

# LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

bizkako hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



# Contextualización y Objetivos del seminario

Con esta investigación se pretende **conocer más de cerca** cómo es la realidad de los órganos de gobierno, **detectar preocupaciones o dificultades** a las que se enfrentan en su día a día y tratar de **buscar fórmulas para fortalecer el órgano** de gobierno.

Se lanzó un **cuestionario** al que respondieron un total de 75 organizaciones y realizamos un **grupo de discusión**, en el que participasteis muchas de vosotras, con el objetivo de detectar las principales preocupaciones y dificultades de los órganos de gobierno. Con este seminario buscamos:

## Presentación de dificultades

1. Presentar las dificultades detectadas a lo largo de la investigación.

*Expondremos brevemente las dificultades expuestas a través del cuestionario, las entrevistas y los grupos de discusión.*

## Intercambio de experiencias

2. Generar un espacio de intercambio de experiencias que posibilite aprendizajes en relación con la mejora de los órganos de gobierno.

*Conoceremos cómo se han enfrentado algunas organizaciones a algunas de sus preocupaciones y dificultades a través de las prácticas que han puesto en marcha.*

## Identificación de factores clave

3. Identificar factores clave para el fortalecimiento de los órganos de gobierno.

*Identificaremos factores clave a través de un espacio participativo en el que poder construir conjuntamente.*

# Presentación de dificultades

## Dificultades vinculadas con la COMPOSICIÓN



- Resulta difícil contar con **perfiles diversos** de personas que puedan dar respuestas a las distintas necesidades del órgano. Además, no es habitual contar con **criterios de selección**.
- Algunas organizaciones se enfrentan al reto de **incorporar a las personas destinatarias al órgano de gobierno**, a la toma de decisiones.
- En algunos órganos de gobierno es necesario prestar atención a **posibles conflictos de intereses**, especialmente cuando el órgano cuenta con personal remunerado o está formado por familiares de las personas atendidas.
- **La presencia de “personas relevantes” a nivel político o institucional** en el órgano de gobierno (nombramiento hacia fuera más que hacia dentro) puede generar un desconocimiento de las necesidades reales de la organización.
- La **representación paritaria** no es algo que se tenga en mente (es aleatorio). Sin embargo, parece que **las mujeres tienen más dificultades** a la hora de acceder al órgano de gobierno y se muestran **más reacias a ocupar algunos puestos**. El no trabajar internamente en materia de igualdad puede derivar en que no se estén amortiguando las desigualdades de género.

- El compromiso es un rasgo que caracteriza al órgano de gobierno pero existen **factores que pueden debilitarlo**: cargas excesivas, falta de resultados o inexistencia de objetivos, desmotivación en la tarea, personalismos muy marcados que inhiben la participación, etc.
- La presencia de **“personalismos”** o una dependencia excesiva de una de las personas del órgano de gobierno puede generar un marcado rumbo unilateral, peligro de supervivencia de la organización cuando la persona abandona su cargo, etc.
- La **formación y la adquisición de competencias** no tiene la misma prioridad e importancia en todas las organizaciones: organizaciones que no tienen tiempo para la capacitación, organizaciones con perfiles muy concretos que requieren de formación, etc.
- **La comunicación mediática** parece ser una de las cuestiones que más preocupa en materia de formación y competencias.
- Algunas organizaciones pequeñas reconocen sentirse **sobrepasadas ante la toma de decisiones relacionadas con algunas cuestiones concretas**: temas laborales, materia económica y presupuestaria, financiación, etc.).
- No parece fácil encontrar el **equilibrio entre ser un órgano eficaz y ser un órgano representativo y consensuado**.

# Dificultades vinculadas con LAS RELACIONES y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

- **Falta de respaldo e implicación de la base social.** Puede ocurrir que el **órgano de gobierno no llegue a su base social** (no participa, no se implica de la vida asociativa, sólo reciben servicios que presta la organización, etc.).
- **Falta de respaldo del personal remunerado:** Los equipos profesionales a veces **no se sienten alineados** con el sentir del órgano de gobierno (no coinciden con lo piensa o hace).
- **Intromisión o intención de intromisión del órgano de gobierno** (o de una persona del órgano de gobierno) en las funciones del equipo o persona de **dirección** (y **viceversa**).
- **Funciones y responsabilidades poco diferenciadas entre OG y EG:** el órgano de gobierno asume roles y funciones propias del equipo de dirección/gerencia (ejecutivo, operativo,...) y **viceversa**, bien por que están **demasiado difuminadas**, bien por que **“siempre ha sido así”**,... Se complejiza la toma de decisiones, el desarrollo de tareas, se generan sobrecargas, etc.
  - En **entidades pequeñas** el órgano de gobierno asume la **parte estratégica y de dirección y gestión**. Lo cual puede generar sobre cargas, desconocimiento técnico,...
  - La **representación institucional** o el **estar en otras redes implica tiempo y conocimiento**. En **entidades pequeñas** a veces no se cuenta con tiempo y/o conocimiento para desarrollar esta función.



