



MANUAL DE GOBERNANZA

DEL CONSEJO CÍVICO DE INSTITUCIONES DE NUEVO LEÓN, A.C.

(a mayo, 2025)

1.1 Nuestra misión

Somos una organización civil, apartidista y sin fines de lucro que impulsa la participación organizada de la ciudadanía

fortaleciendo a las organizaciones de la sociedad civil

promoviendo una gestión gubernamental virtuosa

siendo voceros y articuladores de causas ciudadanas

para generar grandes cambios que hagan de Nuevo León la mejor comunidad para vivir.

¿Qué somos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Para qué lo hacemos?

1.2 Nuestra visión al 2030

1. La ciudadanía de Nuevo León es un referente de participación organizada, estratégica y efectiva, que contribuye a la visión de Nuevo León como “el mejor lugar para vivir”.
2. Nuevo León cuenta con un ecosistema ejemplar de organizaciones de la sociedad civil, profesionales, empoderadas, capaces y sostenibles.
3. Nuestra voz y convocatoria tienen un impacto importante que motiva y activa a la ciudadanía a participar y actuar.
4. Hayamos contribuido a lograr avances transformacionales, medibles y tangibles en los temas que abordamos, en específico:
 - a. Que nuestra comunidad conviva en un entorno de paz y justicia.
 - b. Que nuestros gobiernos sean virtuosos y sean motivo de orgullo y satisfacción para la ciudadanía.
 - c. Que nuestra sociedad participe a través de las OSC en el abordaje, propuesta y resolución de las problemáticas que más la aquejan.
5. Contamos con un apoyo económico amplio y diversificado de personas, empresas y fundaciones donantes, lo que nos habrá dado una mayor independencia, capacidad de gestión y sostenibilidad.
6. Nuestra organización es un ejemplo entre las OSC, por nuestros recursos, procesos y experticia, mismos que nos permiten crecer nuestro impacto e influencia año con año que garantizan la robustez y permanencia de las transformaciones a las que contribuimos.

1.3 Postulados fundamentales

1. Promovemos la dignidad de las personas y defendemos la libertad de asociación, expresión, reunión pacífica y organización.

2. Creemos que la participación ciudadana activa es base para construir una sociedad más próspera, justa y equitativa para todos y aceptamos nuestra responsabilidad de ser parte de lo público.
3. Promovemos la articulación y la colaboración con otras organizaciones, para maximizar la eficiencia de nuestros esfuerzos.
4. Operamos con independencia de pensamiento y acción, siguiendo nuestra misión de hacer de Nuevo León el mejor lugar para vivir.
5. Creemos en nuestro derecho de exigir del gobierno una gestión virtuosa y sabemos que para que sea factible la participación ciudadana es vital.
6. Creemos en la importancia de tener apertura al cambio, al contraste de ideas diversas, y la promoción del diálogo incluyente.
7. Creemos que todas nuestras propuestas y acciones deben estar basadas en el pensamiento crítico y sistémico, estar fundamentadas en hechos y evidencias y ser innovadoras y de alto impacto.
8. Nos enorgullecen las características únicas de Nuevo León y de su gente, que nos hacen tener el potencial de ser una sociedad ejemplar, líder en el país y sentirnos una responsabilidad de continuar el legado de los que la han creado.

1.4 Objetivos Estratégicos al 2030

1. Impulsar el crecimiento de la sostenibilidad, madurez e impacto social de las Organizaciones de la Sociedad Civil de NL.
2. Fortalecer la articulación de las OSC de Nuevo León en proyectos de alcance estructural y transversal, visibilizando estos canales y sus resultados para activar la participación ciudadana.
3. Fomentar el desarrollo de una cultura y actuación ciudadana corresponsable: que los habitantes de Nuevo León, a través de organizaciones civiles, se involucren activamente en torno a la promoción de una cultura de paz, de estado de derecho, y exijan de sus gobernantes una gestión virtuosa y una adecuada rendición de cuentas.
4. Consolidar un crecimiento anual de nuestro presupuesto, diversificando nuestras fuentes de ingresos, sin que ninguna fuente en particular represente más del 30% del total.
5. Consolidar nuestro modelo de incidencia, nuestra fortaleza como articuladora del sector social, y nuestra capacidad de ejecución, para ser considerados como una asociación de alta eficacia y eficiencia a nivel nacional.

1.5 Ejes Estratégicos de Incidencia

Nuestro propósito se centra en tres actividades en las que la organización tiene liderazgo, experiencia y legitimidad, que son:

1.5.1 yCo. Centro de Fortalecimiento

Fortalecer	Desarrollar	Investigar
Ofrecer programas de formación y seguimiento para fortalecer capacidades organizativas.	Desarrollar liderazgos sociales y apoyar a Organizaciones de la Sociedad Civil a través de encuentros y servicios.	Analizar datos para evaluar la sostenibilidad del sector social y su impacto comunitario.

1.5.2 Cómo Vamos, Nuevo León

Evaluar	Debatir	Mejorar
Generar datos e investigaciones sobre retos locales para entender y evaluar el progreso.	Involucrar a la ciudadanía en la discusión pública sobre los principales retos y en la evaluación del gobierno.	Mejorar gobierno local y estatal con datos y participación ciudadana por Cómo Vamos, Nuevo León.

1.5.3 Causas Ciudadanas

Articular	Sensibilizar	Movilizar
Vincular actores sociales para proponer soluciones a problemáticas comunes.	Visibilizar problemas mediante espacios de diálogo y dar voz a la sociedad civil.	Empoderar OSC para movilizar ciudadanía y transformar problemáticas.

1.6 Áreas Habilitadoras

Cuenta con tres áreas habilitadoras, entre las que se encuentra:

1.6.1 Desarrollo Institucional

Consiste en el diseño y ejecución de estrategias para la obtención de recursos financieros mediante la procuración de fondos y el cultivo de donantes, con el objetivo de apoyar el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

1.6.2 Alianzas estratégicas

Fortalece las relaciones y la cercanía con las organizaciones asociadas, los aliados estratégicos, así como la comunicación con audiencias clave para potenciar nuestro impacto social.

1.6.3 Gestión Integral

Engloba aspectos como el talento humano y la cultura, la administración y las finanzas, así como los sistemas de gestión y calidad, con el fin de garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización.

Este modelo es aplicable a toda la organización, indistintamente de las áreas o de los ejes de acción.

2.1. Valores del Consejo Cívico

Responsabilidad social

Es el compromiso consciente, congruente y constante con la construcción del bien común, demostrando el compromiso con la comunidad en la que vivo y el medio ambiente, el respeto por todas las personas, siendo ejemplo de los valores éticos, y trabajando activamente por ser parte del cambio desde nuestras posibilidades.

Trabajo en equipo

Es la sinergia de los colaboradores de toda la organización para alcanzar las metas, multiplicando la proactividad, rendimiento y optimizando recursos que ayudan al desarrollo profesional de las y los involucrados.

Servicio

Es la disposición genuina de compartir nuestro conocimiento, experiencia y empatía con nuestras compañeras y compañeros de trabajo, y grupos de interés, asegurándonos de cumplir con las expectativas que la organización tiene con cada persona como profesionista y como parte de un equipo.

Integridad y honestidad

Es trabajar con honestidad, ética y responsabilidad, teniendo congruencia en lo que decimos, promovemos y cómo actuamos, respetando las políticas, normas y procedimientos, así como el código de ética.

Responsabilidad

Entiendo mi rol dentro de la organización, lo que se espera de mí, y cumplo con mis tareas y obligaciones, para contribuir al alcance de metas y objetivos comunes. Asumo la responsabilidad de mis acciones y acepto una retroalimentación constructiva de mis compañeras y compañeros.

Comunicación asertiva

Es comunicarme exponiendo mi punto de vista de forma directa, honesta, empática y respetando las opiniones de las demás personas, permitiendo llegar a acuerdos que fomenten una sana convivencia, al mismo tiempo que damos cumplimento a los objetivos en común.

2.2 Código de Conducta

2.2.1 Criterios Generales

Todos los cargos en el Consejo Directivo y en los diferentes comités, comisiones y órganos de consulta serán honoríficos, por lo que no recibirán emolumento o retribución alguna.

Además, todos los colaboradores del Consejo Cívico (en adelante CC), integrantes del Consejo Directivo, y los invitados a comisiones, comités y órganos de consulta, deberán de conducirse de acuerdo con los siguientes principios generales:

- No utilizar el nombre e imagen del CC para beneficio o interés personal o en su caso, de su organización.
- Honrar durante su desempeño en el CC toda clase de leyes y reglamentos administrativos, ya sean las de orden Federal, Estatal o Municipal que se relacionen con el cumplimiento de nuestras tareas.
- Respetar y observar en todos los casos, las reglas, políticas o procedimientos administrativos, financieros, de calidad y demás que existan en el CC.
- Reportar cualquier falta o infracción al presente Código de Conducta al Comité de Honor y Justicia, quien, considerando la gravedad de la misma, procederá en consecuencia.

