



2017ko ekaina  
junio 2017

## Contenidos

**p.2** ¿Cuáles son las dificultades de los órganos de gobierno y cómo funcionan?

**p.6** ¿Qué dificultades afrontan los órganos de gobierno?

**p.9** Factores clave y orientaciones para un buen funcionamiento de los órganos de gobierno.

# Los órganos de gobierno en las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi

El próximo 27 de junio celebraremos una jornada para comunicar los resultados de la investigación sobre los órganos de gobierno en las organizaciones del Tercer Sector Social de Euskadi en la que hemos venido trabajando en los últimos meses.

Sabemos que es un tema que despierta vuestro interés ya que los órganos de gobierno juegan un papel clave en nuestras organizaciones. Son garantes de nuestra identidad, de la coherencia entre, por un lado, nuestra misión y nuestros valores y, por otro, la actividad que desplegamos y la forma en la que lo hacemos tanto hacia adentro como hacia fuera de la organización.

Son muchas y muchos los que se involucran en un órgano de gobierno y le dedican de forma voluntaria su tiempo y su esfuerzo. Se trata de un ámbito heterogéneo y en cuyo funcionamiento inciden numerosos factores (composición, perfil de las personas integrantes, forma jurídica, tamaño de la organización, etc.), por lo que no podemos hablar de un modelo único de buen gobierno. La labor que desempeñan las personas que participan en ellos es, sin duda, gratificante, pero implica también una gran responsabilidad y numerosas dificultades y retos.

De todo este escenario podemos extraer y compartir algunos interesantes aprendizajes que pueden permitir la mejora de su desempeño. Eso es, en definitiva, lo que nos hemos planteado hacer con esta investigación en tres pasos:

1. En primer lugar, ampliando nuestro conocimiento sobre las características, las funciones y el funcionamiento interno de los órganos de gobierno.
2. En segundo lugar, identificando algunos aspectos críticos para el gobierno de las organizaciones y las dificultades, o necesidades, que afrontan los órganos de gobierno en relación con ellos.
3. Y, finalmente, identificando factores clave para una buena gobernanza y estableciendo orientaciones para el fortalecimiento de los órganos de gobierno relacionadas con estos factores.

Con este breve, os adelantamos algunas de los datos y conclusiones que la investigación nos ha revelado y os invitamos a asistir a la jornada en la que ofreceremos más detalles.

## 1. ¿Cuáles son las características de los órganos de gobierno y cómo funcionan?

### En cuanto a su composición

**Tamaño.** El tamaño de los órganos de gobierno es dispar. La mitad de las organizaciones tienen entre 6 y 10 personas en el órgano de gobierno y casi un tercio (31,9%) están compuestos por 5 personas o menos, todas ellas personas voluntarias, lo cual constituye una de sus señas de identidad.

**Participación de las personas destinatarias:** Algo más de la mitad de los órganos de gobierno (54,8%) están compuestos por personas que pertenecen al colectivo destinatario de la acción de la organización. En relación con este porcentaje hay que destacar que una de las características de las asociaciones de personas con discapacidad, o de personas con alguna enfermedad, es que el colectivo de personas socias y las juntas directivas están formadas por familiares de estas personas.

**Paridad.** Las mujeres tienen 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". 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.

**Cualificación y capacitación.** Es frecuente la presencia en los órganos de gobierno de personas con un claro perfil técnico o algún tipo de cualificación que responda a las necesidades e intereses de la organización. 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. En cuanto a la capacitación, **no es habitual que las personas que son parte de los órganos de gobierno se formen** en aspectos necesarios para desarrollar sus tareas, aunque la realidad aquí varía entre las organizaciones pequeñas, poco sensibilizadas en este aspecto, y las grandes, que lo consideran prioritario.

**Edad, experiencia, relevo:** Aunque la edad de las personas que forman parte de los órganos de gobierno es variada, **predominan las personas de más de 50 años** (66,36%). Se trata de personas veteranas que en muchos casos llevan casi una decena de años en su cargo (52%). La presencia de jóvenes de menos de 30 años es escasa (1,48%).

