

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia
observatorio del
tercer sector de bizkaia



Autoría: Roberto Folgueira, Begoña Gavilán, Rafael López-Aróstegui y Zuriñe Romeo.
Equipo colaborador: Iskandar Cabezas, Ainara Canto y Eduardo Escobes.

El Informe *Los órganos de Gobierno en las entidades del Tercer Sector Social* es una investigación realizada por el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. El Observatorio es un programa de promoción del Tercer Sector promovido por la Diputación Foral de Bizkaia, BBK Fundazioa y Fundación EDE y con la colaboración del Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco.

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia
observatorio del
tercer sector de bizkaia

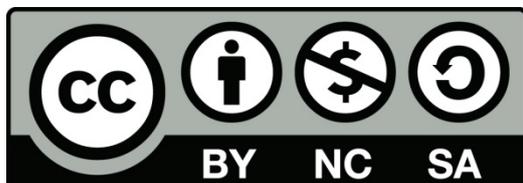


Colabora:



En la [web del Observatorio -www.3sbizkaia.org-](http://www.3sbizkaia.org) es posible acceder tanto a este documento como al resto de publicaciones del Observatorio y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.



ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Objetivos de la investigación	5
3. Metodología	6
4. Contextualización	10
5. Acercamiento a los órganos de gobierno: ¿Cómo son y qué funciones tienen los órganos de gobierno de las entidades del Tercer Sector Social?	16
5.1. Composición de los órganos de gobierno y perfil de las personas que lo forman.....	16
5.2. Funcionamiento de los órganos de gobierno	30
5.3. Funciones de los órganos de gobierno	23
6. Dificultades y preocupaciones: ¿Cuáles son los aspectos críticos o dificultades a las que se enfrentan los órganos de gobierno de las entidades del Tercer Sector Social?	34
7. Claves para una buena gobernanza: ¿Qué factores pueden considerarse clave para el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y las entidades?	46

1. INTRODUCCIÓN

Involucrarse en el órgano de gobierno de una organización del tercer sector social es una aventura a la que se suman numerosas personas y siempre de manera altruista.

Una tarea y una responsabilidad, cargadas de sentido y que ofrecen múltiples satisfacciones, pero que no están exentas de dificultades y retos que deben ser abordados, actuando siempre en beneficio de la organización a la que se representa.

Desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia hemos querido poner el foco en la realidad de los órganos de gobierno de las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi (TSSE), conscientes de la importancia clave que estos tienen, entre otros aspectos, como garantes de la identidad y, en concreto, de la coherencia entre la misión y la actividad, así como entre los valores que la organización declara, y propone socialmente, y los que vive (“función normativa o de identidad” como función inalienable de los órganos de gobierno).

Con este trabajo, en particular, hemos buscado:

- ampliar el conocimiento sobre las *características*, las *funciones* y el *funcionamiento interno*, de los órganos de gobierno de las organizaciones del TSSE;
- identificar algunos *aspectos críticos* para el gobierno de las organizaciones y las *dificultades*, o *necesidades*, que afrontan los órganos de gobierno en relación con ellos;
- identificar *factores clave* para una buena gobernanza y establecer *orientaciones* para el fortalecimiento de los órganos de gobierno relacionadas con estos factores.

Además, el propio proceso de investigación ha constituido para las organizaciones que han participado un espacio de *intercambio de experiencias y saber hacer*, en el que se han compartido tanto dificultades y retos, como orientaciones y ejemplos de buena gobernanza (*buenas prácticas*) que pueden ser de alguna ayuda también para otras organizaciones.

Hacer un alto en el camino y reflexionar sobre la propia acción de gobierno ya es, en sí mismo, un primer ejercicio de buena gobernanza. Y hacerlo junto con otras organizaciones ha añadido valor, sin duda, a ese ejercicio, posibilitando un *aprendizaje colectivo*.

Por eso, vaya desde aquí nuestro más sincero agradecimiento a todas y cada una de las organizaciones y personas que han participado en este proyecto de investigación.

Y a todos los equipos de personas que día a día gobiernan las organizaciones del tercer sector social, aportando su tiempo y su experiencia para posibilitar que, desde la coherencia con la misión y los valores de cada organización y del sector, se configuren como espacios capaces de ofrecer oportunidades para el ejercicio efectivo de los derechos a las personas, familias, colectivos y comunidades a cuyo servicio están, como espacios de participación para todas las personas que conforman su base social (personas socias, voluntarias, usuarias, remuneradas,...) y como espacios de ejercicio digno de la profesión para las y los trabajadores.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación ha perseguido **cuatro objetivos clave**:

1. Describir las *características*, las *funciones* y el *funcionamiento* de los órganos de gobierno de las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi.

2. Identificar algunos *aspectos críticos* para el gobierno de las organizaciones y *las dificultades* de los órganos de gobierno en relación con ellos.

3. Identificar *factores clave* para una buena gobernanza y establecer *orientaciones* para el fortalecimiento de los órganos de gobierno relacionadas con los mismos.

4. Promover el *aprendizaje colectivo* a partir del *intercambio de experiencias* y la identificación de *buenas prácticas*.



1.

Diagnóstico de la realidad de los órganos de gobierno



2. Identificación de dificultades



3. Orientaciones de mejora



4. Intercambio de experiencias y buenas prácticas



¿Cómo son, qué funciones tienen y cómo funcionan los órganos de gobierno de las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi?

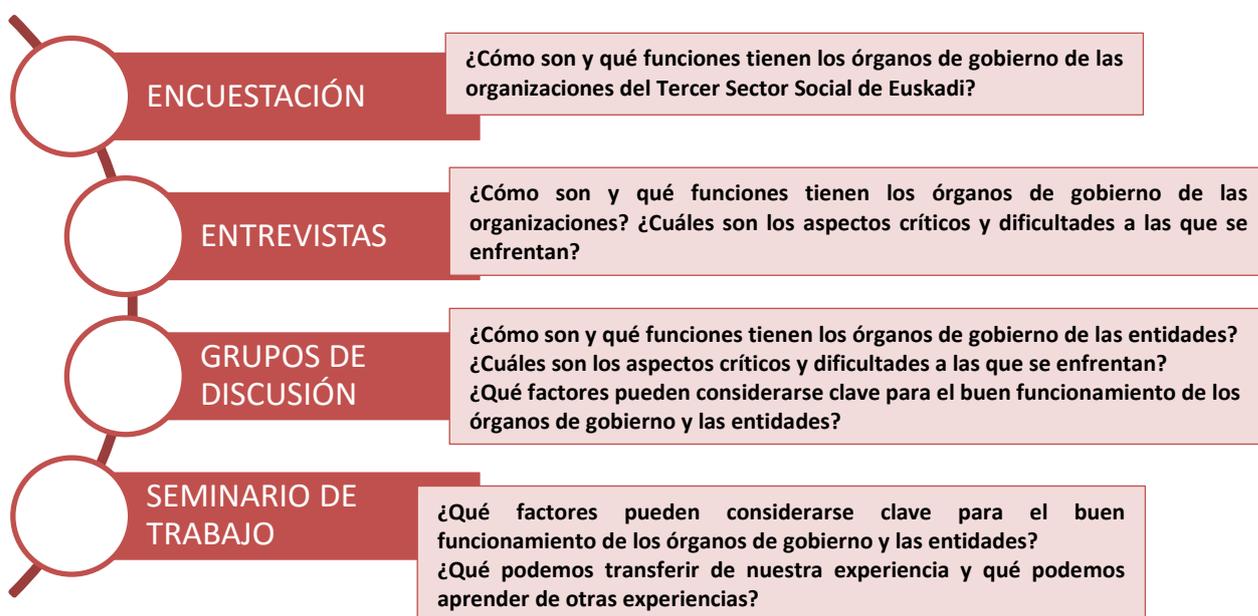
¿Cuáles son los aspectos críticos para el gobierno de las organizaciones (en relación con sus características, funciones y funcionamiento)?
¿Y cuáles son las dificultades relacionadas con los mismos?

¿Qué factores pueden considerarse clave para el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y las entidades? ¿Y qué cabe mejorar en relación con ellos?

¿Qué podemos transferir de nuestra experiencia y qué podemos aprender de otras experiencias?

3. METODOLOGÍA

A lo largo de la investigación se han combinado técnicas cualitativas y cuantitativas con vistas a alcanzar los objetivos. Estas técnicas han dado respuesta a las distintas cuestiones abordadas en cada objetivo:



ENCUESTACIÓN

Esta técnica permite sondear a un importante número de organizaciones, que difícilmente podrían ser consultadas a través de otras técnicas, y facilita describir el fenómeno analizado considerando una amplia variedad de realidades.

Concretamente se ha optado por una encuesta online que facilita y simplifica la cumplimentación del cuestionario.

Dado el carácter preliminar o exploratorio de la investigación, no se buscaba contar con una muestra estadísticamente representativa, sino realizar un primer acercamiento a la realidad a través de un número considerable de organizaciones, como punto de partida para profundizar posteriormente en el análisis.

Se planteó la posibilidad de participar, cumplimentando el cuestionario, a todas las organizaciones activas y con datos de contacto (email) del Directorio del TSSE¹ y contestaron a la encuesta 75 organizaciones², lo cual indica por sí mismo el interés que suscita la temática, teniendo en cuenta que no se realizó seguimiento telefónico para motivar la respuesta.

¹ El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia cuenta con un Directorio de organizaciones del TSSE, fruto del trabajo realizado para la elaboración del Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi. <http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=211>

² En los anexos puede consultarse el listado de organizaciones que cumplimentaron la encuesta.

El cuestionario fue cumplimentado por personas que formaban parte del órgano de gobierno en el momento de su cumplimentación.

Volviendo a la muestra se ha tratado de controlar su distribución, a lo largo del trabajo de campo, procurando tener una representación lo más cercana posible al universo en variables como el territorio histórico, la figura jurídica o el volumen económico de las organizaciones.

Así, puede decirse que la muestra de este estudio mantiene en lo esencial la heterogeneidad perseguida si bien, para una correcta interpretación de los datos, hay tener en cuenta que:

- Atendiendo al ámbito están algo sobrerrepresentadas las organizaciones del ámbito de Servicios Sociales e infrarrepresentadas las del ámbito Social transversal (organizaciones de personas mayores, de mujeres, de inmigrantes, etc.).
- Atendiendo al territorio histórico, hay mayor peso de las organizaciones de Bizkaia y, además, hay que tener en cuenta que dos organizaciones con sede en Bizkaia y otras dos con sede en Gipuzkoa son redes cuyo ámbito geográfico de actuación es Euskadi.
- Atendiendo al volumen económico y al número de personas remuneradas con las que cuentan, están infrarrepresentadas las organizaciones más pequeñas³ (en base a ambos criterios) y sobrerrepresentadas las que manejan un mayor volumen económico.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

La **entrevista en profundidad** es una técnica que permite establecer una conversación profesional, en la que el equipo investigador busca con sus preguntas aquello que es importante para la persona entrevistada, los significados que reflejan el modo en que ella ve, clasifica e interpreta la realidad. Es una forma de acercarse a su visión de la realidad objeto de estudio y que ellas viven en primera persona, como protagonistas de la misma.

Concretamente se realizaron entrevistas de carácter individual (la conversación se desarrolla entre la persona entrevistadora y la entrevistada) y semi-estructuradas (la entrevista carece de rigidez en contenido o forma, aunque sí esté controlada y siga un guion).

Se han realizado entrevistas en profundidad, de una duración aproximada de hora y media, a personas miembros de los órganos de gobierno de **cinco organizaciones**⁴. Además, en las organizaciones con equipo de gestión (por lo general, organizaciones grandes) se entrevistó también a alguna persona que formara parte de él⁵.

³ Son organizaciones pequeñas aquellas que tienen un volumen económico inferior a 60.000 euros, medianas las que cuentan entre 60.000 y 300.000 euros y grandes aquellas que manejan un volumen económico de más de 300.000 euros.

⁴ En los anexos puede consultarse el listado de organizaciones entrevistadas.

⁵ Concretamente 3 de las 5 entidades cuentan con equipo de gestión. En 2 de ellas se han realizado por tanto, 2 entrevistas (una con la persona del órgano de gobierno y otra con la persona de equipo de gestión). En la otra organización se ha optado finalmente por realizar una sola entrevista dado que coincide que la persona entrevistada ha estado recientemente en el equipo de gestión y actualmente está en el órgano de gobierno.

En suma, se han realizado **un total de siete entrevistas** en las que han participado 9 personas (cinco mujeres y cuatro hombres)⁶ de 5 entidades distintas, que han permitido conocer con mayor detalle la composición, las funciones, el funcionamiento, las dificultades, los retos... de algunos órganos de gobierno y realizar, con ellas y ellos, un primer acercamiento a la realidad que puede estar caracterizando los órganos de gobierno del sector, desde la mirada y perspectiva de sus protagonistas.

En la selección de las organizaciones a las que entrevistar se ha buscado garantizar la presencia de organizaciones de los tres territorios, de distinto tamaño (organizaciones grandes y pequeñas, según su volumen económico y el número de personas remuneradas) y de distintos ámbitos de actuación (servicios sociales y social transversal).

También se ha considerado si la organización tiene o no equipo de gestión (algo más característico de las organizaciones grandes), entendiendo que este puede ser un factor que incida de manera relevante en las funciones y el funcionamiento de los órganos de gobierno.

Por otro lado, en la preparación del **guion** para las entrevistas se tuvo igualmente en cuenta la diversidad de las organizaciones (su tamaño y la existencia o no de equipo de gestión) y de las personas entrevistadas (ser miembro del órgano de gobierno o del equipo de gestión).

El guion se estructuró en los siguientes bloques sobre los que se lanzaron diversas preguntas:

<i>Información general sobre el órgano de gobierno.</i>
<i>Funcionamiento del órgano de gobierno.</i>
<i>Composición.</i>
<i>Compromiso e identificación.</i>
<i>Funciones del órgano de gobierno.</i>
<i>Relaciones.</i>
<i>Responsabilidades, transparencia, rendición de cuentas y evaluación.</i>
<i>Buenas prácticas.</i>
<i>Dificultades y retos de futuro.</i>

GRUPO DE DISCUSIÓN

El **grupo de discusión** es una técnica que favorece la comprensión de la naturaleza de la situación investigada, involucrando a quienes la conocen de primera mano, y facilita un proceso de construcción compartida, posibilitando el intercambio de reflexiones y puntos de vista así como una retroalimentación instantánea.

Se ha invitado a participar en un grupo de discusión a personas miembros de los órganos de gobierno y a personas miembro de los equipos de gestión (de las organizaciones que cuentan con estos equipos), a fin de compartir con otras entidades las dificultades y retos a las que se enfrentan actualmente los órganos de gobierno de las organizaciones del TSSE.

⁶ En cada entrevista ha participado una persona excepto en una de ellas que ha estado participada por 3 miembros del órgano de gobierno.

Un total de **19 personas de 15 organizaciones** han participado en el grupo de discusión que tuvo una duración de dos horas y media⁷.

La **diversidad** de las organizaciones del sector también se ha representado en el grupo en el que han participado: a) organizaciones pequeñas, grandes y medianas⁸; b) con y sin equipo de gestión; c) constituidas por familiares o personas destinatarias de la intervención, o constituidas en favor de terceras personas; d) de distintos ámbitos, etc. También las personas eran diversas atendiendo a su trayectoria (recorrido en la entidad), su sexo y a su cargo (presidencia, tesorería, etc.)⁹.

Con vistas a poder abordar las cuestiones que se habían identificado como relevantes a través del cuestionario y las entrevistas en profundidad se ha diseñado una sesión con una metodología que posibilita abordar múltiples temáticas con un volumen elevado de personas. Así, a través de la dinámica de mesas giratorias **se han abordado los siguientes aspectos:**

ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN INTERNA DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	COMPOSICIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	RELACIONES EXTERNAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reparto de las tareas y cargas. 2. Dinámicas de funcionamiento. 3. Renovación del órgano de gobierno. 4. Toma de decisiones + información. 5. Evaluación. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Perfil de las personas. 7. Mujeres en los órganos de gobierno. 8. Compromiso/implicación. 9. Formación y competencias. 10. Relaciones internas. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Relación con otros espacios y/o personas dentro de la organización. 12. Reparto de poder entre el órgano de gobierno y otros "espacios" (función gerencial, comisiones de dirección, ejecutivas, etc.). 13. Relaciones con otros espacios y/o personas fuera de la organización (agentes públicos y/o privados). 14. Transparencia de la acción de gobierno (gobernanza): responsabilidad del órgano de gobierno frente a terceras personas (físicas o jurídicas), rendición de cuentas, etc.

SEMINARIO DE TRABAJO

Este **seminario** ha sido diseñado como un espacio de encuentro e intercambio de experiencias y buenas prácticas entre organizaciones del sector.

Han participado en él **un total de 15 personas de 9 organizaciones**¹⁰, incluidas AVIFES, Gorabide y Servicios Sociales Integrados, que presentaron las bases en las que se sustenta su

⁷ En los anexos puede consultarse el listado de organizaciones participantes en el grupo de discusión.

⁸ Son organizaciones pequeñas aquellas que tienen un volumen económico inferior a 60.000 euros, medianas las que cuentan entre 60.000 y 300.000 euros y grandes aquellas que manejan un volumen económico de más de 300.000 euros.

⁹ Pese a que se ha invitado a organizaciones de los tres territorios históricos finalmente sólo asistieron organizaciones de Bizkaia o con sede en Bizkaia.

¹⁰ En los anexos puede consultarse el listado de organizaciones asistentes.

“modelo” de gobernanza, posibilitando un debate posterior sobre la identificación de **factores clave** para la buena gobernanza y, en particular, sobre las siguientes **cuestiones**:

<i>Composición.</i>	<i>Liderazgo.</i>
<i>Renovación.</i>	<i>Relación entre el órgano de gobierno y otros agentes.</i>
<i>Funcionamiento interno.</i>	<i>Relaciones entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.</i>
	<i>Funciones del órgano de gobierno y sus integrantes.</i>

4. CONTEXTUALIZACIÓN

La heterogeneidad de las organizaciones que configuran el tercer sector social, ya solo desde el punto de vista de su figura jurídica (asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social...) implica la coexistencia de diferentes modelos de organización y formas de gobernar.

Aun así:

- Existen, por supuesto, características comunes a cualquier órgano de gobierno y, también, elementos comunes a los diferentes tipos de órganos de gobierno del tercer sector social (juntas directivas, juntas de patronato, consejos rectores...).

Elementos como, por ejemplo, la interacción del órgano de gobierno y de su acción con múltiples grupos de interés o partes interesadas (internas y externas) y la búsqueda de la participación de los diferentes colectivos que conforman la base social de la organización en los procesos de toma de decisión, en diferentes planos y a diferentes niveles.

- Existen tres premisas de partida y otras variables relacionadas con la buena gobernanza, que pueden incidir en la funcionalidad y el buen funcionamiento de los órganos de gobierno, y cuyo análisis puede ser de utilidad para todas las organizaciones del tercer sector social e, incluso, para organizaciones de otros ámbitos y sectores.

Estas premisas y variables son las que se han tomado como referencia para delimitar el marco o establecer el contexto del objeto del estudio.

Tres premisas ¿Existe un modelo universal de buen gobierno?, ¿existen algunas premisas en las que enmarcar la acción de gobierno?

Primera premisa. *No existe un modelo universal de buen gobierno, pero sí pueden existir órganos de gobierno funcionales o disfuncionales para la propia organización, en la medida en que se acerquen o alejen de la finalidad última de la misma, y de la necesaria coherencia entre su misión, su vida interna y sus valores. Y, también, existen obligaciones y prácticas de gobierno adecuadas e inadecuadas, en relación con aspectos como la transparencia y rendición de cuentas, o la participación de las mujeres en los órganos de gobierno, entre otros.*

Por tanto, no hemos pretendido definir un único “modelo de buen gobierno” sino identificar pautas, buenas prácticas y líneas de mejora para que cualquier organización, atendiendo a su propia idiosincrasia, encuentre sus propias respuestas a la pregunta, ¿qué aspectos del órgano y la acción de gobierno de nuestra organización podemos mejorar, concretamente, para que podamos afirmar que tenemos un buen gobierno?

Segunda premisa. *El órgano de gobierno es un “instrumento” al servicio de la misión, que ha de perseguir de manera coherente con los valores de la organización (qué hago y cómo lo hago, ha de ser coherente con para qué y para quién lo hago). Si el órgano de gobierno funciona bien facilitará el cumplimiento de la misión y si funciona mal (órganos de gobierno disfuncionales) contribuirá poco o nada al mismo o, incluso, lo dificultará y desorientará a la organización.*

Tercera premisa. Hay dos funciones fundamentales del órgano de gobierno: la función “estratégica” y la función “normativa o de identidad”, destinada a velar por los fines estatutarios (misión) y los valores de la organización.

Si la función estratégica puede ser compartida con otros espacios de dirección o ejecución, sin delegarla del todo, la función normativa ha de estar en manos del órgano del gobierno.

Que el órgano de gobierno sea quien desempeñe esta función de manera exclusiva permite evitar situaciones relacionadas con la falta de verificación del cumplimiento de la misión o, lo que es peor, con la desorientación de la organización o la incoherencia de la acción de gobierno en relación con la identidad (misión y valores) de la organización. E, incluso, otras situaciones relacionadas con la indefinición de la identidad de la organización o la definición de identidades múltiples o, aún peor, en conflicto.

Estas dos funciones, además, definen el marco del resto de funciones de la organización (ejecutiva, operativa, de coordinación...) y no diferenciarlas claramente de las demás puede generar que se difuminen o entremezclen con otras, que el órgano de gobierno ocupe otras y no éstas, o que estas dos funciones se desarrollen por otros estamentos de la organización.

Otras variables que pueden incidir en la funcionalidad y el buen funcionamiento de los órganos de gobierno

Existen otras variables que, con cierta frecuencia, afectan a la funcionalidad y el buen funcionamiento de los órganos de gobierno. A continuación, detallamos algunas de las que nos hemos ocupado en este estudio.

La composición y renovación del órgano de gobierno: ¿Cuál es el perfil de las y los miembros de los órganos de gobierno y cuál debería ser? ¿En qué medida se renuevan y deberían renovarse?

En relación a esta variable, podemos comenzar realizando una breve descripción de la composición de los órganos de gobierno de las organizaciones del TSSE, a partir de los resultados que refleja el Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi. Así:

- El *número de personas miembro (tamaño)* de los órganos de gobierno es de media siete personas (nueve en las juntas de patronato), si bien el valor más frecuente es tres y en un 50% de los casos no están compuestos por más de seis personas.
- En relación al *sexo* de las personas que integran los órganos de gobierno, un 53% son mujeres, pero si se descartan del análisis las organizaciones específicas de mujeres, que representan un 10,7% de la muestra, el porcentaje desciende al 48%.

Además, el ratio de mujeres es considerablemente más reducido en las fundaciones (un 33%) y en “otras figuras jurídicas distintas a la fundación y la asociación” (41%).

El Libro Blanco también revela que bastantes organizaciones presentan problemas para renovar sus órganos de gobierno. Así, el 43,35% no incorporó a ninguna persona nueva en la última *renovación* y las que sí lo hicieron consiguieron renovar de media sólo 1 de cada 4 personas de los cargos.

Si atendemos a lo deseable, sin dejar de tener en cuenta la necesidad de adaptar el planteamiento de buen gobierno a cada organización, parece razonable dar los pasos necesarios para alcanzar:

- un número de miembros suficiente para garantizar una cierta distribución de funciones dentro del órgano de gobierno y evitar sobrecargas;
- al menos la paridad en todas las figuras jurídicas, sino una presencia de las mujeres en los órganos de gobierno coherente con su presencia general en las organizaciones del sector;
- un cierto equilibrio en cuanto a la edad, evitando en todo caso que las personas entre 45 y 65 años, representen el porcentaje más bajo en los órganos de gobierno.