2.2.2 Carácter confidencial de la información

En el Consejo Cívico se reconoce que, para cada uno de sus consejeros (directivos, consultivos y de ejes) y colaboradores, es importante mantener el carácter confidencial de la información a la que se tiene acceso. Por ello deben tener acceso únicamente a datos e información necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones. Asimismo, la información a la que se tiene o tenga acceso, deberá salvaguardarse y protegerse debidamente, para evitar su mal uso por cualquier otra persona.

2.3 Declaración de conflicto de interés

Todos los colaboradores y consejeros, deben firmar esta declaración de conflicto de interés, misma que será resguardada por el Coordinador de Talento en el caso de los colaboradores, y por el Líder de Gobernanza, en el caso de los consejeros (directivos, consultivos y de ejes):

El suscrito, declaro bajo protesta de decir verdad que:

No tengo ninguna situación de conflicto de interés real, potencial o evidente, incluyendo ningún interés financiero, profesional, personal, familiar, partidista o de otro tipo en, y/u otra relación con un tercero, que pueda anteponer los intereses personales a los que realice la institución.

Hago constar que me conduzco y conduciré por los principios generales de legalidad, honradez, lealtad, eficiencia, imparcialidad, independencia, integridad, confidencialidad y competencia técnica. El cumplimiento de estos principios garantiza la adecuada emisión de mi opinión profesional y ética solicitada.

Al advertir alguna situación de conflicto de interés real, potencial o evidente personal, lo comunicaré al Presidente del Consejo Cívico (CC), o a cualquier integrante del Comité de Honor y Justicia.

Me excusare de conocer u opinar de cualquier actividad que me enfrente a un conflicto de interés; en particular si implica un funcionario público o un integrante de una asociación civil con el cual tenga alguna relación personal o profesional.

Me comprometo a informar al Presidente y al Comité de Honor y Justicia de cualquier situación personal o profesional que pudiera afectar al CC de darse a conocer en medios de comunicación u otro medio informativo.

Declaro que no estoy sujeto a ninguna influencia directa por ningún funcionario público, asociación civil, fundación, o cualquier ente que tenga interacción con el Consejo Cívico y sus proyectos.

En todo momento me conduciré con responsabilidad, honestidad y profesionalismo en el desarrollo de mis actos.

Por el presente acepto y estoy de acuerdo con las condiciones y provisiones contenidas en este documento, a sabiendas que en cualquier momento que mi profesionalismo y objetividad se vean afectadas, propondré de manera voluntaria mi renuncia al Consejo Directivo.

ATENTAMENTE

Nombre y apellido:

Teléfono:

Correo:

Fecha:

Monterrey, Nuevo León.

2.4 Declaración de participación en otras asociaciones civiles

Todos los consejeros deberán informar de manera detallada a la Dirección General y al Líder de Gobernanza, así como a la Presidencia del Consejo Directivo, por escrito, de todas las participaciones que hayan tenido en los últimos cinco años en consejos directivos, órganos de administración, u otros órganos con injerencia en la administración de cualquier otra organización de sociedad civil con autorización para recibir donativos deducibles de impuestos.

Será condición para ser consejero y ocupar un cargo en el Consejo Directivo haber presentado esta información de manera completa. De la misma manera, omitir datos que puedan presentar un problema para la asociación será motivo de expulsión de un consejero.

3.1 Descripción

Pueden adquirir la característica de Asociado o Amigo de Consejo Cívico, los organismos o instituciones del sector privado, es decir, no gubernamental y demás personas morales con fines no lucrativos, apartidistas y laicos, así como personas físicas en representación de un colectivo de personas físicas congregados de manera pacífica, para realizar un objeto lícito y con fines no lucrativos y apartidista. En los casos de los Asociados, su admisión deberá ser aprobada por el Consejo Directivo y ratificada por la Asamblea General Ordinaria de Asociados. Para los casos de Amigos de Consejo Cívico, únicamente deberán contar con la aprobación del Consejo Directivo.

Serán Asociados, todas aquellas organizaciones sin fines de lucro y apartidista, y/o personas físicas que representen a una red o colectivo de personas físicas. Estos asociados pueden contar o no con la autorización del Servicio de Administración Tributaria para recibir donativos deducibles de impuestos (donatarias autorizadas). Además, deben cumplir con las normativas establecidas en el Manual de Gobernanza y no tener impedimentos, ya sea por estatutos o por el SAT, para ser asociados de otras organizaciones de sociedad civil.

Los Amigos de Consejo Cívico serán todas aquellas organizaciones que cumplan con los requisitos establecidos por el presente documento, pero por sus estatutos y/o su autorización para recibir donativos deducibles de impuestos, no puedan ser Asociados de Consejo Cívico.

3.2 Ingreso de nuevos Asociados

El ingreso de nuevos Asociados es aprobado por el Consejo Directivo, con base en las políticas que se hayan establecido para ello en el presente documento. Adicionalmente, para el ingreso de nuevos Asociados se requiere:

1. Firmar la solicitud de admisión, el código de ética, de conflicto de interés, y entregar los documentos requeridos, tales como el acta constitutiva, copia del representante legal de la organización, copia de constancia fiscal, dos cartas de recomendación emitidas por Asociados o Amigos de Consejo Cívico, estatutos sociales de la organización y cualquier otro documento que se requiera necesario;
2. Comprometerse a cumplir con lo establecido en los estatutos, dentro de este Manual de Gobernanza y reglamentos según sean estos modificados de tiempo en tiempo;
3. Contar con el visto bueno del Consejo Directivo; y
4. En caso de ser Asociado, ser ratificado por mayoría de votos, en la Asamblea Ordinaria de Asociados.

3.3 Derechos de los Asociados

Serán derechos de los Asociados, los siguientes:

- Asistir a todos los eventos que celebre la Asociación, en consecución de su objeto social.
- Tener voz en las Asambleas Generales de la Asociación.
- Votar sobre las decisiones que se tomen en Asambleas, de conformidad con los estatutos de la Asociación
- Postular a personas que ocupen puestos en el Consejo Directivo de la Asociación, siempre y cuando cumplan con los requisitos del perfil descrito en el manual de gobernanza.
- Proponer que uno de sus integrantes participe como voluntario invitado en el Órgano de Consulta de Consejo Directivo, en un Comité o Comisión consultiva, siempre y cuando cumpla con los requisitos de selección establecidos dentro de este Manual de Gobernanza,
- Presentar iniciativas, proyectos y sugerencias al Consejo Directivo, que coadyuven a la consecución de los fines de la Asociación; y,
- Cualesquiera otros derechos que se establezcan en los presentes Estatutos y según sean estos modificados de tiempo en tiempo.

Los Asociados gozarán de sus derechos siempre y cuando estén al corriente del pago de su cuota anual.

Serán derechos de los Amigos de Consejo Cívico, los siguientes:

- Asistir a todos los eventos que se celebren por la Asociación en la consecución de su objeto social.
- Postular a personas que ocupen puestos en el Consejo Directivo de la Asociación, siempre y cuando cumplan con los requisitos del perfil descrito en el Manual de Gobernanza.
- Proponer que uno de sus integrantes participe como voluntario invitado en el Órgano de Consulta de Consejo Directivo, en un Comité o Comisión consultiva, siempre y cuando cumpla con los requisitos de selección establecidos dentro de este Manual de Gobernanza.
- Presentar iniciativas, proyectos y sugerencias al Consejo Directivo, que coadyuven a la consecución de los fines de la Asociación; y,
- Cualesquiera otros derechos que se establezcan en los presentes Estatutos y según sean estos modificados de tiempo en tiempo.

Los Amigos de la Asociación gozarán de sus derechos siempre y cuando estén al corriente del pago de su cuota anual.

3.4 Obligaciones de los Asociados

Son obligaciones de los Asociados las siguientes:

- Concurrir Asambleas por medio de su representante legal o mandatario designado específicamente para tal efecto.
- Participar activamente en los eventos que se celebren por la Asociación en la consecución de su objeto social.
- Pagar las cuotas ordinarias, periódicas y/o extraordinarias que fije el Consejo Directivo.
- Cualquier otra obligación que se establezca en los presentes estatutos y según estos sean modificados de tiempo en tiempo.

- Actuar siempre conforme a los compromisos adquiridos al momento de su incorporación como Asociado, según los estatutos y el Manual de Gobernanza.
- Señalar oportunamente al Presidente o al Comité de Honor y Justicia, un conflicto de interés aparente o existente.
- Velar constantemente y vigilar sin interrupción, la marcha y operaciones de la Asociación y procurar los medios necesarios y posibles para la realización de los fines de la Asociación y que el patrimonio de la misma sea administrado honesta y eficazmente.

Son obligaciones de los Amigos de Consejo Cívico:

- Participar activamente en los eventos que se celebren por la Asociación en la consecución de su objeto social.
- Pagar las cuotas ordinarias, periódicas y/o extraordinarias que fije el Consejo Directivo.
- Actuar siempre conforme a los compromisos adquiridos al momento de su incorporación como Amigo, según estos estatutos y el Manual de Gobernanza.
- Señalar oportunamente al Presidente o al Comité de Honor y Justicia, un conflicto de interés aparente o existente.