---

*"...Las mujeres tienen 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..."*

---

**¿Que se valora para formar parte de un OG?** 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, que compartan sus **señas de identidad**, y que conozcan su **trayectoria**. Además, el sentimiento de **responsabilidad**, la **confianza** y la **disponibilidad** son también rasgos muy valorados.

**¿Qué motivos hay para participar en un órgano de gobierno?** Algunas de las principales razones 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 las organizaciones constituidas por las personas destinatarias de la intervención y/o por sus familiares, el **vínculo** existente con la o el familiar atendido por la organización.

**Relaciones.** Aunque se dan situaciones de conflicto interno, en general, parece que las relaciones entre miembros de los órganos de gobierno son cordiales, de **confianza** y respeto mutuo.

**Renovación.** 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%, aunque casi en siete de cada diez (68,8%) hay **dificultades para su renovación**, dificultades que suelen ser mayores en las organizaciones pequeñas. Además, no parecen existir mecanismos formales para impulsar la renovación de los órganos de gobierno.

#### En cuanto a sus funciones

Son numerosas las funciones que desempeña un órgano de gobierno: hacer cumplir la misión, velar por la identidad, representar a la organización, atender a las personas socias, etc. Según los datos recabados, la mayoría de los órganos de gobierno cumplen con las funciones que se les presuponen pero entre ellas destacan como más relevantes y con necesidad de mayor desarrollo las siguientes: **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.**

**Planificación estratégica.** La planificación estratégica es una función que los órganos de gobierno sienten como suya: **el 83,3% participa en su definición, seguimiento y evaluación.** No obstante, el tamaño de la organización resulta aquí determinante. Las pequeñas le dedican poco tiempo, orientando sus recursos, a la planificación y coordinación operativa (elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos) y las urgencias diarias.

---

*“...hay dificultades...para su renovación no parecen existir mecanismos formales para impulsar la renovación de los órganos de gobierno...”*

---

**Relación con el equipo de gestión.** El correcto funcionamiento de esta relación es un factor clave para un buen gobierno. Para ello, es fundamental trabajar varias cuestiones, entre las que destacan dos:

- Por un lado, una **delimitación clara de las funciones** y los roles que les competen a ambos, límites que no siempre están claros (25%), lo cual puede implicar diferencias de criterios (32,7%). Además, los ritmos que manejan unos y otros son diferentes, lo cual puede ser un problema.
- Por otro lado, una **comunicación fluida y una relación de confianza**. Por lo general, la relación es buena, especialmente en las relaciones en las que están claramente definidas las funciones y los roles.

**Relación con la base social.** El órgano de gobierno tiene un papel relevante a la hora de **promover un compromiso activo de las personas que conforman la base social**. Entidades grandes y pequeñas consideran que representan el sentir de su base social, pero pocos de sus órganos de gobierno (13,9%) dedican esfuerzos a conocer de cerca los intereses y opiniones de las personas socias. En este sentido, sólo 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.

**Relación con los equipos de profesionales (que no forman parte del equipo de gestión).** Las decisiones por parte de los órganos de gobierno sobre cuestiones económicas y/o laborales en tiempos de crisis han supuesto **fricciones internas**. En la toma de decisiones de este tipo se han apuntado dos cuestiones fundamentales: el alineamiento entre órgano de gobierno y equipo de gestión y la transparencia para que, aunque no compartidas, sean entendidas.

**Relaciones y alianzas externas.** Los órganos de gobierno dedican **poco esfuerzo a establecer alianzas externas** (sólo el 13,7%) y a trabajar en red – aunque la mayoría de organizaciones forman parte de redes-, hecho más habitual cuanto más grandes son las organizaciones. En las entidades grandes con equipo de gestión, el órgano de gobierno se encarga de las relaciones más políticas y siempre con el respaldo de la gerencia.