Asimismo, parece necesario renovar en mayor medida, y con más frecuencia de lo que se hace, los órganos de gobierno de las entidades.

Las competencias o habilidades de las personas que configuran el órgano del gobierno: ¿Afectan al desempeño del órgano de gobierno?, ¿Son importantes?, ¿Cuáles?

La libertad y gratuidad que ha de presidir siempre la participación de las personas voluntarias en las organizaciones del TSS, incluida la de quienes participan en las mismas desempeñando un cargo en su órgano de gobierno, no es óbice para que las organizaciones requieran que las y los voluntarios en general, y quienes participan en su órgano de gobierno en particular, cuenten con competencias específicas para desempeñar su tarea, además de comprometerse con la organización asumiéndola responsablemente durante un período de tiempo suficiente.

Al igual que para desempeñar un puesto remunerado, no basta con “tener ganas” y comprometer una determinada dedicación. Se ha de contar con los conocimientos, las actitudes y las competencias o habilidades, técnicas y sociales, que requiere el desempeño de un cargo en el órgano de gobierno y, en particular, con aquellas asociadas al desempeño de las dos funciones fundamentales que hemos señalado (normativa, o de identidad, y estratégica).

Así la disposición por parte de las personas que integran el órgano de gobierno de los conocimientos, actitudes y competencias o habilidades, técnicas y sociales, necesarias para desempeñar las funciones asignadas, parece una variable importante a considerar a fin de promover la funcionalidad del órgano de gobierno y su funcionamiento adecuado.

La forma jurídica: ¿Cómo afecta la forma jurídica en el modelo de gobierno?

La gran mayoría de las organizaciones del TSS son asociaciones (89,62%, según el referido Libro Blanco), aumentando este porcentaje en el caso de las entidades más pequeñas.

La constitución de una entidad con una determinada figura jurídica lleva implícita la constitución formal de un tipo de órgano de gobierno (junta directiva, junta de patronato, consejo rector...) configurado por no menos de tres cargos (personas físicas y/o jurídicas).

El presente estudio se centra en las entidades del tercer sector (asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social...) que comparten, entre otros aspectos, su orientación a la misión y al interés general ("*not for profit organizations*"), o, de otro modo, la obligación de reinvertir cualquier eventual beneficio en su misión ("*non profit organizations*").

Y, en particular, en las organizaciones del TSSE, tal y como han sido definidas en la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi. Es decir, en las organizaciones:

- de *iniciativa social* (de acción voluntaria, que forman parte de la sociedad civil y surgen de ella y para ella, privadas, no lucrativas y participativas);
- e *intervención social* (que desarrollan su actividad en el ámbito de los servicios sociales, la promoción del acceso al empleo, los espacios de interacción entre ámbitos o sistemas como el socio-sanitario, socio-laboral, etc. y la cooperación al desarrollo);
- *con sede y actividad en Euskadi*;
- y cuyo fin principal es *promover la inclusión social, la cooperación al desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos* de personas, familias, grupos, colectivos o comunidades que afrontan situaciones de vulnerabilidad o exclusión, desigualdad, desprotección, discapacidad o dependencia.

La forma jurídica elegida es una variable determinante del modelo de gobierno en la medida en que afecta a aspectos relevantes como la composición del órgano de gobierno o las obligaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas, participación, etc. Así:

- En las asociaciones y cooperativas, las asambleas de personas socias o cooperativistas son el órgano máximo de decisión. No ocurre lo mismo en las fundaciones, donde el peso de las decisiones recae en su junta de patronato, no existiendo un órgano asambleario.
- Existen organizaciones que al cambiar sus circunstancias han cambiado de forma jurídica, entendiendo que la nueva se adaptaba mejor a su actual escenario y modelo de gobierno.

Finalmente, es muy importante tener en cuenta que no existen figuras jurídicas mejores o peores pero que, determinados rasgos como la participación en los procesos de toma de decisiones, constituyen señas de identidad del tercer sector social que han de estar presentes en todas las organizaciones (conforme a lo que establece la normativa aplicable a su forma jurídica), tal y como contempla la ley del tercer sector social de Euskadi en su artículo 3, letra e, al definir las organizaciones del TSS como organizaciones de iniciativa social.

El tamaño de la organización y el reparto de funciones: ¿Afecta el tamaño de la organización el modelo de gobierno? ¿Y el reparto de funciones y tareas?

En algunas entidades de pequeño tamaño, las personas que conforman el órgano de gobierno pueden gestionar, además de gobernar la organización, ejecutando sus propias decisiones, ya que no disponen de una figura (persona o equipo) de gestión. En estos casos, es frecuente que se generen situaciones de desgaste o dificultades de relevo, liderazgos unipersonales, etc.

En organizaciones más grandes en las que existe una persona o equipo de dirección/gestión, pueden no darse o darse en menor medida las situaciones de desgaste o las dificultades de relevo, pero sí otras como la falta de claridad respecto a quién ostenta la propiedad de las diversas funciones, la falta de respeto de los límites propios de cada quién, las luchas de poder, etc.

Así, retomando la tercera premisa, que dice que al órgano de gobierno le corresponde fijar la política/estrategia institucional, mientras que al equipo de dirección/equipo ejecutivo, junto con su staff, le corresponde su gestión, si no se diferencia claramente dónde termina la estrategia/política y dónde comienza la gestión, se difuminan o mezclan los límites y responsabilidades, y en definitiva el poder que cada órgano ostenta, pudiendo afectar a la funcionalidad del órgano del gobierno y al funcionamiento de la organización en su conjunto.

El tipo de vinculación con la organización y su misión: ¿Afecta al modelo de gobierno?

En el Tercer Sector Social encontramos organizaciones constituidas por las propias personas destinatarias de la intervención social y/o sus familiares, cuyo órgano de gobierno está configurado también por ellas (organizaciones de “carácter cívico”) y organizaciones constituidas en favor de terceras personas.

Por ejemplo, en el ámbito de la salud y en el ámbito de la discapacidad es habitual encontrar este tipo de organizaciones, en las que tienen un papel relevante las funciones de incidencia social y política (sensibilización, denuncia, interlocución con el sector público y otros agentes...) así como la provisión de servicios a las personas destinatarias, con mayor o menor volumen, orientándose todas ellas a la promoción de derechos y de su ejercicio efectivo.

En las primeras parece necesario que el órgano de gobierno cuide especialmente de que los intereses personales no primen o se confundan con los colectivos y que la actividad de la organización se oriente al interés general (por ejemplo, prestando atención a todas las personas destinatarias y no sólo a las socias).

Y en las segundas es importante promover la participación de las personas usuarias, y destinatarias, en la organización (en la orientación de la acción de la organización, en el diseño y evaluación de los servicios y las intervenciones que se llevan a cabo junto con ellos, etc.).

Finalmente, en todas las organizaciones es fundamental velar por el mantenimiento de una misma visión estratégica y de unos valores de referencia compartidos por todas las personas que conforman el órgano de gobierno.

El “ciclo de vida” de las organizaciones: ¿Cómo afecta el momento vital en el que se encuentra la organización: nacimiento, crecimiento, decrecimiento, crisis o declive...?

Cada organización es única, siendo única también la historia que va construyendo.

La evidencia demuestra que cada organización construye su propia historia y adquiere características únicas, por lo que no siempre es predecible el proceso de desarrollo que tendrá una organización a lo largo del tiempo.

Es muy distinto el desafío que representa para el órgano de gobierno iniciar el recorrido de una organización que el desafío de crecer, decrecer, o consolidarse.

Son diferentes las demandas o encomiendas al órgano de gobierno en una organización recién constituida, donde está todo aún por hacer, que en otra donde hay una historia que condiciona las decisiones. O el reto que supone constituir y dinamizar un órgano de gobierno por primera vez que el que supone renovarlo o integrar nuevas personas en él.

Por todo ello, parece necesario establecer modelos de gobierno dinámicos, flexibles y exogámicos, con capacidad de adaptación al cambio en las circunstancias, internas y externas, de la organización.

Así, entender y asumir la realidad a la que se enfrenta y el momento en el que se encuentra la organización (en un momento de crecimiento rápido, consolidación, decrecimiento...), adaptando el gobierno a cada situación es una tarea fundamental de los órganos de gobierno.

Ante cualquier “crisis”, la información, la transparencia y la participación juegan un papel fundamental para afrontar la situación y aprovechar las oportunidades que puedan derivarse de ella. Además, la transparencia y la participación son prácticas particularmente adecuadas a las organizaciones del TSS y siempre oportunas, pero sobre todo en momentos de “crisis”.

5. Acercamiento a los órganos de gobierno: ¿Cómo son, qué funciones tienen y cómo funcionan los órganos de gobierno de las entidades del Tercer Sector Social?¹¹

5.1. Composición de los órganos de gobierno y perfil de las personas que los forman

La realidad en cuanto al tamaño de los órganos de gobierno es variada. Algunas organizaciones cuentan con un órgano de gobierno reducido, lo que a su entender favorece la toma de decisiones ágiles. Otras prefieren que el número de personas que lo componen sea elevado porque posibilita tener una visión variada y favorece que estén representadas distintas realidades.

La mitad de las organizaciones (50%) tiene entre 6 y 10 personas en el órgano de gobierno.

Además, tres de cada diez (31,9%) están compuestas por 5 personas o menos.

Una clave que define a los órganos de gobierno del sector es estar integrados por personas voluntarias. Esta es una de sus señas de identidad.¹² Más allá de esta cuestión, el perfil de las personas que forman el órgano de gobierno varía en función del tipo de organización, el colectivo destinatario, el tamaño, etc. Por otro lado, existe también un número reducido de casos en los que hay personas en los órganos de gobierno que representan a otros sectores.

El 49,91% de las personas que forman los órganos de gobierno son mujeres, si bien ellas representan el 68% del personal remunerado y el 56% del personal voluntario. Además, su presencia disminuye cuando se analiza el peso de las mujeres en el cargo de presidencia. Concretamente **el 44,4% de las organizaciones cuenta con una presidenta.**

Nota 1: El Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi cifra en un 52% el peso de las mujeres en los órganos de gobierno, si bien disminuye claramente su presencia en las organizaciones con mayor volumen económico (40%) o en las fundaciones (33%). La ligera diferencia puede deberse a la sobrerrepresentación que tienen en la muestra las organizaciones con un volumen económico elevado, las fundaciones y otras figuras jurídicas diferentes a la asociación o las organizaciones del ámbito de los Servicios Sociales.
<http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=211>

Hombres y mujeres tienen presencia en los órganos de gobierno, aunque en general las organizaciones no parecen tener en mente la representación paritaria, sino que más bien es algo aleatorio, salvo cuando se trata de organizaciones creadas por y/o para las mujeres¹³.

Por otro lado, **junto las organizaciones creadas por mujeres o para atender sus necesidades específicas, existen otras**

¹¹ Salvo cuando se indica lo contrario, los datos que se ofrecen en este apartado proceden del tratamiento estadístico de las respuestas a la encuesta específica lanzada en este estudio y las opiniones del análisis de las entrevistas y el grupo de discusión. Las tablas derivadas de la explotación estadística pueden ser consultadas en los anexos.

¹² Aunque un 26% de las organizaciones encuestadas cuenta con personas miembros del órgano de gobierno que trabajan de forma remunerada en la organización, no perciben una remuneración por el desempeño de su cargo en el órgano de gobierno.

El Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi cifra en un 19,3% los órganos de gobierno en los que participan personas que compaginan su labor voluntaria en el órgano con el trabajo remunerado de la organización. La diferencia de datos está relacionada con la sobre representación de las organizaciones grandes en esta investigación. <http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=211>

¹³ En estos casos es posible que los propios estatutos obliguen a una mayor presencia de mujeres, a que la presidencia esté ocupada por una mujer, etc. Téngase en cuenta, además, que existen organizaciones creadas por mujeres y que tienen por destinatarias a mujeres que no son asociaciones de mujeres.

organizaciones en las que ellas tienen también un mayor peso.

Así, en algunas organizaciones constituidas por personas con alguna enfermedad o por personas con discapacidad, y sus familias, ellas son mayoría tanto entre las socias como entre quienes forman el órgano de gobierno. Esto se debe al hecho de ser ellas quienes, como consecuencia del desempeño del rol de personas cuidadoras (elegido quizás libremente pero siempre socialmente asignado), acompañan a su familiar enfermo o enferma o con discapacidad a la organización y establecen un mayor vínculo con ésta.

A la inversa, otras organizaciones parecen seguir siendo un bastión masculino porque, en sus

“El tercer sector sigue reproduciendo la estructura machista de la sociedad (cargas, educación, horarios de las reuniones...). La socialización de las personas también es diferente, a ellos se les educa más en asumir retos y responsabilidades y a las chicas en la prudencia. Por eso ellos llegan antes a los órganos de gobierno”.

“El interés por participar en cargos importantes es distinto. Las mujeres no se atreven, en nuestro entorno (organización de personas mayores)”.

inicios, respondían a necesidades que por entonces se asociaban con el colectivo de hombres (organizaciones de personas jubiladas, de pensionistas, etc.).

Las organizaciones coinciden en que **el TSS reproduce los esquemas de la sociedad**, aun tratándose de un sector feminizado y defensor del ejercicio de los derechos por parte de todas las personas, sin exclusión.

Así, **las mujeres tienen de hecho menor presencia en los espacios de decisión de las organizaciones y se enfrentan a más dificultades para acceder a ellos y ocupar cargos de “responsabilidad”**. Ellas: tienen más cargas familiares que los hombres y los horarios de las reuniones no favorecen la conciliación; se han socializado de un modo distinto a los hombres y, particularmente si son mayores, se muestran más reacias a ocupar espacios de poder o asumir cargos institucionales que suponen una mayor exposición pública o liderazgo (presidencia, tesorería...); están sobrerrepresentadas en puestos de intervención directa y tienen menos oportunidades de promoción; etc.

Si los datos son los que son y las organizaciones no adecuan sus criterios y prácticas (horarios de las reuniones, procesos de selección...) ni transforman las actitudes de las y los miembros (incluidas a veces las propias mujeres) para propiciar cambios en relación a esta u otras cuestiones, deberemos concluir que, efectivamente, reproducen los esquemas de la sociedad.

Hay organizaciones que remarcan la necesidad de medir el peso de las mujeres en los órganos de gobierno en relación a la presencia que tienen entre las personas socias, ya que, aunque sean mayoría entre las socias su peso en los órganos de gobierno no suele ser proporcional.

Incluso en algunas organizaciones creadas por mujeres y para las mujeres, en las que participa algún hombre, se percibe esta desproporción: *“Es significativo que, en proporción y con los pocos que son, siempre hay alguno en la junta”.*

Desde las organizaciones se cree que la paridad en los órganos de gobierno, cuando existe, está relacionada con haber reflexionado internamente en materia de igualdad y que, cuando esto se produce, es más común que las desigualdades de género se amortigüen.

Algo más de la mitad de las organizaciones (54,8%) tienen personas miembros de sus órganos de gobierno que pertenecen al colectivo destinatario de la acción de la organización.

En las asociaciones de personas con discapacidad, o de personas con alguna enfermedad, y sus familias, una característica fundamental es que el colectivo de personas socias y las juntas directivas están formados mayoritariamente por familiares de estas personas.

Además, existe una transmisión o “herencia” del cargo, de modo que han pasado a formar parte de la junta o a tener una gran implicación en la organización personas cuyos familiares estuvieron en ella previamente: *“Hemos pasado de la generación de `padres/madres de` a la generación de `hermanos/hermanas de`”*.

Seis de cada diez personas que forman parte de un órgano de gobierno **tienen estudios universitarios**, mientras que un 5,16% son personas sin estudios.

Las organizaciones constituidas en favor de terceras personas acostumbran a tener, en mayor medida, **perfiles técnicos** dentro del órgano de gobierno: personas expertas en la materia, perfiles que responden a distintas disciplinas, etc.

El 30% de las organizaciones señala tener entre dos y tres personas con estudios universitarios en el órgano de gobierno.

En algunas organizaciones en las que existe equipo de gestión el órgano de gobierno cuenta con alguna persona de dicho equipo que aporta un perfil cualificado y un conocimiento pleno de la actividad de la organización.

Es habitual que estas personas tengan un peso relevante dentro del órgano de gobierno: marcan tiempos, aclaran cuestiones, informan de la actividad, dirigen la reunión, etc.

Algunas organizaciones, principalmente las creadas por familiares de personas con alguna enfermedad o con discapacidad, se caracterizan por tener órganos de gobierno donde gran parte de sus integrantes son personas mayores.

La edad de las personas que forman parte de los órganos de gobierno es variada, aunque **predominan las personas de más de 50 años (66,36%)**. La presencia de jóvenes de menos de 30 años es escasa (1,48%) y el 33,64% tiene menos de 50 años.

Los **relevos** en los órganos de gobierno son un reto para muchas organizaciones y una de sus mayores preocupaciones.

Los órganos de gobierno cuentan con personas veteranas en el desempeño de su cargo.

Una parte importante de las personas miembro llevan mucho tiempo en ellos, y si quieren ser relevadas, no siempre pueden.

Casi dos de cada diez (19,20%) llevan más de 12 años en él y el 33% 9 años o más.

La renovación de los órganos de gobierno es una realidad a la que se enfrentan todas las organizaciones y algunas tienen dificultades en el relevo. **Los motivos son variados y específicos en cada organización, pero predominan dos cuestiones: la responsabilidad que supone y la dedicación que requiere** (esta representa una dificultad mayor para quienes trabajan y tienen a otras personas a su cargo).

El órgano de gobierno se renueva (según estatutos) cada tres o cuatro años en seis de cada diez organizaciones y cada dos años o menos en el 32,4%.

Un 7% renueva el órgano de gobierno cada cinco años o más.

Además, **en algunas asociaciones un número importante de personas socias han ido reorientando su rol**, con el paso del tiempo y el desarrollo de la función de provisión de servicios, **hacia el de meras usuarias**, reduciendo su participación en la vida asociativa (asambleas, comisiones, etc.). Y en ese contexto resulta complicado conseguir que haya personas socias que se impliquen en el gobierno.

Casi siete de cada diez organizaciones (68,6%) está muy o bastante de acuerdo con que hay dificultades para renovar el órgano de gobierno.

Las dificultades parecen mayores entre las organizaciones pequeñas (el 84,4% señala tener problemas de renovación frente al 54,3% de las organizaciones de mayor tamaño) o las creadas por personas destinatarias y/o sus familiares (80%).

Un 23,3% de las organizaciones no ha incorporado a ninguna persona nueva en su última renovación.

De hecho, **la dinamización de la participación de las personas socias en la vida asociativa es una preocupación** de los órganos de gobierno, sobre todo en las asociaciones pequeñas que, por otro lado, cuentan con pocos recursos para elaborar acciones o planes en esta línea.

Nota 1: Este dato debe ser tomado con especial cautela debido a la sobrerrepresentación de las organizaciones grandes en la muestra. Son las organizaciones más pequeñas o las que tienen figura jurídica de asociación las que en mayor medida se enfrentan a este problema. Según datos del Libro Blanco del Tercer Sector Social de Euskadi un 43% de las organizaciones vascas no incorporaron a ninguna persona en la última renovación de su órgano de gobierno. <http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=211>

Por otro lado, **no parecen existir apenas mecanismos formales para impulsar la renovación de los órganos de gobierno**. Hay quien trata de buscar remedio anticipándose e identificando personas que pudieran formar parte del órgano de gobierno en el futuro. Y aunque cada vez más organizaciones realizan esfuerzos por “rejuvenecer” su órgano de gobierno, los resultados son dispares, teniendo incluso que recurrir en algunos casos a personas que ya formaron parte del órgano de gobierno tiempo atrás.

Además, es necesario **compatibilizar la renovación del órgano de gobierno con su estabilidad y cohesión**, que requiere tiempo. En este sentido, se subraya lo importante que es forjar una trayectoria coherente desde el propio órgano de gobierno, y cuidar la relación entre este y el equipo de gestión cuando existe.

Aunque renovar aporta frescura y puede generar oportunidades, las organizaciones coinciden en señalar que se ha de garantizar también cierta continuidad y preservar la experiencia y las capacidades adquiridas por el equipo de gobierno, mediante una renovación parcial.

Por otro lado, no parece habitual que las personas miembros se formen y adquieran **conocimientos y competencias** que les ayuden a desarrollar su tarea en el órgano de gobierno.

En las organizaciones pequeñas la falta de tiempo, o no considerar la formación una prioridad, son los motivos principales por los que las personas no se forman.

Las organizaciones pequeñas no suelen prestar la misma atención a la capacitación de las personas del órgano de gobierno que las grandes, que consideran prioritario que estas se formen y que lo hagan de manera continuada.

Las organizaciones más grandes (con equipos de gestión) son quienes principalmente subrayan la importancia de la capacitación de las personas miembro del órgano de gobierno, mientras que en las más pequeñas quizás sea necesario propiciar una reflexión interna en este sentido.

“Difícilmente se puede hacer una buena gobernanza con un equipo que vaya sólo para un lado, con la buena voluntad no vale”.

“Los familiares no tienen por qué saberlo todo (leyes, el pensamiento predominante en participación o en inclusión...) por eso formarles es clave. Es una estrategia muy buena”.

Esta capacitación y aprendizaje continuo parecen ser particularmente importantes en las organizaciones de familiares que son grandes y no se caracterizan por tener perfiles técnicos en el órgano de gobierno.

En estos casos es común que exista un equipo de gestión que asume la tarea de informar y formar de manera continua a las personas del órgano de gobierno y, por lo general, la formación se suele incorporar en el orden del día.

Sobre todo, parece que **las organizaciones visualizan la importancia de capacitar a las personas miembro de los órganos de gobierno para:**

- la comunicación externa y, en particular, la relación con medios de comunicación social;
- la toma de conciencia sobre el propio rol: qué es un órgano de gobierno, cuál es su función, cuáles son sus límites, qué supone formar parte de un órgano de gobierno;
- la orientación estratégica, para generar visión conjunta;
- la actividad de la entidad, para estar al día e innovar;
- la gestión económica y presupuestaria.

Además de subrayar la importancia de la formación y capacitación de las personas, hay voces que apuntan lo importante que es **aprovechar las capacidades y experiencia que ya tienen**, y ofrecerles un apoyo para fortalecerlas.

Hay quien cree, además, que romper con los formatos tradicionales de formación puede favorecer que las personas de los órganos se capaciten. Se plantea, por ejemplo, realizar un acompañamiento de mano de alguien que sepa, en lugar de un curso estándar.

Los órganos de gobierno se componen por personas de distinta índole, con perfiles de edad distintos, diferentes recorridos profesionales y personales, niveles educativos diversos, mayor o menor disponibilidad, etc.

Pero, más allá del perfil sociológico, lo que realmente se valora entre las personas que forman o van a formar parte de un órgano de gobierno es su compromiso, su iniciativa y sus ganas de hacer, que sean personas comprometidas, con ganas, motivadas e involucradas en la organización, *“activas, dinámicas y con energía”*.

Desde la diversidad de perfiles, el compromiso y el vínculo con la organización y sus señas de identidad parece ser el elemento común que define a quienes forman parte de los órganos de gobierno del Tercer Sector Social y, junto a las capacidades de las personas, se percibe como un elemento vital para la funcionalidad y el funcionamiento adecuado de dichos órganos.

