



Observatori del Tercer Sector

13 Col·lecció Debats OTS

Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector

Una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS



Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector: una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS. – (Col·lecció Debats OTS ; 13)

Bibliografia

ISBN 9788461398904

I. Valls, Núria (Valls Carol) II. Grabulosa, Laia III. Observatori del Tercer

Sector IV. Títol V. Col·lecció: Debats OTS ; 13

1. Entitats sense ànim de lucre – Direcció i administració 2. Fundacions – Direcció i administració

061.235

*Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector.
Una visió a partir dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS.*

Autors: Pau Vidal, Núria Valls, Laia Grabulosa

Col·laboradors: Andrea Balletbò

Maquetació i edició: Cristina Bueno

Observatori del Tercer Sector 2010.

Dipòsit legal: B.19670-2010

ISBN: 9788461398904



**Observatori
del Tercer Sector**

www.observatoritercersector.org

Balmes 7 - 08007 Barcelona

Les publicacions de l'OTS estan pensades per a la seva màxima difusió i per contribuir a la millora i coneixement del tercer sector. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. Les publicacions es poden descarregar gratuïtament a www.observatoritercersector.org

Els òrgans de govern són un element clau per al funcionament de les organitzacions no lucratives i el compliment de la seva missió.

Després d'una primera investigació desenvolupada l'any 2007 sobre els principals reptes dels patronats a les fundacions, l'Observatori del Tercer Sector (OTS) s'ha proposat avançar en aquesta línia de treball a través de la generació de propostes de millora concretes.

La present publicació sorgeix a partir d'una reflexió col·lectiva i transversal entorn de la millora del funcionament dels òrgans de govern a les entitats no lucratives. El quadern recull les principals aportacions dels Consells Assessors de Recerca de l'OTS emmarcades en les reunions celebrades el 23 de setembre de 2009 a Madrid, i el 15 d'octubre del mateix any, a Barcelona.

El quadern es divideix en dues parts: en la primera es repassen breument els reptes identificats en la investigació de l'any 2007; en la segona s'apunten algunes propostes de millora sobre el rol i les funcions dels òrgans de govern, el seu funcionament i eficàcia, la relació amb l'equip executiu i, finalment, sobre la seva composició.

Esperem que us resulti interessant i útil per a la millora del funcionament dels òrgans de govern, sigui quin sigui l'àmbit específic d'activitat de la vostra entitat.

Pau Vidal i Núria Valls

Coordinadors de l'Observatori del Tercer Sector

Reflexions i propostes per la millora dels òrgans de govern al tercer sector

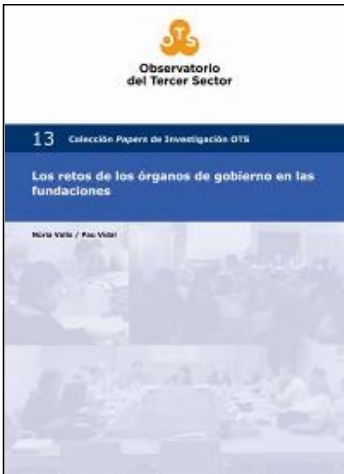
Presentació	3
Part I. Els reptes dels òrgans de govern	5
Part II. Reflexions i propostes	8
1. Rols i funcions	8
2. Funcionament i eficàcia	12
3. Relació amb l'equip directiu	16
4. Composició i diversitat	18
Annex I. Referències útils sobre els òrgans de govern en les entitats del tercer sector	21
Annex II. Els Consells Assessors de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector	23

Part I. Els reptes dels òrgans de govern

EL'any 2007 l'Observatori del Tercer Sector va iniciar una línia de treball entorn dels òrgans de govern de les entitats no lucratives a partir d'una primera investigació sobre el funcionament dels patronats, encarregada per la Fundació Jaume Bofill.

L'any 2007, l'OTS va realitzar una investigació sobre el funcionament dels patronats a les fundacions.

Les fundacions tenen, cada vegada més, una major rellevància en la nostra societat per les activitats que realitzen i l'impacte social que generen. El bon funcionament de les fundacions ha de ser garantit pels seus òrgans de govern: els patronats. L'objectiu de la investigació era conèixer els principals reptes dels òrgans de govern de les fundacions.



Per identificar-los es van entrevistar 18 persones que participaven en 31 fundacions, ja fos com a patrons o membres de l'equip directiu de les mateixes.

Els resultats de la investigació s'han publicat al quadern número 13 de la *Colecció Papers de Recerca OTS*, amb el títol *Els reptes dels òrgans de govern a les fundacions*. En aquest s'expliquen els reptes identificats i es planteegen algunes qüestions per ajudar a orientar la reflexió i la millora des de les entitats.

Si bé l'estudi es va centrar en el funcionament dels patronats en les fundacions, l'experiència de l'Observatori del Tercer Sector ens porta a traslladar-los també en l'àmbit de les associacions. La trajectòria en el treball de proximitat amb entitats del tercer sector en general ens

indica que hi ha uns elements coincidents que permeten fer una reflexió transversal, més enllà de les seves pròpies especificitats.

És per aquest motiu que l'OTS ha treballat per avançar en la millora dels òrgans de govern en les organitzacions del tercer sector des d'una visió global de sector, incloent-hi en aquest àmbit tant el funcionament de patronats com de juntes directives.

