

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

observatorio del
tercer sector de bizkaia



RETOS DEL OBSERVATORIO

- Desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia hemos querido poner el foco, con esta investigación, 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.
- 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*.



¿QUÉ BUSCÁBAMOS?

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 LO HEMOS HECHO?

ENCUESTACIÓN ONLINE



- **CARÁCTER:** preliminar/exploratorio → no muestra estadísticamente representativa.
- **RESULTADO:** Se invitó a las ORGANIZACIONES DEL DIRECTORIO DEL TSSE → contestaron **75 ORGANIZACIONES**.
- **MUESTRA:** se ha procurado una representación lo más cercana posible al universo en variables como: TTHH, figura jurídica o volumen económico.

ENTREVISTAS



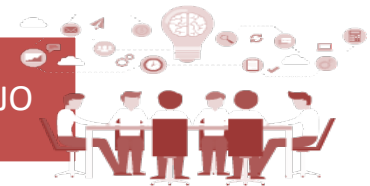
- **PARTICIPANTES:** 7 entrevistas (9 personas).
- **PERFIL:** Personas miembros de los **órganos de gobierno** + personas de **equipos de gestión**.
- **SELECCIÓN:** : representación por **TTHH, tamaño y ámbito** de actuación.

GRUPO DE DISCUSIÓN



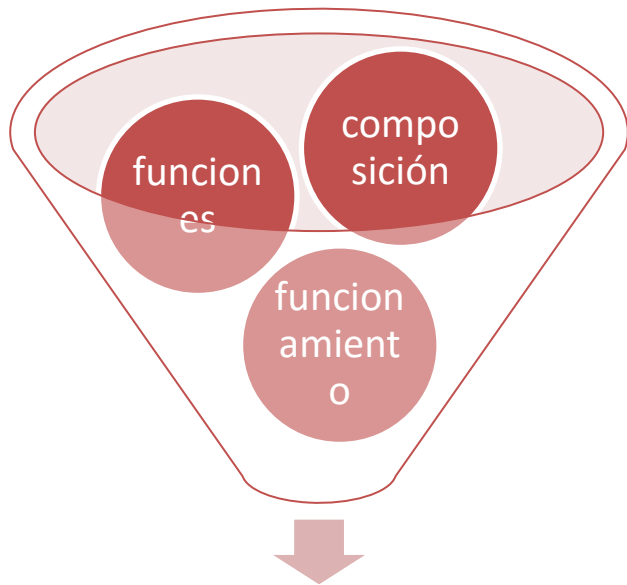
- **PARTICIPANTES:** 19 personas de 15 organizaciones (miembros de órganos de gobierno y de equipos de gestión).
- **SELECCIÓN:** La **diversidad** de las organizaciones del sector también se ha representado en el grupo.
- **REFLEXIÓN:** Las **dificultades y retos** a las que se enfrentan actualmente los órganos de gobierno de las organizaciones del TSSE

SEMINARIO DE TRABAJO



- **PARTICIPANTES:** 15 personas de 9 organizaciones.
- **REFLEXIÓN:** la identificación de **factores clave** para la buena gobernanza.

...Tres focos de análisis...



ORGANOS DE GOBIERNO

...Tres preguntas que guían el análisis...

¿Cuáles son las características de los órganos de gobierno Y cómo funcionan?



1. Diagnóstico de la realidad de los órganos de gobierno

¿Qué dificultades afrontan los órganos de gobierno?



2. Identificación de dificultades

¿Qué factores pueden considerarse clave para el buen funcionamiento de los órganos de gobierno?



3. Orientaciones de mejora



COMPOSICIÓN

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS?

¿QUÉ DIFICULTADES AFRONTAN?

50%

6-10 personas
(31% tienen 5 o menos)

54%

personas
del colectivo destinatario

49%

Mujeres
(68% remunerado/56%
voluntariado)

66%

Más de 50
(jóvenes de menos de 30 el 1,5%)

68%

Dificultades
renovación



¿QUÉ DIFICULTADES AFRONTAN?

Perfil de las personas...

Una de las principales dificultades es conseguir **relevos**. No resulta fácil encontrar personas con **perfiles diversos** que respondan a las necesidades y retos de la organización. A ello se une la inexistencia de **criterios y procedimientos para la selección** de los y las integrantes del órgano. Además, existe cierto déficit a la hora de incorporar la **participación de las personas destinatarias o usuarias** en los órganos.

Paridad...

Existe un claro **déficit** en el acceso de las mujeres a los cargos y puestos de máxima responsabilidad en los equipos de gobierno y gestión. Hay una necesidad de **asumir como objetivo** la representación paritaria, de **adoptar un compromiso concreto** en materia de igualdad de mujeres y hombres y de desarrollar **mecanismos** orientados a erradicar prácticas discriminatorias.

Competencias, habilidades, experiencias...