Pese a que pueden existir distintos niveles de compromiso (o de disponibilidad, o de participación), y múltiples razones para vincularse a la organización (solidaridad, ayuda mutua, apoyo a un o una familiar...) el deseo de formar parte del órgano de gobierno de manera libre y gratuita es, en sí mismo, una primera señal de compromiso.

Por otra parte, y aunque pueda parecer paradójico, las organizaciones con equipos de gestión son particularmente conscientes de la importancia que tiene el compromiso de las personas que forman parte del órgano de gobierno.

Por eso el propio equipo de gestión es quien a veces se encarga de afianzarlo: ofreciendo contenidos de trabajo concretos, remarcando a las personas que entran lo fundamental que es su implicación, recordando lo importante que es mantener los logros adquiridos, etc.

“Buscábamos personas que estuvieran muy cerca de las señas de identidad de la organización. Personas que tuvieran recorrido en la organización para que hubieran visto parte de los inicios, parte del desarrollo y los días de hoy. Así que buscábamos cierta antigüedad”.

“Que la persona esté más o menos cualificada, que tenga un recorrido, que tenga una u otras competencias al final da igual, porque subyace eso que nos une. Y eso es lo importante (tener un familiar en la organización)”.

Las organizaciones coinciden en que **lo ideal es que el órgano de gobierno esté compuesto por personas:**

- **comprometidas,**
- **con un claro sentimiento de pertenencia a la organización,**
- **que estén vinculadas a ella y compartan sus señas de identidad,**
- **y que conozcan su trayectoria** (sus inicios, su recorrido, sus hitos) para poder tener una visión amplia sobre ella.

En las organizaciones constituidas por las personas destinatarias de la intervención y/o por sus familiares, **algunas de las principales razones para que las personas decidan incorporarse al órgano de gobierno son:**

- el hecho de compartir con otras personas una situación que se desea contribuir a mejorar;
- la conciencia de la necesidad de colaborar con otras personas para lograrlo;
- y, en su caso, el vínculo existente con la o el familiar atendido por la organización.

Sea como sea, **el perfil de las personas que componen el órgano de gobierno no es un tema a debate**, sobre todo en las organizaciones que difícilmente pueden seleccionar a sus integrantes porque la renovación de dicho órgano es precisamente una de sus dificultades.

Son sobre todo las organizaciones grandes quienes priman las capacidades y conocimientos de las personas candidatas: que sepan desenvolverse en espacios públicos y manejarse socialmente, que tengan capacidad de decisión y asunción de responsabilidades, etc.

Suelen ser también estas organizaciones las que han reflexionado de manera formal en torno al perfil que debieran tener las personas del órgano de gobierno. Y las que, en ocasiones, han puesto en marcha iniciativas de captación, selección, formación..., de personas adecuadas al perfil o perfiles definidos: estar atentas a personas que destacan para, llegado el momento, invitarles a formar parte del órgano de gobierno; tener en cuenta las capacidades o habilidades, técnicas y sociales, de una persona (o su perfil profesional, como indicador) a la hora de asignarle un cargo o una tarea concreta dentro del órgano de gobierno; etc.

Algunas de ellas (las menos) tienen **criterios de selección** formalizados que pueden referirse a aspectos comunes a diversos tipos de organizaciones, como compartir las señas de identidad de la organización y tener un recorrido o una antigüedad dentro de ella, que en el órgano de gobierno estén representados distintos territorios históricos o comarcas, etc.

O, bien, a aspectos más adecuados a las peculiaridades de cada organización como: que haya personas destinatarias (en las organizaciones constituidas en favor de terceras personas); tener asumida la situación de su familiar con enfermedad o discapacidad para mitigar situaciones de estrés que se pueden trasladar a la junta o evitar intereses personales en la toma de decisiones (en las organizaciones constituidas por las propias personas destinatarias y/o sus familiares); etc.

Además, son numerosas las organizaciones que ponen en valor la mezcla de perfiles, es decir, de personas con diversas capacidades que pueden aportar cosas distintas: mantener relaciones institucionales valiosas, establecer relaciones de cercanía (por ejemplo, con las personas socias), generar debate y participación, ofrecer disponibilidad, etc.

El compromiso, el sentimiento de responsabilidad, la confianza en lo que otras personas del órgano de gobierno o de la organización hacen, **o la disponibilidad son algunos de los rasgos que más se valoran** de las personas que integran los órganos de gobierno.

En ocasiones, se han dado situaciones de conflicto interno, motivadas en su mayoría por la primacía de los intereses personales sobre los colectivos, y situaciones que no siempre se han resuelto bien (abandono del órgano de gobierno por parte de algunas personas, creación de una nueva organización, etc.) al estar entremezcladas las relaciones personales y carecer de habilidades para la gestión de conflictos interpersonales.

Sin embargo, **palabras como cordiales, muy buenas, respetuosas, sinceras, sanas, cercanas, humanas, de confianza, etc., definen la relación entre las personas que forman el órgano de gobierno,** bien sea porque tienen un compromiso que las une o porque comparten una misma misión. Se trata de una relación que une y estrecha lazos, aunque ello no suponga establecer vínculos íntimos de amistad. Además, en el caso de las organizaciones creadas por las propias personas o familias destinatarias, las personas que forman parte del órgano de gobierno se sienten identificadas ya que comparten una vivencia y una realidad común.

5.2. Funciones de los órganos de gobierno

Todo órgano de gobierno es importante que diseñe y desarrolle una dinámica de:

- Contraste del cumplimiento de la misión y el respeto a la identidad de la organización.
- Enlace con la vida operativa, y diálogo sobre la acción operativa, de la organización.
- Control y supervisión de lo económico.
- Representación institucional (relación externa).
- Acción pública institucional (actividad externa de información, reivindicación e incidencia).
- Coordinación interna como órgano de gobierno (convocatoria, orden del día y coordinación de cada reunión, preparación de la misma, coordinación de la actividad entre reuniones, comunicación interna, actas, libros y registros societarios).
- Atención a las personas socias, patronas, cooperativistas..., de acuerdo a cada figura jurídica (parte societaria) y, de existir, a las personas voluntarias (que no siempre son socias), remuneradas... (parte técnica), ofreciéndoles atención, escucha y el apoyo que precisen para su misión; acogida e inducción a la relación con la parte societaria; contraste y diálogo entre el órgano de gobierno y las personas con responsabilidad a nivel técnico.

Partiendo de que las personas que forman parte de los órganos de gobierno tienen en propiedad la función normativa o de identidad,¹⁴ parece fundamental que compartan una misma visión de la organización y de su rumbo.

La gran mayoría de las organizaciones (94,5%) señala que el órgano de gobierno se encarga con mucha o bastante intensidad de **definir y velar por la misión, la identidad y los objetivos** de la organización.

Las personas participantes subrayan que compartir la visión, estar a gusto con el resto de personas y tener la experiencia de ir alcanzando los objetivos, favorecen la permanencia en el órgano de gobierno y su buen funcionamiento:

Igualmente, el 94,4% cree que las personas del órgano de gobierno, en líneas generales, **comparten una misma mirada sobre la organización y su rumbo.**

“que están a gusto con el resto de personas y que se van cumpliendo los objetivos, que las cosas salen y que entonces se ve que tiene sentido estar ahí”.

A tenor de los resultados de la encuesta, una amplia mayoría de órganos de gobierno cumplen con las funciones formales que se les presuponen y que recogen los estatutos. Por otro lado, **las cuestiones más relevantes y con necesidad de mayor desarrollo parece que son la planificación estratégica, la relación y el equilibrio con el equipo de gestión, las alianzas externas, el contacto con la base social (personas socias, beneficiarias, etc.) y la rendición de cuentas.** Merece la pena hacer especial hincapié en ellas a lo largo de este análisis.

¹⁴ Lógicamente, las tareas del órgano de gobierno variarán si la organización cuenta con un equipo de gestión o, en menor medida, si cuenta con un equipo de personas voluntarias activo y disponible.

Así, por ejemplo, en una organización sin equipo de gestión es importante que el órgano de gobierno realice una recogida ordenada de necesidades e ideas para impulsar la actividad y elabore un pequeño plan de trabajo para obtener los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Además, deberá asumir, como mínimo, la gestión económica.

En una organización con equipo de gestión, algunas de estas tareas y otras las llevará a cabo el equipo de gestión pero determinadas funciones deben ser desempeñadas necesariamente por el órgano de gobierno.

Planificación estratégica

En **las organizaciones pequeñas y sin equipo de gestión** el órgano de gobierno se encarga de funciones que van desde la definición de la misión hasta las tareas más cotidianas: alquilar un local, buscar formadoras/es, etc. Así, estas organizaciones **dedican poco tiempo a trabajar cuestiones vinculadas con la planificación estratégica** por las urgencias del día a día o por no considerarla prioritaria.

El 83,3% de las organizaciones señala que **el órgano de gobierno participa en la definición, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica** de la organización.

El porcentaje desciende cuando se trata de organizaciones constituidas directamente por las propias personas y/o familias destinatarias (74,4%).

Los resultados de la encuesta muestran que, pese a que la planificación estratégica es una tarea en la que participan los órganos de gobierno de gran parte de las organizaciones, está menos presente en las organizaciones constituidas directamente por las propias personas y/o familias destinatarias de la intervención social. Y que **la elaboración, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas** (la planificación operativa), **es una función a la que se dedica mucho tiempo, particularmente en las organizaciones más pequeñas, y que prevalece sobre la planificación estratégica.**

Las entrevistas con organizaciones también han permitido comprobar que la planificación estratégica es una función que los órganos de gobierno interiorizan como propia, pero a la que no siempre se le conceden el tiempo que requiere.

La relación del órgano de gobierno con el equipo de gestión

El buen gobierno de la organización descansa, en gran medida, en el correcto funcionamiento de esta relación.

El enfoque definido en el marco de estudio establece que **corresponde al órgano de gobierno fijar la política/estrategia institucional y al equipo directivo, junto con su staff, la gestión de la misma.** Aceptado este planteamiento como premisa, **el problema se genera cuando no se diferencia claramente dónde termina la política y comienza la gestión**, y se difuminan los límites, las responsabilidades y en definitiva el poder que cada órgano ostenta.

Es fundamental generar y mantener una relación de confianza entre el órgano de gobierno y el equipo directivo (equipo ejecutivo o de gestión) ya que el órgano de gobierno deposita en el equipo directivo, nada menos que la gestión y el funcionamiento operativo de la organización. Y, por tanto, es importante que exista un depósito de confianza en el día a día, más allá de que el equipo de gestión rinda cuentas periódicamente de su trabajo.

El 98% de las organizaciones con equipos de gestión cree que **existe una comunicación fluida y una relación de confianza entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.**

Además, existe una percepción clara de que **la información que facilita el equipo de gestión es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.**

En ocasiones, pueden existir diferencias de criterio o incluso conflictos entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión, por la falta de un alineamiento estratégico, que nunca existió o que se ha perdido, por la existencia de diferencias en el modelo de gestión, por la falta de claridad respecto a la labor que debe realizar cada cual y sus límites, o por la prevalencia de intereses propios sobre los institucionales, entre otros aspectos.

Un 26,5% opina que **no siempre están claros los límites** entre la labor que debe realizar el órgano de gobierno y la que corresponde al equipo de gestión.

Un 32,7% de las entidades comparte la idea de que, **a veces, existen diferencias de criterios** entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.

Todas las organizaciones de tamaño medio y grande, que cuentan con equipo de gestión, se enfrentan, o se han enfrentado en algún momento, a **un debate sobre el necesario reparto de poder entre el equipo de gestión** - configurado por una o más personas remuneradas con plena dedicación a su trabajo- **y el órgano de gobierno**, integrado por personas voluntarias.

Sin embargo, a tenor de la información recogida a través de las entrevistas y el grupo de discusión, **las organizaciones que cuentan con equipos de gestión, sienten que, en general, existe una buena relación entre estos y el órgano de gobierno.**

Para que esto sea así parece que hay una clave fundamental que comparten todas ellas: la confianza.

Se trata de una **confianza mutua, pero sobre todo del órgano de gobierno hacia el equipo de dirección**, y hacia la persona que es su cabeza visible, que favorece la delegación de tareas y otorga seguridad al equipo en el desempeño de su trabajo.

Estas organizaciones se caracterizan por tener claramente definidos y diferenciados los roles y funciones del órgano de gobierno y del equipo de gestión: *“nadie ocupa espacios del otro”*.

Son organizaciones en las que se cree firmemente que el órgano de gobierno es quien ha de liderar la organización. A veces, se define como un liderazgo claro del órgano de gobierno y otras veces como un liderazgo con varios niveles (el órgano de gobierno lidera la política y la estrategia de la organización y el equipo de gestión lidera la gestión).

Algunas manifiestan haber realizado, durante los últimos años, un gran esfuerzo por delimitar los papeles de cada cual, lo que ha favorecido una *“simbiosis total”* en la actualidad. Pero **no es una tarea fácil**. En ocasiones, el órgano de gobierno sigue realizando funciones porque las asumía cuando no existía equipo de gestión o por querer estar presente en los distintos espacios de la organización. Otras veces, el equipo de gestión puede invadir funciones propias del órgano de gobierno (marcar el rumbo de la organización, fijar las prioridades, etc.)

Además, hay que tener en cuenta que: a) si es bueno contar con un marco claro de funciones y roles, las relaciones son dinámicas y, con frecuencia, tomando como referencia ese marco hay que redefinir los límites de las funciones y roles; b) tan mala es la improvisación permanente como la rigidez, tratando de cumplir estrictamente lo definido en el marco, sin atender a las circunstancias que se van presentando, o queriendo que todo encaje en el marco.

Sea como sea, si nos atenemos a los resultados, parece que **las personas del equipo de gestión valoran la confianza que se les otorga y se sienten reconocidas**. Son conscientes de que se les deja hacer (en ocasiones más de lo que corresponde) porque existe esa confianza y valoran positivamente la delegación del órgano de gobierno en el equipo de gestión, tanto de tareas como de responsabilidades.

Además, **en todo caso, el equipo de gestión rinde cuentas y emplea herramientas que introducen estándares y criterios de terceros en la evaluación**: sistemas de calidad, auditorías externas, encuestas de satisfacción, etc. Y otro factor común que estas organizaciones parecen compartir es que **las personas del equipo de gestión tienen un alto grado de compromiso con la entidad**, por lo que su implicación con el proyecto es alta. Esto favorece también que, por lo general, se comparta la visión en los temas de carácter estratégico.

Por otro lado, los ritmos del órgano de gobierno y del equipo de gestión son diferentes. Y esto puede dificultar que el órgano de gobierno esté disponible en situaciones de urgencia o con la celeridad que el equipo de gestión, en algunos momentos, necesita o reclama.

Casi cuatro de cada diez (38,8%) organizaciones con equipo de gestión están muy o bastante de acuerdo con que **los ritmos del órgano de gobierno y del equipo de gestión son diferentes** y que la toma de decisiones del órgano de gobierno es más lenta de lo que el equipo de gestión solicita.

A pesar de ello, la diferencia de ritmos no siempre se percibe como un elemento que dificulte la labor en el día a día ya que existen canales para estar en contacto continuo: comisiones ejecutivas, contacto vía WhatsApp, reuniones extraordinarias, etc.

Es por ello que, en general, **las personas de los órganos de gobierno de organizaciones con equipos de gestión se sienten informadas y conocedoras de lo que ocurre** en la organización.

En este sentido hay voces que apuntan la importancia que tiene el equipo de gestión a la hora de trasladar una información completa, veraz, transparente, accesible y comprensible, sin caer en el error de no dar cierta información porque pueda llegar a ser demasiado técnica. Y, por otro lado, también se apela a la necesidad de que las personas miembros de los órganos de gobierno lean y analicen la información que reciben.

La relación del órgano de gobierno con la base social

La acogida de las personas, la manera de ejercer el liderazgo, la comunicación (en las dos direcciones), la transparencia, las posibilidades de participar, la voluntad de participar y el hecho de hacerlo, el poder decir abiertamente lo que se piensa, el saber que lo que se dice se tiene en cuenta, etc., son **aspectos que influyen en el sentido de pertenencia, la implicación y la participación de las personas en la**

Un 52,7% de las organizaciones cree que **el nivel de participación e implicación de las personas socias no es el adecuado**. Esta percepción es mayor entre las organizaciones medianas y grandes o entre las que no han surgido de la iniciativa de personas destinatarias y/o familiares.

Tres de cada diez (30,4%) organizaciones consideran que **los mecanismos para favorecer la participación de las personas socias** (más allá de la asamblea) **son insuficientes**.

organización.

El compromiso con la organización no consiste solo, ni principalmente, en permanecer mucho tiempo en la misma. En este sentido, **el órgano de gobierno tiene un papel relevante a la hora de promover un compromiso activo de las personas que conforman la base social** de la organización (personas socias, voluntarias, remuneradas...) que implica entre otros aspectos:

- tener y compartir una visión clara y rendir cuentas a la base social y a las demás partes interesadas, por un lado;
- conocer sus necesidades y expectativas, y generar diferentes espacios que propicien su participación en distintos grados y a diferentes niveles, por otro.

Las entidades pequeñas que han participado en el estudio consideran que comparten y representan el sentir de su base social.

En entidades de mayor tamaño y con personal remunerado también existe esta percepción, aunque se destaca la importancia de cuidar el sentir de las y los profesionales que no siempre está alineado con el órgano de gobierno (es importante trabajar en su motivación, en la coincidencia de pareceres, etc.).

El 13,9% de los órganos de gobierno en general (el 21,6% en las organizaciones más grandes), **no destinan esfuerzos a conocer de cerca los intereses y opiniones de las personas socias, donantes o beneficiarias.**

Las organizaciones más pequeñas y las constituidas por las propias personas destinatarias de la intervención social **y/o sus familiares, parecen mostrar una mayor cercanía** con las personas socias, donantes o beneficiarias.

Sin embargo, son muchas las asociaciones, grandes y pequeñas, que experimentan dificultades de relevo en las juntas, cierta falta de participación de las personas socias en espacios de decisión y escaso sentido de pertenencia por parte de algunas personas socias que se relacionan con la organización como si fuesen meras receptoras de sus servicios.

Algunas entidades grandes dedican recursos a la elaboración de acciones y/o planes de dinamización de vida asociativa, lo cual puede reducir este tipo de actitudes y prácticas.

Es importante que el órgano de gobierno monitoree, permanentemente, su interacción con las partes interesadas (internas y externas) a través de una revisión de sus dinámicas de *exposición* (intento consciente de compartir y expresarse como órgano de gobierno de manera abierta, lo que puede generar confianza) y *retroalimentación* (intento consciente de pedir a las demás personas información significativa sobre lo que piensan y sienten hacia el órgano de gobierno, lo que puede generar comprensión mutua).

Cuanto menos haya de ambas dinámicas, más pobre será la comunicación y el temor, la rigidez y el vínculo impersonal serán los patrones de relación. Cuanto más crezcan las dos, se podrá trabajar en entornos balanceados, de aceptación de capacidades y limitaciones de cada parte, desde la confrontación creativa y asumiendo que la relación se realiza en espacios y entornos difusos (en general los espacios y repartos en las organizaciones siempre son difusos, nunca hay fronteras claras y estáticas por mucho que se definan, siempre hay un dinamismo que mueve permanentemente el “mapa” de los “territorios”).

Puede darse el caso de que el órgano de gobierno demande mucha retroalimentación, pero (se) exponga poco, quizás buscando contraste pero esquivando las posibles situaciones de tensión y dificultad. O a la inversa, que exponga mucho pero no busque contraste, minando así el valor de los espacios colectivos y vaciándolos de sentido.

La relación con otros equipos de profesionales (que no forman parte del equipo de gestión)

En algunas organizaciones, principalmente de tamaño medio o grande, que cuentan con profesionales contratadas/os, **las decisiones del órgano de gobierno relativas a aspectos económicos y/o laborales, en tiempos de crisis, han supuesto desavenencias internas.**

A la hora de tomar estas decisiones se apunta la importancia del consenso dentro del órgano de gobierno y del alineamiento con este del equipo de gestión, de existir. El criterio del equipo de gestión en estas situaciones suele ser clave, pero es el órgano de gobierno quien, tras escucharlo, ha de establecer una política y una estrategia, coherente con la identidad de la organización, con su misión y sus valores, que el equipo de dirección habrá de gestionar.

Asimismo, desde algunas organizaciones que han vivido estas situaciones se subraya que cuando es necesario adoptar este tipo de medidas es importante que exista transparencia, de manera que sean entendidas, aunque no sean compartidas. Igualmente, la existencia de una cultura previa de comunicación, participación e implicación con el proyecto de la organización, si se respeta, facilitará adoptar medidas más contrastadas y, por tanto, mejor asumidas.

Las relaciones y alianzas externas

La mayoría de las organizaciones forman parte de redes (organizaciones de segundo nivel o superior), si bien no todas participan en ellas con la misma intensidad.

La generación de alianzas y el trabajo en red, se dan de forma más habitual cuanto más grandes son las organizaciones, y sobre todo si cuentan con equipos de gestión que apoyan y respaldan las relaciones externas o institucionales.

En este sentido, son las organizaciones pequeñas las que más dificultades tienen a la hora de establecer relaciones y alianzas externas, por falta de tiempo o competencias, porque no se sienten seguras o cómodas en este papel, etc.

Coincide que en las entidades pequeñas, las funciones de representación e incidencia tienden a quedarse también en un segundo plano frente a otras como la provisión de servicios a sus personas socias y/o usuarias.

Un 13,7% de los órganos de gobierno (el 23,5% en el caso de las organizaciones más pequeñas) **dedica poco o nada de esfuerzo a establecer alianzas externas** que favorezcan el desarrollo de la entidad.

En el 11% de las organizaciones en general, y en el 14,7% de las pequeñas, el órgano de gobierno no parece estar garantizando que la organización esté representada ante la administración y otros poderes públicos, la sociedad, los medios de comunicación, etc.

En el caso de las entidades grandes, en las que existe un equipo de gestión, el órgano de gobierno se encarga de las relaciones más políticas, pero siempre con el apoyo, respaldo, asistencia técnica y, con frecuencia, presencia de la gerencia.

En todo caso, es importante añadir que **esta función de representación e interlocución no debiera ser asumida en su totalidad por el equipo de gestión**. En este sentido, la mayoría de las organizaciones tienen clara la relevancia de esta función y el valor añadido que supone la presencia de las personas que forman parte del órgano de gobierno.

Por otro lado, se señala que las personas miembros del órgano de gobierno no siempre tendrán el conocimiento técnico y/o las habilidades necesarias para exponer ideas en público o el tiempo necesario para participar en reuniones, entrevistas en medios, conferencias o comunicaciones en jornadas... Estar acompañados y acompañadas de profesionales de la entidad y repartir la tarea de representación institucional de la entidad entre las y los miembros del órgano de gobierno suelen ser algunas de las fórmulas utilizadas.

La rendición de cuentas

Algunos órganos de gobierno ponen el foco en presentar la información económica concediendo menos importancia a otras cuestiones que también pueden ser relevantes a la hora de rendir cuentas o ignorándolas. Así, la transparencia y rendición de cuentas en relación al gobierno de la organización, la actividad realizada, sus resultados e impacto, las personas que han participado y los recursos propios y apoyos, de todo tipo, de los que se ha dispuesto para llevarla a cabo, inciden directamente en la valoración social y la legitimidad, interna y externa, de las organizaciones.

En las asociaciones la asamblea general es el espacio formalmente definido para rendir cuentas y en ellas se suelen presentar los presupuestos anuales y el balance anual de cuentas, así como la memoria de actividades.