A continuació es presenta un breu resum dels principals reptes identificats:

El compromís organitzatiu. En ocasions hi ha una confusió entre el paper del patronat o de la junta directiva i el paper d'un consell assessor. En aquest sentit, es detecta la necessitat de clarificar quines són les funcions i responsabilitats dels òrgans de govern de les entitats no lucratives, reforçant el component de compromís organitzatiu.

La funció estratègica. Els òrgans de govern han de centrar-se en els temes estratègics de l'entitat, marcant les polítiques generals i delegant el treball operatiu a l'equip directiu. Separar la funció estratègica de la funció operativa és clau per créixer i consolidar-se com a entitat. En el cas d'entitats petites en les quals hi ha persones que desenvolupen un doble paper, és necessari dedicar un espai i un temps diferenciat per desenvolupar la funció estratègica.

La relació amb l'equip directiu. La relació entre l'òrgan de govern i l'equip directiu ha de basar-se en la confiança, ja que hi diposita la gestió i el funcionament operatiu de l'organització. Al seu torn, l'equip directiu ha d'entendre que té l'obligació i la responsabilitat de rendir comptes del seu treball a la junta directiva o al patronat.

La diversitat de perfils. Sense necessitat de fer una política de quotes, cal fomentar la diversitat de perfils en els òrgans de govern per reflectir la pluralitat de la societat en la qual actuen les organitzacions. La complementarietat de perfils en relació amb l'edat, al gènere o a les trajectòries professionals, entre d'altres, pot enriquir la visió de l'òrgan de govern.

La renovació. Els processos de renovació en el marc de juntes directives i patronats han de ser considerats com a naturals i no traumàtics per a les organitzacions. És convenient reflexionar sobre aquests processos i preveure els mecanismes per fer efectiva la renovació en el moment que calgui.

La gestió de la informació. La informació és vital perquè els membres dels òrgans de govern puguin exercir la funció estratègica que els és pròpia. És necessari trobar un equilibri entre la quantitat i la qualitat de la informació per facilitar els processos de presa de decisions.

La cultura d'avaluació. Cal introduir una cultura d'avaluació i generar mecanismes que permetin saber si el funcionament del patronat és òptim o no. El funcionament de juntes directives i patronats ha de poder avaluar-se. En ocasions es fa únicament en funció del clima però sense valorar l'impacte que exerceix l'òrgan de govern en l'organització.

La cultura de la transparència. La transparència és imprescindible per al bon govern de les entitats del tercer sector. És per això que cal avançar cap a la cultura de la transparència desenvolupant més i millors eines de rendició de comptes cap a tots els col·lectius involucrats en l'organització. L'òrgan de govern ha d'actuar com a motor de la cultura de la transparència impulsant pràctiques i mecanismes facilitadors.

Els reptes dels òrgans de govern



A més d'aquests reptes prioritaris, l'estudi realitzat va permetre també detectar altres temes vinculats al funcionament dels òrgans de govern que estan generant debat al sector i sobre els quals existeixen diferents posicionaments. Entre d'altres, trobem el tema de la remuneració dels òrgans de govern i de la seva implicació en els processos de captació de fons.



Part II. Reflexions i propostes

La diversitat de les organitzacions que conformen el tercer sector implica la coexistència de diferents models organitzatius i, per tant, diferents formes de governar. No obstant això, més enllà de les diferències derivades de la forma jurídica de les entitats (associacions o fundacions) o simplement de les diferents cultures organitzatives, hi ha uns elements comuns que val la pena ressaltar per dur a terme una reflexió transversal i d'utilitat per la globalitat del sector.

Aquesta segona part del quadern recull les principals aportacions generades en el marc de les reunions dels Consells Assessors de l'OTS mantingudes l'any 2009, agrupades en quatre àrees. En cada una d'elles s'apunten unes reflexions prèvies i, posteriorment, algunes propostes concretes de millora.

1. Rols i funcions

El rol estratègic. L'element fonamental dels òrgans de govern de les entitats és precisament el seu rol estratègic. Els patronats i juntes directives han de vetllar pel compliment de la missió de l'organització i, alhora, han de ser capaços d'anticipar-se, plantejar nous reptes, innovar i fer una permanent interpretació de la realitat social que els envolta. Exercir el rol estratègic és complex i requereix crear les condicions idònies perquè pugui dur-se a terme. Per exemple, en el cas de les entitats petites en les quals les fronteres entre allò operatiu i estratègic són difuses, serà necessari disposar d'espais i temps diferenciats per a una i altra cosa; en entitats més grans on probablement hi hagi més distància entre l'òrgan de govern i el seu funcionament diari, caldrà també dedicar esforços a apropar ambdues realitats.



L'empoderament dels òrgans de govern. Per tal que els òrgans de govern puguin exercir la seva funció estratègica cal empoderar-los. És necessari posar a la seva disposició el coneixement i les eines imprescindibles per tal que puguin portar a terme les seves funcions i responsabilitats en bones condicions. Un primer pas per empoderar els patronats i les juntes directives és clarificar les seves funcions i responsabilitats. És a partir del coneixement dels seus propis drets i obligacions que es tindrà un òrgan de govern implicat i compromès amb l'organització. En aquest sentit, resulta clau ajustar les expectatives i que les persones que formen l'òrgan de govern sàpiguen exactament què s'espera d'elles.