Existe un **déficit** en relación con la **capacitación de las personas de los órganos de gobierno** en cuestiones fundamentales (planificación estratégica, TIC, etc.), debido a las dificultades para posibilitar su formación por falta de tiempo o de recursos.

Tamaño...

Es **necesario buscar un equilibrio** entre ésta (número de personas suficiente y con capacidades diversas) y el hecho de ser un órgano suficientemente plural y representativo de la entidad.

Renovación...

Dificultades, debidas en parte a la **ausencia de acciones específicas** como preparar la renovación de los OG con anticipación y los factores que influyen en ella (motivación, reconocimiento, capacitación, etc.), limitar estatutariamente la permanencia en estos órganos, dinamizar la base social o prestar mayor atención a algunos factores que pueden estar inhibiendo la entrada de algunas personas (personalismos muy marcados, falta de empoderamiento en el caso de las mujeres, etc.).



FUNCIÓN

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS?

83%

Participa en su definición, seguimiento y evaluación

13%

Dedica esfuerzos a conocer los intereses de la base social

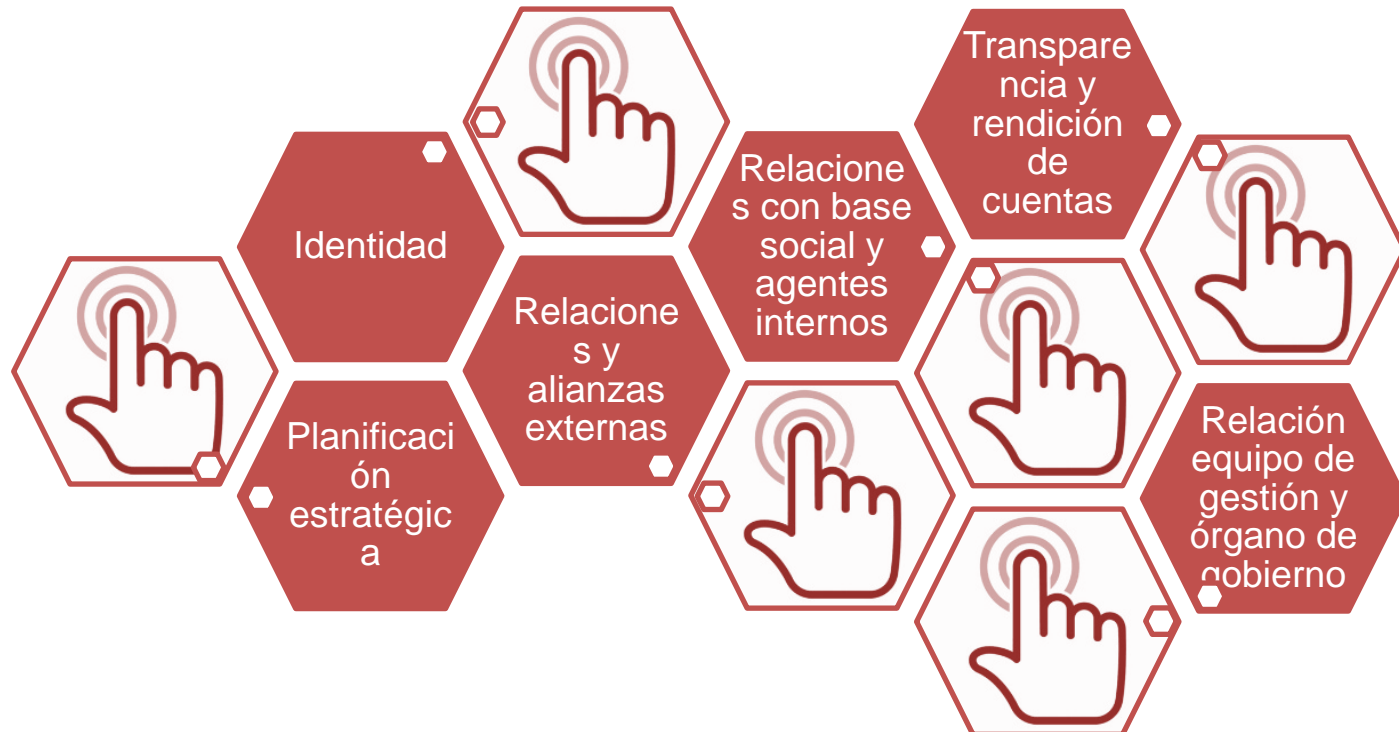
13%

Dedica esfuerzos establecer alianzas

25%

No tiene claro los límites

¿QUÉ DIFICULTADES AFRONTAN?



¿QUÉ DIFICULTADES AFRONTAN?

Identidad...

Existen **dificultades en mantener el rumbo** cuando se producen turbulencias o cambios significativos en el contexto. En estas situaciones las organizaciones tienden a reforzar función normativa, o de identidad resultando complicado que el órgano de gobierno se mantenga abierto al exterior, detectando ideas, necesidades, etc.