3.5 Casos de expulsión de Asociados y Amigos de la Asociación

La calidad de Asociado o Amigo de Consejo Cívico es susceptible de perderse por cualquiera de las siguientes razones:

- a. Por no sujetarse a los estatutos o a los reglamentos de la Asociación, según lo determine el Consejo Directivo y por recomendación del Comité de Honor y Justicia.
- b. Por observar una conducta contradictoria a los fines de la Asociación; según lo determine el Consejo Directivo y por recomendación del Comité de Honor y Justicia.
- c. La negligencia, culpa grave, calumnia en contra de la asociación o dolo en el desempeño de su cargo como representantes de su organización.
- d. El hecho de ser condenado por la Autoridad Judicial por incumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.
- e. Por la separación voluntaria del Asociado.
- f. Por la disolución de la persona moral.
- g. No cumplir con las leyes vigentes aplicables al sector
- h. No cubrir su cuota anual en tiempo y forma.
- i. No tener participación o comunicación con la Asociación por doce meses, a excepción de causas de fuerza mayor.

Para la pérdida de calidad como Asociado, se deberá someter por parte del Consejo Directivo a la Asamblea General de Asociados, para que ésta lo valide. En caso de ser Amigo de Consejo Cívico se deberá someter a consideración del Consejo Directivo evaluando los motivos de expulsión. En todos los casos se podrá perder su calidad como Asociado o Amigo de Consejo Cívico en caso de separación voluntaria.

4.1 Rol del Consejo Directivo y de los Consejeros

La administración de la Asociación estará a cargo de un Consejo Directivo. El Consejo Directivo estará integrado por un mínimo de 3 y hasta 5 miembros, que ocuparan los cargos de Presidente, Secretario, Tesorero y en su caso uno o dos Vicepresidentes. El Presidente de la asociación tendrá el voto de calidad en todas las decisiones del Consejo Directivo en caso de empate.

El Consejo Directivo apoya y trabaja para la asociación, para ayudarla en su desarrollo, su crecimiento, en la alineación para que los objetivos estratégicos se logren y no al revés, es decir, los colaboradores de la asociación no trabajan para el Consejo Directivo.

La misión de los Consejeros es impulsar el cumplimiento de la misión de Consejo Cívico al interior de éste y hacia la comunidad, de una manera íntegra y ética. Esto incluye entre otras tareas, el tener una participación estratégica en la planeación y evaluación de proyectos, la procuración de fondos financieros y la prospección de posibles nuevos Consejeros, así como velar por la rendición de cuentas laboral y económicamente del Consejo.

El cargo de Consejero, será honorífico e intransferible por lo que los miembros del Consejo Directivo, no recibirán emolumento o retribución alguna por parte de Consejo Cívico, por el desempeño de tal cargo.

En caso de que ningún empleado, o el Presidente, puedan acudir a un evento oficial en representación del Consejo Cívico, y que éste se desarrolle fuera de los límites del área metropolitana de Monterrey, se podrá hacer la petición respectiva del Presidente a un Consejero que represente a la institución. Sólo bajo este concepto, y con la autorización del Presidente y/o Tesorero, se podrán reembolsar gastos y viáticos a Consejeros.

4.2 Duración del cargo de consejero

El cargo de Consejero tendrá una duración de tres años a partir de su toma de protesta en Asamblea General ordinaria o extraordinaria. Los miembros del Consejo Directivo, podrán reelegirse por tres períodos adicionales de tres años cada uno, siempre y cuando su participación en órganos de consulta de la asociación no sea mayor a 12 años.

El secretario, tesorero y vicepresidentes, una vez terminado su periodo en este órgano, podrán participar nuevamente como consejeros directivos, siempre y cuando haya transcurrido al menos 1 año desde su último periodo.

La Comisión de Gobernanza podrá invitar al secretario, tesorero y vicepresidentes, una vez terminado su periodo en este órgano, a continuar participando por tres años adicionales como integrantes del

Órgano de Consulta, o como consejeros en alguna de las comisiones o comités.

Los expresidentes no podrán participar en los órganos de gobernanza del Consejo Cívico por al menos tres años después del fin de su presidencia.

4.3 Proceso de selección de los Consejeros

Los miembros del Consejo Directivo, son voluntarios de la organización. Tienen un alto nivel de compromiso con las actividades de la misma; tienen voz y voto en la toma de decisiones trascendentes; y sirven de aval moral de la Asociación.

De todos los Consejeros, se deberá poder decir que es una persona:

- Que sea: tiene excelente reputación en la comunidad, y puede inspirar confianza dentro y fuera de la asociación.
- Que sepa: tiene un alto interés en contribuir al mejoramiento de su comunidad y del sistema de gobierno, y entiende los temas estructurales y estratégicos que se tienen que atender.
- Que haga: tiene tiempo disponible para involucrarse en las actividades del Consejo, en aportar sus contactos y abrir puertas tanto para facilitar las actividades como para conseguir patrocinios.

Los consejeros serán ratificados en Asamblea Ordinaria de Asociados. Todos los candidatos deben cumplir con los requisitos de los perfiles; el Asociado que postule al candidato a un cargo de consejero deberá estar al corriente del pago de su cuota anual.

Para realizar el proceso de selección de consejeros, el Consejo Directivo se auxiliará de una comisión de Gobernanza, cuya composición se describe en el Capítulo 6.

La Comisión de Gobernanza realizará una búsqueda de posibles candidatos a integrarse como Consejeros, de acuerdo con las necesidades de cargos a suplir.

Una vez integrada una propuesta robusta de candidatos, ésta se presentará al Consejo Directivo, quien seleccionará por consenso al o los candidatos idóneos. El Presidente procederá a invitar a estos candidatos, conociendo así su disponibilidad y disposición. En caso de aceptar la invitación, se presentará la propuesta de candidato(s) en la Asamblea General Ordinaria para su ratificación por los asociados.

Para la selección de los Consejeros, se deberá de buscar a personas que tengan el siguiente perfil:

- Contar como mínimo con estudios de licenciatura o equivalente terminados, y en forma deseable con estudios de posgrado o de especialización.
- Tener una experiencia comprobada de participación como voluntario o empleado de alguna organización de la sociedad civil, A.C., A.B.P., o Cámaras empresariales.
- Tener reconocimiento ético y moral dentro de la comunidad por la labor realizada a lo largo de su trayectoria laboral o social.
- Experiencia y conocimientos probados para ayudar en alguna de las acciones estratégicas del Consejo Directivo y sus comisiones y comités consultivos.

En todo momento, se buscará que la conformación del Consejo Directivo procure un balance de género, edades y perfiles.

Para formar parte del Consejo Directivo es deseable que las personas propuestas por la Comisión de Gobernanza tengan una trayectoria mínima de 1 año en el Órgano de Consulta. En dado caso que ningún consejero del Órgano de Consulta estuviera dispuesto o capacitado a asumir un cargo del Consejo Directivo, se invitara a un consejero de eje que cumpla con los requisitos. Esto para garantizar que quien asuma un cargo en el Consejo Directivo (presidente, vicepresidentes, secretario y tesorero) tenga pleno conocimiento del funcionamiento de la asociación, de su plan estratégico, de sus estrategias, y de las exigencias y compromisos del puesto.

4.3.1 Proceso de Integración de los Consejeros:

Los nuevos consejeros deberán pasar por un proceso de inducción que realizará la dirección general de Consejo Cívico con apoyo de los líderes de área de la asociación, en la cual se pondrá al corriente al nuevo consejero de todos los aspectos legales, de gobernanza, del plan estratégico, las comisiones y comités existentes, y demás aspectos importantes relacionados a su función en el órgano de gobierno de la Asociación.

Será requisito que los nuevos consejeros, una vez hayan tomado posesión en la Asamblea General Ordinaria, firmen el código de ética, una carta compromiso, carta de confidencialidad, declaración de no conflicto de intereses y cualquiera otra información que les sea solicitada por la dirección general para el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales de la asociación.

4.4 Facultades y obligaciones de los Consejeros

Corresponde al Consejo Directivo como órgano de administración y operación, la representación de la Asociación ante toda clase de autoridades y dependencias gubernamentales, instituciones educativas, sociedades, asociaciones y organismos de cualquier índole los que, en el ejercicio de su objeto social, tenga o deba tener contacto con la propia Asociación.

