

bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



# **Juntas directivas del ámbito de la salud y discapacidad: una realidad a la que acompañar y fortalecer**

**Seminario de juntas directivas de asociaciones del ámbito de la salud y  
discapacidad de Bizkaia**

**Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia  
[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)**



bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



Simon Bolivar 8-b • 48010 Bilbao

Tel.: 94 400 33 55

[promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

Bilbao, junio de 2009.

Este documento es el resultado del seminario de juntas directivas de asociaciones del ámbito de la salud y discapacidad de Bizkaia, organizado y dinamizado por el **Observatorio el Tercer Sector de Bizkaia** y con la participación de **bolunta**. Este seminario se celebró en Bilbao en los meses de noviembre y diciembre de 2008.

Con la participación de

**bolunta** |

**boluntariotza eta parte-hartzerako agentzia**  
agencia para el voluntariado y la participación social

Ronda s/n (frente al nº 5) 2ª planta

48005 Bilbao

Tel. 94 416 15 11

[bolunta@bolunta.org](mailto:bolunta@bolunta.org)

[www.bolunta.org](http://www.bolunta.org)



Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 3.0 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

## Índice

El marco de funcionamiento de las juntas directivas: una realidad a la que acompañar y fortalece	4
El punto de partida: la vivencia de ser parte de una junta directiva	9
El momento del trabajo: herramientas que ayudan a una junta directiva	14
El fortalecimiento del futuro: juntas directivas más capaces y organizaciones más presentes en la sociedad	18
Anexo Organizaciones participantes en el seminario	21

## **El marco del funcionamiento de las juntas directivas: una realidad a la que acompañar y fortalecer**

Hablar de la vida asociativa o de la actividad interna en las organizaciones más pequeñas del Tercer Sector se circunscribe, en muchos casos, a la existencia de una junta directiva y a su dinámica de trabajo. Aunque idealmente se entiende que detrás de éste órgano hay equipos, comisiones, personas asociadas que desarrollan acciones y mantienen el movimiento de la organización, la realidad lleva a constatar que la junta directiva es casi la única instancia que dirige, ordena y también ejecuta sus propias decisiones. Por ello, el acompañamiento de las juntas directivas y su fortalecimiento se convierte en un reto de futuro en el Tercer Sector.

Desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, durante los meses de noviembre y diciembre de 2008, celebramos un seminario sobre juntas directivas con la participación de asociaciones del ámbito de la salud y discapacidad de Bizkaia. Entendemos estos seminarios como espacios necesariamente abiertos y compartidos por las organizaciones del sector que contribuyen a formalizar y socializar la cultura, buenas prácticas y vivencias de las organizaciones.

Realizamos tres sesiones de reflexión en torno a la situación de las juntas directivas:

**1ª sesión: Análisis de la realidad**

**2ª sesión: El trabajo en las juntas directivas**

**3ª sesión: Fortalecimiento de las juntas directivas**

Las siguientes páginas surgen de este seminario y pretenden ofrecer a las organizaciones del ámbito de la salud y discapacidad y a otras organizaciones de otros ámbitos, las reflexiones compartidas en el mismo y algunas orientaciones para la mejora de las juntas. Se trata de un punteo de ideas que



pretende ser un punto de partida y una invitación a continuar reflexionando sobre la materia.

Nuestro agradecimiento a las organizaciones por participar en el seminario (ver anexo - organizaciones participantes al seminario) y también a Bolunta, agencia para el voluntariado y la participación social, por ayudar en la preparación y dinamización del mismo.

### **Algunas cuestiones iniciales**

Cuando se constituye una asociación se crea automáticamente una junta directiva o se eligen unos cargos directivos responsables de conducir su día a día. Tienen en sus manos influir positiva o negativamente en ella. Pueden ejercer un papel activo y estratégico o, por el contrario, un papel pasivo y sin incidencia: “saber hacer” es una virtud pero también lo es “saber dejar hacer” a quienes saben o a quienes lo tienen más claro.