Planificación, estrategia...

Las organizaciones pequeñas, condicionadas por la **actividad diaria**, encuentran dificultades en impulsar la reflexión y la planificación sobre el rumbo o la estrategia a desarrollar para cumplir su misión.

Relaciones y alianzas externas...

Los órganos de gobierno encuentran dificultades en el desempeño de su **función de representación institucional, la presencia en redes y** la relación con medios de comunicación social.

Relaciones con base social y otras personas...

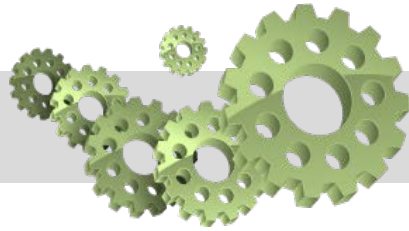
Aunque se asume la necesidad de implicar a la base social y a las personas destinatarias, existen **dificultades para dinamizar en este sentido**. Además, se han identificado también dificultades en el alineamiento entre los órganos de gobierno y el personal remunerado, así como en el vínculo del personal remunerado con la organización.

Relaciones entre órgano de gobierno y equipo de gestión...

Las dificultades tienen que ver fundamentalmente con **definir con claridad los roles y funciones de uno y otro**, acompasar sus ritmos y compartir una información adecuada y suficiente para la toma de decisiones.

Rendición de cuentas...

Parece necesario **reforzarla y entenderla como una actividad proactiva** para con todos sus grupos de interés (externos e internos), y no centrada solo en lo económico, mostrando la información de una manera didáctica y que posibilite una lectura participativa.



FUNCIONAMIENTO

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS?

54%

Se reúne mensualmente

46%

Duran entre una y dos horas

98%

El órgano tiene información adecuada para decidir

75%

tareas recaen sobre unas pocas personas

48%

Las personas sienten desgaste

82%

Cree que el clima es bueno

40%

No evalúa la acción del órgano

¿QUÉ DIFICULTADES AFRONTAN?



¿QUÉ DIFICULTADES AFRONTAN?

Dinámicas de funcionamiento...

Encuentran **dificultades en acompañar la periodicidad de sus reuniones con la urgencia** de algunos asuntos y la actividad de la organización. Se destaca la necesidad de tener reuniones más cortas y efectivas, evitando abordar toda la actividad de la organización. Una vía puede ser la incorporación de las TIC en los procesos de comunicación pero sin suplantar lo presencial.

Reparto interno de tareas y cargas...

Es especialmente en las organizaciones pequeñas donde existen dificultades para realizar, por un lado, una **asignación clara de funciones y tareas** entre las personas integrantes del órgano de gobierno y, por otro, 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 la sobrecarga y el desgaste en algunas personas.

Modelo de liderazgo y de toma de decisiones...

Se hace necesario **evitar los “personalismos”** en la organización y la dependencia excesiva de una de las personas del órgano de gobierno, hecho que sucede a veces con el cargo de presidencia. El liderazgo es señalado como un elemento de buen gobierno, pero se apuesta por un liderazgo compartido, que de voz y fomente la participación.

Evaluación interna o autoevaluación...

Existe una clara **falta de una cultura y herramientas de autoevaluación** de los órganos de gobierno. Algunas organizaciones comparten también la necesidad de generar mecanismos formales de evaluación externa del órgano de gobierno y del gobierno de la organización, pero la mayoría manifiesta inquietud a exponerse a una evaluación externa.

¿QUÉ FACTORES PUEDEN CONSIDERARSE CLAVE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO?



RENOVACIÓN

- *existe una planificación del proceso de renovación del OG que permite una renovación natural (de las personas previstas y cuando se necesita).*

Procesos de renovación planificados



- *se garantiza un equilibrio entre la experiencia/continuidad y la frescura/novedad en la composición del OG*

Procesos de renovación equilibrados



- *se acompaña a las personas salientes y se respalda a las entrantes.*

Procesos de renovación acompañados



- *las personas asumen “sin miedo” y aceptan responsablemente los cargos y funciones a desempeñar.*

Asunción de responsabilidad



LIDERAZGO

- *El OG ha definido el estilo de liderazgo que desea para el OG y para la organización en su conjunto.*

Estilo de liderazgo consensuado, compartido y conocido



- *todas las personas reconocen y “sienten” a la/s persona/s líder/es como tales.*

Liderazgo reconocido



- *la persona o personas líderes motivan e ilusionan a las demás personas integrantes del OG (y a la organización en su conjunto).*

Capacidad de motivar e ilusionar



- *la persona o personas líderes velan y trabajan por la cohesión y una buenas relaciones internas.*

Cohesión interna



RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS

- *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



AGRADECIMIENTO

- 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.

Eskerrik asko

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia
observatorio del
tercer sector de bizkaia