La visió global de la gestió de les persones que formen part dels òrgans de govern. Les polítiques de gestió i desenvolupament de persones han d'incloure també els òrgans de govern. En ocasions es considera com un col·lectiu al marge de l'entitat i no es dediquen els esforços necessaris a gestionar les diferents etapes per les quals tota persona passa en una organització: selecció, incorporació, acollida, formació, desenvolupament, reconeixement i desvinculació.

El coneixement organitzatiu. Per aconseguir un òrgan de govern implicat i compromès és necessari garantir el coneixement organitzatiu. És necessari facilitar una aproximació a l'àmbit de treball relacionat amb la missió de l'entitat, així com amb els aspectes més rellevants del funcionament intern. Així mateix, és important estar familiaritzat amb la realitat de l'organització per poder complir amb la funció que li correspon a l'òrgan de govern. En definitiva, es tracta de posar a disposició dels òrgans de govern tota aquella informació que els permeti prendre decisions.

Propostes de millora

Elaborar una guia de treball

Més enllà de les funcions que consten als estatuts, es proposa formalitzar en un document específic (reglament intern o un altre) els rols, els drets i les responsabilitats dels òrgans de govern. Les persones han de saber quines implicacions té formar part d'una junta directiva o patronat i, en aquest sentit, aquest document contribuiria a definir, clarificar i explicitar el que s'espera d'elles. Per

poder tenir un document d'aquestes característiques és necessari que cada organització reflexioni, a partir de les seves especificitats, quins han de ser els rols i les funcions del seu òrgan de govern.

Importància de clarificar i explicitar en un document específic els rols, les funcions i les responsabilitats dels òrgans de govern.

Disposar d'un pla d'acollida

Es suggereix dissenyar i implementar un pla d'acollida dirigit a totes aquelles persones que s'incorporen a una junta directiva o patronat. Encara que les funcions i responsabilitats estiguin ben explicitades i definides en un document, es tracta de fer un acompanyament en l'inici de la relació amb l'entitat per ajustar les expectatives recíproques i facilitar el coneixement de la cultura organitzativa.

El pla d'acollida implica tenir planificades unes accions específiques d'acompanyament durant el període inicial de la relació entre la persona que s'incorpora a un patronat o junta directiva i l'organització.

Aquest pla d'acollida pot incloure accions de caràcter formal o informal, però, en qualsevol cas, aquestes han d'estar planificades i han de ser assumides per una persona del mateix patronat o junta directiva, o de l'equip directiu de l'entitat. Tenir cura de l'inici de la relació s'identifica com un element clau per prevenir possibles futures disfuncions en el si de l'òrgan de govern.

Promoure la formació

Més enllà de l'aprenentatge organitzatiu relacionat amb les particularitats de cada entitat, es destaca la necessitat de promoure una formació específica sobre aquells aspectes clau que afecten directament els processos de governabilitat de les organitzacions del tercer sector: context, marc legal, àmbit relacional, visió de sector, tendències evolutives, competències personals i professionals, etc. Aquest coneixement es considera clau perquè els membres dels òrgans de govern disposin de les eines necessàries per poder exercir el rol que els correspon. Així mateix, també destaca la importància d'emmarcar aquesta acció en un pla formatiu més ampli que incorpori altres iniciatives des d'una visió integral del desenvolupament de les persones a l'organització.

La formació és important perquè les persones que formen part de juntes directives i patronats puguin exercir el rol que els correspon.

Intercanviar experiències

Es proposa la creació d'espais de trobada entre persones que comparteixen el fet de formar part de juntes directives i patronats, amb l'objectiu d'intercanviar experiències i reflexionar col·lectivament sobre diferents temes relacionats amb el bon govern de les entitats del tercer sector.

Propiciar espais de reflexió col·lectiva i intercanvi de visions, maneres d'actuar, reptes, bones pràctiques, etc.

Es pot concretar en la celebració de seminaris puntuals, a la constitució de grups de treball estables, en jornades temàtiques... En definitiva, es tracta de propiciar espais per compartir visions, diferents maneres d'actuar, bones pràctiques i reptes en aquest àmbit.

Identificar bones pràctiques

El govern de les entitats no lucratives és un àmbit organitzatiu encara poc estudiat. Un primer pas per anar generant coneixement és la identificació de bones pràctiques en el govern de les organitzacions del tercer sector.

L'objectiu és capitalitzar aprenentatges, sistematitzar-los i extreure'n

claus d'èxit transversals que puguin ser replicables en altres entitats i contextos. Aquest tipus de metodologia resulta molt útil, ja que genera el coneixement des de l'experiència i pràctiques quotidianes de les mateixes entitats i contribueix a la construcció d'eines per a la millora de les organitzacions.

***Importància
de capitalitzar els aprenentatges
i extreure'n claus d'èxit per al
bon funcionament dels òrgans
de govern.***



2. Funcionament i eficàcia

La periodicitat de les reunions. Construir una relació regular, estable i continua amb els òrgans de govern s'identifica com un factor clau per al seu funcionament i la seva eficàcia. Aquesta regularitat contribueix a tenir uns òrgans de govern més informats i, per tant, amb una visió més completa de l'organització de la qual formen part. A més, la continuïtat de la relació permet generar dinàmiques de treball estables que faciliten el desenvolupament de les funcions de les juntes directives i patronats. Actualment, segons el marc legal d'associacions i fundacions, està establert un mínim d'una reunió a l'any.