Las asociaciones del ámbito de la salud y discapacidad se crean porque personas con alguna característica común quieren encontrarse, hacer visible ante la sociedad la realidad que viven, exigir los derechos y denunciar su vulneración, pedir servicios y prestaciones, y dar algún tipo de atención a las personas que tienen dificultades.

En los últimos tiempos, estas organizaciones tienen presencia en foros y espacios de participación relacionados con el cumplimiento de los derechos sociales y elaboración de legislación. Se han ido haciendo cada vez más visibles. Han pasado de transmitir la imagen de lástima a visibilizar una función social que las hace necesarias. En el espacio de sus sedes día a día recogen vivencias de dolor y las acogen desde sus propias experiencias personales. Aportan afecto y cercanía porque conocen y comparten ese dolor, siendo éste el valor que aportan.

Reivindican un reconocimiento como ciudadanos y ciudadanas y huyen de la estigmatización como “asociaciones de pacientes o de personas enfermas”. Les sigue interesando los tratamientos médicos y la atención sanitaria, pero además quieren hablar de condiciones de vida, de acceso al trabajo, de vivienda, de ocio y tiempo libre, de accesibilidad, de autonomía de vida, de calidad de vida y autodeterminación, de educación inclusiva... Buscan una sociedad que acoja la realidad de todas las personas que la constituyen y para ello saben que sus asociaciones necesitan más fuerza. Intuyen que para conseguirlo es central el papel de la junta directiva más allá de sus responsabilidades estatutarias. En este sentido, la junta directiva se convierte en un generador y motivador de espacios de participación de las personas y socias y dinamizadora de la vida asociativa interna.

### **Unas juntas directivas que se esfuerzan**

Involucrarse en una junta directiva es el inicio de una aventura. En ella son importantes las relaciones interpersonales que se generan. Los compañeros y compañeras de “viaje” de la junta, en la mayoría de los casos, son personas desconocidas entre ellas, cada una con sus motivaciones, estilos, formas de ser y vidas particulares. A lo largo de los años se van a compartir muchas horas, momentos de discusión, de alegría y de tensión. Palabras que necesitan la aparición de la confianza y de la colaboración para que se conviertan en acciones útiles y enriquecedoras.

También es importante el deseo y la búsqueda del aprendizaje. No siempre se llega a una junta directiva teniendo claridad sobre lo que es y lo que debe hacer. En la junta se reúnen personas porque comparten un deseo de colaboración, no un tipo de estudios ni unos conocimientos previos. Es necesaria una actitud favorable al aprendizaje diario que les permita convertir a la asociación en un espacio de aliento y apoyo, que haga visible su realidad y

que sepa dialogar con otras entidades sociales y con las administraciones públicas.

No deja de tener importancia asumir con realismo otros límites en la dedicación a la junta directiva. Todas las personas son voluntarias que “roban” a su familia tiempo para dedicarlo a la asociación. Ese tiempo, sea mucho o poco en términos absolutos, es valioso. Cada persona pone a disposición sus recursos y capacidades, sabiendo que no busca ni ganancia monetaria ni puesto de trabajo. Están ahí, en la junta directiva, porque les permite sentirse útiles en la reivindicación diaria de sus derechos y de la dignidad de sus condiciones de vida.

Esta aventura, también, puede encontrarse con algunos momentos amargos y poco estimulantes: cuando la junta directiva asume seriamente el reto de la participación de la gente socia y la búsqueda de relevos de la junta directiva y no se encuentra ningún eco, “siempre hay poca gente o la misma de siempre” en las actividades y asambleas. La frustración y el enfado, la pregunta “¿qué hay que hacer y cómo?” para movilizar, la constatación de que a veces aunque el listado en el libro de personas socias sea grande, la asociación es, solamente, la junta directiva... el resto son nombres y números.