**Rendición de cuentas.** Las organizaciones **no acostumbran a tener definidos procedimientos estandarizados** asociados a esta función ni parecen tener un especial interés en avanzar en esa dirección. Las organizaciones pequeñas no suelen disponer de otras herramientas y canales de rendición de cuentas, más allá de la presentación de presupuestos, el balance anual de cuentas y la memoria de actividades. En las 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, etc.

---

*“Las decisiones por parte de los órganos de gobierno sobre cuestiones económicas y/o laborales en tiempos de crisis han supuesto fricciones internas...”*

---

---

*“Las organizaciones no acostumbran a tener definidos procedimientos estandarizados de rendición de cuentas ni parecen tener un especial interés en avanzar en esa dirección...”*

---

### En cuanto a su funcionamiento

Las dinámicas de funcionamiento y encuentro de los órganos de gobierno son casi tan variadas como organizaciones hay en el sector, según el tamaño de la organización, del perfil de las personas que lo conforman, etc.

**No parece existir un patrón o modelo común que marque las directrices de funcionamiento** de los órganos de gobierno de las organizaciones. La mayoría de las organizaciones, además, no disponen ningún tipo de documento que concrete las funciones, la manera de operar, etc. de su órgano de gobierno.

En general **no se advierten grandes obstáculos en su funcionamiento**. La eficacia de las reuniones, junto a la agilidad al poner en marcha las ideas y decisiones adoptadas, mantener un contacto continuo o habitual, disponer de la información necesaria para tomar las decisiones y tener un óptimo reparto de tareas, son los aspectos considerados prioritarios en relación con el funcionamiento de los órganos de gobierno.

**Reuniones.** La mayoría de las organizaciones creen que las reuniones del órgano de gobierno son **eficaces**. La mitad se reúne mensualmente (54%) o con una periodicidad inferior a un mes. Por lo general hay un orden del día (94,7%) y se elabora un acta (95,9%). Lo habitual es que duren entre una y dos horas (46,7%). En las organizaciones pequeñas la dinámica suele ser más informal y en las que tienen equipo de gestión es frecuente su asistencia (9 de cada 10).

---

*“Un problema frecuente es la falta de agilidad en la articulación y puesta en marcha de las ideas y decisiones aprobadas, percepción más presente en las organizaciones pequeñas...”*

---

**Puesta en marcha de ideas y decisiones.** Un problema frecuente es la **falta de agilidad** en la articulación y puesta en marcha de las ideas y decisiones aprobadas, percepción más presente en las organizaciones pequeñas. Además, se considera que habría que mejorar la definición de objetivos de carácter más operativo, evaluables y alcanzables a corto y medio plazo.

**Contacto entre miembros y disponibilidad de información para la toma de decisiones.** Casi todas las organizaciones (98,6%) creen que el órgano de gobierno dispone de **información adecuada y suficiente** para tomar decisiones. Las TIC permiten estar en contacto casi permanente y, de esa manera, les permiten estar al corriente de manera inmediata de algunos asuntos y tomar decisiones con mayor agilidad. Cuando las organizaciones cuentan con equipo de gestión, éste se reúne asiduamente con el órgano de gobierno.

**Reparto de tareas.** En el reparto de tareas se tienen en cuenta los intereses de las personas, pero esto no siempre viene aparejado con un reparto equitativo de las mismas. De hecho, en la mayoría de órganos de gobierno (75%) **el peso de las tareas recae sobre unas pocas personas** y en casi la mitad (48,5%) las personas que lo forman dicen sentir cierto **desgaste**. A ello

hay que sumar, en ocasiones, liderazgos “personalistas” o “unilaterales” o demasiado tiempo dedicado a cuestiones burocráticas (31,5%). No obstante, la mayoría de organizaciones (82,2%) consideran que existe un buen clima en el órgano de gobierno.

**Evaluación.** El 40% de las organizaciones no evalúa regularmente la propia acción del órgano de gobierno y la mayoría no acostumbra a tener **mecanismos ni herramientas que evalúen** el funcionamiento y los resultados del órgano de gobierno.