La distribució de funcions. Els òrgans de govern de les entitats estan compostos per persones amb diferents perfils i trajectòries. Aquesta diversitat pot ser utilitzada per distribuir funcions dins del mateix òrgan de govern, a partir de les competències i habilitats de cada component. A més de contribuir a una major eficàcia en el treball, aquesta distribució de funcions té un doble impacte: d'una banda s'identifica com una forma de reconèixer el valor d'aportació de cada persona en el marc de l'organització; i de l'altra, implica empoderar els membres de juntes directives i patronats en àmbits concrets d'actuació.

La gestió de la informació. L'eficàcia dels òrgans de govern rau, en gran mesura, en la gestió de la informació. Els òrgans de govern han de disposar de la informació justa i necessària per poder exercir les seves funcions. En aquest àmbit es planteja la necessitat d'avançar cap a una millor gestió de la informació, buscant un equilibri entre la qualitat i la quantitat. L'equip executiu ha de determinar quina és la informació clau que ha de proporcionar a l'òrgan de govern per facilitar el procés de presa de decisions.

L'avaluació del funcionament dels òrgans de govern. De la mateixa manera que s'ha incorporat l'avaluació en altres àmbits de les entitats del tercer sector (gestió de persones, formació, projectes, etc.), es detecta la necessitat d'avaluar el funcionament i l'eficàcia dels òrgans de govern. En ocasions, aquesta valoració es basa en el clima i no en indicadors de bon govern. Avaluar permet identificar elements de millora, punts forts a mantenir, dinàmiques a canviar, etc. En definitiva, l'avaluació permet disposar d'un punt de partida per desenvolupar plans de millora en el marc d'actuació de juntes directives i patronats.



Propostes de millora

Incrementar el nombre de reunions

Encara que no és l'única forma d'aconseguir un òrgan de govern compromès i actiu, es suggereix incrementar la regularitat de les reunions. És necessari establir una dinàmica de treball continuada i de qualitat. És a dir, a més d'incrementar el nombre mínim de reunions a l'any, cal reflexionar sobre les dinàmiques de les reunions perquè aquestes siguin productives, directament orientades als temes estratègics i a la definició de les polítiques generals de l'organització. Tot això val la pena formalitzar-ho i explicitar-ho en els mateixos estatuts o en un reglament intern de l'òrgan.

Importància d'establir una dinàmica de treball continuada i de qualitat, directament orientada a marcar les polítiques generals de l'organització.

Crear comissions de treball

Es tracta de constituir grups temàtics en funció de les necessitats de l'organització, així com dels perfils professionals i competències de les persones que formen part de l'òrgan de govern. Per exemple, pot haver-hi una comissió dedicada a aprofundir i avançar en l'àmbit econòmic - financer, una altra en l'àmbit de les polítiques de gestió i desenvolupament de persones, etc. Aquesta fórmula implica una distribució de funcions entre les persones que participen en els òrgans de govern i, sens dubte, un major grau d'implicació dels participants.

Constituir grups de treball temàtics en funció de les necessitats organitzatives i els perfils/competències dels membres de l'òrgan de govern.

Integrar les TIC

Amb l'objectiu d'establir dinàmiques de treball més estables i continuades en el marc dels òrgans de govern, es proposa integrar les tecnologies de la informació i les comunicacions (TIC) a les pràctiques habituals de funcionament. D'una banda se suggereix dissenyar canals de comunicació específics que contribueixin a una millor gestió de la informació, més àgil i continuada. En aquesta línia, es pot fer ús de butlletins electrònics, fòrums temàtics de discussió, eines de gestió compartida de documents, etc. En definitiva, es tracta en tot cas que es mantingui un flux d'informació estable, amb diferents nivells d'aprofundiment, per després poder centrar les reunions presencials en els temes essencials i estratègics de l'organització. D'altra banda, en els últims temps s'han obert facilitats legals per incloure les TIC en els processos de presa de decisions dels òrgans de govern de les entitats. Així, es preveu la possibilitat de realitzar reunions virtuals i fins i tot la possibilitat d'adoptar acords sense haver de realitzar necessàriament una reunió presencial. Totes aquestes novetats van en la línia de facilitar el funcionament organitzatiu i, en cas de voler aplicar-les, han de quedar recollides als estatuts de l'entitat.

Dissenyar canals de comunicació específics per a una gestió de la informació àgil, fluida i continuada.

Generar un sistema d'indicadors d'avaluació

Amb l'objectiu d'incorporar la cultura de l'avaluació al si de l'òrgan de govern, és necessari desenvolupar un sistema d'indicadors de seguiment que, de forma continuada, permeti avaluar tant del compliment de funcions i responsabilitats, com les mateixes dinàmiques internes de treball. Si bé el sistema ha de garantir la recollida de la informació clau, també és important que sigui un sistema senzill, de fàcil seguiment. La construcció d'aquest sistema d'avaluació només serà possible si prèviament l'organització ha definit les funcions i les responsabilitats del seu òrgan de govern.