### **Unas juntas directivas con muchas preguntas**

- ¿Qué papel concreto jugamos las juntas en las asociaciones? ¿Son realmente importantes? ¿Lo son por lo que hacen o por lo que no hacen? ¿Por lo que dejan o no dejan hacer? ¿Sólo porque lo dicen los estatutos?
- ¿Cómo se tiene en cuenta la realidad colectiva de la asociación en las decisiones y reuniones de junta directiva? ¿La junta directiva mira más allá de las circunstancias personales y familiares de sus miembros y asume que representa a muchas más?

- ¿La junta directiva está preparada para el reto de tener una función social y pública importante? ¿Qué imagen da a la sociedad, a las administraciones públicas, a las personas socias? ¿Analiza, prepare y revisa la junta directiva la imagen que proyecta cuando realiza una actividad interna o externa, cuando acude a alguna invitación, cuando se presenta en un foro?
- ¿Es suficiente ofrecer “lo afectivo” a las personas que buscan el apoyo de la asociación para lograr “lo efectivo” que requieren sus situaciones y necesidades? ¿Qué hacer más y mejor? ¿Qué no volver a hacer? ¿Cómo organizarse internamente?





## **El punto de partida: la vivencia de ser parte de una junta directiva**

### **Por qué ser parte de una junta directiva**

Formar parte de una junta directiva de una organización pequeña, en la que los recursos son pequeños y las necesidades grandes, es una experiencia que aporta compromiso, responsabilidad y ciudadanía activa:

- Demuestra y visibiliza la adhesión a una causa, que por lo general se centra en la reivindicación de derechos y de dignidad.

Refleja la ilusión por una sociedad diferente, más solidaria y comprometida con las personas que sufren.

- Provoca la sensación real y la convicción de ser una persona útil en la sociedad.
- Aumenta la responsabilidad en la mirada y el análisis de lo que pasa en la sociedad, superando una visión reducida de la realidad a los entornos estrictamente personales.
- Aumenta la responsabilidad personal y colectiva ya que organiza actividades públicas, gestiona recursos económicos, da opiniones y genera espacios de comunicación.
- Fortalece la existencia de organizaciones sociales, que se convierten en un agente activo y necesario que genera interacción con la población, con las administraciones públicas y con el mercado.

- Multiplica la satisfacción cuando hay personas concretas que se ven beneficiadas por el trabajo que se realiza.

### **Algunas dificultades al participar en una junta directiva**

Aunque las vivencias positivas señaladas anteriormente son suficientes para animar a la participación activa dentro de una junta directiva, es necesario contrastarlas con otras que generalmente aparecen después de un tiempo y que dificultan el sentimiento de satisfacción:

- Genera cansancio y hastío cuando se pretende involucrar a más personas en el compromiso y no se encuentran, porque los avances son lentos y en ocasiones ante la ilusión se recibe indiferencia y escasa sensibilización.
- Provoca la vivencia de la presencia obligada porque no hay relevos ni recambios.
- Presenta algunos miedos ante el futuro si no siguen las mismas personas, recreando un pasado asociativo a veces demasiado idealizado y generando algunas dependencias personales.
- Fortalece la inercia de estar haciendo siempre lo mismo aunque no funcione.
- Quema y harta cuando las dinámicas internas generan bandos diferenciados y enfrentados basados en personas, estilos y carismas, dañando los intereses comunes que les unen.

## **Relaciones internas desde una junta directiva**

Como se la señalado en un apartado anterior, la dinámica interpersonal de la junta directiva es un elemento crítico en su trabajo. Un abordaje adecuado la potencia y permite que las personas se sientan realizadas, estimuladas y en aprendizaje constante; un abordaje inadecuado la mina e impide que se genere más deseo de aportar y de enriquecer, empobreciendo la organización:

- Las personas que componen la junta no siempre son capaces de delegar, de trabajar de manera compartida, de generar liderazgos positivos y estimulantes para el resto de personas y hacia la organización. Las reglamentaciones internas formales (reglamentos, protocolos, etcétera) ayudan para ordenar la relación interna, y siempre es necesario complementarlas con formación y espacios específicos de dinámica de grupos.
- Las personas que componen la junta tienen un tipo de relación con las demás personas socias que está condicionado por el papel que juegan dentro de la organización:
  - Se desajustan las relaciones personales cuando llegan nuevas personas y tienen que convivir con las que ya llevan mucho tiempo: De la misma manera cuando se van éstas últimas y se genera una sensación favorable hacia el pasado y quienes estuvieron y no tan positiva hacia quienes acaban de llegar.
  - Se desajustan las relaciones cuando la organización presta algún servicio y personas socias se vinculan sólo para recibirlo de manera particular, sin interés ni deseo de participación en el esfuerzo colectivo.

- Se desajustan las relaciones cuando personas de las asociaciones no quieren o no pueden dar el paso de aumentar su compromiso y vincularse con la Junta Directiva para no hacer visible su realidad personal o familiar, especialmente cuando viven realidades estigmatizadas socialmente.
- Se desajustan las relaciones cuando entran en choque intereses de diferentes grupos internos, grupos constituidos por origen, características o necesidades (personas socias afectadas, personas socias familiares de personas afectadas, personas socias no afectadas ni directa ni indirectamente).
- Las personas que componen la junta se relacionan con personas contratadas para la gestión de la entidad o para los servicios que ésta presta, en los casos en los que la organización cuente con recursos necesarios y haya hecho una apuesta por la profesionalización de alguna de sus actividades. Las experiencias pueden ser muy positivas, con claridad en las tareas y responsabilidades de cada nivel, y con un alto grado de aporte y de relación humana; o negativas, que llevan a separar totalmente el nivel de la junta directiva con el de las personas contratadas para que no haya invasión, impidiendo el enriquecimiento mutuo.

## Lo que se aprende en una Junta Directiva

A lo largo del tiempo, las personas de la junta van recogiendo aprendizajes sobre el papel que tiene que tener su junta directiva en la asociación. Algunas ideas aparecen recogidas en el siguiente gráfico:



Fuente: Seminario de Juntas directivas de asociaciones del ámbito de la salud y discapacidad de Bizkaia. 2008.

Además de lo que se refleja en el gráfico, es importante destacar otros aprendizajes generados en la junta directiva:

- La junta directiva y las personas que las constituyen son el referente para todas las personas socias. Por lo tanto son las que se encargan, principalmente, de provocar, animar, motivar y conducir cambios y participación en ellas.

- La junta directiva tiene en sus manos hacer que la organización esté viva y unida; adormilada y separada; o inactiva y enfrentada.
- La junta directiva y sus personas no está para dar servicios sino, sobre todo, para mantener una labor reivindicativa pública bien hecha, sin descartar que en algún momento tengan que ofrecer servicios o programas en base a una reflexión previa realizada.

## **El momento del trabajo: herramientas que ayudan a una junta directiva**

### **La elaboración periódica de planes de trabajo con objetivos, actividades, tiempos y responsables**

- Hacer planes sirve para ordenar y organizar, dejar de improvisar y para analizar los recursos que se tienen y los que se necesitan.
- Algunas organizaciones sí hacen sus planes periódicos pero no son realistas ni útiles porque muchas acciones no las llevan a cabo. Otras no lo hacen formalmente pero sí trabajar de manera ordenada.
- Los planes de trabajo son “hojas de ruta” que orientan y ayudan a dar pasos. No se deben vivir ni con extrema rigidez o con una dejadez total.

## **La toma de decisiones y el reflejo de las decisiones por escrito**

- Una buena parte de las organizaciones toman actas o notas por escrito, que son revisadas y aprobadas en la siguiente reunión. Es una manera sencilla de llevar un control y seguimiento de las actividades, compromisos y responsabilidades asignadas.
- Cuando no se plasman las decisiones por escrito es difícil asegurar que todas las personas han entendido lo mismo. Además dificulta la “memoria histórica” en los momentos en los que se deba revisar, actualizar o informar de algún paso que tomó la junta directiva a nuevas personas de la junta o al resto de personas de la asociación.