## 2. ¿Qué dificultades afrontan los órganos de gobierno?

### Composición

1. Con respecto al **perfil de las personas**, existen diversas dificultades. Una de las principales 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 de gobierno. Además, existe un cierto déficit a la hora de incorporar la **participación de las personas destinatarias o usuarias** en los órganos de gobierno, siendo esta una asignatura pendiente incluso en niveles mucho más básicos como la toma de decisiones con respecto a la actividad de las propias organizaciones.
2. Con respecto a la **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. En el estudio se detecta la necesidad de asumir como objetivo la representación al menos paritaria, si no proporcional a la presencia de las mujeres en las organizaciones del sector (un 66% del personal remunerado), de adoptar un compromiso concreto en materia de igualdad y de desarrollar mecanismos orientados a erradicar prácticas discriminatorias.
3. Con respecto a las **competencias, habilidades y experiencia**, existe un **déficit** en todas las organizaciones 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.
4. Con respecto a la **relación entre el tamaño y diversidad del OG y su eficacia**, 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.
5. Con respecto a la **renovación**, se dan dificultades, debidas en parte a la **ausencia de acciones específicas** como preparar la renovación de los

---

*“El 40% de las organizaciones no evalúa regularmente la propia acción del órgano de gobierno y la mayoría no acostumbra a tener mecanismos ni herramientas que evalúen el funcionamiento y los resultados del órgano de gobierno.”*

---

---

*“... existe un déficit en todas las organizaciones en relación con la capacitación de las personas de los órganos de gobierno en cuestiones fundamentales (planificación estratégica, TIC, etc.).”*

---

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.).

### Funciones

1. Con respecto a la **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.
2. Con respecto a la **planificación estratégica**, 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.
3. Con respecto a las **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.
4. Con respecto a las **relaciones con la base social y otras personas de la organización**, aunque en líneas generales se comparte la necesidad de trabajar por acercarse e implicar a la base social, a las personas trabajadoras y a las destinatarias, existen al mismo tiempo **dificultades para mantener la cercanía y comunicación con los diferentes agentes internos de la organización, dinamizar su participación y fomentar el vínculo que mantienen con ella**. En este sentido se han identificado también dificultades en el alineamiento entre los órganos de gobierno y el personal remunerado.
5. Con respecto a la **relación entre el órgano de gobierno y el 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.
6. Con respecto a la **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

---

*"...existen al mismo tiempo dificultades para mantener la cercanía y comunicación con los diferentes agentes internos de la organización, dinamizar su participación y fomentar el vínculo que mantienen con ella"*

---

económico, mostrando la información de una manera didáctica y que posibilite una lectura participativa.

### Funcionamiento

1. Con respecto a las **dinámicas de funcionamiento**, los órganos de gobierno encuentran **dificultades en acompañar la periodicidad de sus reuniones con la urgencia** de algunos asuntos y la actividad, en general más dinámica, de la organización. Además, se destaca la necesidad de tener reuniones más cortas y efectivas, evitando abordar en las reuniones 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.
2. Con respecto al **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.
3. Con respecto al **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.
4. Con respecto a la **evaluación interna o autoevaluación**, existe una clara **falta de una cultura y herramientas de autoevaluación** de los órganos de gobierno y del gobierno de la organización. 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.

---

*"los órganos de gobierno encuentran dificultades en acompañar la periodicidad de sus reuniones con la urgencia de algunos asuntos y la actividad, en general más dinámica, de la organización."*

---

---

*"existe una clara falta de una cultura y herramientas de autoevaluación de los órganos de gobierno y del gobierno de la organización."*

---

### **3. Factores clave y orientaciones para un buen funcionamiento de los órganos de gobierno**

Como resultado de la investigación, hemos recogido algunas orientaciones vinculadas a **factores** que se consideran **claves** para la buena gobernanza y el fortalecimiento de los órganos de gobierno y los hemos agrupado en **siete dimensiones** relacionadas con las dificultades, necesidades y retos.



