

Ideas para avanzar en la mejora de los órganos de gobierno en las entidades del Tercer Sector

Observatorio del Tercer Sector, Febrero 2010

www.observatoriotercersector.org

El buen gobierno de las entidades no lucrativas es sin duda un elemento fundamental para el fortalecimiento, el reconocimiento y la legitimación del Tercer Sector.

Las organizaciones del Tercer Sector tienen cada vez un mayor impacto en la sociedad y requieren de unos órganos de gobierno comprometidos e implicados en el cumplimiento de su misión.

En un primer trabajo de investigación realizado por el Observatorio del Tercer Sector el año 2007 sobre el funcionamiento de los patronatos en las fundaciones, se identificaron ocho principales retos: el compromiso organizativo, la función estratégica, la relación con el equipo técnico, la diversidad de perfiles, la renovación del patronato, la gestión de la información, la cultura de la evaluación y, finalmente, la transparencia y rendición de cuentas.

En este primer estudio ya se apuntaban algunas claves para orientar la reflexión interna pero, a lo largo de estos últimos años, se ha hecho un esfuerzo importante para concretar estos retos en ideas y propuestas de mejora.

Si bien las características diferenciales entre fundaciones y asociaciones pueden influir en las prácticas de gobierno, existen elementos coincidentes a partir de los cuales construir un marco de acción transversal como sector. Sin ir más allá, la experiencia nos indica que los retos identificados para la mejora de los patronatos en las fundaciones son absolutamente aplicables a las juntas directivas, en el caso de las asociaciones.

A partir de esta investigación se han propiciado diversos foros de debate y reflexión con personas relevantes del Tercer Sector en España a partir de los cuales se han generado propuestas para avanzar

Los retos de los órganos de gobierno en las fundaciones (OTS, 2007):

- El compromiso organizativo
- La función estratégica
- La relación con el equipo técnico
- La diversidad de perfiles
- La renovación
- La gestión de la información
- La cultura de la evaluación
- La transparencia y la rendición de cuentas

conjuntamente en la mejora de los órganos de gobierno en las entidades no lucrativas, sea cual sea su ámbito de actuación.

Las propuestas se concentran en cuatro grandes áreas de mejora:

1. El rol y las funciones de los órganos de gobierno
2. El funcionamiento y la eficacia de patronatos y juntas directivas
3. La relación con el equipo técnico
4. La composición del órgano de gobierno

El rol y las funciones de los órganos de gobierno

El elemento fundamental de los órganos de gobierno es su rol estratégico. Los patronatos y juntas directivas deben velar por el cumplimiento de la misión de la organización y, a la vez, deben ser capaces de anticiparse, plantear nuevos retos, innovar y hacer una permanente interpretación de la realidad social que les rodea.

El ejercicio de este rol estratégico es complejo ya que implica un elevado grado de compromiso, implicación y conocimiento de la organización. No obstante, hay acciones que pueden contribuir a un mejor desempeño de las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno.

Clarificar el rol, los derechos y las responsabilidades de los órganos de gobierno. Más allá de lo que consta en los propios estatutos, formalizar en un documento específico (reglamento interno u otro) el rol, los derechos y las responsabilidades de los órganos de gobierno se identifica como un elemento clave para la asunción del rol estratégico.

Para ello es necesario que cada organización reflexione y defina sus especificidades entorno al rol y funciones de su órgano de gobierno, en coherencia con la propia misión y valores organizativos.

Disponer de un plan de acogida específico para las personas que entran a formar parte de los órganos de gobierno. Además de definir y documentar el rol y las funciones básicas del órgano de gobierno de una organización, se sugiere también diseñar un plan de acogida y acompañamiento dirigido a todas aquellas personas que en un momento determinado se incorporan a una junta directiva o patronato. Este plan de acogida puede incluir entrevistas personalizadas para clarificar expectativas de cada una de las partes interesadas.

La responsabilidad de llevar a cabo el plan de acogida puede recaer en una persona del mismo órgano de gobierno, dedicada a gestionar la incorporación de nuevos miembros.

Promover herramientas específicas de formación. Tras un primer aprendizaje organizativo relacionado con las particularidades de cada entidad, se destaca la necesidad de promover una formación específica sobre los aspectos clave que afectan directamente a

los procesos de gobernabilidad de las organizaciones del Tercer Sector: contexto, marco legal, ámbito relacional, visión de sector, tendencias evolutivas, competencias personales y profesionales, etc. Este conocimiento se considera importante para que los miembros de los órganos de gobierno puedan ejercer el rol que les corresponde.