1. Convocar a Asambleas Generales de Asociados y llevar a cabo sus resoluciones;
2. Ejecutar los acuerdos emanados de las Asambleas Generales de Asociados;
3. Llevar a cabo todos los actos y celebrar los contratos o convenios que resulten necesarios o convenientes para cumplir con los programas de actividades aprobados por la Asamblea, así como los de urgencia o especiales que surgieren;
4. Aprobar los presupuestos económicos de la Asociación;
5. Administrar y custodiar el patrimonio social;
6. Formular y someter a la consideración y aprobación de la Asamblea de Asociados, el informe anual de actividades, así como el estado de cuentas resultante de la administración presupuestal y del patrimonio social;
7. Evaluar y formular las propuestas de admisión y exclusión de Asociados o Amigos de Consejo Cívico, ejecutando las acciones necesarias según los acuerdos que al respecto tome la Asamblea General de Asociados correspondiente;
8. Afiliar o incorporar a la Asociación a otras agrupaciones afines;
9. Cualquier otro asunto relacionado con la marcha y administración de las relaciones con instituciones afiliadas, tanto nacionales como del extranjero, incluso la celebración de convenios y/o la participación conjunta de eventos de cualquier naturaleza;
10. Nombrar representantes de la Asociación ante organismos internacionales o extranjeros con quienes se mantengan o establezcan relaciones;
11. Establecer el monto de las cuotas que deban cubrir los Asociados y Amigos de Consejo Cívico;
12. Contratar y, en su caso, remover al Director General de la Asociación;

13. Designar de entre sus miembros, al Presidente, Secretario, Tesorero y Vicepresidente(s);
14. Invitar a representantes de los Asociados a formar parte con un cargo honorífico y por el periodo de un año, de una Comisión de Gobernanza y de un Comité de Honor y Justicia.
15. Designar al Comisario que será aprobado por la Asamblea de Asociados.
16. Delegar a la/el Director General cualquiera de los poderes establecidos en este artículo, de acuerdo a las políticas que establezca el Manual de Gobernanza;
17. Elaborar y realizar las modificaciones correspondientes al Manual de Gobernanza;
18. Las demás que le correspondan según lo previsto en los estatutos sociales, o las que expresamente le confiera a la Asamblea General de Asociados.

Los Consejeros se comprometen a asistir un mínimo de 70% de las sesiones del Consejo Directivo que se convoquen en el año, así como las Asambleas Generales de Asociados que se convoquen, sean éstas Ordinarias o Extraordinarias.

4.5 Sustitución de los miembros

El Presidente del Consejo Directivo será sustituido en sus ausencias temporales por el Vicepresidente. En caso de renuncia o ausencia definitiva del Presidente, entrará en sustitución de forma temporal el Vicepresidente, en tanto el Consejo Directivo convoque a una Asamblea de Asociados.

En caso de que cualquier otro miembro del Consejo Directivo se ausente de manera temporal o definitiva o renuncie al cargo, el Consejo Directivo decidirá sobre su sustitución.

El Presidente y/o Tesorero podrán ser removidos de sus cargos, después de un dictamen del Comité de Honor y Justicia, si incurren en incumplimiento grave de los estatutos o del Manual de Gobernanza, en particular por las siguientes razones:

- Ordenar la ejecución de gastos o inversiones relevantes y no previstas en el presupuesto anual de la Asociación, sin consultar o solicitar aprobación del Consejo Directivo.
- Invertir los fondos de la Asociación de tal forma que esto ponga en peligro su subsistencia.
- Ordenar un incumplimiento a cualquier ley u ordenamiento legal nacional o internacional vigente por parte de la Asociación.
- Ocultar información financiera clave al resto del Consejo Directivo.

Los Consejeros podrán dejar su cargo o ser separados de su cargo antes de concluir sus tres años, por los siguientes motivos:

- Cuando lo soliciten a la Comisión de Gobernanza, por motivos personales o profesionales.
- Cuando el Asociado que representa así lo solicite.
- Cuando hayan estado en una situación de conflicto de intereses y que el Comité de Honor y Justicia haya dictaminado que sean separados de su cargo para no afectar a la institución.
- Cuando hayan tenido ausencias a tres reuniones de consejo directivo consecutivas en el año, sin notificar al presidente sobre la no asistencia.
- Cuando haya tenido una participación menor al 70% de las reuniones a las cuales fue convocado de los órganos de gobernanza durante el periodo entre Asambleas ordinarias.
- Por no sujetarse a los estatutos o a los reglamentos de la Asociación, después de un dictamen del Comité de Honor y Justicia.
- Por observar una conducta contradictoria a los fines de la Asociación, después de un dictamen del Comité de Honor y Justicia.

- Por negligencia, culpa grave, calumnia en contra de la asociación o dolo en el desempeño de su cargo, según lo determine un dictamen del Comité de Honor y Justicia.
- Por el hecho de ser condenado por la Autoridad Judicial por incumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.
- En caso de ser acusado de cualquier delito fiscal o fraude, o que el asociado que lo haya postulado sea acusado de delito fiscal, fraude, o de cualquier infracción fiscal

En caso de que cualquier Consejero tuviera que separarse de su cargo a más de 3 meses de distancia previa de la Asamblea Ordinaria, el Consejo Directivo solicitará a la Comisión de Gobernanza presentar propuestas para sustituir a este Consejero. Una vez seleccionado el candidato por el Consejo Directivo, se tendrá que convocar a una Asamblea Extraordinaria de Asociados para validar esta propuesta.

En caso de que cualquier Consejero tuviera que separarse de su cargo a menos de 3 meses la Asamblea Ordinaria, se seguirá el proceso normal de sustitución junto con el reemplazo de los demás Consejeros.

Cuando se tenga que sustituir a un Consejero durante el año en curso, y a más de 3 meses de distancia de la Asamblea Anual, el nuevo Consejero tomará posesión por 2 años más el número de meses faltantes hasta la siguiente Asamblea Anual Ordinaria.

4.6 Resolución de conflictos en decisiones del Consejo Directivo

En caso de que exista un desacuerdo de los Consejeros sobre una decisión que se discuta en la reunión del Consejo Directivo, el proceso para resolver el conflicto será el siguiente:

- Se enlistarán las opciones de solución al problema / decisión que se pretende tomar.
- Todos los presentes en la reunión de Consejo emitirán votos por la solución que más lo convenza.
- La opción que reúna la mitad más un voto favorable será la seleccionada.
- En caso de llegar a un empate, el Presidente del Consejo tiene un voto de calidad.

Los integrantes del Consejo Directivo, en la sesión inmediatamente posterior a la Asamblea General Ordinaria, tendrán a bien llegar a un consenso para la asignación de cargos a los consejeros, y en dado caso que no hubiera consenso, proceder a una votación para designar a los cargos por mayoría.

Los cargos tendrán una duración de un año, y se podrán renovar durante el tiempo que dure el periodo de cada consejero, inclusive si renueva otro periodo.

5.1 El Presidente

5.1.1 Descripción del perfil del Presidente

El Presidente del Consejo Cívico representa al Consejo Directivo ante la comunidad, y es el responsable de mantener a la organización enfocada hacia su misión, con estricto apego a los estatutos sociales, y a las leyes aplicables, promoviendo siempre el que hacer y la buena imagen de la Asociación.

El Presidente deberá de tener las siguientes características:

- Estudios de licenciatura o sus equivalentes terminados, con posgrado deseable.
- Participación como voluntario o empleado de alguna organización de la sociedad civil, A.C., A.B.P., o Cámara empresarial.
- Tener reconocimiento ético y moral de la comunidad por la labor realizada a lo largo de su trayectoria laboral.
- Es deseable que el Presidente tenga una trayectoria como asociado participante en una Comisión, o como Consejero, y que conozca bien los proyectos de la institución.
- El Presidente deberá de contar con conocimientos de administración financiera, y ser capaz de gestionar reuniones de captación de recursos para la Asociación.
- El Presidente deberá de tener conocimientos del contexto sociopolítico del estado y una buena capacidad de negociación con actores de diversos perfiles.
- El Presidente deberá de tener capacidad de interlocución con medios de comunicación y ser portavoz de la institución.

En caso de que el Presidente sea designado en una reunión de Consejo no inmediatamente posterior a la Asamblea Anual Ordinaria, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, en la cual podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo.

5.1.2 Funciones y obligaciones del Presidente Son obligaciones del Presidente por estatutos:

1. La representación legal, jurídica y social de la Asociación;
2. Representar a la Asociación ante cualquier autoridad judicial, administrativa o de trabajo tanto federal como estatal;
3. Formular conjuntamente con el Tesorero el informe anual de su gestión y el estado de cuenta resultante del ejercicio presupuestal y de la administración del patrimonio social para ser sometidos a la consideración y aprobación de la asamblea de Asociados;
4. Responsabilizarse conjuntamente con el Tesorero de la custodia, conservación y trámite de la documentación legal, fiscal, contable y administrativa de la Asociación, representando a la misma ante toda clase de autoridades o de dependencias gubernamentales, en lo relativo a dichos aspectos del funcionamiento de la Asociación;
5. Convocar directamente a las sesiones del Consejo Directivo y asambleas de Asociados presidiendo las respectivas reuniones;
6. Cumplir y hacer cumplir estos estatutos, así como los acuerdos emanados del Consejo Directivo y asamblea de Asociados;
7. Administrar y custodiar en coordinación con el Tesorero el patrimonio social;
8. En su caso, delegar poderes al Director General.

Son funciones del Presidente:

Orientación estratégica:

- El seguimiento a la misión y las principales líneas de acción y de la institución, así como en su actualización periódica según se requiera.
- Revisar los informes mensuales y anuales de actividades.
- Coadyuvar en la planeación anual de proyectos y programas enfocados al cumplimiento de la Misión.
- Evaluar en forma mensual o según aplique el avance de los programas y proyectos, y hacer propuestas para su mejoramiento, o en su caso, su terminación, a partir de una evaluación anual.
- Orientar a la Dirección General en la toma de decisiones operativas de la organización.