Dim.	FACTORES CLAVE	ORIENTACIONES
<b>COMPOSICIÓN</b>	Diversidad y equilibrio de perfiles	1. Impulsar medidas de conciliación que favorezcan la participación.
	Capacitación	2. Capacitar a las personas del OG estableciendo un cierto “plan” de formación grupal y ofreciéndoles también acompañamiento personal para crecer. 3. Aprovechar sus capacidades siempre que lo deseen.
	Representatividad	4. Promover que conozcan la organización, las necesidades y expectativas de sus diversas partes interesadas. 5. Dinamizar la participación de la base social en la vida interna.
	Compromiso	6. Requerir a todas las personas del OG que participen activamente y con continuidad suficiente.
	Equilibrio eficacia-representatividad	7. Requerir y posibilitar que todas las personas del OG contribuyan, con su reflexión y propuestas, a actualizar el marco ideológico y estratégico y compartan los valores.
	Paridad	8. Elaborar diagnósticos e implantar planes de igualdad. 9. Elaborar diagnósticos e implantar planes de igualdad en las organizaciones con el liderazgo del OG.
<b>RENOVACIÓN</b>	Procesos de renovación planificados	10. Anticiparse a la necesidad de renovación, reflexionar sobre los perfiles necesarios, establecer criterios de selección y realizar acciones para garantizar la diversidad y equilibrio de perfiles. 11. Gestionar el ciclo de renovación del órgano de gobierno: hacer balance, reconocer a quienes se van y llegan, etc.
	Procesos de renovación equilibrados	12. Limitar estatutariamente el tiempo durante el cual puede ostentarse el cargo o la posibilidad de reelección. 13. Asumir que alguna persona entra para realizar una aportación específica durante un período corto.
	Procesos de renovación acompañados	14. Ofrecer acompañamiento a la persona que entra en el OG se sienta acompañada y acogida. 15. Generar espacios de encuentro y traspaso entre quienes salen y entran para compartir experiencias, dar recomendaciones, entregar tareas, etc.
	Asunción de responsabilidad	16. Informar con claridad a las personas, antes de incorporarse y en el momento de hacerlo, sobre las obligaciones y responsabilidades que asumen. 17. Ofrecer apoyo al OG, desde el equipo de gestión o de otras formas, para tomar decisiones.
<b>FUNCIONAMIENTO INTERNO</b>	Dinámicas de funcionamiento sincronizadas	18. 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.
	Orientación al interés general	19. Prevenir y abordar las dificultades que se deriven de conflictos de intereses.
	Equilibrios en el reparto de tareas y cargas	20. Cuidar el equilibrio entre tarea y relación.
	Procesos de evaluación del OG	21. Incorporar un protocolo de evaluación periódica del OG: autoevaluación y evaluación participada por las partes interesadas (internas y externas).
	Gestión eficaz de la información y la comunicación	22. Cuidar las reuniones y evaluar periódicamente su funcionalidad.
	Equilibrio entre lo presencial y lo virtual	23. Impulsar el trabajo no presencial y preservar las reuniones como momento clave. 24. Que el OG planifique periódicamente el trabajo del OG.