***Necessitat
d'incorporar la cultura de
l'avaluació al si de l'òrgan de
govern.***





3. Relació amb l'equip directiu

La confiança, el coneixement i el reconeixement mutu. Si bé les relacions entre l'equip directiu i l'òrgan de govern estan en bona part determinades pel tipus d'organització i el model organitzatiu, existeixen tres principis que contribueixen significativament a construir una bona relació entre ambdós col·lectius: la confiança, el coneixement i el reconeixement mutu. L'òrgan de govern diposita la seva confiança en l'equip executiu, ja que li delega el desenvolupament de les línies estratègiques definides i el funcionament operatiu de l'organització. Al seu torn, l'equip executiu fomenta aquesta confiança rendint comptes de les seves actuacions a l'òrgan de govern. Així, aquesta confiança no es construeix de forma espontània, sinó que només pot donar-se a partir de la transparència recíproca i del coneixement entre uns i altres. En aquest marc és necessari que la junta directiva o el patronat tinguin clar i reconeixin el rol de l'equip directiu, i viceversa.

Un lideratge col·lectiu. La distinció de rols és fonamental per garantir una bona relació entre l'òrgan de govern i l'equip directiu. L'òrgan de govern ha d'assumir el lideratge de l'estratègia organitzativa, i l'equip executiu el del funcionament operatiu. No obstant això, no podem entendre aquests dos col·lectius com compartiments estancs. Ambdós es retroalimenten, i és el treball i el compromís compartits el que possibilita el bon funcionament i compliment de la missió de l'organització. La tasca de l'òrgan de govern no té sentit sense un equip capaç de traduir les línies estratègiques en accions concretes, i al seu torn, l'equip executiu requereix un full de ruta per avançar i aconseguir els objectius col·lectius. En definitiva, és necessari treballar per clarificar els rols i avançar cap a un lideratge compartit, basat en un compromís col·lectiu cap al compliment de la missió de l'organització.

L'equilibri entre la visió estratègica i la visió operativa. Relacionat amb el punt anterior, el principal repte entorn de la relació entre l'equip directiu i l'òrgan de govern és la necessària recerca d'un equilibri entre la visió estratègica i l'operativa. L'equip directiu ha de ser capaç de formular preguntes a l'òrgan de govern sobre aquells elements estratègics que permetran avançar en el pla operatiu. Pel seu costat, els membres de l'òrgan de govern han de ser capaços de delegar i respectar l'àmbit d'acció de l'equip directiu.

Propostes de millora

Crear comissions mixtes de treball

La creació de comissions mixtes de treball s'identifica com un factor clau tant per al bon funcionament de l'organització com per a la millora de la relació entre l'òrgan de govern i l'executiu. Es tracta de fer grups de treball sobre temes específics en què participen persones de l'equip executiu i persones de la junta directiva o del patronat. Aquestes comissions reforcen el treball i el compromís compartits, faciliten la construcció de confiança i fan visibles la complementarietat de la visió estratègica i operativa.

Les comissions mixtes reforcen el treball compartit i contribueixen a construir la confiança entre ambdós col·lectius.

Propiciar espais de relació

Es proposa avançar en la generació d'espais de relació i comunicació entre l'òrgan de govern i la resta de col·lectius que formen l'entitat. Més enllà de la relació amb l'equip directiu, també és important crear espais de trobada, formals o informals, el voluntariat, les persones tècniques i auxiliars, les persones associades, etc. Cada persona contribueix, d'una o una altra manera, al compliment de la missió de l'organització. Aquests espais ajuden a reforçar el sentiment de pertinença a l'entitat i a fer visible el compromís col·lectiu en benefici d'un objectiu compartit.

Els espais de relació reforcen el sentiment de pertinença i el compromís col·lectiu en benefici d'un objectiu compartit.

Elaborar un manual de funcions

Per contribuir a clarificar l'àmbit d'actuació de l'equip executiu i de la junta directiva o patronat es recomana elaborar un manual en el qual es detallin les funcions específiques i cada col·lectiu. Aquest document pot incorporar una part estable de continguts amb les funcions essencials pròpies de cadascun, i després, una altra part que es pot anar actualitzant a partir d'objectius i temàtiques particulars. Aquesta és una tasca a realitzar conjuntament entre l'equip directiu i l'òrgan de govern. El mateix procés d'elaboració implica una reflexió compartida entre ambdós i suposa un espai de relació i de coneixement mutu interessant.

Importància de clarificar les funcions de cada col·lectiu a partir d'una reflexió compartida entre l'òrgan de govern i l'equip executiu.



4. Composició i diversitat

La identificació i el compromís amb la missió. Les persones que formen part d'un òrgan de govern, sigui una junta directiva o un patronat, han de complir unes característiques fonamentals com són la identificació i el compromís amb la missió i els valors de l'organització. Aquests dos elements haurien de constituir els mínims requisits necessaris per poder governar una organització del tercer sector.

La diversitat de perfils. Els perfils de les persones que formen part de les juntes directives o els patronats han d'adaptar-se a les característiques i especificitats de cada organització. Així, el seu àmbit d'actuació és un element clau a l'hora de determinar el tipus de perfils a incorporar a l'òrgan de govern. Tenint en compte aquesta premissa, es ressalta la importància de tenir un òrgan de govern divers que reflecteixi la pluralitat de la societat actual i també la de la mateixa organització.