- **Descompensación de tiempos y ritmos entre EG y OG.** Normalmente la gerencia más deprisa y a veces se ralentizan decisiones.
- **Falta de cercanía con las personas destinatarias:** El órgano de gobierno no siempre tiene **contacto o relación con las personas destinatarias**, por lo que se aleja de la realidad y necesidades de éstas.
- **Dificultades en la “calidad” y “cantidad” de información transferida** del EG al OG.  
Preocupaciones:
  - dónde están los límites entre **sobre-informar** y generar cierta saturación informativa, o lo contrario, aportar información **escasa**;
  - si la información que se traslada al órgano de gobierno se **entiende** y es adecuadamente **interpretada**;
- **Transparencia para la rendición de cuentas interna.** Algunos órganos de gobierno ponen el foco únicamente en la información económica como recurso de transparencia y rendición de cuentas.
- **Se descuida la transparencia** en el trabajo diario, en la gobernanza interna, en los proyectos que se llevan adelante, en los resultados, en el impacto social del trabajo de la organización, etc. No se vive como algo prioritario o vinculado a la **legitimidad y credibilidad social**.

## Dificultades vinculadas con la ORGANIZACIÓN Y LA EVALUACIÓN INTERNA

- Resulta difícil **renovar/rejuvenecer** los órganos de gobierno por problemas de **disponibilidad** de determinados grupos de edades y porque se tiene **miedo a la asunción de responsabilidades** que implicar formar parte de él.
- Existe una preocupación en los procesos de renovación por mantener un **equilibrio entre el órgano saliente** (estable y cohesionado) **y el órgano entrante** (con frescura pero sin experiencia).
- Existe también otra preocupación sobre la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (**TIC**) porque no siempre hay **hábito** en su manejo y porque no deben suplantar el **contacto presencial (debate, profundidad)**.
- Puede haber **confusión de roles y responsabilidades** cuando el equipo de gestión esta excesivamente empoderado y asume implícita o explícitamente la toma de decisiones que no les son propias.
- Puede haber también **un desequilibrio hacia lo gerencial** (atención a lo urgente, sesgo economicista) que quite peso la función ideológica-estratégica.
- Los afectos, las relaciones personales y profesionales con el resto de personas de la organización pueden generar **conflictos de intereses, dificultades en toma de decisiones (pérdida de objetividad)**. Por ejemplo, OG con **personas remuneradas, o familiares de personas afectadas**.



- **La periodicidad de las reuniones no siempre va acompañada con la urgencia** de los asuntos y las dinámicas que genera la actividad organizativa. Está en relación con la **descompensación de tiempos y ritmos** entre la gerencia y el órgano de gobierno. **Compaginar** la actividad voluntaria y la personal y profesional no siempre es fácil.
- Suele haber mecanismos formales o informales de **evaluación interna** pero la evaluación **externa** (personas que evalúan el desempeño del OG) provocan inquietud (**miedo**) por lo que no están muy extendidas. Apenas existen **herramientas** de evaluación interna ni externa.
- Existe una inquietud por ser **más transparentes** y por **comunicar mejor** a las personas socias y trabajadoras (y, de forma más genérica, a la sociedad) ofreciendo información precisa, comprensible y suficiente (dar a conocer, rendir cuentas, evaluar el OG).
- Existen dificultades relacionadas con el **reparto de tareas y cargas**. Por un lado, una intensa actividad puede provocar **desgaste** en las personas integrantes del OG; por otro lado, puede haber en ocasiones **confusión en el reparto** que provoque **disfunciones, ineficacias, malestar**, etc.
- Se entiende la necesidad de un **liderazgo definido y compartido** pero se señalan dos características que debe tener: que de **voz** y fomente la **participación** de todas las personas integrantes del OG y que esté **limitado** en el tiempo.
- Finalmente, se ha señalado el peligro de que el OG se sienta **propietario** de la organización, generándose un **modelo** que coloca a éste por encima de las personas socias.



## Intercambio de experiencias

### GRUPO SSI

**Karmele Acedo, gerencia y la presidenta de Aurrerantz,  
Merche Arribas**

**“El cooperativismo como modelo vertebrador del  
desarrollo empresarial de Grupo S.S.I”**

### AVIFES

**Responsable de Dinamización Asociativa Johanna  
Maluenda y Jose Ignacio Martínez Menaya, presidente**

**“Un modelo de gobernanza sustentado en una  
base social empoderada y participativa”**

### GORABIDE

**Pablo González, gerente y su vicepresidenta, Susana  
Gorbeña**

**“Un modelo de gobernanza  
basado en confianza, transparencia, formación,  
participación y comunicación”**

## Elementos de mejora

A lo largo de la investigación se han identificado algunos **factores clave** que pueden favorecer un buen gobierno. **Los hemos agrupado en distintos ámbitos**, los que podéis ver en cada panel. Os proponemos dos cosas:

1. Valorar si es necesario **incluir algún otro factor** relevante que favorezca la buena gobernanza y que no hayamos señalado o si se debe **descartar** alguno.

- **¿Son esos los principales factores para favorecer un buen gobierno?**
- **¿Hay alguno que descartaríais? ¿O alguno que falta por incluir?**

2. Reflexionar sobre **cómo alcanzar** esos factores, identificando prácticas o acciones que puedan ayudar a impulsar los factores de éxito.

- **¿Cómo se pueden alcanzar esos factores clave?**
- **¿Qué prácticas o acciones concretas se pueden poner en marcha?**