<b>FUNCIONES</b>	<b>Reparto claro y preciso de funciones y roles</b>	25. Elaborar un documento sencillo de funcionamiento interno que defina las funciones y tareas a desempeñar, así como los procedimientos. 26. Revisar periódicamente el equilibrio de roles en el OG y trabajar a nivel individual y colectivo para fortalecerlos si hubiera algún desequilibrio.
	<b>Desempeño de la función normativa y estratégica</b>	27. 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. 28. Evaluar periódicamente desde el OG el grado de cumplimiento de la misión y la vivencia de los valores. 29. 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.
	<b>Reconocimiento mutuo</b>	30. Generar espacios y momentos de reconocimiento formal de la aportación de las personas al iniciar y finalizar su actividad en el OG.
	<b>Visión compartida</b>	31. Reforzar 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.
<b>LIDERAZGO</b>	<b>Estilo de liderazgo consensuado, compartido y conocido</b>	32. Reflexionar en el OG sobre el estilo de liderazgo que se desea para el OG y para la organización en su conjunto. 33. Crear espacios, personales y colectivos, de formación y entrenamiento del liderazgo desde el enfoque o estilo de liderazgo por el que se ha optado.
	<b>Liderazgo reconocido</b>	
	<b>Capacidad de motivar e ilusionar</b>	
	<b>Cohesión interna</b>	
<b>RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS</b>	<b>Dinamización de la base social</b>	34. Elaborar un plan de trabajo – con objetivos, acciones y recursos asignados – para la dinamización de la base social de la organización. 35. Construir el vínculo entre la persona y la organización desde el momento en que comienza a colaborar. 36. Realizar encuentros periódicos de acogida a las personas que se incorporan. 37. Organizar comisiones o grupos de trabajo, temporales, para tareas que pueden ser delegadas o compartidas con el OG.
	<b>Apuesta por la cultura de la evaluación</b>	38. Que el OG revise periódicamente sus dinámicas de “exposición” y “retroalimentación” y las equilibre. 39. Impulsar la cultura, y los sistemas y herramientas, de evaluación en todos los planos (gobierno, gestión, intervención).
	<b>Transparencia y rendición de cuentas a toda la organización</b>	40. Generar confianza en la base social de la organización mediante la participación y a través de la transparencia y rendición de cuentas. 41. Impulsar espacios de encuentro distintos a las asambleas en los que el OG y las personas socias puedan aportarse información, contrastar opiniones y perspectivas, etc. 42. Promover espacios compartidos con el órgano de gobierno donde se puedan contrastar y detectar las necesidades de las personas voluntarias, remuneradas,..., trasladar información, aportar y recibir, evaluar,... 43. Adoptar prácticas y compromisos concretos en relación a la transparencia y un protocolo de rendición de cuentas.
	<b>Transparencia y rendición de cuentas social, cuidado de las relaciones externas</b>	44. Dotarse de un documento con información relevante sobre la entidad y el órgano de gobierno, y hacerlo público. 45. Organizar visitas guiadas y jornadas de puertas abiertas a los servicios. 46. Identificar, desde el OG, las relaciones externas de carácter estratégico y cuidarlas. 47. 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,...

<b>RELACIÓN CON EL EQUIPO DE GESTIÓN</b>	<b>Reconocimiento mutuo</b>	
	<b>Visión compartida</b>	48. Analizar, de forma periódica y conjunta, la evolución de: a) las actividades y servicios; b) las personas (voluntarias, remuneradas, colaboradoras,...); a) las personas usuarias y destinatarias (características, necesidades, expectativas) y otras partes interesadas externas.
	<b>Confianza</b>	
	<b>Asignación clara de funciones</b>	49. 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
	<b>Equilibrio de poder</b>	
	<b>Dinámicas de funcionamiento sincronizadas</b>	50. 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. 51. Contemplar la participación en las reuniones del OG de la persona que dirige o coordina el equipo de gestión y de otras personas que integran el mismo. 52. Identificar las necesidades del OG y compartirlas con el equipo de gestión para que puedan ser cubiertas desde la organización.
<b>Generación de información eficaz</b>	53. Diseñar sistemas que permitan el intercambio de información y el abordaje de asuntos urgentes, en periodos en los que no se reúne el OG.	

Para profundizar

>> FOLGUEIRA, R., GAVILÁN, B., LÓPEZ-ARÓSTEGUI, R. y ROMEO, Z. **Los órganos de gobierno en las organizaciones del Tercer Sector Social**. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2017. Disponible en: <http://www.3sbizkaia.org//Editor/Archivos/Docs/Informe%20ORGANOS%20DE%20GOBIERNO.pdf>