En el 12,3% de las organizaciones el órgano de gobierno dedica poco o nada de esfuerzo a rendir cuentas al resto de agentes de la organización (personas socias, personal remunerado, voluntariado, etc.)

Las organizaciones pequeñas no acostumbran a tener otras herramientas y canales de rendición de cuentas, más allá de estas.

En las organizaciones grandes, sin embargo, es más común que existan auditorías anuales, que se comparta la información en la web institucional o a través de acciones específicas de información dirigidas a personas socias, voluntarias, remuneradas, donantes....

Finalmente, en general, **las organizaciones no acostumbran a tener definidos procedimientos estandarizados asociados a esta función ni parecen tener un especial interés en avanzar en esa dirección**. En ese sentido, consideran que las relaciones, internas y externas, se han de basar en la confianza mutua y que esta confianza no traicionada, la relación cercana y frecuente con todas las partes interesadas y su satisfacción con los resultados, es su verdadera fuente de legitimidad, más allá de informes y cifras.

5.3. Funcionamiento de los órganos de gobierno

Las dinámicas de funcionamiento y encuentro de los órganos de gobierno son casi tan variadas como organizaciones hay en el sector.

En función del tamaño de la organización o del órgano de gobierno, del perfil de las personas que lo conforman, de las necesidades específicas de la organización, etc., pueden tener un funcionamiento diferente en lo que se refiere a frecuencia y duración de las reuniones, existencia o no de un orden del día, etc.

En las organizaciones más grandes el calendario de reuniones suele ser aprobado previamente, las decisiones suelen ser tomadas por consenso o mayoría mediante votación, y no suelen existir grandes problemas de asistencia.

En las organizaciones más pequeñas la dinámica de reuniones suele ser más informal (sin calendario, sin un orden del día totalmente definido, con algunos problemas de asistencia), pero no por ello menos efectiva.

En general no se advierten grandes obstáculos en el funcionamiento de los órganos de gobierno, aunque las organizaciones grandes parecen haber orientado sus esfuerzos a **mejorar la eficacia de las reuniones**, intentando que sean más breves y tratando de cumplir con los objetivos previstos en el orden del día.

Parece que lo más importante no es cada cuánto se reúne el órgano de gobierno o cuánto duran las reuniones sino *la eficacia* de las mismas: la agilidad de las reuniones, el número y tipo de decisiones que se toman en las mismas, etc.

En 9 de cada 10 organizaciones con equipo de gestión **hay alguna persona del equipo de gestión que participa en las reuniones del órgano de gobierno y de forma habitual y activa.**

Cuando existe equipo de gestión lo usual es que alguna persona asista de forma habitual a las reuniones del órgano de gobierno y con un papel activo: hacer la convocatoria formal, proponer fechas y temas tratar, aportar información precisa, dar continuidad a las reuniones, etc.

La *eficacia de las reuniones*, junto a la *agilidad al poner en marcha las ideas y decisiones adoptadas*, *mantenerse en contacto entre reuniones y disponer de la información necesaria para tomar las decisiones*, así como tener un *óptimo reparto de tareas*, son **los cuatro aspectos considerados prioritarios en relación con el funcionamiento de los órganos de gobierno.**

El 53,4% de los órganos de gobierno se reúne mensualmente o con una periodicidad inferior al mes. Un 13,7% se reúne semestralmente o anualmente.

Por lo general las reuniones tienen un orden del día (94,7%) y se elabora un acta después de cada reunión (95,9%).

Es habitual que la asistencia sea de al menos el 75% de las personas que forman el órgano de gobierno (así ocurre en el 88% de las organizaciones).

Lo habitual es que las reuniones duren entre una y dos horas (en el 46,7% de las organizaciones) o entre dos y tres horas (en el 36,0%).

Sólo un 11% de las organizaciones cree que las reuniones del órgano de gobierno no son eficaces.

Abordada ya la primera, merece la pena prestar atención a cada una de las tres últimas cuestiones por separado: puesta en marcha de ideas y decisiones, contacto y disponibilidad de información, y reparto de tareas.

Poner en marcha ideas y decisiones

Las decisiones tomadas en el órgano de gobierno no siempre se ponen en marcha o tardan en iniciarse.

Las organizaciones perciben cierta falta de agilidad en la articulación o concreción (puesta en práctica) de las ideas y las decisiones aprobadas.

El 67,1% de las organizaciones cree que **las ideas y propuestas que surgen en el órgano de gobierno debieran ponerse en marcha con más agilidad y rapidez**. Esta percepción está más presente entre las organizaciones pequeñas (el 77,4% así lo cree).

Además, se echa en falta o se considera que habría que **mejorar la definición de objetivos de carácter más ejecutivo y/u operativo, evaluables y alcanzables a corto y medio plazo**, de manera que los órganos de gobierno puedan valorar si se van cumpliendo metas en relación con los objetivos estratégicos, o a más largo plazo.

Estar en contacto permanente y tener información suficiente para la toma de decisiones

Las organizaciones, grandes y pequeñas, parecen estar haciendo un uso importante de servicios (**correo electrónico, WhatsApp**) que les posibilitan estar en contacto casi permanente.

Casi todas las organizaciones (98,6%) creen que **el órgano de gobierno dispone de información adecuada y suficiente para tomar decisiones**.

Si bien WhatsApp no es una red social en sentido estricto, se le da un uso muy parecido, ya que los grupos de WhatsApp se emplean para estar en contacto, compartir ciertas informaciones y dar respuesta a cuestiones urgentes o de una envergadura menor a las que se plantean en las reuniones.

Estos métodos les permiten estar al corriente de manera inmediata de algunos asuntos y tomar decisiones con mayor agilidad, pero, lógicamente, no pueden cubrir todas las necesidades de información y todos los procesos de toma de decisión.

Respecto al uso de redes sociales (Facebook, twitter, linkedin, youtube, etc.) son las entidades más grandes las que mayor uso hacen de las mismas. En cualquier caso, **en general, las competencias digitales de las personas que configuran los órganos de gobierno no son altas**.

Cuando las organizaciones cuentan con equipo de gestión, éste se reúne asiduamente con el órgano de gobierno, concretamente mensualmente o con una periodicidad inferior en el 71,4% de las organizaciones.

En las organizaciones con equipo de gestión es usual que, sin descargar de competencias al órgano de gobierno, existan reuniones formalizadas y frecuentes entre personas del equipo y del órgano de gobierno (presidencia, etc.), lo que favorece que éstas puedan estar al día del devenir de la organización. En estos casos suele ser el equipo de gestión quien establece la agenda y traslada información precisa sobre los asuntos a tratar.

Tener un óptimo reparto de tareas...

La mayoría de las organizaciones considera que el reparto de tareas pasa por tener en cuenta los intereses de las personas, su situación personal, sus habilidades y sus afinidades. Esta fórmula favorece un mayor nivel de satisfacción con la labor realizada, pero no siempre lleva aparejada un reparto equitativo de las tareas.

Así, puede haber tareas que nadie quiere realizar por su envergadura, por la responsabilidad que suponen o por resultar tediosas y poco motivadoras. En estos casos, suele ser común que acaben recayendo en alguien que, sin ser de su agrado, las asuma. Esto puede suceder, sobre todo, en las organizaciones pequeñas, donde suele ser una persona o un grupo reducido quien asume este tipo de tareas, con los riesgos que puede conllevar.

Ocho de cada diez organizaciones (82,2%) están muy o bastante de acuerdo en que **existe un buen clima en el órgano de gobierno aunque, en ocasiones, se producen desacuerdos de carácter personal** (porque hay carismas y estilos diferentes...).

Por otro lado, **la evaluación interna o autoevaluación del órgano de gobierno** posibilita la revisión de la acción de gobierno y la identificación de aspectos de mejora.

Sin embargo, **las organizaciones no acostumbran a tener sistemas ni herramientas que evalúen el funcionamiento y los resultados del órgano de gobierno**. De hecho, con cierta frecuencia, tampoco se establecen objetivos centrados en la propia acción de gobierno cuyo cumplimiento se pueda evaluar después.

Casi un tercio de las organizaciones (31,5%) cree que **las personas de los órganos de gobierno deben dedicar mucho tiempo al papeleo y a las cuestiones burocráticas**. Esta percepción es notoriamente menor cuando se trata de organizaciones grandes (19,4%) u organizaciones no constituidas por personas destinatarias y/o familiares (15,6%).

Tres de cada cuatro organizaciones (75%) están muy o bastante de acuerdo con que, habitualmente, **el peso de las tareas recae sobre unas pocas personas** (84,4% si se analizan sólo las organizaciones pequeñas).

Un 48,5% de las organizaciones (58,1% de las pequeñas) reconoce estar muy o bastante de acuerdo con que **las personas del órgano de gobierno (o algunas de ellas) dicen sentir cierto desgaste**. Este desgaste se debe, principalmente, a que las personas llevan muchos años en el órgano de gobierno y/o a que tienen demasiada carga de trabajo.

También se constatan **liderazgos “personalistas” y “unilaterales”** con poca delegación de tareas y en los que la influencia de una única persona en el devenir de la organización y su órgano de gobierno es muy alta, pudiendo llegar a inhibir la participación de otras. Este riesgo, mayor en las organizaciones pequeñas, se da también en las grandes.

Casi cuatro de cada diez organizaciones (39,7%) no evalúa regularmente la propia acción del órgano de gobierno: su organización, su planificación, el cumplimiento de sus funciones, objetivos, etc.

Nota 1: Teniendo en cuenta que existe una sobrerrepresentación de las organizaciones grandes, que son las que en mayor medida cuentan con este tipo de evaluaciones, el porcentaje pudiera ser aún mayor.

Casi siete de cada diez organizaciones no tienen ningún **documento que concrete la composición, los propósitos, las funciones**, la manera de operar, etc., de su órgano de gobierno.

Y una cuarta parte (26%) señala que el órgano de gobierno **no establece objetivos internos** (propios) **que debiera cumplir** de manera periódica.

Algunas organizaciones, principalmente las grandes, disponen de mecanismos formales de evaluación de su actividad: planes con objetivos e indicadores, protocolos y herramientas de evaluación, etc.

Pero **es muy infrecuente contar con mecanismos de autoevaluación o evaluación del órgano de gobierno.**

Salvo en contadas ocasiones, las organizaciones no han incorporado la evaluación del órgano de gobierno -de mano de la base social, las personas socias, el personal remunerado, el voluntariado, etc.- o la autoevaluación, sobre la base de procedimientos y/o herramientas formales (equipos de evaluación, cuestionarios u otras herramientas) o informales (por ejemplo, dedicando un tiempo de la reunión a una evaluación no estandarizada).

Hay quien cree que en algunos casos podría ser complicado, para el propio órgano de gobierno, implantar un sistema de este tipo ya que *“entraría en pánico”*. O quien opina que alcanzar los objetivos es una forma de mostrar el buen funcionamiento, y que es suficiente.

Finalmente, en general, **tampoco existe un patrón o modelo común que marque las directrices de funcionamiento de los órganos de gobierno de las organizaciones**. Y en líneas generales, salvo en las organizaciones grandes, la reflexión en esta línea es escasa.

Algunas organizaciones entrevistadas han señalado que **tener un modelo de gobierno y gestión similar al de las empresas**, pudiera ser positivo y permitiría quizás avanzar en eficiencia.

Pero también hay quien opina que los modelos empresariales, habitualmente, no se adecúan a las características de las organizaciones del Tercer Sector Social (definidas en la Ley 6/2106, del tercer sector social de Euskadi) y que es necesario, en todo caso, **desarrollar modelos propios de gobierno y gestión, más cercanos a la autogestión, o, cuando menos, más participativos, muy conectados con las personas destinatarias y el entorno próximo (la comunidad)**, etc.

Así, por ejemplo, en general, las organizaciones destacan la importancia de mantener un equilibrio entre ser una organización con una amplia representación en el órgano de gobierno (lo cual supone más personas) y ser capaces de trabajar eficientemente.

Y algunas han subrayado lo beneficioso que ha sido para ellas el paso de un modelo en el que la presidencia y la gerencia decidían prácticamente todo (*“traían todo mascado”*) a otro en el que las decisiones se toman con mayor consenso y la junta participa mucho más.

6. ¿Cuáles son las dificultades que afrontan los órganos de gobierno de las organizaciones del Tercer Sector Social?

El grupo de discusión ha posibilitado detectar diversas dificultades que afrontan los órganos de gobierno, así como establecer algunos criterios que, de no seguirse, pueden generarlas. Además, las dificultades, en muchas ocasiones, guardan relación con retos (de hecho, son retos lo que señalamos en negrita en relación con las dificultades o criterios identificados).

Evidentemente, no todos los equipos de gobierno afrontan todas. Muchas son propias de las organizaciones pequeñas o aumentan al disminuir el tamaño de la organización. Además, las dificultades adquieren un matiz diferente en cada organización.

El tamaño de la organización, su figura jurídica, el perfil de las personas que componen el órgano de gobierno, las formas de trabajo que predominan, etc., son factores que pueden determinar el tipo de dificultades, o necesidades, que las organizaciones pueden afrontar.

Además, el sector es heterogéneo y la realidad de cada organización es específica por lo que los retos que afrontan las organizaciones son también diversos y llenos de matices. Pero las organizaciones también convergen, y se identifican unas con otras, en algunas dificultades.

Por ello, lo que aquí se presenta puede ser entendido como un **mapa de dificultades propias, aunque no siempre comunes, de las organizaciones del tercer sector social**. Una cartografía que ha de servir a cada órgano de gobierno para identificar algunas dificultades que puede encontrar en el camino en relación a una serie de aspectos críticos. La identificación de dificultades es uno de los primeros pasos hacia el cambio, hacia la mejora. Y disponer de un mapa trazado a partir de la experiencia de otras organizaciones puede facilitar ese camino.

Las dificultades, y criterios, que se presentan: a) han sido identificadas por las organizaciones participantes, si bien se han extraído de la reflexión realizada con ellas algunas que no se expusieron de manera explícita; b) se han estructurado a partir de las tres *dimensiones* presentadas en el capítulo anterior, identificando dificultades en relación con los *aspectos críticos* vinculados a cada dimensión que se señalan continuación dentro de cada círculo.



6.1. Dificultades vinculadas a la composición



PERFIL DE LAS PERSONAS

- Dificultades para **seleccionar a las personas que formarán parte del órgano de gobierno**, por existir, de hecho, dificultades para **conseguir relevos**.
- Dificultades para **disponer de personas con perfiles diversos** que respondan a las distintas necesidades y roles dentro del órgano de gobierno: a) roles funcionales (representación institucional, atención a cuestiones económicas, relación con personas socias y destinatarias, etc.); b) roles de equipo, centrados en tres tipos de comportamientos (comportamientos de acción, mentales y sociales).¹⁵
- Dificultades para **incorporar perfiles concretos** en el equipo de gobierno o en determinados cargos, **atendiendo a la edad y/o el sexo**, o para conseguir que estos perfiles – **y la perspectiva que pueden aportar**– se encuentren suficientemente representados: mujeres y personas jóvenes adultas con familiares a cargo (en parte, son perfiles coincidentes). Ver también “paridad”.
- **Inexistencia de criterios y procedimientos de selección** de las personas miembro del órgano de gobierno, aunque se tengan presentes algunas claves generales (búsqueda de personas comprometidas, activas, etc.). O dificultades derivadas de la falta de **equilibrio entre criterios** (primar, en exceso, determinados criterios de selección sobre otros).

Así, primar la “relevancia” social, política o institucional de las personas como criterio de selección, sobre todo en organizaciones grandes, perdiendo el equilibrio en el equipo de gobierno (por ejemplo, entre personas que conocen la organización y quienes pueden proyectarla) puede

¹⁵ Se pueden tomar como referencia, por ejemplo, los roles belbin: personas “cerebro”, “investigadoras de recursos”, “coordinadoras”, “impulsoras”, “monitoras-evaluadoras”, “cohesionadoras”, “implementadoras”, “finalizadoras”, “especialistas”.

comprometer su autonomía y generar diversos desajustes: desconocimiento de las necesidades reales de la organización; desconexión con las destinatarias; inoperatividad por falta de dedicación efectiva a la acción de gobierno o freno del ritmo de la organización por orientar su acción en mayor medida hacia fuera (relaciones,...) en lugar de funcionar como elemento impulsor o motor (interno); desvinculación del personal remunerado, etc. Esto puede darse sobre todo en fundaciones y/o asociaciones grandes.

- En general, tanto en las organizaciones constituidas por las propias personas destinatarias y sus familias como en las constituidas en favor de terceras personas, existe un cierto déficit a la hora de **incorporar la participación de las personas destinatarias o usuarias, si no en el gobierno de la organización sí, al menos, en los procesos de toma de decisiones** relacionadas con la orientación de la organización, sus actividades y servicios, o los propios proyectos de vida de las personas, entre otros aspectos.

En las asociaciones constituidas por personas con discapacidad y sus familias, es también un reto *dar voz a las propias personas con discapacidad, incluso en el órgano de gobierno*, estando las juntas conformadas por familiares, y empoderarles.

Esta labor es complicada, sobre todo en los casos de discapacidad o enfermedad grave, y sin embargo se considera cada vez más necesaria porque incorpora otra visión y como forma de reconocimiento hacia el colectivo. *“Existe una falta de reconocimiento hacia esas personas (las destinatarias) para participar en la toma de decisiones”.*

- Necesidad de **equilibrar la capacidad del equipo de gobierno de “marcar el rumbo”,** tomando las decisiones necesarias en cada momento, **y velar al mismo tiempo por la razón de ser la organización.**

“Es importante equilibrar cabeza y corazón” o, de otro modo, identidad y estrategia, sino en cada persona sí en el equipo de gobierno. Y no conseguirlo, representa una dificultad importante para el gobierno de la organización.

- Necesidad de **anticiparse a posibles situaciones de conflicto de intereses**, tanto si se plantean en relación a cuestiones concretas como de manera general, **y abordarlas de manera clara.**

La participación en el órgano de gobierno de personas destinatarias o trabajadoras puede ser valiosa (y es una seña de identidad de las asociaciones constituidas por personas destinatarias y sus familias) pero puede plantear dificultades si las personas destinatarias o trabajadoras que participan en el gobierno no son capaces de separar sus intereses particulares del interés general.

PARIDAD

- Dificultades para **transformar** (no reproducir) **los esquemas de la sociedad en la propia organización, adoptando compromisos concretos en materia de igualdad de mujeres y hombres (y en general)**¹⁶ así como **mecanismos orientados a transformar la cultura de las organizaciones y sus prácticas discriminatorias**, incidiendo también sobre las actitudes, valores y comportamientos de las personas que las componen.

- Necesidad de **asumir como un objetivo del sector la representación, al menos paritaria sino proporcional, de las mujeres en los órganos de gobierno de todas las figuras jurídicas, y un mayor acceso de las mujeres a los cargos y puestos de máxima responsabilidad en los equipos de gobierno y gestión**, adoptando las medidas necesarias:
 - cambio de horas de reunión e impulso de la conciliación en general;
 - uso del currículum oculto;
 - reconocimiento de los conocimientos y competencias adquiridas por las mujeres en puestos de intervención directa en el sector que resultan útiles para el desempeño de estas responsabilidades;
 - acciones de motivación dirigidas a las mujeres con capacidades para desempeñar esas responsabilidades, pero reacias a dar ese paso por distintos motivos, y reconocimiento de las mujeres que deciden darlo;
 - modificación de estatutos;
 - etc.

RENOVACIÓN

- Dificultades para **renovar el órgano de gobierno, de manera parcial, pero con la frecuencia necesaria, evitando que algunas personas ostenten el cargo durante un tiempo demasiado prolongado**, debidas en parte a la falta de acciones específicas como:
 - a) Preparar anticipadamente su renovación y/o aislar los factores que pueden influir en la disponibilidad de las personas adecuadas al perfil requerido (responsabilidad, dedicación...) e incidir sobre ellos: motivación, capacitación y reconocimiento de las personas, apoyos en los procesos de toma de decisiones, adaptación de fechas y horarios, asistencia online, tareas entre reuniones en las que aporten sin necesidad de asistir a las reuniones, etc.
 - b) Limitar estatutariamente la permanencia en el órgano de gobierno (así como la reincorporación pasado un período de tiempo).
 - c) Dinamizar la base social, en organizaciones en las que las personas socias han tendido a situarse como usuarias, de modo que existan personas socias dispuestas a participar en el órgano de gobierno.

¹⁶ Por ejemplo, ¿cuántas personas con discapacidad trabajan en organizaciones del tercer sector social no dedicadas específicamente a promover su acceso a la ocupación o el empleo?

- d) Prestar atención a algunos factores que pueden estar inhibiendo la entrada de algunas personas como los personalismos muy marcados (a veces, para que entren algunas personas hace falta que salgan otras) o la falta de empoderamiento en el caso de las mujeres (no se trata de estar para cumplir cuotas).

COMPETENCIAS, HABILIDADES, EXPERIENCIA

- Las organizaciones, sobre todo las más pequeñas, tienen dificultades para **posibilitar que las personas de los órganos de gobierno se formen y capaciten para el ejercicio de sus funciones, de modo que adquieran nuevas competencias o potencien las que ya tienen**, por falta de tiempo o de recursos: recursos económicos, personas del equipo de gestión que puedan transferir su saber hacer en las propias reuniones del órgano de gobierno, etc.

En algunos casos puede, incluso, que no se considere necesario o relevante en relación con otras prioridades.

- Existe un déficit en todas las organizaciones en relación con la **capacitación de las personas de los órganos de gobierno en distintos contenidos que se perciben por las propias organizaciones y órganos de gobierno como fundamentales**:
 - a) la toma de conciencia de lo que es un órgano de gobierno (su función, sus límites...) y qué supone formar parte de él;
 - b) la formación en cuestiones estratégicas vinculadas a la construcción y actualización de la visión de la organización;
 - c) el uso de las TIC (redes sociales, recursos digitales...) y la relación con medios de comunicación social (entrevistas, presencia en medios...).

Se trata de conocimientos y competencias que las personas que se incorporan a los órganos de gobierno no tienen por qué tener, particularmente si no tienen experiencia previa en organizaciones sociales.

Además, en el caso de las personas mayores que de hecho se encuentran muy representadas en los órganos de gobierno del sector ya hemos señalado que existe una brecha digital, cuando por otro lado este tipo de recursos cada vez son más utilizados por los órganos de gobierno para facilitar su funcionamiento.

TAMAÑO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO *versus* EFICACIA

- Necesidad de **buscar un equilibrio entre ser un órgano eficaz** (formado por un número de personas no muy grande pero suficiente para que el equipo integre capacidades diversas) **y ser un órgano suficientemente plural y representativo de la entidad** (lo cual puede requerir que el órgano esté formado por un número mayor de personas, con diferentes perfiles, de diferentes territorios..., y con perspectivas diversas).

Un tamaño demasiado pequeño puede reducir las capacidades, perspectivas y representatividad del equipo de gobierno, pero un tamaño demasiado grande puede reducir su agilidad a la hora de tomar decisiones y, a la postre, comprometer también su eficacia.

Buscando el mayor consenso posible, los órganos de gobierno deben optar, con frecuencia, entre alternativas y, para ser eficaces, han de tomar decisiones con la suficiente agilidad. *“La junta también está para marcar, para tomar decisiones, para ser ágil. Una junta que se atasca, lo atasca todo”.*

6.2. Dificultades vinculadas con el funcionamiento



DINÁMICAS DE FUNCIONAMIENTO: modelo de reunión, contenidos, eficacia...