Propiciar espacios de encuentro e intercambio de conocimiento. Se propone la creación de espacios de encuentro entre personas que comparten el hecho de formar parte de juntas directivas y patronatos con el objetivo de intercambiar experiencias y reflexionar colectivamente sobre distintos temas de interés: rol y funciones, funcionamiento, relación con el equipo técnico, etc.

Capitalizar buenas prácticas de gobierno en las entidades del Tercer Sector. El gobierno de las entidades no lucrativas es un ámbito de estudio aún poco trabajado. En este sentido se destaca la importancia de promover la generación de conocimiento sobre éste. Una forma de avanzar en esta línea sería promover la sistematización de buenas prácticas con el objetivo de capitalizar aprendizajes y ofrecer herramientas útiles para la mejora del funcionamiento de los órganos de gobierno. Se destaca el papel que pueden desempeñar las entidades de segundo nivel en este ámbito.

El funcionamiento y la eficacia de patronatos y juntas directivas

En un plano más operativo, el buen funcionamiento y la eficacia de los órganos de gobierno depende, en gran medida, de una buena gestión de la información y del desarrollo de dinámicas de trabajo estables que faciliten la toma de decisiones y el seguimiento de las líneas estratégicas de la organización.

Incrementar la periodicidad de las reuniones. Actualmente, según marca la Ley, el número mínimo obligatorio de reuniones al año es una. Aunque no es la única forma de conseguir un órgano de gobierno comprometido y activo, se identifica la necesidad de incrementar la periodicidad de las reuniones de los órganos de gobierno. Asimismo, se sugiere formalizar la regularidad de las reuniones en los mismos estatutos o en el reglamento interno

de las entidades de cara a visibilizar la dedicación requerida y ajustar expectativas.

Afrontar la reflexión sobre la remuneración de los órganos de gobierno. Si bien tanto la Ley de asociaciones como la de fundaciones establecen que las personas que forman parte de una junta directiva o patronato no pueden ser remunerados por el ejercicio de su cargo, al reflexionar sobre el funcionamiento y la eficacia de los órganos de gobierno surge, de forma explícita, el debate sobre su remuneración. Existen diferentes posturas al respecto.

Algunos de los argumentos a favor de la profesionalización de los órganos de gobierno son la posibilidad de una dedicación más intensa o una mayor garantía de estabilidad y continuidad en las dinámicas de trabajo. Por el contrario, se pone también de relieve la importancia de mantener su carácter voluntario aludiendo a una mayor libertad de acción a la hora de abordar determinadas cuestiones o también al valor intrínseco del voluntariado.

Crear comisiones dentro del mismo órgano de gobierno. La constitución de comisiones específicas en el seno del órgano de gobierno se identifica como una buena práctica para mejorar su funcionamiento y eficacia. Se trata de crear grupos de trabajo temáticos en función de las necesidades de la organización, los perfiles profesionales y las competencias de las personas que forman parte del órgano de gobierno. Así, puede haber una comisión dedicada a profundizar y avanzar en el ámbito económico-financiero, otra en el ámbito de la incidencia política, etc. Esta fórmula implica una distribución de funciones entre las personas que participan en los órganos de gobierno y, sin duda, significa un mayor grado de responsabilización.

Aprovechar el potencial de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El cumplimiento del rol estratégico sólo puede ejercerse desde el conocimiento de la organización y es en este sentido que los órganos de gobierno deben disponer de la información justa y necesaria para la toma de decisiones. En este ámbito se plantea la necesidad de avanzar hacia una mejor gestión de la información, primando la calidad frente la cantidad. Se sugiere hacer uso del potencial de las tecnologías de la información y las comunicaciones para crear canales de comunicación alternativos que contribuyan a una mejor gestión de la información (boletines informa-

tivos, foros de discusión, gestión compartida de documentos, etc.).

Estos mecanismos permiten mantener informados de forma continua a los órganos de gobierno y centrar las reuniones presenciales en la discusión sobre los temas esenciales y estratégicos de la organización.

Generar un sistema de indicadores de evaluación. Es conveniente que las organizaciones generen herramientas de evaluación que constituyan un punto de partida para desarrollar planes de mejora en las dinámicas de funcionamiento de los órganos de gobierno. A menudo esta valoración se basa en el clima y no en indicadores de buen gobierno. Para lograr avanzar en este ámbito es necesario incorporar la cultura de la autoevaluación en el seno del órgano de gobierno.

Es preciso desarrollar un sistema de indicadores de seguimiento que, de forma continuada, permita evaluar tanto el cumplimiento de funciones y responsabilidades, como las propias dinámicas internas de trabajo. La construcción de un sistema de evaluación sólo será posible si previamente la organización ha definido el rol, las funciones y las responsabilidades de su órgano de gobierno.

