </ul>

3. Conformación de comités: Para que la gestión de la Junta Directiva en temas como ética, *compliance* y transparencia, gestión integral de riesgos, estrategia y mediciones, etc. no recaiga en la totalidad del foro, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo recomiendan la conformación de comités, que estos a su vez presenten los resultados al pleno para su aprobación.

De esta manera se recomienda, tal como indica el Manual de Gobierno Corporativo, la creación de los comités que se consideren necesarios con el paso del tiempo. Contar con brazos operativos, como lo son los comités, ayuda a la madurez del Gobierno Corporativo. La conformación del comité debe ser de por lo menos tres integrantes, uno o dos miembros de la Junta Directiva y un colaborador de la Asociación.

4. Auditoría Interna: la auditoría interna se denomina la tercera línea de defensa en un sistema de gestión integral del riesgos y control, por lo cual es recomendable que se nombre un auditor interno de la Asociación y que reporte en línea directa a la Junta Directiva. La función del auditor interno va más allá de una auditoría anual para revisar el cumplimiento de las políticas.

Así mismo, el programa de trabajo del año debe ser previamente aprobado por la Junta Directiva y los resultados obtenidos deben ser reportados directamente a esta.

5. Auditoría externa: las buenas prácticas de Gobierno Corporativo así como los estatutos de la Asociación establecen que debe contarse con una auditoría externa, la cual debe presentar su reporte anual a la Asamblea General de Asociados Activos, para su conocimiento y aprobación en punto de acta de dicha Asamblea.

## CAPITULO IV DIRECCIÓN EJECUTIVA

Es la encargada de dirigir y administrar la empresa, es quien ejecuta y hace ejecutar todas las operaciones y actividades comprendidas dentro del objeto social; además le corresponde llevar la representación legal de la Asociación. El director ejecutivo es elegido por la Junta Directiva tendiendo a criterios de idoneidad, conocimiento, experiencia y liderazgo, que están detallados en los estatutos sociales como requisitos mínimos que debe reunir para ser elegido.

El Director Ejecutivo es el responsable por el resguardo de los libros de:

- iv. Actas de las Asambleas Generales de Asociados.
- v. Actas de Junta Directiva.
- vi. Registro de Asociados Activos.

### **ARTÍCULO 48: DONANTES / SOSTENIBILIDAD**

Con la finalidad de cumplir con las responsabilidades con respecto a los asuntos relacionados con la gestión de donantes y con ello la sostenibilidad de la Asociación, se recomiendan las siguientes pautas a seguir:

- a) Definir los nuevos proyectos a ser ejecutados.
- b) Búsqueda de nuevos donantes que auspicien los nuevos proyectos.
- c) Verificar que el donante cumpla con las disposiciones en cuanto estatutos, código de ética y compliance, entre otros.
- d) Cumplir los requisitos solicitados por los donantes y los solicitados a los donantes, para la formalización del convenio.
- e) Opinar y hacer las recomendaciones necesarias para que los procesos de donación y su manejo, sean óptimos y diligentes.
- f) Proponer para su aprobación a la Junta los lineamientos para la gestión de donaciones, así como sus modificaciones.

### **ARTÍCULO 49: INDICADORES DE MEDICIÓN**

Para que la Junta Directiva pueda desempeñar una adecuada gestión de la Asociación se debe apoyar en los indicadores (KPI - Key Performance Indicator) enfocados a darle seguimiento a la estrategia establecida, basa en los pilares y la estrategia establecida.

## CAPITULO V DISPOSICIONES FINALES

### **ARTÍCULO 50: MODIFICACIÓN A ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**

Los Asociados otorgan su autorización para que el secretario de la Junta Directiva, con la aprobación del Presidente de la Junta Directiva, lleve a cabo las gestiones correspondientes para que, de ser necesario, se hagan cualquier modificación a la escritura de constitución con el propósito que se cumpla con lo resuelto en este Manual de Gobierno Corporativo.

Para proponer a la Asamblea General la disolución y liquidación de la Asociación, se requerirá el voto unánime de la totalidad de los miembros de la Junta Directiva.

Los abajo firmantes en nombre de la Junta Directiva y la Asamblea General de Asociados ratifican, aceptan y firman el presente manual.

**Por la Junta Directiva:**

- Presidente
  
- Secretario

en la ciudad de Guatemala el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2022

**Por la Asamblea General de Asociados:**

- Presidente
  
- Secretario

en la ciudad de Guatemala el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2022