- Dificultad de **acomodar la periodicidad de las reuniones de los órganos de gobierno con la urgencia de algunos asuntos y la actividad, en general más dinámica, de la organización.** Algunas organizaciones señalan la importancia de reunirse menos tiempo, pero más a menudo.
- Necesidad de **tener reuniones más cortas y efectivas.** Nuevamente se propone reunirse menos tiempo, pero más a menudo. Y, también, evitar abordar en las reuniones toda la actividad de la organización: *“Cruzar el órgano de gobierno con la actividad diaria es un error”.*

Otra vía, tanto para ganar en efectividad y acortar la duración de las reuniones, e incluso su número, como para abordar asuntos urgentes es la *utilización del WhatsApp*¹⁷ siempre que, para un correcto funcionamiento, se asegure que todas las personas tienen acceso a estas tecnologías y se delimiten claramente las cuestiones que se tratan o deciden por esta vía y las que no, entre otros posibles aspectos.

Así, en general, aunque la incorporación de las TIC en los procesos de comunicación es vista como algo positivo, se señalaba que la suplantación de lo presencial implica una pérdida de contacto ente los miembros de la junta y genera una toma de decisiones rápida que no permite debatir ni

¹⁷ Aplicación móvil de mensajería instantánea que empieza a tener un papel importante en el funcionamiento de los órganos de gobierno, llegando a sustituir (principalmente en organizaciones pequeñas) las reuniones presenciales, salvo que no haya acuerdos o que los temas a tratar sean numerosos.

profundizar en los temas que se abordan (de hecho, la propia información que llega por estos canales suele ser sintética, cuando no escueta).

MODELO DE LIDERAZGO Y DE TOMA DE DECISIONES

- El modelo asambleario puede ser un valor en sí mismo si bien entraña riesgos a medida que la organización va creciendo (podría no funcionar o ralentizar), pero también es necesario **evitar los “personalismos” en la organización y la dependencia excesiva de una de las personas del órgano de gobierno.**

Esto sucede a veces con los cargos de presidencia, cuando las personas llevan muchos años en el cargo, tienen un perfil de líder, son muy valoradas dentro y fuera de la entidad, etc. Esa dependencia puede distorsionar el rumbo de la organización, poner en peligro su supervivencia cuando la persona abandona su cargo, inhibir la participación de otras, desgastar a esa persona, etc.

En algunas organizaciones, los estatutos establecen que la asamblea elige a las y los miembros del órgano de gobierno y que son estos quienes eligen la presidencia y esta, a su vez, el resto de cargos. En otras organizaciones, las distintas personas del órgano de gobierno van rotando los cargos.

Se señala la importancia del liderazgo como un elemento para el buen gobierno, pero se apuntan dos cuestiones que deben caracterizarlo: debe dar voz y fomentar la participación de cada integrante del equipo de gobierno; debe estar limitado en el tiempo. “El líder no debe tapar el hacer de los demás”. “Los liderazgos prolongados no construyen”. Por este motivo, algunas organizaciones limitan a ocho años el tiempo de estancia en los órganos de gobierno.

Se plantea la necesidad de apostar, en coherencia con los valores del sector, por un *liderazgo compartido*, asumiendo que no hay liderazgo si no hay equipo en el órgano de gobierno, *situacional*, posibilitando un ajuste dinámico entre la situación que hay que abordar y lo que la persona puede aportar (según su motivación y competencia) y *transformacional*, que ayude a cuidar a cada persona del órgano de gobierno y de la organización, a estimularle desde el punto de vista intelectual y estratégico, a promover una inspiración y motivación más afectiva y emocional, y a desplegar una influencia que genera confianza y compromiso.

- Necesidad de **evitar un excesivo empoderamiento del equipo de gestión** que implique cualquier tipo de confusión en los roles y responsabilidades que corresponden a dicho equipo y al órgano de gobierno.

El órgano de gobierno debe confiar en el equipo de dirección (ejecutivo), al que corresponde tomar decisiones de gestión para las que puede tener además más criterio, pero evaluando su actividad y evitando en cualquier caso que sea el equipo de gestión quien, explícita o implícitamente, tome las decisiones que le corresponden al órgano de gobierno y lidere la organización, relegando al órgano de gobierno a un papel secundario.

- Necesidad, además, de **evitar otros riesgos asociados a la presencia del equipo de gestión, o de la persona que lo lidera, en las reuniones del órgano de gobierno**, como que las cuestiones “urgentes” relacionadas con la actividad ordinaria de la organización acaparen demasiado tiempo y no permitan abordar otras cuestiones importantes.

- Necesidad, y dificultad, de **disponer de apoyos (capacitación, apoyos técnicos de un equipo de gestión o externos, grupos de contraste...)** en los procesos de toma de decisión que implican un alto nivel de responsabilidad.

Estos procesos generan miedo o inseguridad a algunas personas, particularmente en organizaciones pequeñas (en las organizaciones más grandes el órgano de gobierno suele estar acompañado por el equipo de gestión para responder a este tipo de cuestiones).

Se señalan cuestiones concretas relacionadas, sobre todo, con aspectos laborales y económicos, presupuestarios o de financiación. Y situaciones difíciles derivadas de la crisis económica (despido de personas), más aún cuando se toman decisiones en contra de las propias creencias personales o que la base social, o las propias personas del órgano de gobierno, no comparten plenamente.

- Necesidad de **cuidar que los afectos y las relaciones personales no prevalezcan en las decisiones a tomar por el órgano de gobierno**, particularmente en ciertas situaciones de conflicto y en las entidades pequeñas, donde los vínculos suelen ser más fuertes (aunque no ha sido una de las principales preocupaciones planteadas por las organizaciones).
- Necesidad de **evitar el riesgo de que los órganos de gobierno adquieran una visión excesivamente economicista**, que la marcha de la organización y las decisiones se aborden con un sesgo económico (*“Una visión economicista genera como una niebla que impide ver”*).

REPARTO INTERNO DE TAREAS Y CARGAS

- Dificultades, sobre todo en las organizaciones pequeñas, para **realizar**:
 - a) **Una asignación clara de funciones y tareas** a las diversas personas que integran el órgano de gobierno, evitando así malentendidos, conflictos por no saber a quién corresponde cada cosa, ineficiencias, etc.
 - b) **Un reparto de funciones y tareas equilibrado y acorde con los gustos, capacidades e intereses de las diversas personas que integran el órgano de gobierno**, evitando tanto que algunas personas se sobrecarguen, al asumir las tareas que no interesan al resto, y de desmotiven y desgasten, como que otras hagan cosas que no les gustan o, sobre todo, cosas que no pueden hacer por no tener las capacidades o competencias necesarias.

“A veces exigimos a las personas de la junta que participen o hagan cosas que no les gustan o que no pueden hacer porque no tienen la competencia. Ahí es cuando la gente se cansa, deja de querer ir... y eso es un riesgo y la gente deja de asistir”.

EVALUACIÓN INTERNA O AUTOEVALUACIÓN

- **Falta de una cultura y herramientas de autoevaluación de los órganos de gobierno** (composición, funciones, funcionamiento...) **y del gobierno de la organización** (objetivos,

trabajo realizado, resultados...), que permitan rendir cuentas y favorezcan una dinámica de mejora continua del órgano y la acción de gobierno.

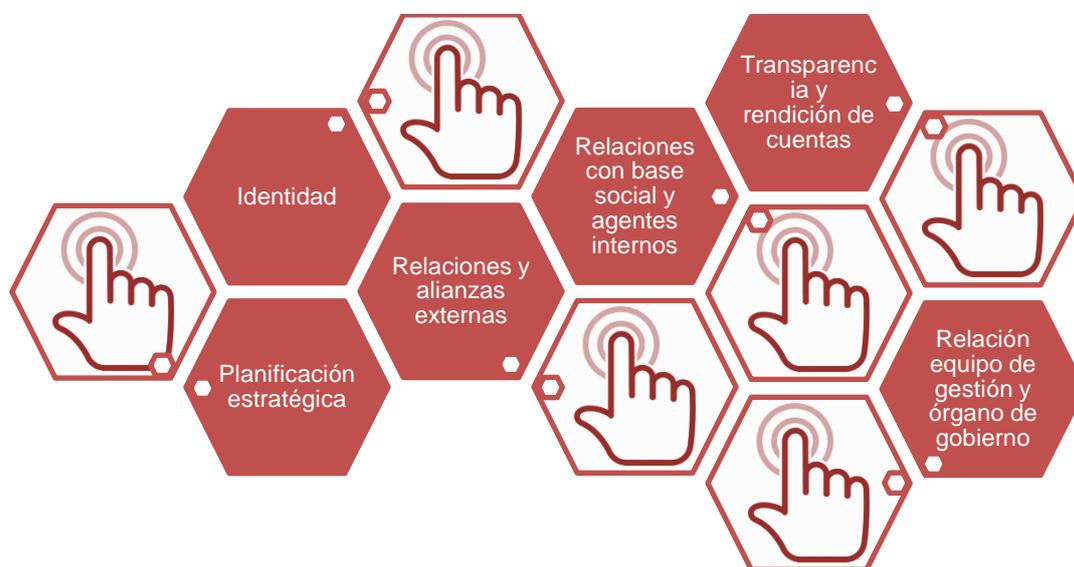
Ello, a pesar de que se comparta la importancia que puede tener contar con este tipo de herramientas y de la pérdida de oportunidades de mejora y fortalecimiento de la organización que supone carecer de ellas.

- Algunas organizaciones comparten también la necesidad de **generar mecanismos formales de evaluación externa del órgano de gobierno y del gobierno de la organización**, de disponer de una mirada desde la distancia.

Sin embargo, la gran mayoría manifiesta miedo o vértigo a exponer al órgano de gobierno a una evaluación externa, ya que no se tiene interiorizada una cultura de la evaluación de abajo arriba (*“De abajo arriba no se evalúa, se critica”*). Además, las organizaciones más pequeñas lo perciben como algo propio de organizaciones muy evolucionadas que tienen sistemas de gestión avanzada.

Para que existan mecanismos formales de evaluación externa parece fundamental que la información que se traslade a las personas socias, trabajadoras..., sea clara, comprensible, objetiva y suficiente, porque esa información es uno de los elementos fundamentales con el que cuentan las personas para evaluar al órgano de gobierno.

6.3. Dificultades vinculadas con las funciones



IDENTIDAD

- Dificultad de **mantener el rumbo cuando se producen turbulencias o cambios significativos** (que implican por ejemplo un crecimiento rápido y/o desproporcionado de la organización o un decrecimiento acelerado), **reforzando la función normativa, o de identidad, en estos contextos.**

Hay organizaciones que dicen haber “perdido el rumbo” durante un tiempo. Sienten haber abandonado la visión, haberse dejado llevar y no haber sabido enfocar su verdadera misión (porque durante un tiempo la actividad de las organizaciones creció significativamente, porque no han sabido adaptarse a los cambios, etc.).

- Dificultad de **mantener una actitud y una práctica continua de apertura de la organización a un entorno que cambia constantemente**, para poder responder mejor a las necesidades de la sociedad y de las personas destinatarias, **y que el órgano de gobierno vele por que la organización se configure así** (manteniendo el propio órgano el contacto con el exterior, detectando ideas y necesidades, etc.), evitando el riesgo de crear organizaciones “ensimismadas” (en la actividad que ya vienen haciendo) o “endogámicas”.
- Dificultad, sobre todo en las organizaciones grandes y complejas, de **desplegar los valores en prácticas o comportamientos** cuya adopción requieren esfuerzo y/o dinero: adopción de medidas concretas con coste, formación, etc.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Dificultades para **impulsar la reflexión y planificación estratégica en las organizaciones pequeñas**, que se encuentran muy condicionadas por las urgencias del día a día, de modo que también ellas puedan disponer de una visión de la organización a medio-largo plazo y de una estrategia para alcanzarla.

RELACIONES Y ALIANZAS EXTERNAS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

- Dificultades para **desempeñar la función de representación institucional, la presencia en redes y la incidencia**, particularmente en las organizaciones pequeñas, que no cuentan con equipo de gestión y/o se centran en las actividades o servicios que tienen que garantizar y en la atención a las personas socias.
- Dificultades de las personas de los órganos de gobierno para relacionarse con los medios de comunicación social y necesidad, por tanto, de impulsar acciones formativas para **capacitar a las personas de los órganos de gobierno** (o a algunas de ellas, que reúnan ciertas capacidades) **en la relación con medios de comunicación social**.

Las personas de los órganos de gobierno, en general, se sienten sobrepasadas cuando tienen que aparecer en algún medio de comunicación y pese a conocer perfectamente la entidad y su sentido, sienten que no saben comunicarlo correctamente o les cuesta hacerlo. Esta es una de las formaciones o capacitaciones más demandadas.

RELACIONES CON LA BASE SOCIAL Y OTRAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

- En líneas generales, las personas que forman parte de los órganos de gobierno comparten la idea de que **trabajar por acercarse e implicar a la base social** es uno de los retos más importantes. Parece necesario **establecer cercanía y escuchar a la base social**. *“La voz de las personas hay que sondearla desde el tú a tú; es necesario crear estructuras para ello.”*

En concreto, parece necesario dedicar tiempo a reforzar la base social de la organización así como el vínculo de la base social con la organización y su participación en la misma, particularmente en los tres supuestos que se mencionan a continuación.

- Dificultades para **dinamizar la base social en algunas organizaciones que se han centrado en la provisión de servicios y cuyos socios y socias** - como consecuencia de ello, de su edad...- **han tendido a vincularse a la organización más como personas usuarias que como socias.**

Hay organizaciones que afirman no llegar a la base social, sienten que la base está lejos, que no participa ni se implica en la vida asociativa y que tan sólo son receptores de servicios. *“Muchas veces detrás de la Junta no hay nada más”*. Puede ser una característica tanto de organizaciones grandes como pequeñas (aunque cuando las organizaciones crecen, existe una mayor probabilidad de que esto ocurra), y sobre todo de aquellas organizaciones que se han limitado a ser meras prestadoras de servicios y han perdido o nunca han desarrollado otras facetas (reivindicación, etc.).

- Dificultades en el **alineamiento entre los órganos de gobierno y el personal remunerado**, así como en el **vínculo del personal remunerado con la organización**, en particular en algunas organizaciones en las que el contexto de crisis y su gestión lo ha podido debilitar.
- Necesidad de **implicar a las personas destinatarias de la organización** e impulsar fórmulas para aumentar la relación del órgano de gobierno con este colectivo y para conseguir una mayor participación del mismo.

RELACIÓN ENTRE EL ÓRGANO DE GOBIERNO Y EL EQUIPO DE GESTIÓN¹⁸

- Las dificultades en la relación entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión, cuando existen, tienen que ver fundamentalmente con la necesidad de:
 - a) **Definir con claridad los roles y funciones de uno y otro** (que se entremezclen complejiza la toma de decisiones y el desarrollo de tareas, genera sobrecargas, es fuente de conflictos, etc.).
 - b) **Acompasar los ritmos**, necesariamente distintos de uno y otro, estableciendo reuniones periódicas entre una o varias personas del órgano de gobierno y del equipo de gestión, contando con una figura que ejerza de correa de transmisión, etc.
 - c) **Ofrecer información adecuada y suficiente para la toma de decisiones**, evitando sobre-informar o aportar información escasa, y que permita al equipo de gobierno tener tomado el pulso de la organización, participar en decisiones urgentes... (a veces, sin necesidad de reunirse).

¹⁸ Se ha optado por exponer este punto separado del apartado Relaciones con la base social y otros agentes de la organización porque, en aquellas entidades con equipo de gestión, es un punto importante en el funcionamiento del órgano de gobierno.

RENDICIÓN DE CUENTAS

- Es necesario **reforzar la transparencia y, en particular, la rendición de cuentas, entendida como una actividad proactiva de la organización, y de su órgano de gobierno, para con todos sus grupos de interés (externos e internos), y no centrada solo en lo económico,** facilitando a las organizaciones un marco general y algunos criterios, así como un procedimiento y herramientas de rendición de cuentas.
- Dificultad, a un nivel más concreto, de las organizaciones que presentan cuentas anuales para hacerlo de una manera didáctica y que posibilite una lectura participativa.

Para estas organizaciones la transparencia y rendición de cuentas se percibe desde un marco económico, directamente relacionado con las cuentas anuales. Y se visualiza como una rendición de cuentas hacia dentro, es decir, hacia las personas socias, sin una proyección de rendición de cuentas de carácter más social a la comunidad y/o a la sociedad en su conjunto.

Algunas organizaciones dejan a merced de las personas socias el solicitar o no información. Teniendo en cuenta que la rendición de cuentas debiera ser una función propia e imprescindible del órgano de gobierno hacia sus personas socias, no parece una buena práctica.

Las organizaciones más grandes que presentan cuentas anuales, viven como una dificultad llegar a presentar las cuentas de manera entendible. Asumen que deben presentarse las cuentas, pero no siempre es fácil saber cómo hacerlo.

7. Claves para una buena gobernanza: ¿Qué factores pueden considerarse clave para el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y las entidades?

Esta investigación ha permitido conocer, con más detalle, cómo son y funcionan los órganos de gobierno de las organizaciones del TSS, así como identificar algunos retos relacionados con las principales dificultades que afrontan y algunos criterios para su buen gobierno.

Además, algunas organizaciones han presentado buenas prácticas de gobernanza que pueden ser útiles para otras, adaptándolas al contexto, la identidad y el bagaje, siempre diverso, de cada organización.

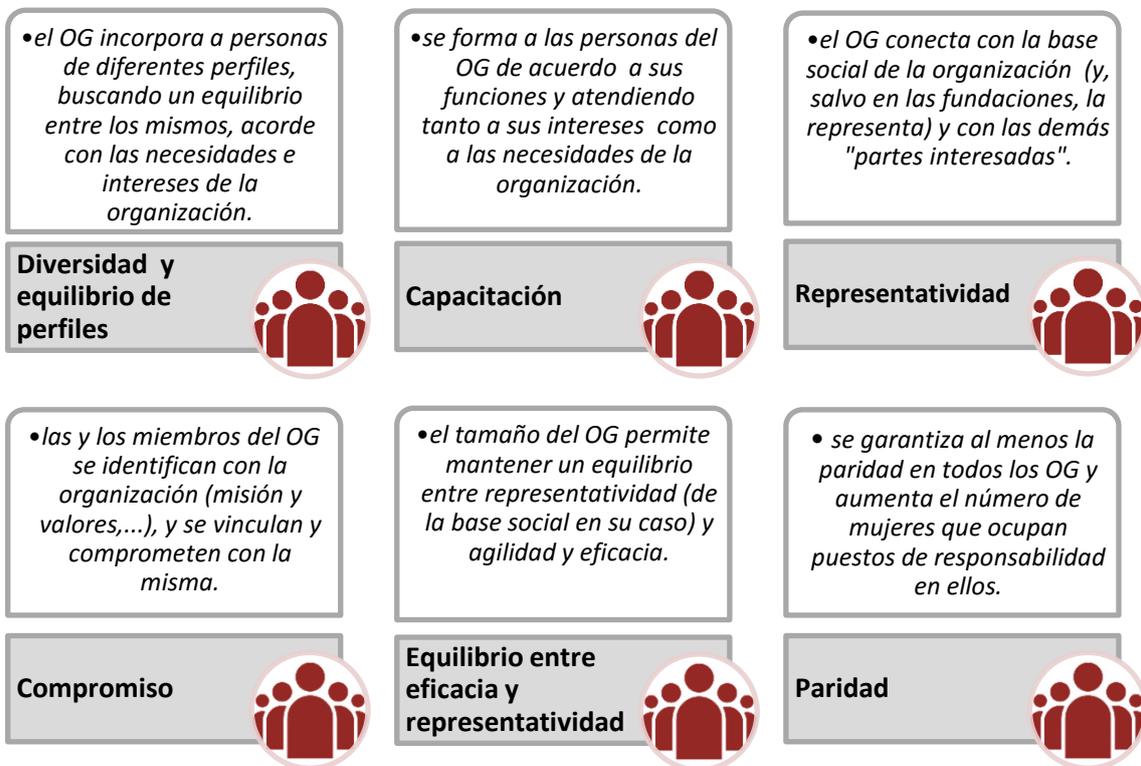
Como resultado de todo ello, cabe presentar ahora algunas orientaciones vinculadas a factores que se consideran claves para la buena gobernanza, y el fortalecimiento de los órganos de gobierno. En todo caso, se trata de una brújula que permite a cada órgano de gobierno, junto con el mapa de las dificultades, definir el itinerario que considere mejor para su organización.

Los factores clave que se han considerado relevantes, y las orientaciones, han sido agrupados en siete dimensiones relacionadas con las dificultades principales, necesidades y retos que se han dibujado en el apartado anterior.



Composición

La composición de una organización está relacionada con diversos factores: el tamaño del órgano de gobierno, el perfil de las personas que lo conforman, etc. Los factores clave vinculados con la composición del órgano de gobierno que pueden favorecer la buena gobernanza son los siguientes.

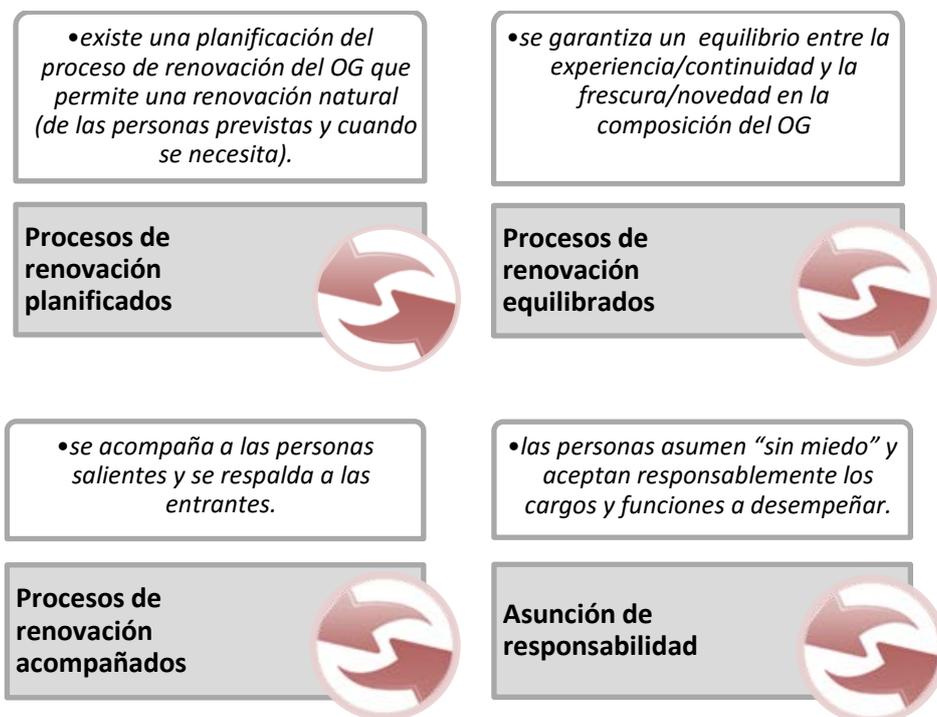


ORIENTACIONES

- ✓ Impulsar medidas de conciliación y otras (elección de horarios y fechas, participación on line, presencia puntual pero significativa, traslado de aportaciones por escrito...) que favorezcan la participación en el OG de personas de edad adulta, y en particular mujeres, con responsabilidades familiares.
- ✓ Elaborar diagnósticos e implantar planes de igualdad en las organizaciones con el liderazgo del OG.
- ✓ Adoptar medidas para garantizar la paridad, o la representación proporcional, de las mujeres en los OG y un aumento de su presencia en puestos de responsabilidad de gobierno y gestión.
- ✓ Capacitar a las personas del OG como equipo de gobierno y para el desempeño de las funciones propias de cada persona, estableciendo un cierto "plan" de formación grupal y ofreciéndoles también acompañamiento personal para crecer en sus competencias directivas y como personas.
- ✓ Aprovechar sus capacidades (asignándoles tareas relacionadas, pidiéndoles una aportación en una sesión específica...), siempre que lo deseen (quizás quieran descansar de lo que hacen o hacían en su trabajo).
- ✓ Promover que conozcan la organización, así como las necesidades y expectativas de sus diversas partes interesadas, tanto internas (personas socias, voluntarias, remuneradas...) como externas (personas destinatarias, administraciones públicas...), con especial atención a las personas usuarias y destinatarias.
- ✓ Dinamizar la participación de la base social, y en particular de socias y socios, en la vida interna, e informales periódicamente sobre el gobierno de la organización, para que, llegado el caso, se impliquen en el OG.
- ✓ Requerir a todas las personas del OG que participen activamente y con continuidad suficiente (salvo excepciones).
- ✓ Trabajar específicamente con quienes se incorporan sin una trayectoria previa en el sector, promoviendo así la diversidad de perfiles y, al mismo tiempo, el compromiso (identificación, sentimiento de pertenencia...).
- ✓ Requerir y posibilitar que todas las personas del OG contribuyan, con su reflexión y propuestas, a actualizar el marco ideológico y estratégico (misión, valores, visión, estrategia...) de la organización, y compartan los valores del sector (solidaridad, justicia, igualdad, responsabilidad pública, participación social, y, en particular, la orientación transformadora y hacia el ejercicio efectivo de los derechos por toda la población).