La relación con el equipo técnico

La relación entre el órgano de gobierno y el equipo técnico constituye sin duda un elemento clave para el buen funcionamiento de toda organización. Si bien está en gran medida determinada por el modelo organizativo, existen tres elementos que contribuyen significativamente a construir una buena relación entre ambos colectivos: la confianza, el conocimiento y el reconocimiento mutuos. En este sentido, las ideas de mejora van directamente orientadas al refuerzo de estos elementos clave.

Reforzar la transparencia. Construir una relación de confianza entre el equipo técnico y el órgano de gobierno sólo es posible a partir de una absoluta transparencia bidireccional. Ser transparentes implica asumir los roles de cada una de las partes y por lo tanto, respetar el ámbito de actuación y las funciones de cada uno.

Elaborar un manual de funciones. A partir de una

reflexión organizativa previa, se recomienda clarificar las funciones del equipo técnico y del órgano de gobierno a través de la elaboración de un manual explicativo que constituya el marco de relación entre ambos colectivos.

Crear comisiones mixtas de trabajo. Con el objetivo de reforzar el conocimiento mutuo y el trabajo compartido, la creación de comisiones mixtas se identifica como un factor clave tanto para el buen funcionamiento de la organización como para la mejora de la relación entre el órgano de gobierno y el ejecutivo. Se trata de hacer grupos de trabajo sobre temas específicos en los que participen personas del equipo técnico y personas de la junta directiva o patronato.

Abrir nuevos canales de comunicación y relación. Más allá de las reuniones presenciales y de la constitución de comisiones mixtas, también se considera importante abrir canales de comunicación y relación, formales e informales, que contribuyan a una mayor interrelación entre todas las personas que configuran la organización: miembros del órgano de gobierno, equipo directivo, técnicos, voluntariado, personas asociadas, etc.

La composición del órgano de gobierno

La identificación y el compromiso con la misión deberían constituir los mínimos requisitos necesarios para formar parte del órgano de gobierno de una organización del Tercer Sector. Más allá de estos principios básicos, la composición del órgano de gobierno debe ser coherente con la propia misión organizativa y acorde a sus necesidades y especificidades. Es en este sentido que apuntan las propuestas de mejora en este ámbito.

Promover la definición de perfiles. Al igual que se hace con los puestos de trabajo de estructura, se considera clave avanzar en la descripción de puestos y cargos en el marco del propio órgano de gobierno de las entidades. Esta definición de perfiles debe adaptarse a las características y necesidades de cada organización.

Así, el ámbito de trabajo de la entidad o su propia misión y valores son elementos que van a determinar el tipo de perfiles a incorporar en el órgano de gobierno. También cabe destacar la importancia de

tener un órgano de gobierno diverso, es decir, compuesto por personas que puedan aportar una visión plural a la organización.

Mejorar los procesos de selección. Partiendo de la necesidad de adaptar los perfiles de los miembros del órgano de gobierno a las necesidades de cada organización, se destaca la importancia de destinar esfuerzos y recursos al proceso de selección. Es necesario reflexionar sobre cuáles son los perfiles adecuados, ya sea en relación a las competencias personales como a las profesionales. Realizar un buen proceso de selección constituye una buena herramienta para prevenir posibles disfunciones en el funcionamiento del órgano de gobierno.

Establecer mecanismos claros de renovación. Los procesos de renovación de los órganos de gobierno en las entidades del Tercer Sector constituyen uno de los principales retos para la mejora de su gobernabilidad. De la misma manera que el contexto es cambiante, las organizaciones del Tercer Sector también lo son y deben ser capaces de promover cambios internos adaptados a las necesidades de cada momento.

Así, la renovación se plantea como un proceso natural y saludable para la propia organización. Con el objetivo de facilitar estos procesos de renovación se sugiere establecer mecanismos claros y delimitar la duración de los mandatos, ya sea en los mismos estatutos o en un reglamento interno específico.

Los resultados de la investigación realizada por el Observatorio del Tercer Sector el año 2007 están publicados en el cuaderno número 13 de la Colección Papers de Investigación OTS "Los retos de los órganos de gobierno en las fundaciones".

Las propuestas de mejora planteadas surgen del trabajo realizado en el marco de los Consejos Asesores de Investigación del Observatorio del Tercer Sector (2009); y de la celebración del el acto anual 2009 del OTS que tuvo como tema central la mejora del funcionamiento de los órganos del gobierno al Tercer Sector.

El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación especializado en el Tercer Sector, sin ánimo de lucro e independiente, con la finalidad de profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para la mejora en el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas. ■