Funcionamiento óptimo de la organización y sus órganos de gobierno:

- Convocar y presidir las sesiones del Consejo Directivo.
- Convocar y presidir las asambleas de Asociados.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y acuerdos del Consejo Directivo y Asamblea de Asociados.
- Garantizar la rendición de cuentas de la asociación.
- Evaluar el trabajo del Director general y apoyar en la evaluación de los gerentes internos.
- Velar por el buen funcionamiento del equipo operativo y de los diferentes órganos de consulta, comités y comisiones.
- Apoyar a la Dirección General en la definición de la mejor estructura organizacional, así como en el reclutamiento de los puestos gerenciales.
- Velar por el adecuado funcionamiento del Consejo Directivo, incluyendo la identificación e invitación a nuevos Consejeros (según plan de rotación y representatividad), así como la suficiente disponibilidad de candidatos a ocupar la Presidencia en un plazo inmediato y mediano.

Manejo patrimonial y sostenibilidad económica de la asociación:

- Integrar en conjunto con el Director General, el plan anual de procuración de fondos, y liderar las estrategias anuales en este sentido, con apoyo de los integrantes del Consejo Directivo.
- Cuidar el manejo financiero, incluyendo el desarrollo de estrategias para la sustentabilidad.
- Integrar, en conjunto con el Director General y el Tesorero, el presupuesto anual operativo de la asociación.
- Formular junto con el Tesorero, el informe anual y el estado de cuenta del ejercicio presupuestal y de la administración del patrimonio social.
- Responsabilizarse con el Tesorero de la custodia, conservación y trámite de la documentación legal, fiscal, contable y administrativa de la Asociación.
- Administrar y custodiar en coordinación con el Tesorero el patrimonio social.

Relaciones y comunicación hacia la Comunidad:

- Cuidar la adecuada representación y buena imagen de la institución ante diferentes agentes y actores de la comunidad (autoridades, sectores sociales, medios, etc.).
- Dar visibilidad al Consejo en la comunidad.
- Mantener una estrecha colaboración con los asociados.
- Asegurarse de la adecuada implementación de la estrategia institucional de comunicación, y evaluar sus resultados en conjunto con el Consejo Directivo.
- Emitir posicionamientos oficiales de la institución.
- Implementar estrategias anuales para reforzar la relación con asociados, y atraer a nuevos asociados.

Representación legal, jurídica y social:

- Representar a la Asociación ante cualquier autoridad judicial, administrativa o de trabajo.
- Garantizar el debido cumplimiento de las obligaciones legales de la asociación, en conjunto con la Dirección General.

5.2 El Vicepresidente

5.2.1 Descripción del perfil del Vicepresidente

El o los Vicepresidente (s) suplirá las ausencias temporales del Presidente del Consejo Directivo, así como la ausencia que ocurriere en forma definitiva, hasta en tanto no se elija a un nuevo Presidente de dicho órgano.

- El Vicepresidente deberá tener las siguientes características:
- Estudios de licenciatura o sus equivalentes terminados, con posgrado deseable.
- Participación como voluntario o empleado de alguna organización de la sociedad civil, A.C., A.B.P., o Cámara empresarial.
- Tener reconocimiento ético y moral de la comunidad por la labor realizada a lo largo de su trayectoria laboral.
- El o los Vicepresidentes deberán de tener capacidad de interlocución con medios de comunicación y ser portavoz de la institución en ciertos casos determinados de común acuerdo con el Consejo Directivo y/o la Dirección General.

En caso de que el Vicepresidente sea designado en una reunión de Consejo no inmediatamente posterior a la Asamblea Anual Ordinaria, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, posterior a la que podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo. En caso de que el Vicepresidente sea designado después de una Asamblea Extraordinaria y por ausencia de un integrante del Consejo Directivo, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, en la cual podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo.

5.3 El Secretario

5.3.1 Descripción del perfil del secretario

El Secretario garantiza el adecuado resguardo de los libros, actas y documentos importantes de la Asociación, así como un debido respecto a procesos legalmente exigidos a asociaciones civiles.

El Secretario deberá tener las siguientes características:

- Tener estudios terminados de licenciatura o equivalentes.
- Participación como voluntario o empleado de alguna organización de la sociedad civil, A.C., A.B.P., o Cámara empresarial.
- Tener reconocimiento ético y moral de la comunidad por la labor realizada a lo largo de su trayectoria laboral.

En caso de que el Secretario sea designado en una reunión de Consejo no inmediatamente posterior a la Asamblea Anual Ordinaria, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, posterior a la que podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo. En caso de que el Secretario sea designado después de una Asamblea Extraordinaria y por ausencia de un integrante del Consejo Directivo, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, en la cual podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo.

5.3.2 Facultades y obligaciones del Secretario

Son facultades y obligaciones del Secretario, las siguientes:

1. Formular con el Presidente del Consejo Directivo el Informe Anual de la gestión y el estado de cuenta resultante del ejercicio presupuestal y de la administración del patrimonio social para ser sometidos a la consideración y aprobación de la Asamblea General de Asociados.
2. Responsabilizarse de la custodia, conservación y trámite de la documentación legal, fiscal, contable y administrativa de la Asociación, respetando a la misma ante toda clase de autoridades o dependencias gubernamentales en lo relativo a dichos aspectos del funcionamiento de la Asociación.
3. Suscribir en unión del Presidente y del Director General los documentos a nombre de la Asociación, que sean necesarios para la administración y gestión normal de la misma.

5.4 El Tesorero

5.4.1 Descripción del perfil del Tesorero

El Tesorero garantiza el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la organización, y supervisa el sano manejo financiero, integra adecuadamente los informes anuales para la Asamblea, y reporta ante el Consejo Directivo sobre el estatus de los egresos e ingresos de la organización.

El Tesorero deberá tener las siguientes características:

- Ser de preferencia contador público o administrador de empresa, con posgrado deseable.
- Tener experiencia participando como voluntario o empleado de alguna organización de la sociedad civil, AC, ABP, o Cámara empresarial, en particular, en la parte de administración y manejo financiero de la misma.
- Tener reconocimiento ético y moral de la comunidad por la labor realizada a lo largo de su trayectoria laboral.

En caso de que el Tesorero sea designado en una reunión de Consejo no inmediatamente posterior a la Asamblea Anual Ordinaria, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, posterior a la que podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo. En caso de que el Tesorero sea designado después de una Asamblea Extraordinaria y por ausencia de un integrante del Consejo Directivo, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, en la cual podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo.

5.4.2 Facultades y obligaciones del Tesorero

Son facultades y obligaciones del Tesorero, las siguientes:

1. Formular con el Presidente del Consejo Directivo el Informe Anual de la gestión y el estado de cuenta resultante del ejercicio presupuestal y de la administración del patrimonio social para ser sometidos a la consideración y aprobación de la Asamblea General de Asociados.
2. Responsabilizarse de la custodia, conservación y trámite de la documentación legal, fiscal, contable y administrativa de la Asociación, respetando a la misma ante toda clase de autoridades o dependencias gubernamentales en lo relativo a dichos aspectos del funcionamiento de la Asociación.
3. Suscribir en unión del Presidente y del Director General los documentos a nombre de la Asociación, que sean necesarios para la administración y gestión normal de la misma.

Además, el Tesorero participará en las siguientes actividades de gestión financiera y legal:

- Participar en la integración del presupuesto anual de operación, y definir la estrategia anual de procuración de fondos.
- Revisar y emitir recomendaciones sobre los informes mensuales de ingreso/gasto.
- Verificar que la persona que firma el dictamen de la Auditoría sea distinta de aquella que actúa como Comisario.

5.5 El Comisario

5.5.1 Descripción del perfil del Comisario

El Comisario garantiza una efectiva vigilancia del trabajo de la Asociación, su apego a la misión, a leyes y normas vigentes en el país, así como una adecuada gobernanza de la misma por su Consejo Directivo y la Dirección General

El Comisario no es Consejero. Participa en las actividades del Consejo Directivo con derecho a voz, pero no a voto. Es propuesto por el Consejo Directivo a la Asamblea de Asociados para su aprobación.

El cargo de Comisario tiene una duración de un año, y podrá ser renovado cuantas veces sea recomendado por el Consejo Directivo y aprobado por la Asamblea de Asociados, sin límite de tiempo.

- El Comisario deberá de tener las siguientes características:
- Ser de preferencia contador público, administrador de empresas, o licenciado en finanzas, o sus equivalentes.
- Haber participado como voluntario o empleado de alguna organización de la sociedad civil, AC, ABP, o cámara empresarial.
- Conocer de administración financiera y marco legal aplicable a las organizaciones civiles en temas fiscales.

En caso de que el Comisario sea aprobado en una Asamblea Extraordinaria, su cargo durará hasta la siguiente Asamblea Ordinaria, en la cual podrá dejar el cargo o ser reelecto por el Consejo Directivo. En caso de ausencia definitiva del Comisario, el Consejo Directivo tendrá a bien buscar un nuevo candidato, y el Presidente convocará a una Asamblea Extraordinaria de Asociados, con el fin de aprobar el nombramiento del nuevo Comisario.

En caso de que esta ausencia definitiva ocurriera en los 3 meses anteriores a la Asamblea Anual Ordinaria, se someterá a votación de la Asamblea Ordinaria de Asociados el nombramiento del nuevo Comisario.