L'equilibri de gènere. Si bé el tercer sector està clarament feminitzat, les dones són encara poc presents en els òrgans de govern de les entitats. Sense haver de promoure una política de quotes, es vol posar de manifest aquesta situació per tractar d'avançar en la incorporació de la dona en càrrecs de caràcter més polític i de responsabilitat.

El procés de selecció dels components. Partint de la necessitat d'adaptar els perfils dels components de l'òrgan de govern a les necessitats de cada organització, es destaca la importància de destinar esforços i recursos al procés de selecció d'aquests. És necessari reflexionar sobre quins són els perfils adequats, tant en relació amb les competències personals com les professionals. Realitzar un bon procés de selecció és una manera de prevenir possibles futures disfuncions en el funcionament de l'òrgan de govern.



La renovació dels òrgans de govern. Els processos de renovació dels òrgans de govern de les entitats del tercer sector constitueixen un dels principals reptes per millorar el funcionament dels patronats i juntes directives. En l'àmbit del sector no lucratiu resulta fàcil trobar persones que porten més de vint anys al capdavant d'una organització i, en aquests casos, resulta molt difícil plantejar processos de renovació, i fins i tot visualitzar el futur organitzatiu una vegada aquesta persona no estigui present. Es posa en relleu el perill que suposa l'existència de lideratges unipersonals que, una vegada desapareixen, s'emporten el projecte organitzatiu amb què s'identificaven. Així mateix, la renovació dels òrgans de govern s'ha de normalitzar i plantejar com un procés natural i saludable per a la mateixa organització.

Propostes de millora

Reflexionar sobre la pluralitat de perfils

Convé que cada organització iniciï una reflexió entorn de la diversitat de perfils del seu òrgan de govern: edat, procedència, gènere, representació de beneficiaris, experiència, trajectòria, expertesa, etc. En aquest àmbit cal tenir en compte la pluralitat del context en el qual opera l'organització i també la pluralitat de col·lectius vinculats a l'activitat de l'entitat. Així, és necessari valorar fins a quin punt es vol fer partícips els diferents col·lectius en el govern de l'organització.

Iniciar una reflexió entorn la necessitat de recollir la diversitat social i la de la pròpia organització a l'òrgan de govern.

Definir perfils

De la mateixa manera que es fa per llocs de treball de caràcter tècnic, es proposa incorporar la definició de perfils en relació amb els components dels òrgans de govern. Aquesta definició de perfils ha de realitzar-se a partir de les necessitats i característiques de cada organització, així com de la reflexió entorn de la diversitat i complementarietat de perfils. Es suggereix explicitar aquesta definició de perfils en un document específic o en el marc de la política de gestió de persones de l'entitat.

Explicitar la definició de perfils en un document específic o en el marc de la política de gestió de persones de l'entitat.

Formalitzar els processos de selecció

La definició de perfils és un primer pas important per arribar a formalitzar els processos de selecció dels membres de l'òrgan de govern. Sovint aquesta selecció es fa a partir de les relacions personals i de confiança en el moment de constituir una entitat. No obstant això, s'identifica com una clau d'èxit el fet d'establir processos de selecció específics per als òrgans de govern, en

Més enllà de les relacions de confiança és necessari establir processos de selecció clars per a la incorporació de persones als òrgans de govern.

funció de les necessitats específiques derivades de la missió i objectius de cada organització.

Establir mecanismes clars de renovació

És necessari normalitzar la renovació de juntes directives i patronats establint mecanismes clars d'entrada i sortida d'aquests. Aquests processos s'han d'explicitar en els estatuts de l'entitat o en un document específic.

Definir aquests mecanismes ajuda a aclarir des d'un inici el marc de relació amb els components de l'òrgan de govern i evita situacions que en ocasions encara es viuen de forma traumàtica en les organitzacions.

Importància de clarificar des d'un inici els processos d'entrada i sortida de l'òrgan de govern.



Annex I. Referències útils sobre els òrgans de govern en les entitats del tercer sector

Observatori del Tercer Sector:

Col·lecció Debats OTS 12. *Idees per avançar en la millora dels òrgans de govern al tercer sector* (2009).

Disponible en format electrònic a www.observatoriortercersector.org.

Acte anual 2009 de l'Observatori del Tercer Sector "Idees per avançar en la millora dels òrgans de govern al tercer sector". Vídeos de les intervencions disponibles a www.observatoriortercersector.org.

Col·lecció *Papers de Recerca* OTS 13. *Els reptes dels òrgans de govern a les fundacions* (2007).

Disponible en format electrònic a www.observatoriortercersector.org.