Renovación

Encontrar a personas que quieran involucrarse en el órgano de gobierno no resulta fácil para muchas organizaciones. Por otro lado, renovar el OG no es solo cambiar a unas personas por otras, sino que quienes se van se vayan bien y quienes entran entren bien e interactúen de la mejor forma con quienes se quedan. Los factores clave vinculados con la renovación del órgano de gobierno que pueden favorecer la buena gobernanza son los siguientes.¹⁹



ORIENTACIONES

- ✓ Anticiparse a la necesidad de renovar el OG, reflexionar sobre los perfiles necesarios, establecer criterios de selección y realizar acciones para garantizar la diversidad y equilibrio de perfiles: identificar personas, trasladarles la propuesta con tiempo, etc.
- ✓ Tomar conciencia, cuando se produce una renovación del órgano de gobierno aunque sea parcial, de que se cierra un ciclo y gestionarlo: celebrar el fin y el inicio de ciclo, establecer un cierto rito de tránsito, hacer un balance y cierta reconstrucción de la historia vivida en el ciclo que finaliza y compartirlo con quienes se incorporan, reconocer afectivamente a quienes se van y llegan, refrescar el para qué del OG y sus objetivos de fondo para que se los apropien las personas nuevas, etc.
- ✓ Limitar estatutariamente el tiempo durante el cual puede ostentarse el cargo o la posibilidad de reelección.
- ✓ Asumir que alguna persona entra para realizar una aportación específica durante un período corto.
- ✓ Que la persona que entra en el OG se sienta acompañada y no esté sola, ofreciéndole el acompañamiento de una persona veterana, que le acoja, le ubique y le ayude durante un tiempo en su función o tarea concreta.
- ✓ Generar espacios de encuentro y traspaso entre quienes salen y entran para compartir experiencias, dar recomendaciones, entregar tareas, etc.
- ✓ Informar con claridad a las personas, antes de incorporarse y en el momento de hacerlo, sobre las obligaciones y responsabilidades que asumen, ante la organización y frente a terceros.
- ✓ Ofrecer apoyo al OG, desde el equipo de gestión o de otras formas, para tomar aquellas decisiones que implican una mayor responsabilidad y/o que, por diversos motivos, consideran difíciles de tomar.

¹⁹ Algunas orientaciones del apartado anterior, para promover la diversidad de perfiles o la representatividad (dinamización de la base social), son también útiles para promover la renovación del órgano de gobierno.

Funcionamiento interno

El funcionamiento interno se refiere a la forma de organizarse del OG e incluye elementos formales y visibles (frecuencia y duración de las reuniones, reparto de tareas...) e informales, invisibles emocionales,... más difíciles de manejar, sobre todo si no se tienen en cuenta. Los factores clave vinculados con el funcionamiento interno que pueden favorecer la buena gobernanza son los siguientes.

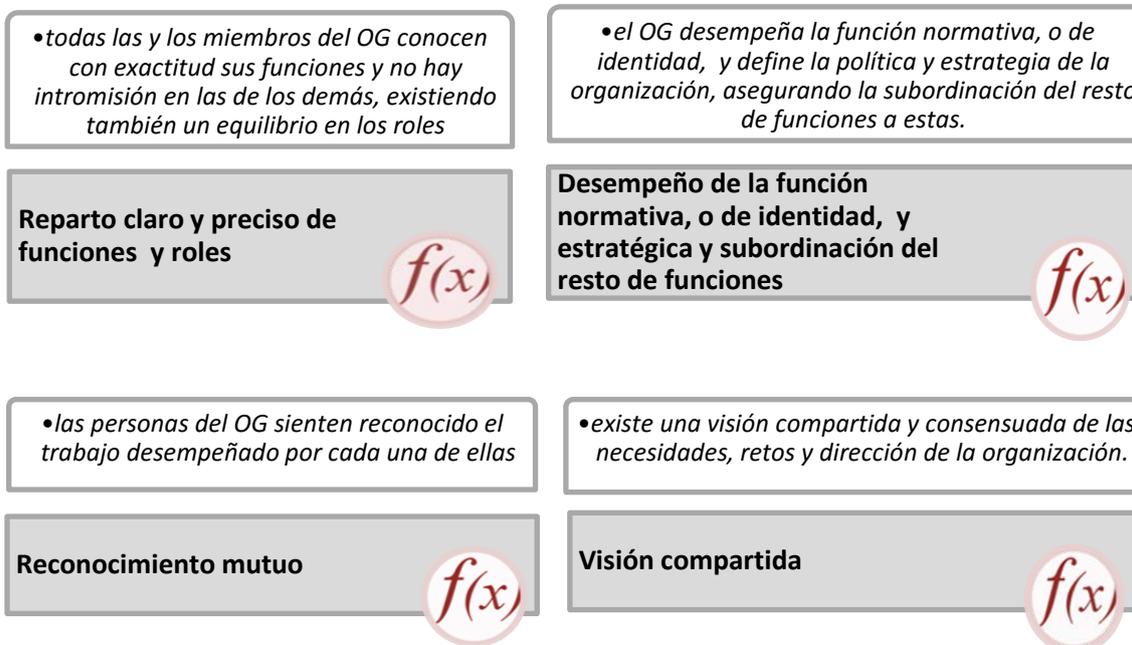


ORIENTACIONES

- ✓ Adecuar la participación de las personas del OG a sus diferentes expectativas y modos de vivir la pertenencia al OG y el vínculo con la organización (personas que se centran en las decisiones/reuniones y su aportación a ellas, personas que tienen la organización y su gobierno siempre en la cabeza...), asumiendo la diversidad y buscando siempre la funcionalidad de los vínculos (aportación al desempeño de las funciones y tareas del OG).
- ✓ Prevenir y abordar las dificultades que se deriven de conflictos de intereses.
- ✓ Cuidar el equilibrio entre tarea y relación. Sin perder de vista la tarea (la función justifica el órgano), crear espacios de relación o, al menos, tener presentes las relaciones que la tarea genera y precisa, promoviéndola cuanto sea necesaria para que la tarea salga adelante.
- ✓ Incorporar un protocolo de evaluación periódica del OG (composición, funciones, funcionamiento...) y de la acción de gobierno (objetivos, trabajo realizado, resultados...): autoevaluación y evaluación participada por las partes interesadas (internas y externas).
- ✓ Cuidar las reuniones: su preparación (por ejemplo, facilitando documentos bien preparados y asumibles, y leyéndolos) y su desarrollo (mecanismo de diálogo, disposición del espacio, acta centrada en compromisos...). Y evaluar, periódicamente, su funcionalidad teniendo en cuenta todos los planos que convergen en ellas.
- ✓ Utilizar herramientas (grupos de WhatsApp...) y sistemas (reuniones entre personas del OG y del equipo de gestión en períodos en los que no se reúne el órgano de gobierno...) que faciliten la atención de cuestiones urgentes, que el OG mantenga el pulso de la organización en períodos en los que no se reúne, etc.
- ✓ Impulsar el trabajo no presencial y preservar las reuniones como momento clave (con tiempos para informar, dialogar y convencer, decidir, motivar o sensibilizar), desde el fomento de la participación (que ha de ser prevista y diseñada metodológicamente), la búsqueda de la necesaria cohesión y el respeto de las diferencias.
- ✓ Que el OG planifique periódicamente su trabajo (siempre enganchado a su rol formal en la organización y a la planificación general de esta), que establezca objetivos a diferente plazo, que reparta funciones, tareas y responsabilidades, etc. facilita el cuidado de los factores clave señalados en este apartado y el siguiente.

Funciones del órgano de gobierno y sus integrantes

Un órgano de gobierno tiene distintas funciones, algunas intransferibles y otras que pueden llegar a ser compartidas. Los factores clave vinculados con las funciones del órgano de gobierno que pueden favorecer la buena gobernanza son los siguientes.

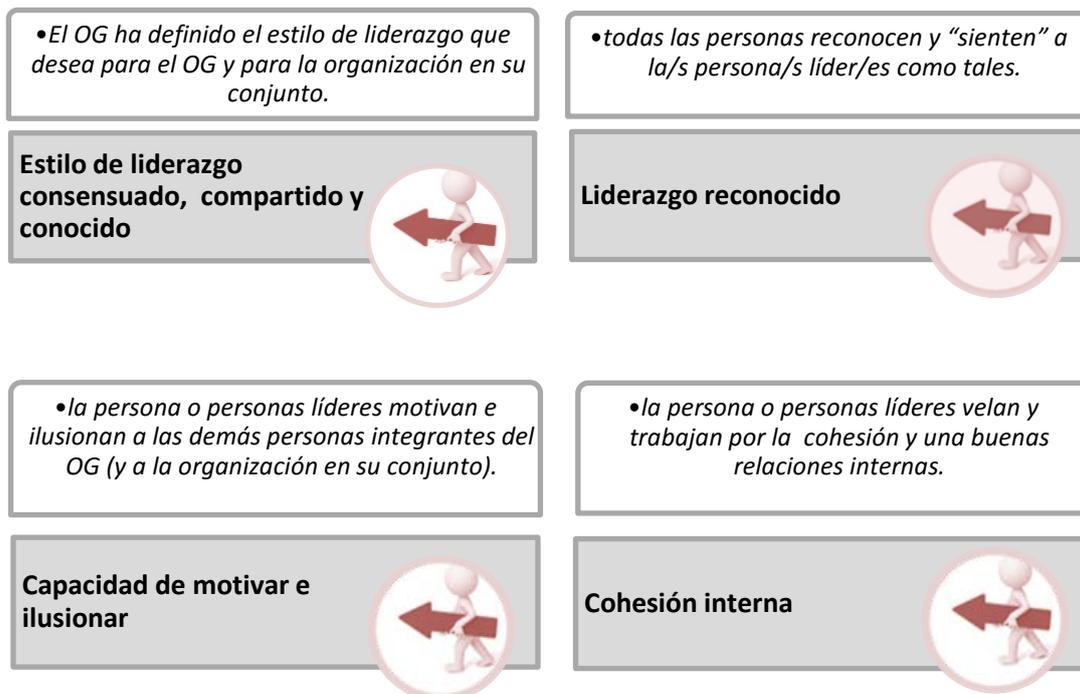


ORIENTACIONES

- ✓ Elaborar un documento sencillo de funcionamiento interno (manual de funcionamiento), a modo de guía, que defina las funciones y tareas a desempeñar, así como las reglas de juego para el diálogo, la toma de decisiones, la coordinación de acciones, la gestión de las diferencias, el manejo del plano formal y el informal, etc.
- ✓ Revisar periódicamente el equilibrio de roles en el OG (funcionales, por un lado, y de equipo, por otro) y trabajar a nivel individual y colectivo para fortalecerlos si hubiera algún desequilibrio. Revisar también si hay alguna incompatibilidad entre los roles de equipo y los roles funcionales que desempeña cada persona.
- ✓ Asegurar que es el OG quien promueve y actualiza la identidad (misión y valores) de la organización y define la política y la estrategia de la misma, prestando atención al alineamiento de la gestión con la identidad y con la política y estrategia definidas.
- ✓ Evaluar periódicamente desde el OG el grado de cumplimiento de la misión y la vivencia de los valores, buscando la mayor coherencia posible desde el diálogo entre identidad y realidad.
- ✓ Tener en cuenta los puestos formales del OG recogidos en los estatutos, pero asignar tareas específicas adecuándolas a la capacidad, interés y disponibilidad de cada persona así como al manual de funcionamiento interno y el plan de trabajo del OG al que se hace referencia al final del apartado anterior (en el que se hará un reparto de responsabilidades y tareas mucho más vivo y real que el que marcan los estatutos).
- ✓ Generar espacios y momentos de reconocimiento formal de la aportación de las personas al iniciar y finalizar su actividad en el OG y también cuando inician y finalizan alguna tarea concreta relevante.
- ✓ Reforzar los procesos de reflexión y planificación estratégica en las organizaciones (de manera especial en las más pequeñas) y, en particular, la construcción, o actualización, y socialización de la visión de la organización, promoviendo espacios de diálogo, en el OG y en la organización, en los que se comparta y construya pensamiento estratégico.

Liderazgo

Las formas de liderazgo pueden ser distintas y el liderazgo de un órgano de gobierno, como en cualquier grupo social, puede recaer en una o más personas al margen del cargo que ocupen. En todo caso, parece adecuado al sector un enfoque de liderazgo como función y función compartida, más que un enfoque vinculado a la persona y a un estilo o carisma personal. Los factores clave vinculados con el liderazgo del órgano de gobierno que pueden favorecer la buena gobernanza son los siguientes.



ORIENTACIONES

- ✓ Reflexionar en el OG sobre el estilo de liderazgo que se desea para el OG y para la organización en su conjunto.
- ✓ Crear espacios, personales y colectivos, de formación y entrenamiento del liderazgo desde el *enfoque o estilo de liderazgo* por el que se ha optado.
- ✓ Apoyar a quienes pueden ocupar un puesto clave (porque son quienes dan la cara más pública, quienes tienen más relaciones internas y externas, etc.) a que desarrollen su ejercicio de liderazgo de la manera más óptima. Es un ejercicio de liderazgo que no anula al resto, sino que aporta al de las demás personas sus características particulares y necesarias.
- ✓ En el proceso formativo del liderazgo fortalecer un enfoque transformacional que ayude a cuidar a cada persona del órgano de gobierno y de la organización, a estimularles desde el punto de vista intelectual y estratégico, a promover inspiración y motivación más afectiva y emocional, y a generar una influencia que genera confianza y compromiso.
- ✓ Desarrollar también estilos de liderazgo “situacionales”, que permiten un ajuste dinámico entre la situación que hay que abordar y lo que cada persona puede aportar (según su estado de motivación y competencia).

Relaciones del órgano de gobierno con las partes interesadas

El OG ha de mantener una relación con todos los agentes implicados en la organización o partes interesadas: internas (personas destinatarias, socias, voluntarias, remuneradas, etc.) y externas (comunidad, sector público...) y afianzar vínculos, rendir cuentas, etc. Los factores clave vinculados a la relación con las partes interesadas que pueden favorecer la buena gobernanza son los siguientes.

•el OG dota a la organización de objetivos y de los recursos necesarios para dinamizar la “vida asociativa”.

Dinamización de la base social



•el OG promueve la importancia de la evaluación tanto en el propio OG como en la organización en su conjunto.

Apuesta por la cultura de la evaluación



•el OG, rinde cuentas de los logros y avances, pero también de los “fracasos” y de las dificultades encontradas, a toda la organización.

Transparencia y rendición de cuentas a toda la organización



•el OG es transparente y rinde cuentas a las partes interesadas externas y cuida la relación (bidireccional) con cada una de ellas, prestando especial atención a las y los destinatarios.

Transparencia y rendición de cuentas social, y cuidado de las relaciones externas



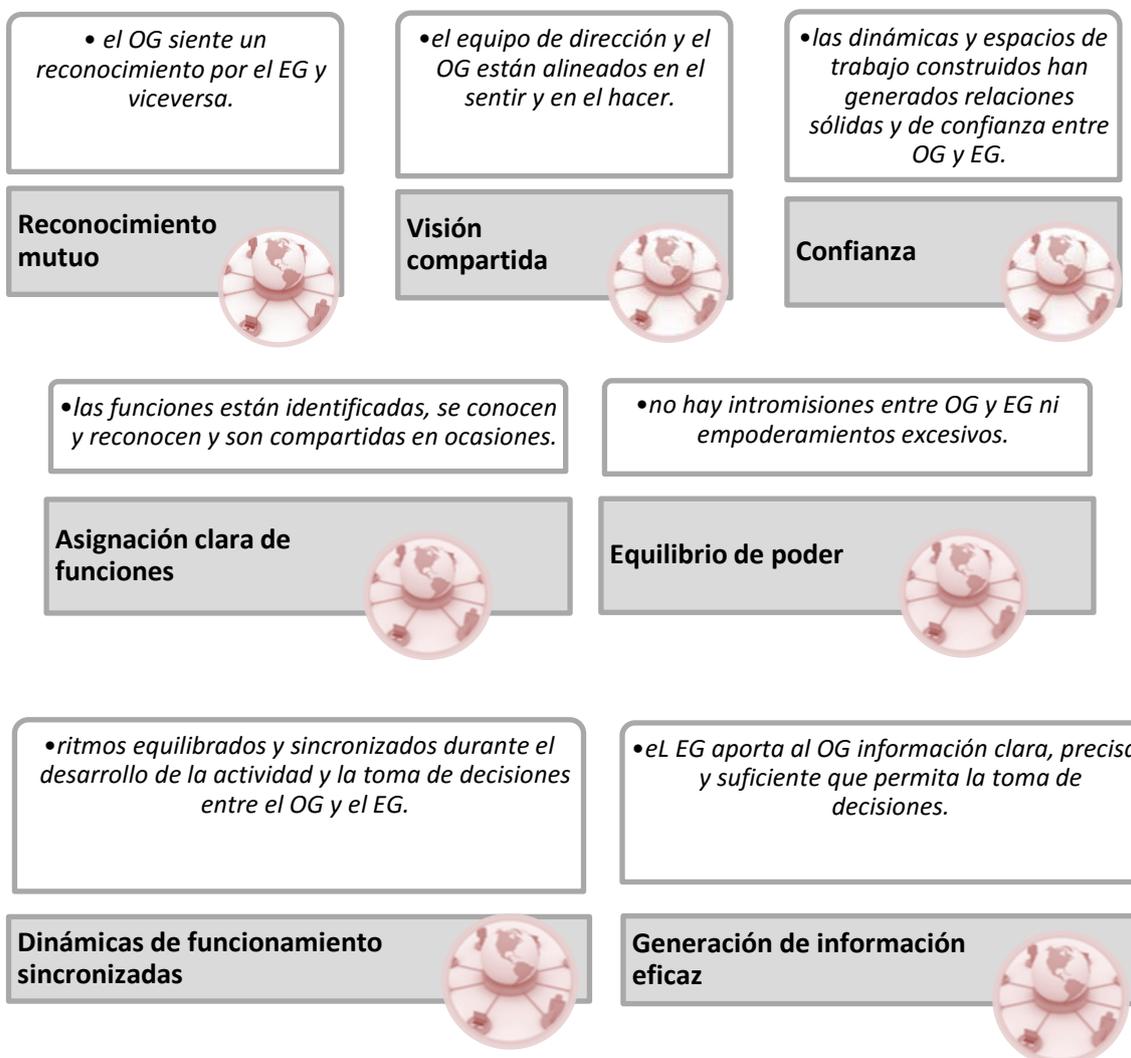
ORIENTACIONES

- ✓ Elaborar un plan de trabajo – con objetivos, acciones y recursos asignados – para la dinamización de la base social de la organización (particularmente, pero no solo, en las asociaciones y cooperativas).
- ✓ Construir el vínculo entre la persona y la organización desde el momento en que comienza a colaborar ya sea de manera remunerada o voluntaria (cuidar la cantera).
- ✓ Realizar encuentros periódicos de acogida a las personas que se incorporan, dándoles a conocer la realidad de la organización y las oportunidades de participación e invitándoles a implicarse activamente.
- ✓ Organizar comisiones o grupos de trabajo, temporales, para tareas que pueden ser delegadas o compartidas con el OG, con instrucciones y encargos claros, concretos y completos (particularmente con personas socias).
- ✓ Generar espacios de encuentro informal para que las personas que constituyen la base social de la organización (personas socias, voluntarias, remuneradas...) puedan conocerse y relacionarse.
- ✓ Que el OG revise periódicamente sus dinámicas de “exposición” y “retroalimentación” y las equilibre.
- ✓ Impulsar la cultura, y los sistemas y herramientas, de evaluación en todos los planos (gobierno, gestión, intervención) y de manera coherente (atendiendo a la misión y los valores, con transparencia, orientándose a las y los destinatarios, y desde la participación, por tanto, de las diversas partes interesadas).
- ✓ Generar confianza en la base social de la organización manteniendo prácticas coherentes con la identidad, mediante la participación y a través de la transparencia y rendición de cuentas.
- ✓ Impulsar espacios de encuentro (ceranos, informales, distintos a las asambleas) en los que el OG y las personas socias puedan aportarse información, contrastar opiniones y perspectivas, etc.
- ✓ Promover espacios compartidos con el órgano de gobierno donde se puedan contrastar y detectar las necesidades de las personas voluntarias, remuneradas, etc., trasladar información, aportar y recibir, evaluar...
- ✓ Adoptar prácticas y compromisos concretos en relación a la transparencia con todas las partes interesadas (internas y externas) y un protocolo de rendición de cuentas que garantice que, periódicamente, se rinde cuentas a todas ellas.
- ✓ Dotarse de un documento con información relevante sobre la entidad y el órgano de gobierno, coherente con la normativa de transparencia y rendición de cuentas, y hacerlo público (a través de la web, en jornadas...).

- ✓ Organizar visitas guiadas y jornadas de puertas abiertas a los servicios.
- ✓ Identificar, desde el OG, las relaciones externas de carácter estratégico y cuidarlas “a medida” (cada una con sus propias claves y cursos de acción), tanto si los ejecuta el OG como la parte técnica de la organización, prestando atención a todas las partes interesadas externas y, de una manera particular, a las personas, familias, colectivos y comunidades destinatarias de la acción de la organización.
- ✓ Realizar una revisión, periódica, de las relaciones externas analizando en cada una de ellas, si son relevantes, qué aporta la organización y puede aportar, qué recibe y puede recibir, qué papel juega y puede jugar el OG...

Relación del órgano de gobierno con el equipo de gestión

En aquellas organizaciones en las que existe equipo de gestión la relación y el trabajo conjunto del OG con este equipo resulta indispensable. Los factores clave vinculados con la relación con el equipo de gestión que pueden favorecer la buena gobernanza son los siguientes.