5.5.2 Facultades y obligaciones del Comisario

Son facultades y obligaciones del Comisario:

- Asesorar al Consejo Directivo y a la Dirección General en las políticas internas del manejo financiero y legal de la organización, así mismo del cumplimiento de las obligaciones hacendarias y legales.
- Participar en la elaboración del calendario anual de obligaciones fiscales.
- Auxilia al Consejo Directivo en el análisis de los planes de contingencia y recuperación de información.
- Revisión anual de las políticas internas de manejo legal y financiero.
- Emitir opinión de aprobación al Presidente y Tesorero para cambios a las políticas y criterios contables conforme a los cuales se elaboran los estados financieros.
- Recomendar a la Dirección General cambios en las políticas internas de la organización para cumplir con observaciones de Auditoría.
- Verificar que los estados financieros sean firmados por el Tesorero, Director General y Presidente del Consejo.
- Proponer al Consejo Directivo el Auditor externo.
- Presentar una evaluación del desempeño de los auditores externos al CD.
- Presentación a tiempo de los estados financieros para la Asamblea.
- Reunirse cuando menos una vez al año con el Auditor externo.
- Cambiar al socio que dictamina los estados financieros al menos cada 5 años.
- Vigilancia de la Asociación.
- Participar en el informe anual acerca de la situación legal de la Asociación.
- Participar en el Comité de Honor y Justicia y vigilar el cumplimiento del código de conducta, y de la política de conflicto de intereses y en el mecanismo de revelación de hechos indebidos.
- Inspeccionar los registros de la Asociación.
- Participar en los cambios que se realicen en los estatutos de la Asociación.
- Asistir a las juntas del Consejo Directivo y a las Asambleas de Asociados, con voz, pero sin voto.
- Vigilar, en cualquier tiempo, las obligaciones a cargo de la Asociación.

- Realizar cuando menos una vez al año, una revisión de la situación legal de la sociedad y se informa al Consejo Directivo.
- Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la Asociación.
- Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la Asociación cumple con las diferentes disposiciones a las que está sujeta.
- Verificar el cumplimiento del mecanismo de revelación de hechos indebidos.

El Consejo Directivo tendrá la facultad de integrar órganos de consulta, mismos que no tendrán injerencia alguna en actos de administración de la asociación, pero fungirán como asesores de la labor de los consejeros y del equipo operativo de la asociación.

Para integrar dichos órganos, el Consejo Directivo privilegiará a personas pertenecientes a los Asociados y Amigos de Consejo Cívico, y que cumplan con los mismos requisitos que los de los consejeros.

Las funciones de los Órganos de Consulta, Comisiones y Comités serán las de proporcionar dirección estratégica y supervisión para asegurar que la organización cumpla con su misión y objetivos. Esto incluye garantizar la sostenibilidad del área, así como el seguimiento a las estrategias que conduzcan al cumplimiento del Objeto Social de la Asociación y su Plan Estratégico.

6.1 Integración y funcionamiento de los Órganos de Consulta, Comisiones y Comités

6.1.1 Integración de los Órganos de Consulta, las Comisiones Consultivas y Comités Consultivos

Para integrar estos órganos, el Consejo Directivo y la Dirección General procederán, con la asesoría de la Comisión de Gobernanza, a identificar e invitar a personas que cumplan con los mismos requisitos que los de los consejeros, con tal de garantizar la participación de personas de excelente reputación en la comunidad. Estos invitados serán voluntarios que no percibirán remuneración alguna.

Las personas que serán invitadas a participar en los comités y comisiones, así como en los órganos de consulta, podrán ser:

- Asociados o Amigos de Consejo Cívico, con quien se realizan alianzas para desarrollar actividades en conjunto.
- Expertos reconocidos en la comunidad, que no ocupen un cargo público o un puesto de elección popular.

Se buscará que la conformación de estos Comités, Comisiones y Órganos de Consulta garanticen un adecuado balance de género, edades y perfiles.

Los invitados al Órgano de Consulta del Consejo Directivo desempeñan su cargo de manera honorífica por tres años. Los miembros del Órgano de Consulta, podrán reelegirse por tres periodos adicionales de tres años cada uno, siempre y cuando su participación en órganos de consulta de la asociación no sea mayor a 12 años.

Los consejeros invitados a participar en Comisiones, Comités y Órganos de Consulta ejercerán su cargo de manera honorífica por un periodo de tres años, pudiendo reelegirse tres veces, siempre y cuando cumplan con los requisitos y la Comisión de Gobernanza lo apruebe.

Cada año, el Presidente de cada órgano de gobernanza realizará una evaluación del desempeño de

los y las integrantes de dicho órgano, con el apoyo del Líder del área correspondiente. Con base en los resultados de esta evaluación el Presidente de cada órgano de Gobernanza definirá la permanencia o salida de los consejeros de ejes, y comunicará su evaluación de los consejeros a la Comisión de Gobernanza.

Es obligación de todos los invitados a Comisiones, Comités y Órganos de Consulta conocer el Manual de Gobernanza del Consejo Cívico y aceptar respetar sus estatutos sociales. En todo caso, estas personas estarán sujetas a los mismos requisitos que los integrantes del Consejo Directivo, y deberán firmar la declaración de Conflicto de Intereses, Código de Ética, Carta de Confidencialidad y cualquier otro documento que la organización solicite necesario.

En ningún caso podrá formar parte de un comité o una comisión una persona que participe como consultor o que tenga una relación de proveedor de la Asociación.

6.1.2 Del trabajo de las Comisiones, Comités y Órganos de Consulta

Se espera de los invitados de la Comisión, Comité y Órgano de Consulta, su participación activa y sostenida. Las Comisiones, Comités y Órganos de Consulta deberán de sesionar un mínimo de 3 veces al año, salvo que específicamente se indique algo diferente en el apartado correspondiente más abajo en este Manual. El calendario anual de sesiones se establecerá cada año, después de la Asamblea Anual Ordinaria, y será notificado a todos los invitados.

Los invitados a los órganos de gobernanza tendrán la obligación de asistir al menos al 70% de las reuniones que se convoquen en el año. La no asistencia a 3 reuniones consecutivas será motivo de terminación de su participación como invitado en el comité o comisión, sujeto a excepciones de acuerdo a la evaluación de la Comisión de Gobernanza.

Las Comisiones, Comités y Órganos de Consulta podrán emitir recomendaciones no vinculantes al Consejo Directivo sobre la marcha de los programas y proyectos. De ninguna manera las comisiones, comités y órganos de consulta podrán determinar acciones que sean contrarias a lo establecido en los estatutos y el objeto social de la asociación, ni en su plan estratégico.

La toma de decisión le corresponde en todo momento al Consejo Directivo, en concordancia con la Dirección General. Todas las decisiones de gastos e inversión que realice la asociación se harán bajo la supervisión de la Dirección General, conjuntamente con el Consejo Directivo, o según los poderes que le sean otorgados por el Consejo Directivo.

Los responsables de acompañar el trabajo de los comités y las comisiones en calidad de Secretario Técnico serán los colaboradores de Consejo Cívico que en este momento lideren las áreas de acción o de soporte correspondientes al comité o comisión en cuestión. El Secretario Técnico tomará acuerdos y minutas de cada reunión, las listas de asistencia de

los integrantes de cada comité o comisión, y las comunicará a la Dirección General que garantizará su debida conservación en el archivo del Consejo Cívico.

El Secretario Técnico de cada comité, comisión u órgano de consulta presentará un informe trimestral de actividades realizadas por dichos órganos, que será puesto a disposición del Consejo Directivo.

El Consejo Directivo es el único órgano habilitado para validar o cancelar los acuerdos tomados en Comisión, Comité u Órgano de Consulta si estos contravienen la Misión, Visión y Objetivos estratégicos, o si muestran ser riesgosos para el quehacer del Consejo Cívico.

6.2 Órgano de Consulta del Consejo Directivo

Todas las personas invitadas que integran el Órgano de Consulta de Consejo Directivo, encabezarán o formarán parte de una de las Comisiones, Comités y Órganos de Consulta. Los órganos de gobernanza de la asociación deberán ser presididos por un integrante del Consejo Directivo o del Órgano de Consulta.

Los invitados al Órgano de Consulta del Consejo Directivo desempeñan su cargo de manera honorífica por tres años. Los miembros del Órgano de Consulta, podrán reelegirse hasta tres periodos adicionales de tres años cada uno, siempre y cuando su participación en órganos de consulta de la asociación no sea mayor a 12 años.

El Órgano de Consulta del Consejo Directivo deberá sesionar cuando menos 3 veces al año. El Consejo Directivo establecerá el calendario anual de reuniones ordinarias, y podrá convocar a reuniones extraordinarias cuando sean necesarias.

El Consejo Directivo podrá evaluar con este órgano de consulta la adecuada marcha de proyectos y programas implementados por las áreas operativas de la asociación, así como revisar los avances de las estrategias puestas en marcha para lograr lo estipulado en el objeto social y los estatutos sociales de la asociación. Sin embargo, este Órgano de Consulta no tendrá capacidad de participar con voz ni voto en ningún acto de administración de la Asociación, y tampoco tendrá ningún poder de los que se definen en los Estatutos Sociales o en este Manual de Gobernanza.