## **El reparto de tareas entre las personas de la junta directiva y su seguimiento**

- El reparto de tareas y su seguimiento se realizan de muy diferentes maneras, siendo reflejo de la heterogeneidad de las organizaciones y de las diferentes formas de gestión de las mismas. Generalmente se intenta que las funciones se asignen según las habilidades, conocimientos, capacidades y gustos de cada persona.
- En algunas organizaciones existe un reparto claro de funciones previo, permitiendo a las personas conocer cuales son sus roles y responsabilidades en la organización. En otras, este reparto no es tan claro y la asunción de responsabilidades depende de la coyuntura del momento y disponibilidad de las personas (participación o no en las juntas donde se reparten las tareas, disponibilidad, etc.). Esto puede ocasionar sobrecarga de responsabilidades no sujetas a las afinidades o capacidades de las personas.

- Cuando existe una figura contratada en tareas administrativas o coordinadoras, puede ayudar a la junta a ordenar el trabajo y a delimitar con claridad los aspectos de su responsabilidad sobre los que debe tomar decisiones, asumiendo que la junta directiva no puede ni debe estar en todo.
- La persona que ostenta la presidencia no es quien debe estar en todo y saber de todo, sino quien debe saber, principalmente, como ordenar ideas, recoger aportes, repartir responsabilidades, dar confianza, estimular el compromiso y hacer que las personas de su equipo se sientan animadas a trabajar con responsabilidad y a asumir compromisos. La presidencia es parte de un equipo, no una figura solitaria de la junta directiva.

### **La periodicidad de las reuniones de la junta directiva y su eficacia**

- No hay una fórmula ideal sobre la periodicidad de las reuniones de la junta directiva. Cada organización decide qué es lo mejor para ella dependiendo del trabajo, capacidad, disponibilidad de sus personas y dinámica interna asociativa. Es inadecuado reunirse sólo esporádicamente (según necesidades o coyunturas especiales) o no reunirse nunca presencialmente (y usar sólo el teléfono o correo electrónico, excepto en los casos de organizaciones que ha incorporado de manera decidida las nuevas tecnologías y valoran que su uso les aporta eficacia y no resta a la dimensión relacional de la organización).
- Las reuniones de junta directiva deben ser ágiles y no tediosas. Si son muy cortas no da tiempo para la reflexión y el intercambio; si son muy largas, genera cansancio y dificulta la responsabilidad en las decisiones. Es importante que vayan preparadas con un orden del día claro y una duración prevista.



## **La transmisión de la vivencia y experiencia de la junta directiva a la demás personas asociadas**

- En ocasiones, las personas que están en la junta directiva transmiten cansancio o angustia al resto de personas asociadas, generando una percepción negativa hacia la participación en la junta y fortaleciendo las dificultades que hay para encontrar relevos para la misma. Esa transmisión de cansancio o angustia es contraproducente, y aunque se use para motivar y animar al involucramiento en la asociación, provoca el efecto contrario al que busca: la desmovilización.
- Aun asumiendo las cargas y dificultades que se viven desde una junta directiva, los énfasis principales deben estar puestos en los aportes positivos que tiene la participación en ella si se quiere ampliar la disposición favorable de nuevas personas hacia la participación en la junta directiva.

## **El tiempo que la junta directiva dedica a reflexionar sobre los objetivos de la asociación**

- Las juntas directivas dedican mucho más esfuerzo a tratar temas relacionados con la actividad propia de la organización (actividades, sensibilización, atención de casos, asistencia a jornadas, eventos, etc.) que en reflexionar sobre si lo que se ha hecho ha servido de algo y si les ha ayudado a cumplir los objetivos por los que existe la organización.
- Dentro de la junta directiva es importante tener personas más volcadas en la tarea y la actividad, y personas que recuerden continuamente la importancia de los objetivos de la organización.