ORIENTACIONES

- ✓ Analizar, de forma periódica y conjunta, la evolución de: a) las actividades y servicios; b) las personas (voluntarias, remuneradas, colaboradoras...); c) las personas usuarias y destinatarias (características, necesidades, expectativas) y otras partes interesadas externas. Y adoptar decisiones a partir de ese análisis, en función de la identidad y misión de la organización.
- ✓ Trabajar de manera conjunta cuáles son las áreas/espacios del órgano de gobierno y del equipo de gestión para que todo el mundo lo tenga claro y evitar conflictos.
- ✓ Alinear y articular el plan de trabajo del OG con el plan general de la organización, alimentando este desde el rol que le toca jugar al OG.
- ✓ Contemplar la participación en las reuniones del OG (quizás no en todas) de la persona que dirige o coordina el equipo de gestión y de otras personas que integran el mismo.
- ✓ Identificar las necesidades del OG (logísticas, materiales, para el desarrollo de su plan de trabajo...) y compartirlas con el equipo de gestión para que puedan ser cubiertas desde la organización.

- ✓ Generación de información eficaz: Diseñar sistemas que permitan el intercambio de información y el abordaje de asuntos urgentes, en periodos en los que no se reúne el OG: grupos de WhatsApp, reuniones periódicas más frecuentes entre el o la presidenta y la o el director o coordinador del equipo de gestión, etc.
- ✓ Abordar, en los diversos tipos de reuniones, tanto la actividad ordinaria de la organización como las situaciones de dificultad, tanto la identidad como la estrategia, tanto el corto como el largo plazo, tanto los elementos más formales y visibles como los informales, invisibles, relacionales, emocionales..., y posibilitar la trasmisión en una u otra dirección de los aspectos que hayan de ser decididos por quien corresponda según el modelo organizativo.

ANEXOS

ANEXO 1. LISTADO DE ENTIDADES QUE HAN CONTESTADO AL CUESTIONARIO

TABLA 1: LISTADO DE ORGANIZACIONES QUE HAN CONTESTADO AL CUESTIONARIO.

TTHH	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
Araba (9)	1 ²⁰ A.G.L.E
	1 ADEAR
	1 AFAARABA
	1 ASOCIACIÓN ALAVESA DE LARINGECTOMIZADOS
	1 ASOCIACIÓN GIZARTERAKO
	1 ATECE
	1 BAGARA GURASO ELKARTEA
	2 FUNDACION GILTZA FUNDAZIOA
	2 FUNDACIÓN TUTELAR "USOA"
Bizkaia (51)	1 ABIPASE
	1 ADARRA PEDAGOGI ERAKUNDEA
	3 AGINTZARI SOCIEDAD COOPERATIVA DE INICIATIVA SOCIAL
	1 AHIDA ASOCIACION DE PERSONAS CON TDAH DE BIZKAIA
	1 ALCER BIZKAIA
	1 APNABI-AUTISMO BIZKAIA
	1 ASOCIACIÓN ASKABIDE
	1 ASOCIACIÓN CLARETIANA PARA EL DESARROLLO HUMANO, SORTARAZI
	1 ASOCIACIÓN DE FAMILIAS CON NECESIDADES ESPECIALES (AFNE) GEUBE
	1 ASOCIACIÓN DE JUBILADOS Y PENSIONISTAS DE ALTAMIRA
	1 ASOCIACIÓN DE PREJUBILADOS Y JUBILADOS DE A.B.B.
	1 ASOCIACIÓN DE RESIDENTES BOLIVIANOS EN BIZKAIA (ARBOL-BI)
	1 ASOCIACIÓN EDUCATIVA BERRIZTU
	1 ASOCIACIÓN ETORKINEKIN BAT POR LA INCLUSIÓN SOCIAL ELKARTEA
	1 ASOCIACIÓN MUJERES CON VOZ
	1 ASOCIACIÓN MUJERES EN LA DIVERSIDAD
	1 ASOCIACIÓN T4 DE LUCHA CONTRA EL SIDA / HIESAREN AURKAKO T4 ELKARTEA
	1 ASOCIACIÓN TAN LUR-MADRE TIERRA
	1 ASOCIACIÓN URIBE COSTA EN FAVOR DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
	1 ASOCIACIÓN ZUBIKO
	1 ASPACE BIZKAIA
	1ATECE BIZKAIA
	1 AVIFES
	1 BIDESARI
	1 BIZITEGI
	2 BIZITZEN FUNDAZIOA
	1 CARITAS DIOCESANA DE BILBAO
	1 CENTRO JUBILADOS ABANDO
	4 COORDINADORA ONGD EUSKADI
	1 EMAN ESKUA
	1 EMIGRAD@S SIN FRONTERAS
	4 FEDERACIÓN BOSKO TALDEA DE EUSKADI
	2 FUNDACION ALBOAN
	2 FUNDACIÓN HARRIBIDE FUNDAZIOA
	2 FUNDACIÓN HOSPITAL ASILO NUESTRA SEÑORA DE LOS DESAMPARADOS DEL VALLE DE CARRANZA
	2 FUNDACIÓN MUNDUBAT
	2 FUTUBIDE FUNDACION TUTELAR
1 GORABIDE	
3 GRUPO SSI	
1 IGON ELKARTEA	

²⁰ 1= Asociación; 2= Fundación; 3= Cooperativa; 4= Red.

TTHH	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
Bizkaia	1 INSTITUTO DE REINTEGRACIÓN SOCIAL DE EUSKADI 1 LA CRUZ DE ORO 1 LANTEGI BATUAK 1 LUR GOZOA, ASOCIACIÓN PARA UNA CIUDADANÍA CONSCIENTE 1 MINTZAGOR 1 MIRRA - ASOCIACIÓN PARA EL LIDERAGO DE LA MUJER 1 OIKOCREDIT EUSKADI 1 SENIORS PARA LA COOPERACION TECNICA- SECOT 1 TALDEKA LAGUNDUZ 1 ZAINZALAN 1 ZIBA ELKARTEA
Gipuzkoa (15)	1 AGIFES 1 ANICHI 1 ASOC ELAN-EUSKADI ONG 1 ASOCIACIÓN DE MUJERES DAMAS SALESIANAS LAGUNTZA, GARAPEN ETA ELKARTASUNAN "LAGAEL" 1 ASOCIACIÓN JUVENIL OROTARIK1979 1 ASPACE GIPUZKOA 1 AVAIM 1 EZEGUI 4 FEDERACION TERRITORIAL DE ASOCIACIONES PROVINCIALES DE ARABA, BIZKAIA Y GIPUZCOA- EUSKOFEDERPEN 2 FUNDACIÓN LARRIALDIK-LARRIALDIK FUNDAZIOA 2 FUNDACIÓN ZORROAGA FUNDAZIOA 1 GENE 2 HURKOA FUNDAZIOA 1 LANDATXOPE 4 NAGUSILAN, VOLUNTARIADO SOCIAL DE MAYORES

ANEXO 2. LISTADO DE ENTIDADES ENTREVISTADAS

TABLA 2: LISTADO DE ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

Nombre de la organización	Territorio Histórico	Figura jurídica	Perfil	Equipo de gestión	Ámbito de actuación	Entrevistas
GIZARTERAKO	Araba	Asociación	Pequeña	No	Servicios Sociales	1 entrevista a una persona del órgano de gobierno.
ATZEGI	Gipuzkoa	Asociación	Grande	Sí	Servicios Sociales	2 entrevistas: una persona del órgano de gobierno y una persona del equipo de gestión.
MUJERES EN LA DIVERSIDAD	Bizkaia	Asociación	Pequeña	No	Social Transversal	1 entrevista a tres personas del órgano de gobierno.
AVIFES	Bizkaia	Asociación	Grande	Sí	Servicios Sociales	2 entrevistas: una persona del órgano de gobierno y una persona del equipo de gestión.
ASPALDIKO	Bizkaia	Fundación	Grande	Sí	Servicios Sociales	1 entrevista a una persona que ha ocupado la gerencia y que actualmente está en el órgano de gobierno.

Nota: En el caso de una de las organizaciones con equipo de gestión, en las que estaba previsto realizar dos entrevistas (una persona del órgano de gobierno y una persona del equipo de gestión), se ha realizado únicamente una al coincidir que la persona había estado en el equipo de gestión y actualmente en el órgano de gobierno.

ANEXO 3. LISTADO DE ENTIDADES QUE HAN PARTICIPADO EN EL GRUPO DE DISCUSIÓN

TABLA 3: LISTADO DE ORGANIZACIONES QUE PARTICIPARON EN EL GRUPO DE DISCUSIÓN

Nombre de la organización	Figura jurídica	Ámbito de actuación	Equipo de gestión	Personal remunerado	Número de personas participantes
ASOCIACIÓN DE PREJUBILADOS Y JUBILADOS DE A.B.B.	Asociación	Social transversal	No	0	2
EMIGRAD@S SIN FRONTERAS	Asociación	Social transversal	No	0	1
SECOT BIZKAIA	Asociación	Social transversal	No	1	1
Bosko Taldea	Federación	Tiempo libre	No	2	1
ASOCIACIÓN YAN LUR	Asociación	Cooperación internacional al desarrollo	No	0	1
MUJERES EN LA DIVERSIDAD	Asociación	Social transversal	No	0	2
ASKABIDE	Asociación	Servicios sociales	Si	19	1
BERRIZTU	Asociación	Servicios sociales	Si	270	2
GORABIDE	Asociación	Servicios sociales	Si	500	1
ASPACE	Asociación	Servicios sociales	Si	180	1
SSI GRUPO	Cooperativa de segundo grado	Servicios sociales	Si	430	1
AVIFES	Asociación	Servicios sociales	Si	65	2
ZUBIETXE	Asociación	Servicios sociales	Si	-	1
EMAN ESKUA	Asociación	Salud	No	1	1
HARRIBIDE	Fundación				1

ANEXO 4. LISTADO DE ENTIDADES QUE HAN PARTICIPADO EN EL SEMINARIO DE TRABAJO

TABLA 4: LISTADO DE ORGANIZACIONES QUE PARTICIPARON EN EL SEMINARIO DE TRABAJO

Nombre de la organización	Figura jurídica	Ámbito de actuación	Equipo de gestión	Personal remunerado	Número de personas participantes
ASKABIDE	Asociación	Servicios sociales	Si	19	1
BERRIZTU	Asociación	Servicios sociales	Si	270	1
HARRIBIDE	Fundación				1
ASPACE	Asociación	Servicios sociales	Si	180	1
ASOCIACION DE PREJUBILADOS Y JUBILADOS DE A.B.B.	Asociación	Social transversal	No	0	2
GORABIDE	Asociación	Servicios sociales	Si	500	2
AVIFES	Asociación	Servicios sociales	Si	65	2
SSI GRUPO	Cooperativa de iniciativa social	Servicios sociales	Si	430	2
LA CRUZ DE ORO	Asociación	Salud			3

ANEXO 5. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES QUE HA PARTICIPADO EN LA ENCUESTACIÓN

TABLA 5: FIGURA JURÍDICA DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

FIGURA JURÍDICA	%	Abs.
Asociación	78,7	59
Fundación	14,7	11
Cooperativa de iniciativa social	4,0	3
Congregación Religiosa	1,3	1
Otras	1,3	1
Total	100,0	75

TABLA 6: VOLUMEN ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

VOLUMEN ECONÓMICO	%	Abs.
12.000 euros o menos	18,1	13
Entre 12.001 y 60.000 euros	29,2	21
Entre 60.001 y 300.000 euros	15,3	11
Entre 300.001 y 1.500.000 euros	12,5	9
Más de 1.500.000 euros	25,0	18
Total	100,0	72

TABLA 7: TTHH DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

TTHH	%	Abs.
	12,0	9
Bizkaia	68,0	51
Gipuzkoa	20,0	15
Total	100,0	75

TABLA 8: VOLUMEN ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES (agrupado). %

VOLUMEN ECONÓMICO	%	Abs.
60.000 euros o menos	47,2	34
Más de 60.000 euros	52,8	38
Total	100,0	72

TABLA 9: AÑO DE CONSTITUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

AÑO DE CONSTITUCIÓN	%	Abs.
Antes de 1978	12,9	9
Entre 1978 y 1990	27,1	19
Entre 1991 y 2000	27,1	19
Entre 2001 y 2010	30,0	21
Entre 2011 y 2015	2,9	2
Total	100,0	70

TABLA 10: PESO DEL PERSONAL REMUNERADO EN LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

REMUNERADO	%	Abs.
No tienen	27,0	20
Menos de 3 personas	17,6	13
Entre 3 y 10 personas	16,2	12
Entre 11 y 50 personas	17,6	13
Entre 51 y 100 personas	5,4	4
Más de 100 personas	16,2	12
Total	100,0	74

TABLA 11: ANTIGUEDAD DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

ANTIGUEDAD	%	Abs.
Un año o menos	0,0	0
Entre 2 y 5 años	2,9	2
Entre 6 y 10 años	8,6	6
Entre 11 y 20 años	32,9	23
Más de 20 años	55,7	39
Total	100,0	70

TABLA 12: ANTIGUEDAD DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES (agrupado). %

ANTIGUEDAD	%	Abs.
20 años o menos	44,3	31
Más de 20 años	55,7	39
Total	100,0	70

TABLA 13: PESO DEL PERSONAL REMUNERADO EN LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES (agrupado). %

REMUNERADO	%	Abs.
No tienen personal remunerado	27,0	20
Tienen personal remunerado	73,0	54
Total	100,0	74

TABLA 14: ENTIDADES CONSTITUIDAS O NO DIRECTAMENTE POR LAS PROPIAS PERSONAS O FAMILIAS DESTINATARIAS. %

CONSTITUIDA POR LAS PROPIAS PERSONAS O FAMILIAS DESTINATARIAS	%	Abs.
Sí	54,7	41
No	45,3	34
Total	100,0	75

TABLA 15: ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

ÁMBITO DE ACTUACIÓN	%	Abs.
Salud	12,0	9
Empleo	4,0	3
Servicios Sociales	48,0	36
Tiempo Libre	4,0	3
Cooperación Internacional al Desarrollo	9,3	7
Social-Transversal	21,3	16
Otros	1,3	1
Total	100,0	75

TABLA 16: PESO DEL VOLUNTARIADO EN LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES. %

VOLUNTARIADO	%	Abs.
Menos de 10 personas	21,1	15
Entre 10 y 50 personas	52,1	37
Entre 51 y 100 personas	14,1	10
Entre 101 y 500 personas	9,9	7
Más de 500 personas	2,8	2
Total	100,0	71

ANEXO 6. TABLAS DERIVADAS DE LA EXPLOTACIÓN ESTADÍSTICA

Composición del órgano de gobierno

TABLA 17: SEXO DE LA PERSONA QUE EJERCE LA PRESIDENCIA. %

SEXO	%
Hombre	55,6
Mujer	44,4
Total	100,0

TABLA 18: MIEMBROS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO. %

NUMERO	%
5 personas o menos	31,9
Entre 6 y 10 personas	50,0
Más de 10 personas	18,1
Total	100,0

TABLA 19: MIEMBROS (hombres) DEL ÓRGANO DE GOBIERNO. %

NÚMERO HOMBRES	%
0 hombres	10,0
Entre 1 y 5 hombres	67,1
Entre 6 y 10 hombres	20,0
Más de 10 hombres	2,9
Total	100,0

TABLA 20: MIEMBROS (mujeres) DEL ÓRGANO DE GOBIERNO. %

NÚMERO MUJERES	%
0 mujeres	4,3
Entre 1 y 5 mujeres	71,0
Entre 6 y 10 mujeres	24,6
Total	100,0

TABLA 21: EDAD DE LAS PERSONAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO
%

EDAD	%
Menos de 30 años	1,48
Entre 31 y 50 años	32,16
Entre 51 y 65 años	40,11
Más de 65 años	26,25
Total	100,00

TABLA 22: NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LAS PERSONAS DEL
ÓRGANO DE GOBIERNO %

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	%
Sin estudios, estudios primarios o equivalentes	5,16
Educación secundaria obligatoria, estudios de bachillerato, FP o equivalentes	34,25
Estudios universitarios o equivalentes	60,59
Total	100,00

TABLA 23: TIEMPO EN EL ÓRGANO DE GOBIERNO %

TIEMPO EN EL ÓRGANO	%
Menos de un año	8,51
Entre 1 y 4 años	30,62
Entre 5 y 8 años	27,90
Entre 9 y 12 años	13,77
Más de 12 años	19,20
Total	100,00

TABLA 24: PRESENCIA DE CARGOS OCUPADOS POR NUEVAS PERSONAS EN LA ÚLTIMA RENOVACIÓN. %

NUEVAS PERSONAS	%
Ninguno	23,3
Alguno	76,7
Total	100,0

TABLA 25: PRESENCIA DE PERSONAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO QUE REPRESENTAN A UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, EMPRESA, ENTIDADES FINANCIERAS, PARTIDO POLÍTICO O SINDICATO. %

REPRESENTANTES DE OTRAS INSTITUCIONES O ENTIDADES	%
Ninguno	93,1
Alguno	6,9
Total	100,0

TABLA 26: PRESENCIA DE PERSONAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO QUE REALIZAN ALGÚN TIPO DE FUNCIÓN REMUNERADA DENTRO DE LA ENTIDAD.

PERSONAS QUE REALIZAN UNA FUNCIÓN REMUNERADA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	%
Ninguno	74,0
Alguno	26,0
Total	100,0

TABLA 27: PRESENCIA DE PERSONAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO QUE PERTENECEN AL COLECTIVO/COLECTIVOS DESTINATARIOS DE LA ACCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. %

	%
Ninguno	45,2
Alguno	54,8
Total	100,0

Funcionamiento del órgano de gobierno

TABLA 28: FRECUENCIA DE RENOVACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO. %

FRECUENCIA DE RENOVACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO	%
Cada 2 años o menos	32,4
Cada 3 o 4 años	60,6
Cada 5 años o más	7,0
Total	100,0

TABLA 29: FRECUENCIA CON LA QUE SE REÚNE EL ÓRGANO DE GOBIERNO DE SU ORGANIZACIÓN. %

FRECUENCIA DE REUNIÓN	%
Mensual o inferior	53,4
Trimestral	32,9
Semestral	9,6
Anual	4,1
Total	100,0

TABLA 30: DURECIÓN DE LAS REUNIONES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO. %

DURACIÓN DE REUNIÓN	%
Menos de una hora	1,3
Entre 1 y 2 horas	46,7
Entre 2 y 3 horas	36,0
Más de 3 horas	16,0
Total	100,0

TABLA 31: OTRAS CUESTIONES VINCULADAS AL FUNCIONAMIENTO

	SI	NO
Cuando se convocan las reuniones ¿suele asistir al menos el 75% de los miembros del órgano de gobierno?	88,0	12,0
¿Las reuniones del órgano de gobierno tienen un orden del día?	94,7	5,3
¿Se elabora un acta después de cada reunión del órgano de gobierno?	95,9	4,1
Además de lo previsto en los estatutos, ¿existe algún otro documento (reglamento o similar) que concrete la composición, los propósitos, las funciones, la manera de operar... del órgano de gobierno?	32,9	67,1
¿El órgano de gobierno establece objetivos internos que debe cumplir de manera periódica?	74,0	26,0
¿Se evalúa regularmente la propia acción del órgano de gobierno (su organización, su planificación, el cumplimiento de sus funciones, de sus objetivos...)?	60,3	39,7

TABLA 32: EXISTENCIA DE EQUIPO DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. %

	%
Sí	68,0
No	32,0
Total	100,0

TABLA 33: FRECUENCIA CON LA QUE SE REUNEN EL ÓRGANO DE GOBIERNO Y EL EQUIPO DE GESTIÓN. %

	%
Mensual o inferior	71,4
Trimestral	18,4
Semestral	6,1
Anual	4,1
Total	100,0

TABLA 34: EXISTENCIA DE PERSONAS DEL EQUIPO DE GESTIÓN QUE PARTICIPA HABITUALMENTE EN LAS REUNIONES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO (con voz pero sin voto). %

	%
Sí	89,8
No	10,2
Total	100,0

Funciones del órgano de gobierno

TABLA 35: NIVEL DE PARTICIPACIÓN O EJECUCIÓN DE LAS
DISTINTAS FUNCIONES PLANTEADAS. %

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	Mucho o bastante	Poco o nada
Definir y velar por la misión, los valores, la identidad y los objetivos de la organización.	67,1	27,4	4,1	1,4	94,5	5,5
Participar en la definición, el seguimiento y la evaluación de la planificación estratégica de la organización (Plan estratégico...)	54,2	29,2	11,1	5,6	83,3	16,7
Participar en la elaboración, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (programación operativa).	34,7	45,8	18,1	1,4	80,6	19,4
Rendir cuentas ante el resto de agentes de la organización (personas socias, personal remunerado, voluntariado...).	47,9	39,7	9,6	2,7	87,7	12,3
Conocer de cerca los intereses y opiniones de las personas socias, donantes o beneficiarias.	41,7	44,4	13,9	0,0	86,1	13,9
Controlar el cumplimiento de los planes, el desarrollo de la entidad y la eficacia de su gestión.	45,8	50,0	4,2	0,0	95,8	4,2
Velar porque la entidad sea sostenible económicamente en el medio y largo plazo.	56,9	30,6	5,6	6,9	87,5	12,5
Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos.	73,6	16,7	4,2	5,6	90,3	9,7
Garantizar que la entidad está representada ante administración, poderes públicos, sociedad, medios de comunicación...	53,4	35,6	8,2	2,7	89,0	11,0
Garantizar que se establecen alianzas externas que favorezcan el desarrollo de la entidad.	37,0	49,3	8,2	5,5	86,3	13,7
<i>(Sólo para organizaciones con equipo de gestión)</i> Supervisar la labor del equipo de gestión.	37,2	51,2	11,6	0,0	88,4	11,6

TABLA 36: NIVEL DE PARTICIPACIÓN O EJECUCIÓN DE LAS DISTINTAS FUNCIONES PLANTEADAS SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN O TIPO DE ENTIDAD (creada o no por personas destinatarias y/o familiares). %

		Volumen de ingresos		Entidad creada por personas destinatarias y/o familiares	
		60.000 euros o menos	Más de 60.000 euros	Sí	No
Definir y velar por la <u>misión, los valores, la identidad y los objetivos</u> de la organización.	Mucho o bastante	97,1%	91,9%	95,0%	93,9%
	Poco o nada	2,9%	8,1%	5,0%	6,1%
Participar en la definición, el seguimiento y la evaluación de la <u>planificación estratégica</u> de la organización (Plan estratégico...)	Mucho o bastante	82,4%	83,3%	74,4%	93,9%
	Poco o nada	17,6%	16,7%	25,6%	6,1%
Participar en la elaboración, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (<u>programación operativa</u>).	Mucho o bastante	91,2%	70,3%	76,9%	84,8%
	Poco o nada	8,8%	29,7%	23,1%	15,2%
Rendir cuentas ante el resto de agentes de la organización (personas socias, personal remunerado, voluntariado...).	Mucho o bastante	91,2%	83,8%	90,0%	84,8%
	Poco o nada	8,8%	16,2%	10,0%	15,2%
Conocer de cerca los intereses y opiniones de las personas socias, donantes o beneficiarias.	Mucho o bastante	93,9%	78,4%	94,9%	75,8%
	Poco o nada	6,1%	21,6%	5,1%	24,2%
Controlar el cumplimiento de los planes, el desarrollo de la entidad y la eficacia de su gestión.	Mucho o bastante	100,0%	91,9%	97,4%	93,9%
	Poco o nada	0,0%	8,1%	2,6%	6,1%
Velar porque la entidad sea sostenible económicamente en el medio y largo plazo.	Mucho o bastante	84,8%	89,2%	82,1%	93,9%
	Poco o nada	15,2%	10,8%	17,9%	6,1%
Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos.	Mucho o bastante	91,2%	88,9%	84,6%	97,0%
	Poco o nada	8,8%	11,1%	15,4%	3,0%
Garantizar que la entidad está representada ante administración, poderes públicos, sociedad, medios de comunicación...	Mucho o bastante	85,3%	91,9%	87,5%	90,9%
	Poco o nada	14,7%	8,1%	12,5%	9,1%
Garantizar que se establecen alianzas externas que favorezcan el desarrollo de la entidad.	Mucho o bastante	76,5%	94,6%	82,5%	90,9%
	Poco o nada	23,5%	5,4%	17,5%	9,1%
<i>(Sólo para organizaciones con equipo de gestión)</i> Supervisar la labor del equipo de gestión.	Mucho o bastante	80,0%	90,3%	86,4%	90,5%
	Poco o nada	20,0%	9,7%	13,6%	9,5%