Las personas que hayan participado en el Órgano de Consulta podrán integrarse posteriormente como miembros del Consejo Directivo, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en los estatutos sociales y este manual. De la misma forma que, las personas que hayan participado como consejeros en las comisiones y comités podrán integrarse posteriormente como miembros del Órgano de Consulta, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en los estatutos sociales y este manual.

6.3. Órgano Juvenil de Consulta

El Órgano Juvenil de Consulta se conformará para poder tomar en cuenta la voz de los jóvenes en la asociación. Las personas invitadas a participar en este órgano deberán cumplir con los mismos requisitos de perfil, y las mismas obligaciones que los demás invitados a participar en comisiones y comités. Se invitarán a participar a personas que, por su perfil, área de especialidad, conocimiento, o demás características, puedan tener una participación en un comité o comisión consultivos.

Este órgano de consulta se reunirá al menos tres ocasiones al año. Quien lo encabece participará también en el Órgano de Consulta del Consejo Directivo, para realizar propuestas y recomendaciones al Consejo Directivo sobre los proyectos y programas de la asociación, encaminadas al cumplimiento del objeto social y del plan estratégico.

6.4 Comisión de Gobernanza

El Consejo Directivo podrá conformar una Comisión de Gobernanza en la cual participarán el Presidente y/o Secretario. Puede invitar a sus sesiones al Director General, en caso de que sea necesaria su participación.

La Comisión de Gobernanza deberá de sesionar al menos dos veces al año, para realizar las siguientes actividades:

1. Proponer candidatos para las vacantes en el Consejo Directivo.
 - a. Cada año, la Comisión de Gobernanza deberá proponer candidatos con perfiles adecuados de acuerdo a lo especificado en este Manual de Gobernanza, para ocupar las vacantes en el Consejo Directivo. En la sesión de Consejo inmediatamente anterior a la Asamblea General Ordinaria, el Consejo Directivo seleccionará el o los perfiles idóneos, mismos que serán propuestos a la Asamblea Anual Ordinaria para su aprobación.
 - b. Se seguirá para esto el proceso establecido en el capítulo 4 de este manual.
2. En caso de ausencia definitiva de un consejero, la Comisión procederá a identificar posibles candidatos para el reemplazo del consejero, siguiendo el proceso establecido en el capítulo 4 de este Manual.
3. Propondrá al Consejo Directivo y revisará con él las reglas para la postulación de Consejeros.
4. Participará en la revisión y cambios al Manual de Gobernanza, aportando recomendaciones al Consejo Directivo.
5. Evaluar la participación de los consejeros y consejeras, y emitir una opinión de "no objeción" para aceptar o retirar a nuevos consejeros de los órganos de consulta.

6.5 Comité de Honor y Justicia

El Consejo Directivo siempre deberá conformar un Comité de Honor y Justicia, órgano consultivo cuyo propósito principal será garantizar el apego de la asociación a sus estatutos sociales, manual de gobernanza y demás leyes vigentes en el país.

Serán invitados a participar en este Comité, además del Comisario, cuatro asociados de la asociación. Esta invitación a participar será indefinida, siempre y cuando sigan participando como asociados. Siempre deberá de estar integrado por un número impar de invitados.

El Comité de Honor y Justicia sesionará solamente en caso de que sea necesario, y tendrá a bien emitir una recomendación al Consejo Directivo y a la Asamblea General de Asociados sobre la expulsión de asociados y de Consejeros. Sus recomendaciones serán sometidas en Asamblea Extraordinaria de Asociados a votación.

Basará sus decisiones en los estatutos sociales del Consejo Cívico, las leyes vigentes en el país y el estado, y este Manual de Gobernanza. El Comité buscará que siempre se garantice el respeto de los valores de la institución, que no se incurra en ningún conflicto de intereses, y que se mantenga la reputación, confiabilidad, y buena imagen del CC.

Todas las sesiones del Comité deberán de documentarse en una minuta que contenga los acuerdos, y se darán a conocer al Consejo Directivo. Las minutas se conservarán en el archivo del CC. Las recomendaciones del Comité de Honor y Justicia serán presentadas en Asamblea Extraordinaria de Asociados, y serán votadas por mayoría de los asociados presentes. La resolución de la Asamblea

Extraordinaria tendrá el carácter de irrevocable y se dará a conocer al Asociado, Amigo de Consejo Cívico o consejero interesado en un plazo no mayor a 5 días hábiles, y de forma escrita.

6.6 De los Consejos, Comisiones y Comités autorizados

Los consejos, comisiones, comités son herramientas al servicio de la asociación. Son órganos de gobernanza integrados por consejeros, y por expertos y aliados estratégicos, que dan seguimiento puntual a estrategias de las áreas de incidencia y áreas operativas, para asegurarse de que se mantengan alineadas a la planeación estratégica del Consejo Cívico. Como tal, es necesario que los integrantes sean conocedores de los temas que atienden cada comisión y comité.

La asociación tiene un proceso establecido de planeación estratégica y operativa, en el cual participan los consejeros. Cada año, la dirección general establece el calendario anual de planeación, con fechas y alcances a completar, con el fin de cuadrar con los procesos de rendición de cuentas y de procuración de fondos. Se espera de los consejeros que se alineen con esta planeación institucional y que contribuyan en la elaboración, año con año, del plan operativo de las áreas, alineado a la estrategia de la asociación.

Las comisiones y comités no pueden proponer durante el transcurso del año, proyectos y programas que no estén alineados al plan operativo de la asociación. En dado caso que por una coyuntura emerja en el transcurso del año, se deberá plantear una estrategia de atención, misma que puede ser discutida y enriquecida en la comisión, y que deberá ser aprobada por el Consejo Directivo para llegar a ser implementada.

6.6.1 Consejo Consultivo de yCo.

El Consejo Consultivo de yCo. Tiene como objetivo asesorar a la Dirección General y al Consejo Directivo de la asociación sobre el seguimiento de las estrategias de fortalecimiento y desarrollo de habilidades en las organizaciones y líderes de la sociedad civil organizada.

6.6.2 Consejo Consultivo de Cómo Vamos, Nuevo León

El Consejo Consultivo de Cómo Vamos Nuevo León tiene como objetivo dar seguimiento a las estrategias de evaluación gubernamental y rendición de cuentas y demás estrategias encaminadas a fomentar una gestión gubernamental virtuosa, establecidas en el plan estratégico de la asociación.

6.6.3 Consejo Consultivo de Causas Ciudadanas

El Consejo de Causas Ciudadanas asesorará a la Dirección General y al Consejo Directivo de la asociación sobre el seguimiento de las estrategias de empoderamiento a las organizaciones civiles brindándoles herramientas para movilizar a la comunidad y ejercer influencia en asuntos vitales para Nuevo León.

6.6.4 Comité de Crisis y Comunicación

El Comité de Crisis y Comunicación asesorará al Presidente del Consejo Directivo y la Dirección general, en caso de una crisis mediática sobre lineamientos de la comunicación interna y externa del Consejo Cívico, manejo medios de comunicación, vocería y protocolos mediáticos, y el posicionamiento institucional entre los diferentes grupos de interés.

6.6.5 Comité de Tesorería

El Comité de Tesorería garantiza la transparencia y la eficiencia en la gestión financiera, velando por el adecuado manejo de los recursos y gestionando riesgos financieros a los cuales pudiera estar expuesta la organización, asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros.

6.6.6 Comité Consultivo de Desarrollo Institucional

El Comité Consultivo de Desarrollo Institucional brindará asesoría en los siguientes aspectos del funcionamiento de la procuración de fondos:

- Diseño de estrategias y propuestas para ampliar la base de donantes.
- Acercar contactos con posibles donantes.
- Asesorar a la Presidencia y la Dirección General sobre seguimiento a petición de patrocinios cuando sea relevante.
- Acercar información relevante sobre oportunidades de becas, fondos y demás apoyos de fundaciones nacionales e internacionales.
- Asesorar sobre la organización de eventos de recaudación.

7.1 Perfil

El Director General del Consejo Cívico deberá de tener un mínimo de 10 años de experiencia, con práctica en los temas relacionados con los objetivos estratégicos de la asociación, con organizaciones civiles sin fines de lucro y/o puestos de responsabilidad social.

Será indispensable contar con estudios terminados de licenciatura, y deseable contar con una maestría en áreas afines al puesto: relaciones internacionales, derecho, administración pública, relaciones públicas, desarrollo organizacional.

Es deseable que sea una persona que haya tenido participación en voluntariado o como asociado de una OSC.

7.2 Facultades y Obligaciones

La misión de este puesto es liderar y gestionar la organización (Consejo Cívico) para el cumplimiento de la misión, las metas y otros lineamientos estratégicos desarrollados junto con el Consejo Directivo.