Bibliografia relacionada:

Adirondack, S. *The Good governance action plan for voluntary organisations*. London : NCVO, 2000

Andringa, Robert C.; Engstrom, Ted W. *Nonprofit board answer book: practical guide for board members and chief executives*. Washington: Boardsource, 2002

Bobowik, Marta J.; Hughes, Sandra R.; Lakey, Berit M. *Transforming board structure: strategies for committees and Task Forces*. Washington: National center for nonprofit boards, 2001

Cabra de Luna, Miguel Ángel; Fraguas Garrido, Berta. *¿Qué son y qué quieren ser las Fundaciones Españolas*. Barcelona: Fundación Vodafone España, 2005

Chait, Richard P. *How To Help Your Board Govern More and Manage Less*. Washington : BoardSource, cop. 2003

Coordinadora Catalana de Fundacions. *Bon govern de les fundacions. Principis, valors i bones practiques*. Barcelona: Coordinadora Catalana de Fundacions, 2006

Dambach, Charles F. *Structures and practices of nonprofit boards*. Washington: Boardsource, cop. 2003

Grace, Day S. *The Nonprofit Board's Role in Setting and Advancing the Mission*. Washington: Boardsource, cop. 2003

Light, Mark: *The Strategic Board : the step-by-step guide to high-impact governance*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc., cop. 2001

Sandra R. Hughes, M. Lakey Berit, and Marla J. Bobowick. *The board building cycle. Nine steps to finding, recruiting and engaging nonprofit board members*. Washington: BoardSource, 2000.

The Board meeting rescue kit: 20 ideas for jumpstarting your board meetings. Washington: National center for nonprofit boards, 2001

Vidal, P.; Simon, C. *Idees per associacions participatives*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Direcció de Serveis de Participació i Associacions i Serveis Associatius - Torre Jussana, 2008

Yankey, John A.; McClellan, Amy. *The Nonprofit Board's Role in Planning and Evaluation*. Washington: Boardsource, cop. 2003

Aquestes i altres publicacions relacionades estan disponibles a la Biblioteca del Tercer Sector, ubicada a la mateixa seu de l'Observatori del Tercer Sector.

Annex II. Els Consells Assessors de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector

Els Consells Assessors de Recerca s'emmarquen en el pla de participació de l'Observatori del Tercer Sector (OTS) i sorgeixen amb la finalitat de garantir la coherència i la utilitat de les activitats desenvolupades per l'entitat; reflexionar conjuntament sobre les necessitats i tendències de les organitzacions no lucratives, així com sobre el seu paper en la societat; i contribuir a la construcció d'un discurs col·lectiu com a sector.

Partint d'aquests objectius, un dels valors afegits d'aquests òrgans és la diversitat dels seus membres i, per tant, la interacció de persones procedents de diferents àmbits d'activitat del tercer sector o afins a aquest. Així, per a l'OTS, els Consells Assessors de Recerca representen una manera de formalitzar les relacions de complicitat amb persones, entitats i institucions construïdes al llarg de cinc anys de trajectòria.

Atenent al doble enfocament territorial de les activitats que desenvolupa l'OTS, es van crear dos consells, un que es reuneix bianualment a Barcelona i un altre que ho fa de forma anual a Madrid.

A continuació es presenta la composició dels Consells Assessors de l'Observatori del Tercer Sector:

Membres del Consell Assessor de Recerca – Barcelona (Gener 2010)		
1	Fatima Ahmed	Associació Sociocultural Ibn Batuta
2	Daniel Arenas	Esade
3	Jordi Armadans	Fundació per la Pau
4	Alicia Artiaga	Fundació Comtal
5	Eduard Ballester	Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament
6	Carles Barba	Fundació Catalana de l'Esplai
7	Javier Bonomi	Fedelatina
8	Joaquim Brugué	IGOP - Universitat Autònoma de Barcelona
9	Dolors Camats	ICV – Iniciativa per Catalunya Verds
10	Ramon Carbonell	Copcisa
11	Josep Lluís Cleries	CIU - Convergència i Unió
12	Toni Codina	Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
13	Teresa Crespo	Fundació FIAS
14	Ignasi de Juan	Consultor internacional
15	Adolf Díaz	Creu Roja Catalunya
16	Eva Fernández	FAVB - Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona

17	Àngel Font	Fundació Caixa Catalunya
18	Francesc Giró	Acció Natura
19	Àngels Guiteras	ABD – Associació Benestar i Desenvolupament
20	Jordi Gusi	ECAS - Entitats Catalanes d'Acció Social
21	Carolina Homar	ICASS – Generalitat de Catalunya
22	Rita Huybens	Lliga dels Drets dels Pobles
23	Eulàlia Mas	Federació Catalana de Voluntariat Social
24	Xavier Masllorens	APPS
25	Pepe Menéndez	Fundació Joan XXIII
26	Alba Molas	Coordinadora Catalana de Fundacions
27	Silvia Moriana	MSF - Metges Sense Fronteres
28	Ramon Nicolau	Ajuntament de Barcelona - Participació Ciutadana
29	Arcadi Oliveres	Justícia i Pau
30	Jordi Pietx	Xarxa de Custòdia del Territori
31	Jordi Porta	Òmnium Cultural
32	Consol Prados	PSC - Partit Socialista de Catalunya
33	Xavier Puig	AEISC
34	Roger Revilla	Federació Catalana d'ONG pels Drets Humans
35	Rafael Ruiz de Gauna	Fundació Pere Tarrés
36	Loli Saballs	Coordinadora de tallers
37	Jordi Sánchez	Fundació Jaume Bofill
38	Anna Simó	Esquerra Republicana de Catalunya
39	Ricard Valls	Antares Consulting
40	Mercedes Yubero	Fundación Adsis

Membres del Consell Assessor de Recerca – Madrid (*Gener 2010*)