## **El fortalecimiento del futuro: juntas directivas más capaces y organizaciones más presentes en la sociedad**

### **Para fortalecer las capacidades de las personas de la junta directiva**

- Es necesario saber ordenar las ideas propias antes de decir algo, hablar delante de otras personas, saber relajarse y bajar tensión, expresarse de manera ordenada, conocer y saber controlar las emociones personales, poder escuchar y entender los argumentos de otras.
- También hace falta tener habilidades para abordar diferencias y posibles conflictos interpersonales y conflictos dentro de la asociación. Es necesario saber negociar y aprender a mediar en dificultades entre dos partes.
- Se requiere trabajar más en lo que supone asociarse a una organización, ser parte de ella y asumir las responsabilidades que de ahí se derivan, así como conocer tareas técnicas que a veces se tienen que asumir desde puestos específicos de la junta directiva (secretariado, tesorería,...).
- Existencia de un liderazgo personal que fomente la responsabilidad, el aprendizaje y estimule al resto de personas de la junta directiva, más allá de liderazgos carismáticos unipersonales que no enriquecen y que ocultan las capacidades de los compañeros y compañeras de junta.

## **Para fortalecer las capacidades de la junta directiva como órgano colegiado**

- La elaboración técnica de proyectos, ya que en muchos casos son las juntas las que lo asumen y su actividad se centra casi exclusivamente en lo que es financiado a través de proyectos.
- El reparto de tareas y responsabilidades internas en función de las capacidades, conocimientos y deseos de cada persona de la junta, para que la junta sea también un espacio agradable que cubra las expectativas personales.
- El acceso y estilo de relación con los medios de comunicación para generar espacios y oportunidades que potencien el trabajo, la imagen pública y el respeto hacia la asociación.
- La incorporación de dinámicas de comunicación interna en la que se ponga énfasis en lo positivo, en el aprendizaje y en el carácter retador de ser parte de la junta directiva, para que las personas socias puedan sentir curiosidad o interés en vivir esta experiencia, y generar relevos.
- La creación de protocolos de acogida a nuevas personas socias, con formación básica inicial y sensibilización hacia la entidad y hacia el Tercer Sector al que pertenece.
- El impulso de nuevas actividades internas que no repitan acciones que ya no convocan ni que generen interés en las personas socias, sino que respondan a sus inquietudes o necesidades (que hay que conocer).
- La creación de juntas directivas que tengan una verdadera mentalidad de equipo, sin personalismos negativos.



### **Para fortalecer conjuntamente las capacidades de las organizaciones y de sus redes de relación**

- El impulso de “bancos de experiencias”, de “comunidades de aprendizaje” o de reuniones entre varias juntas directivas, para intercambiar vivencias e informaciones.
- La generación de iniciativas conjuntas de interlocución ante otras entidades y ante medios de comunicación sobre aspectos que interesan reivindicar a todas las organizaciones.
- El mantenimiento y ampliación de recursos e iniciativas (por parte del Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia, los ayuntamientos, las cajas de ahorro como BBK,...) que dan formación, asesoría y auditoría social a las organizaciones pequeñas del Tercer Sector.

## **Anexo**

### **Participantes al seminario de juntas directivas de asociaciones del ámbito de la salud y discapacidad de Bizkaia**

---

#### **Organización**

**ACAMBI – Asociación de cáncer de mama de Bizkaia**

**Alind-Bizkaia – Asociación por la lucha para la integración del niño distinto de Bizkaia**

**Eman Eskua – Asociación de fibromialgia y síndrome de fatiga crónica**

**LEVAR – Liga enfermos vizcaínos artritis reumatoide**

**Acabe – Asociación contra la anorexia y la bulimia**

**AVAH – Asociación ataxias hereditarias**

**ADIFIDAZ – Asociación de discapacitados físicos de Abanto y Zierbana**

**Asociación - T4 Asociación de lucha contra el sida**

**Asociación Krisálida de apoyo al duelo**

**Aspanovas – Asociación de padres de niños con cáncer de Bizkaia**

**Geube – Asociación de familiares con necesidades especiales**

**Codisfiba**

---