De acuerdo con los estatutos sociales, el Director General, tendrá las siguientes facultades y obligaciones en el desempeño de su cargo:

1. Coordinar la planeación anual de las actividades de la Asociación, tomando en cuenta en todo caso las indicaciones del Presidente y/o Consejo Directivo dentro de las atribuciones de ambos;
2. Velar por la adecuada administración financiera de la Asociación;
3. Reclutar y administrar al personal adecuado y suficiente para la realización de las actividades de la Asociación;
4. Acordar con el Presidente y/o el Consejo Directivo los nuevos proyectos que pretenda llevar a cabo la Asociación;
5. Presentar al Consejo Directivo un informe mensual sobre el progreso y estado de las iniciativas desarrolladas por la Asociación;
6. Asegurar la toma oportuna de decisiones relevantes de los asuntos de la Asociación.
7. Asegurar la adecuada ejecución de las decisiones, directrices, políticas, instrucciones y demás lineamientos que determine el Consejo Directivo de la Asociación para el personal operativo de la misma.
8. En lo general, realizar todas las actividades propias de su función que aseguren el cumplimiento del objeto social de la Asociación y su sustentabilidad.
9. Además, tendrá las obligaciones que establezca el Manual de Gobernanza.

7.3 Principales funciones

Liderar la integración de la estrategia anual.

- Proponer las definiciones estratégicas que guían el trabajo de la organización junto con el Consejo Directivo y miembros clave del equipo, aportando una visión propia.
- Acordar con el Presidente y/o el Consejo Directivo los nuevos proyectos que pretenda llevar a cabo la Asociación.
- Dirigir y supervisar la planeación anual, de acuerdo al plan de acción anual aprobado por el Consejo Directivo.
- Monitorear la implementación del plan de trabajo anual, y la evaluación de los avances conforme a metas establecidas por el Consejo Directivo.
- Brindar liderazgo (entendido como la capacidad de generar unidad y entusiasmo en los miembros de la organización e influir positivamente en otros para el logro de los resultados buscados); y estimular la creatividad e innovación.
- Promover los valores institucionales especificados por el Consejo Directivo.
- Proponer y coordinar esfuerzos periódicos de revisión de la misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Tomar decisiones de manera responsable y transparente y clarificar la toma interna de decisiones.
- Asegurar la adecuada ejecución de las decisiones, directrices, políticas, instrucciones y demás lineamientos que determine el Consejo Directivo de la Asociación para el personal operativo de la misma.

Garantizar el apego a las leyes vigentes, las disposiciones hacendarias, los estatutos sociales de la institución, el Manual de Gobernanza y políticas internas.

- Revisar en forma permanente el apego de la institución a las normas legales vigentes, a las disposiciones de hacienda, y a manuales internos (Manual de Gobernanza, políticas, etc).
- Establecer e implementar, de acuerdo con el Presidente, las sanciones internas en caso de no respeto a lo anterior.
- Coordinar la integración del informe anual de actividades para presentación en Asamblea general ordinaria de asociados, en estrecha coordinación con el Presidente.
- Supervisar el proceso de Auditoría externa anual, y la integración del informe de los auditores externos.
- Garantizar la óptima documentación y conservación de todos los trabajos de la institución, incluyendo estatutos sociales, actas de reuniones mensuales del Consejo Directivo, actas de asambleas ordinarias y extraordinarias, y archivos históricos.
- Revisar en forma anual el Manual de Gobernanza, así como políticas y protocolos de la organización. Y en su caso actualizarlos para optimizar el funcionamiento de la organización.
- Informar en su caso a los integrantes del Consejo Directivo, de la necesidad de convocar al Comité de Honor y Justicia para resolver un asunto.
- Promover los valores institucionales especificados por el Consejo Directivo.
- Proponer y coordinar esfuerzos periódicos de revisión de la misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Tomar decisiones de manera responsable y transparente y clarificar la toma interna de decisiones.
- Asegurar la adecuada ejecución de las decisiones, directrices, políticas, instrucciones y demás lineamientos que determine el Consejo Directivo de la Asociación para el personal operativo de la misma.

Garantizar el funcionamiento de los órganos de Gobierno.

- Construir una relación constructiva y complementaria entre el Consejo Directivo, motivando su participación y las aportaciones de cada uno.
- Mantener a los integrantes del CD al tanto de asuntos internos y externos mediante informes periódicos elaborados de la mano con la mesa directiva.
- Participar en las Comisiones, aportando información clave para los diálogos, y garantizar la oportuna toma de decisiones en función a los lineamientos estratégicos establecidos por el Consejo Directivo.

Planificación y gestión financiera.

- Preparar un presupuesto institucional claro y apropiado, aprobado por el Consejo Directivo, en colaboración con los gerentes de área.
- Asegurar, junto con el Tesorero y el Comisario, un sistema robusto de gestión contable-financiera para el correcto monitoreo y administración de los fondos y la toma de decisiones financieras estratégicas, incluyendo flujo de caja, monitoreo de la ejecución presupuestaria por proyecto, etc.
- Asegurar los controles financieros internos y la implementación de la auditoría anual, en apoyo con el Comisario y el Tesorero.
- Cumplir con toda normativa y requerimientos legales (impositivos, laborales, etc.).
- Mantener en equilibrio las finanzas de la institución, y garantizar el respecto y apego a las políticas administrativas establecidas para el gasto corriente y la inversión en proyectos.
- Proponer mejoras internas para la máxima eficiencia en el uso de los recursos.
- Proponer estrategias para la sustentabilidad económica de la institución.
- Desarrollar junto con el Consejo Directivo un modelo y estrategia de sustentabilidad financiera, y ejecutarlo con apoyo del Consejo y del Presidente.
- Cumplir con metas razonables de recaudación de fondos.
- Desarrollar relaciones positivas con donantes actuales y potenciales.

Representación, relaciones externas y comunicación.

- Representar a la organización en instancias locales y nacionales.
- Ejercer la vocería y la representación en ámbitos estratégicos incluyendo la comunicación oficial en medios de comunicación.
- Fomentar alianzas y colaboraciones estratégicas con organizaciones pares, actores políticos y otros para lograr las metas institucionales.
- Supervisar toda la estrategia comunicacional interna y externa.
- Asegurar la comunicación interna (hacia el equipo, entre áreas del equipo, entre el equipo y el Consejo Directivo, etc.).
- Garantizar la comunicación permanente con los asociados.

Planificación y gestión de los recursos humanos.

- Determinar e implementar un plan de recursos humanos, atrayendo, contratando y reteniendo el talento requerido acorde con las necesidades programáticas e institucionales.
- Asegurar claridad sobre roles y funciones y una estructura organizacional óptima.
- Asegurar procesos de supervisión, retroalimentación continua y crecimiento de los empleados.
- Evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo con metas anuales y funciones de cada puesto.

- Establecer políticas de recursos humanos (de orientación, capacitación, escala salarial, evaluación anual de desempeño, estrategias de desarrollo profesional, etc.).
- De ser necesario, discontinuar una relación laboral de manera legal, sensible y apropiada, con el acuerdo del Consejo Directivo.
- Asegurar un espacio de trabajo seguro y cómodo.
- Establecer un clima organizacional positivo, incentivador y de aprendizaje constante.

7.2 Proceso de Selección, Remoción y Sucesión de la Dirección General

7.2.1 El proceso de selección

La Dirección General será elegida y removida por el Consejo Directivo.

La selección de la Dirección General, en caso de requerir su sustitución, o por renuncia de la Dirección anterior, será conducida por la Presidencia del Consejo Directivo, en colaboración con la Comisión de Gobernanza.

La Comisión de Gobernanza presentará una propuesta de candidato(a) al Consejo Directivo, tomando en cuenta a las gerencias de la institución, y a candidatos(as) externos, proporcionando un proceso de selección que permita tomar la mejor decisión para la organización. La propuesta de candidato(a) se realizará durante una reunión de Consejo Directivo, y se aprobará con voto a favor del 75% de los presentes.

Cada año se deberán ratificar los poderes de la Dirección General en la Asamblea General Ordinaria.

7.2.2 El proceso de remoción

Para la remoción de la Dirección General se ha establecido un proceso interno.

Cualquier miembro del Consejo Directivo o el Órgano de Consulta puede presentar una solicitud formal de remoción de la Dirección General a la presidencia del Consejo Directivo. La presidencia designará a la Comisión de Gobernanza o el Comité de Honor y Justicia para evaluar la solicitud. Si se determina que hay motivos suficientes, se procederá a una revisión formal y una votación en el Consejo Directivo. Una vez tomada la decisión, se informará a la Dirección General, y si la remoción es aprobada, se iniciarán los procedimientos de transición y búsqueda de un nuevo Director General.

7.2.3 El proceso de sucesión.

La Comisión de Gobernanza podrá tomar las decisiones necesarias para el interinato y sucesión de la dirección general.

La asociación establecerá en sus manuales internos un proceso para asegurar una transición exitosa.

En el caso de sucesión no planeada, la Comisión de Gobernanza es responsable de designar a un líder interino y posteriormente formar un Comité de Sucesión encargado de presentar candidatos para la dirección general a la Comisión de Gobernanza y al Consejo Directivo.

En el escenario de sucesión planeada, la Comisión de Gobernanza es responsable de formar un Comité de Sucesión para llevar a cabo el proceso de evaluación y selección en los mínimos plazos posibles.