1	David Álvarez	Solidarios
2	Luís Aranguen	Consejo Asesor Plataforma Voluntariado España
3	Marta Arias	UNICEF España

4	Lorenzo Cachón	Catedrático Sociología UCM
5	Carles Campuzano	CIU - Convergencia i Unió
6	Julián Carranza	Greenpeace
7	Marcos Concepción	Asociación Española de Fundraising
8	Isidro de Pablo	Universidad Autónoma de Madrid
9	Eduardo del Río	Asociación Española de Fundaciones
10	Javier Font	FAMMA
11	Berta Fraguas	Fundación Comité Español Colegios del Mundo Unido
12	Marisol García	Fundación Chandra
13	Carlos Jiménez	UAM – Observatorio de las migraciones
14	Jaime Gregori	Cruz Roja
15	Luis M ^a López – Aranguen	Fundación Tomillo
16	M ^a Jesús Manovel	Fundación Esplai
17	Loli Martínez	Consejo de Juventud de España
18	Eloy Martínez de la Pera	Proyecto “Arte al Derecho”
19	Carlos Mataix	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
20	José María Medina	Prosalus
21	M ^a Teresa Mogín	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
22	Elena Presencio	Proyecto Hombre
23	Gregorio Rodríguez Cabrero	Universidad de Alcalá de Henares
24	Odile Rodríguez de la Fuente	Fundación Félix Rodríguez de la Fuente
25	Xavier Serna	Fundación Luís Vives y Observatorio del Tercer Sector
26	Isidro Villoria	Fundación Alicia Koplovitz
27	Agustín Pérez	Ágora Social
28	Rosalía Guntin	CEPAIM
29	Ana Varela	Fundación Balía

Juntament amb l'equip tècnic de l'organització, en les reunions dels Consells Assessors de Recerca també participen els membres de la Junta Directiva de l'Observatori del Tercer Sector: Jaume Albaigès, Ramon Garcia, Laia Grabulosa, Juan Mezo, Teresa Montagut, Ismael Palacín, Joaquim Sabater, Xavier Serna, Raül Valls, Núria Valls, Pau Vidal i Ana Villa.



Col·leccions OTS

Les publicacions de l'OTS són l'eina per comunicar, compartir i debatre el coneixement sobre el món no lucratiu. Quaderns breus, de fàcil lectura sobre temes d'interès del tercer sector.

Papers de Recerca OTS



La col·lecció "Papers de Recerca OTS" està formada per quaderns que procedeixen de les línies de recerca amb les quals treballa l'OTS. En aquesta col·lecció es troben documents d'investigació presentats a congressos, resultats de treball de camp, monogràfics, documents de síntesi...

Debats OTS



Els quaderns d'aquesta col·lecció recullen i resumeixen les principals aportacions, idees i conclusions dels actes o activitats que s'organitzen des de l'OTS. Es capitalitza el debat generat sobre alguns dels temes transversals del tercer sector.

Experiències OTS



La col·lecció "Experiències OTS" recull bones pràctiques, casos i exemples d'accions concretes de les entitats. Són les mateixes organitzacions les protagonistes, les quals comparteixen les seves experiències i aprenentatges per a que puguin ser d'utilitat per a la resta de les entitats del tercer sector.

Eines OTS



Els quaderns de la col·lecció "Eines OTS" posen a disposició de les organitzacions no lucratives els aprenentatges extrets de les recerques, estudis i tallers desenvolupats per l'OTS i amb la participació del propi tercer sector. Aquestes publicacions fomenten l'anàlisi de les organitzacions i al mateix temps, proporcionen eines pràctiques per a la seva aplicació en la gestió de les entitats no lucratives.

Debats OTS és una col·lecció de publicacions que recull i resumeix les principals aportacions, idees i conclusions de les jornades o actes que s'organitzen des de l'Observatori del Tercer Sector.

Amb un format de textos breus i de fàcil lectura es volen plasmar els continguts per tal de compartir i difondre el coneixement sobre el món no lucratiu i que pugui ser d'interès per a les organitzacions del tercer sector.

Col·lecció Debats OTS

01. Quins seran els temes clau del tercer sector en els propers tres anys? Juliol 2005.
02. Les entitats del tercer sector i la construcció de la confiança: la importància de la transparència. Desembre 2006.
03. Altres mirades sobre el tercer sector. Desembre 2006.
04. La incidència política des del tercer sector. Juliol 2007.
05. La construcció del capital social des del tercer sector. Juliol 2007.
06. El debat sobre la transparència al tercer sector. Setembre 2007.
07. El paper de la societat civil organitzada durant la transició democràtica. Setembre 2007.
08. Els reptes del tercer sector. Setembre 2008.
09. La crisi i el tercer sector: una oportunitat per a la transformació social. Octubre 2008.
10. Reptes de la gestió i el desenvolupament de les persones al tercer sector. Octubre 2008.
11. La transparència, un valor en la pràctica. Novembre 2009.
12. Idees per avançar en la millora dels òrgans de govern al tercer sector. Desembre 2009.
13. Reflexions i propostes per a la millora dels òrgans de govern al tercer sector. Març 2010.



**Observatori
del Tercer Sector**

www.observatoriertercersector.org

10€ Aquesta publicació es pot descarregar gratuïtament en format electrònic al web. Les publicacions estan disponibles en català i castellà.