TABLA 37: AFIRMACIONES PARA LA REFLEXIÓN. %

	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Muy o bastante de acuerdo	Poco o nada de acuerdo
Las personas del órgano de gobierno tienen <u>capacidad de aportar relaciones y contactos</u> de utilidad para la organización y su desarrollo.	52,1	37,0	11,0	0,0	89,0	11,0
En el contexto actual, es necesario que el órgano de gobierno se renueve para incorporar personas con otras <u>capacidades</u> o que las personas del órgano de gobierno nos capacitemos más para el ejercicio de nuestros cargos.	30,6	50,0	15,3	4,2	80,6	19,4
Las personas del órgano de gobierno tienen, en líneas generales, una misma mirada sobre la organización y comparten <u>un mismo rumbo</u> .	50,0	44,4	4,2	1,4	94,4	5,6
Las <u>reuniones</u> del órgano de gobierno son eficaces (las reuniones son ágiles y breves, la periodicidad con la que se reúne el órgano es la adecuada...)	42,5	46,6	11,0	0,0	89,0	11,0
Las ideas y propuestas que surgen en el órgano de gobierno debieran de <u>ponerse en marcha</u> con más agilidad y rapidez.	22,9	44,3	27,1	5,7	67,1	32,9
Las personas del órgano de gobierno deben dedicar mucho tiempo al <u>papeleo y a las cuestiones burocráticas</u> .	13,7	17,8	41,1	27,4	31,5	68,5
Existe un buen clima dentro del órgano de gobierno aunque, en ocasiones, se producen <u>desacuerdos</u> de carácter personal (porque hay carismas y estilos diferentes...)	42,5	39,7	13,7	4,1	82,2	17,8
El órgano de gobierno dispone de <u>información</u> adecuada y suficiente para tomar decisiones.	58,0	40,6	1,4	0,0	98,6	1,4
<i>(sólo para asociaciones y cooperativas)</i> El <u>nivel de participación</u> e implicación de las personas socias es adecuado.	18,2	29,1	36,4	16,4	47,3	52,7
<i>(sólo para asociaciones y cooperativas)</i> Los <u>mecanismos para favorecer la participación</u> de las personas socias (más allá de la asamblea) son suficientes.	19,6	50,0	23,2	7,1	69,6	30,4
Hay dificultades para <u>renovar</u> el órgano de gobierno, para que nuevas personas formen parte de él.	40,0	28,6	18,6	12,9	68,6	31,4
Habitualmente, el <u>peso de las tareas</u> que deben realizarse recae sobre unas pocas personas del órgano de gobierno.	31,9	43,1	18,1	6,9	75,0	25,0
Las personas del órgano de gobierno, o algunas de ellas, dicen sentir cierto <u>desgaste</u> (por las cargas de trabajo, porque llevan muchos años en la organización...)	22,1	26,5	35,3	16,2	48,5	51,5

TABLA 38: AFIRMACIONES PARA LA REFLEXIÓN SEGÚN VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN O TIPO DE ENTIDAD (creada o no por personas destinatarias y/o familiares). %

		Volumen de ingresos		Entidad creada por personas y/o destinatarias	
		60.000 euros o menos	Más de 60.000 euros	Sí	No
Las personas del órgano de gobierno tienen <u>capacidad de aportar relaciones y contactos</u> de utilidad para la organización y su desarrollo.	Muy o bastante de acuerdo	88,2%	88,9%	82,5%	97,0%
	Poco o nada de acuerdo	11,8%	11,1%	17,5%	3,0%
En el contexto actual, es necesario que el órgano de gobierno se renueve para incorporar personas con otras <u>capacidades</u> o que las personas del órgano de gobierno nos capacitemos más para el ejercicio de nuestros cargos.	Muy o bastante de acuerdo	87,5%	73,0%	85,4%	74,2%
	Poco o nada de acuerdo	12,5%	27,0%	14,6%	25,8%
Las personas del órgano de gobierno tienen, en líneas generales, una misma mirada sobre la organización y comparten <u>un mismo rumbo</u> .	Muy o bastante de acuerdo	93,9%	94,4%	92,5%	96,9%
	Poco o nada de acuerdo	6,1%	5,6%	7,5%	3,1%
Las <u>reuniones</u> del órgano de gobierno son eficaces (las reuniones son ágiles y breves, la periodicidad con la que se reúne el órgano es la adecuada...)	Muy o bastante de acuerdo	88,2%	88,9%	85,4%	93,8%
	Poco o nada de acuerdo	11,8%	11,1%	14,6%	6,3%
Las ideas y propuestas que surgen en el órgano de gobierno debieran de <u>ponerse en marcha</u> con más agilidad y rapidez.	Muy o bastante de acuerdo	77,4%	58,3%	72,5%	60,0%
	Poco o nada de acuerdo	22,6%	41,7%	27,5%	40,0%
Las personas del órgano de gobierno deben dedicar mucho tiempo al <u>papeleo y a las cuestiones burocráticas</u> .	Muy o bastante de acuerdo	44,1%	19,4%	43,9%	15,6%
	Poco o nada de acuerdo	55,9%	80,6%	56,1%	84,4%
Existe un buen clima dentro del órgano de gobierno aunque, en ocasiones, se producen <u>desacuerdos</u> de carácter personal (porque hay carismas y estilos diferentes...)	Muy o bastante de acuerdo	85,3%	80,6%	85,4%	78,1%
	Poco o nada de acuerdo	14,7%	19,4%	14,6%	21,9%
El órgano de gobierno dispone de <u>información</u> adecuada y suficiente para tomar decisiones.	Muy o bastante de acuerdo	96,8%	100,0%	97,5%	100,0%
	Poco o nada de acuerdo	3,2%	0,0%	2,5%	0,0%
<i>(sólo para asociaciones y cooperativas)</i> El <u>nivel de participación</u> e implicación de las personas socias es adecuado.	Muy o bastante de acuerdo	39,3%	60,0%	40,0%	60,0%
	Poco o nada de acuerdo	60,7%	40,0%	60,0%	40,0%
<i>(sólo para asociaciones y cooperativas)</i> Los <u>mecanismos para favorecer la participación</u> de las personas socias (más allá de la asamblea) son suficientes.	Muy o bastante de acuerdo	75,0%	61,5%	69,4%	70,0%
	Poco o nada de acuerdo	25,0%	38,5%	30,6%	30,0%
Hay dificultades para <u>renovar</u> el órgano de gobierno, para que nuevas personas formen parte de él.	Muy o bastante de acuerdo	84,4%	54,3%	80,0%	53,3%
	Poco o nada de acuerdo	15,6%	45,7%	20,0%	46,7%
Habitualmente, el <u>peso de las tareas</u> que deben realizarse recae sobre unas pocas personas del órgano de gobierno.	Muy o bastante de acuerdo	84,8%	66,7%	85,4%	61,3%
	Poco o nada de acuerdo	15,2%	33,3%	14,6%	38,7%
Las personas del órgano de gobierno, o algunas de ellas, dicen sentir cierto <u>desgaste</u> (por las cargas de trabajo, porque llevan muchos años en la organización...)	Muy o bastante de acuerdo	58,1%	42,9%	60,5%	33,3%
	Poco o nada de acuerdo	41,9%	57,1%	39,5%	66,7%
Existe una comunicación fluida y una <u>relación</u> de confianza entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.	Muy o bastante de acuerdo	100,0%	97,0%	100,0%	95,8%
	Poco o nada de acuerdo	0,0%	3,0%	0,0%	4,2%

		Volumen de ingresos		Entidad creada por personas y/o destinatarias	
		60.000 euros o menos	Más de 60.000 euros	Sí	No
El equipo de gestión <u>rinde cuentas</u> al órgano de gobierno.	Muy o bastante de acuerdo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Poco o nada de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A veces, existen <u>diferencias de criterio</u> entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.	Muy o bastante de acuerdo	21,4%	39,4%	36,0%	29,2%
	Poco o nada de acuerdo	78,6%	60,6%	64,0%	70,8%
No siempre están claros los <u>límites</u> entre la labor que debe realizar el órgano de gobierno y la que debe realizar el equipo de gestión.	Muy o bastante de acuerdo	7,1%	36,4%	28,0%	25,0%
	Poco o nada de acuerdo	92,9%	63,6%	72,0%	75,0%
La <u>información</u> que facilita el equipo de gestión al órgano de gobierno es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.	Muy o bastante de acuerdo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Poco o nada de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En ocasiones, la toma de decisiones del órgano de gobierno es más lenta de lo que el equipo de gestión solicita (<u>los ritmos son distintos</u>).	Muy o bastante de acuerdo	35,7%	39,4%	40,0%	37,5%
	Poco o nada de acuerdo	64,3%	60,6%	60,0%	62,5%

TABLA 39: ORGANIZACIONES CON EQUIPOS DE GESTIÓN. %

	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Muy o bastante de acuerdo	Poco o nada de acuerdo
Existe una comunicación fluida y una <u>relación</u> de confianza entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.	69,4	28,6	2,0	0,0	98,0	2,0
El equipo de gestión <u>rinde cuentas</u> al órgano de gobierno.	79,2	20,8	0,0	0,0	100,0	0,0
A veces, existen <u>diferencias de criterio</u> entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.	8,2	24,5	44,9	22,4	32,7	67,3
No siempre están claros los <u>límites</u> entre la labor que debe realizar el órgano de gobierno y la que debe realizar el equipo de gestión.	8,2	18,4	32,7	40,8	26,5	73,5
La <u>información</u> que facilita el equipo de gestión al órgano de gobierno es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.	49,0	51,0	0,0	0,0	100,0	0,0
En ocasiones, la toma de decisiones del órgano de gobierno es más lenta de lo que el equipo de gestión solicita (<u>los ritmos son distintos</u>).	8,2	30,6	34,7	26,5	38,8	61,2

ANEXO 7. CUESTIONARIO

Pestaña 0_Presentación

Desde el Observatorio del Tercer Sector Social de Bizkaia buscamos ampliar el conocimiento sobre los ÓRGANOS DE GOBIERNO (juntas directivas, juntas de patronato o consejos rectores) de las entidades del Tercer Sector Social de Euskadi en relación con sus características, funciones y dificultades, con vistas a **identificar claves de éxito para el fortalecimiento de estos órganos.**

Os animamos a formar parte de esta iniciativa. El cuestionario deberá ser rellenado por **el o la presidenta del ÓRGANO DE GOBIERNO de la organización**, o en su defecto, por cualquier otro miembro del órgano de gobierno.

Tenéis hasta el 10 de junio para rellenar este sencillo cuestionario que no os llevará más de 10 minutos.

Para cualquier duda o aclaración podéis contactar con el equipo del Observatorio:
Iskandar Cabezas_944003355_ investigación@3sbizkaia.org
Zuriñe Romeo_ zromeo@fundacionede.org

Agradecemos sinceramente vuestra participación.

Pestaña 1_La organización

1. Nombre de la organización:

2. Año de constitución de la organización:

3. Figura jurídica:

- Asociación
- Fundación
- Cooperativa de iniciativa social
- Congregación Religiosa
- Otras. Especificar _____

4. Territorio Histórico en el que se localiza la sede central o delegación principal en la CAPV:

- Araba
- Bizkaia
- Gipuzkoa

5. ¿Es su organización una entidad constituida directamente por las propias personas y/o familias destinatarias de la intervención social?:

- Sí
- No

6. Si tuviera que clasificar su organización según un ámbito de actuación ¿cuál sería el prioritario? *Solo puede elegir una opción de respuesta, la que más se ajuste a la realidad de su organización*

- Salud
- Empleo
- Servicios Sociales
- Tiempo Libre
- Cooperación Internacional al Desarrollo
- Social-Transversal (organizaciones de personas mayores, de mujeres, de inmigrantes...)
- Otros (especificar) _____

7. Volumen de ingresos anual aproximado de su organización en 2015:

- 12.000 euros o menos
- Entre 12.001 y 60.000 euros
- Entre 60.001 y 300.000 euros
- Entre 300.001 y 1.500.000 euros
- Más de 1.500.000 euros.

	Nº
<p>8. ¿Cuántas PERSONAS VOLUNTARIAS tiene la organización aproximadamente?</p> <p><i>Por personas voluntarias nos referimos a personas que no reciben retribución económica, realizan su actividad de manera desinteresada, con carácter solidario, voluntaria y libremente, y sin sustituir servicios profesionales remunerados.</i></p> <p><i>Recuerde que también se incluye el personal de los órganos de gobierno (junta directiva, junta de patronato o consejo rector). Debe contabilizar tanto al voluntariado estable como al ocasional.</i></p>	
<p>9. ¿Cuántas PERSONAS REMUNERADAS tiene la organización aproximadamente?</p> <p><i>Por personal remunerado nos referimos al conjunto de personas que realizan para la organización una tarea determinada por la que son remuneradas.</i></p> <p><i>No se incluyen los y las colaboradoras puntuales (debe haber una relación habitual de colaboración) ni tampoco las personas en prácticas o becadas. Tampoco se registra aquí el personal de empleo protegido de los CEE ni en proceso de inserción (EI).</i></p>	

Pestaña 2_Perfil de las personas que forman el órgano de gobierno

10. ¿Cuántos miembros tiene aproximadamente el **ÓRGANO DE GOBIERNO** (junta directiva, junta de patronato o consejo rector) de su organización?

Total ____ Hombres ____ Mujeres ____

11. Indique el sexo de la persona que ejerce la presidencia del órgano de gobierno:

Hombre

Mujer

12. En relación a la edad de las personas que forman el órgano de gobierno, indique cuántas personas tienen:

Menos de 30 años ____

Entre 31 y 50 años ____

Entre 51 y 65 años ____

Más de 65 años ____

13. En relación al nivel de instrucción de las personas que forman el órgano de gobierno, indique cuántas personas se encuentran en cada una de las siguientes situaciones:

Sin estudios, estudios primarios o equivalentes ____

Educación secundaria obligatoria, estudios de bachillerato, FP o equivalentes ____

Estudios universitarios o equivalentes ____

14. En relación al tiempo que las personas llevan en el órgano de gobierno, indique cuántas personas llevan aproximadamente (de forma continuada):

Menos de un año ____

Entre 1 y 4 años ____

Entre 5 y 8 años ____

Entre 9 y 12 años ____

Más de 12 años ____

15. ¿Cuántos de los cargos fueron ocupados por nuevas personas en la última renovación? ____

16. ¿Cuántos personas del órgano de gobierno representan a una institución pública, empresa, entidades financieras, partido político o sindicato? ____

17. Además de las funciones propias de su cargo en el órgano de gobierno, ¿cuántos miembros del órgano de gobierno realizan algún tipo de función remunerada dentro de la entidad? ____

18. ¿Cuántas personas del órgano de gobierno pertenecen al colectivo/colectivos destinatarios de la acción de la organización? ____

Pestaña 3_Funcionamiento del órgano de gobierno

FRECUENCIA 20. ¿Con qué frecuencia se reúne el órgano de gobierno de su organización?

- Mensual o inferior
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Mayor que anual

DURACIÓN 21. ¿Qué duración tienen, aproximadamente, las reuniones del órgano de gobierno?

- Menos de una hora
- Entre una y dos horas
- Entre dos y tres horas
- Más de tres horas

RENOVACIÓN 22. ¿Cada cuánto se renueva el órgano de gobierno según estatutos (señalar años)? _____

		Sí	No
ASISTENCIA	24. Cuando se convocan las reuniones ¿suele asistir al menos el 75% de los miembros del órgano de gobierno?		
ORDEN DEL DÍA	25. ¿Las reuniones del órgano de gobierno tienen un orden del día?		
ACTA	26. ¿Se elabora un acta después de cada reunión del órgano de gobierno?		
ESTRUCTURA	27. Además de lo previsto en los estatutos, ¿existe algún otro documento (reglamento o similar) que concrete la composición, los propósitos, las funciones, la manera de operar... del órgano de gobierno?		
OBJETIVOS INTERNOS	28. ¿El órgano de gobierno establece objetivos internos que debe cumplir de manera periódica?		
EVALUACIÓN	29. ¿Se evalúa regularmente la propia acción del órgano de gobierno (su organización, su planificación, el cumplimiento de sus funciones, de sus objetivos...)?		

EQUIPO DE GESTIÓN 30. Además del órgano de gobierno (a quien corresponden funciones de carácter estratégico) ¿existe un equipo de gestión (un equipo ejecutivo en quien se delega la gestión operativa de la entidad)?

- Sí
- No

(Sólo para organizaciones con equipo de gestión) 31. ¿Con qué frecuencia se reúnen el órgano de gobierno con el equipo de gestión?

- Mensual o inferior
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Mayor que anual

(Sólo para organizaciones con equipo de gestión) 32. ¿Alguna persona del equipo de gestión participa habitualmente en las reuniones del órgano de gobierno (con voz pero sin voto)?

- Sí
- No

Pestaña 4_ Funciones del órgano de gobierno

33. Indique en qué medida el órgano de gobierno de su organización participa o realiza cada una de las siguientes funciones:

		Much o	Bastant e	Poc o	Nad a
DEFINIR ESTRATEGIA	Definir y velar por la <u>misión, los valores, la identidad y los objetivos</u> de la organización.				
DEFINIR ESTRATEGIA	Participar en la definición, el seguimiento y la evaluación de la <u>planificación estratégica</u> de la organización (Plan estratégico...)				
DEFINIR ESTRATEGIA	Participar en la elaboración, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (<u>programación operativa</u>).				
RENDIR CUENTAS	Rendir cuentas ante el resto de agentes de la organización (personas socias, personal remunerado, voluntariado...).				
RENDIR CUENTAS	Conocer de cerca los intereses y opiniones de las personas socias, donantes o beneficiarias.				
SUPERVISAR GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO	Controlar el cumplimiento de los planes, el desarrollo de la entidad y la eficacia de su gestión.				
SUPERVISAR GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO	Velar porque la entidad sea sostenible económicamente en el medio y largo plazo.				
SUPERVISAR GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO	Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos.				
REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	Garantizar que la entidad está representada ante administración, poderes públicos, sociedad, medios de comunicación...				
REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	Garantizar que se establecen alianzas externas que favorezcan el desarrollo de la entidad.				
SUPERVISAR AL EQUIPO DE GESTIÓN	<i>(Sólo para organizaciones con equipo de gestión)</i> Supervisar la labor del equipo de gestión.				

Pestaña 5_Para reflexionar

34. Pensando en su organización indique en qué medida está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

		Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
PERFIL	Las personas del órgano de gobierno tienen <u>capacidad de aportar relaciones y contactos</u> de utilidad para la organización y su desarrollo.				
PERFIL	En el contexto actual, es necesario que el órgano de gobierno se renueve para incorporar personas con otras <u>capacidades</u> o que las personas del órgano de gobierno nos capacitemos más para el ejercicio de nuestros cargos.				
VISIÓN COMPARTIDA	Las personas del órgano de gobierno tienen, en líneas generales, una misma mirada sobre la organización y comparten <u>un mismo rumbo</u> .				
FUNCIONAMIENTO	Las <u>reuniones</u> del órgano de gobierno son eficaces (las reuniones son ágiles y breves, la periodicidad con la que se reúne el órgano es la adecuada...)				
FUNCIONAMIENTO	Las ideas y propuestas que surgen en el órgano de gobierno debieran de <u>ponerse en marcha</u> con más agilidad y rapidez.				
FUNCIONAMIENTO	Las personas del órgano de gobierno deben dedicar mucho tiempo al <u>papeleo</u> y a las <u>cuestiones burocráticas</u> .				
LIDERAZGO	Existe un buen clima dentro del órgano de gobierno aunque, en ocasiones, se producen <u>desacuerdos</u> de carácter personal (porque hay carismas y estilos diferentes...)				
CONOCIMIENTO/INFORMACIÓN	El órgano de gobierno dispone de <u>información</u> adecuada y suficiente para tomar decisiones.				

		Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
PARTICIPACIÓN	<i>(sólo para asociaciones y cooperativas)</i> El <u>nivel de participación</u> e implicación de las personas socias es adecuado.				
PARTICIPACIÓN	<i>(sólo para asociaciones y cooperativas)</i> Los <u>mecanismos</u> para favorecer la participación de las personas socias (más allá de la asamblea) son suficientes.				
RENOVACIÓN/CARGAS/DESGASTE	Hay dificultades para <u>renovar</u> el órgano de gobierno, para que nuevas personas formen parte de él.				
RENOVACIÓN/CARGAS/DESGASTE	Habitualmente, el <u>peso de las tareas</u> que deben realizarse recae sobre unas pocas personas del órgano de gobierno.				
RENOVACIÓN/CARGAS/DESGASTE	Las personas del órgano de gobierno, o algunas de ellas, dicen sentir cierto <u>desgaste</u> (por las cargas de trabajo, porque llevan muchos años en la organización...)				

MOTIVOS DE DESGASTE (En caso de que la respuesta sea *Muy de acuerdo* o *Bastante de acuerdo*) **35. El desgaste de estas personas se debe principalmente a (respuesta múltiple):**

- Las cargas de trabajo.
- El número de años que llevan en el órgano de gobierno.
- Las diferencias entre lo que pueden aportar (capacidades, conocimientos,...) y lo que necesita actualmente la organización.
- El ambiente (clima) que hay en la organización y/o en el órgano de gobierno.
- Otras razones ¿Cuál? _____

Sólo para las organizaciones que tienen equipos de gestión:

36. En relación al equipo de gestión...

		Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
TIPO DE RELACIÓN	Existe una comunicación fluida y una <u>relación</u> de confianza entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.				
RENDICIÓN DE CUENTAS	El equipo de gestión <u>rinde cuentas</u> al órgano de gobierno.				
DIFERENCIA DE CRITERIOS	A veces, existen <u>diferencias de criterio</u> entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión.				
EQUILIBRIO DE FUNCIONES	No siempre están claros los <u>límites</u> entre la labor que debe realizar el órgano de gobierno y la que debe realizar el equipo de gestión.				
INFORMACIÓN	La <u>información</u> que facilita el equipo de gestión al órgano de gobierno es adecuada y suficiente para la toma de decisiones.				
RITMOS DISTINTOS	En ocasiones, la toma de decisiones del órgano de gobierno es más lenta de lo que el equipo de gestión solicita (<u>los ritmos son distintos</u>).				

Pestaña 6 Identificación de Buenas Prácticas

37. ¿Ha puesto en marcha la organización algún proceso, acción, iniciativa experimental, formación, etc. para mejorar el desarrollo de su órgano de gobierno?

- Sí
 No

36. En caso afirmativo:

¿Cuál?/¿Cuáles?	¿Con qué motivo/Por qué/Para qué?	Valore el nivel de efectividad, incidencia, etc. de dicha medida

38. Valore del 0 al 10 (siendo 0 nada importante y 10 muy importante) en qué medida resultaría importante PARA SU ORGANIZACIÓN trabajar aspectos que favorezcan la mejora del órgano de gobierno de su organización:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

39. Independientemente de la respuesta dada ¿Por qué?

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!