**Guion entrevistas ÓRGANOS DE GOBIERNO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre de la organización** |  |
| **Nombre persona entrevistada** |  |
| **Perfil persona entrevistada** | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | Órgano de Gobierno |  | Equipo de gestión | |
| **Especificar perfil** (presidente/a, gerente…) |  |
| **Años en la organización** |  |

**Presentación**

Presentamos la investigación y recordamos el tema de la grabadora.

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivos | * Ampliar el conocimiento sobre los órganos de gobierno de las entidades del Tercer Sector Social de la CAPV en relación con sus características, funciones y dificultades. * Identificar claves de éxito para el fortalecimiento de estos órganos de gobierno. * Promover el aprendizaje colectivo entre entidades a partir de un intercambio de experiencias orientado a la identificación de pistas, soluciones y apoyos para atender a sus preocupaciones actuales. |
| Metodología | * Cuestionario dirigido a las entidades del Tercer Sector Social de la CAPV. * Entrevistas con personas pertenecientes a órganos de gobierno o equipos de gestión de organizaciones. * Grupos de discusión con organizaciones de la CAPV. * Seminario para la generación de espacios de intercambio. * Jornada para la transferencia de resultados. |

**Algunos apuntes**

❶ Tener en mente que buscamos conocer las preocupaciones, dificultades, obstáculos, etc. Pero también nos interesa saber lo que funciona bien y lo que se valora como positivo ya que pueden ser ejemplos de buena gobernanza. Tenerlo en mente para la entrevista, el volcado y el análisis:

* ¿Cuáles son los aspectos críticos o dificultades a las que se enfrentan los órganos de gobierno de las entidades del Tercer Sector Social?
* ¿Qué elementos pueden considerarse clave para el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y las entidades?

❷ Las preguntas en azul se realizan sólo a las personas entrevistadas que formen parte del órgano de gobierno, no a las del equipo de gestión.

❸ Las notas en gris son notas internas.

**Información general sobre el órgano de gobierno**

*Es un apartado introductorio al que no hay que darle prioridad pero que nos permitirá situarnos y empezar con algo fácil. Hay que conseguir no dedicar mucho tiempo a este bloque. Nos permite situarnos pero el objetivo no es hacer análisis de la evolución así que procurar que sea simplemente de contexto para conocer un poco el recorrido de la organización y del órgano de gobierno.*

|  |  |
| --- | --- |
| COMPOSICIÓN | -¿Cuándo surge la organización? ¿Cómo surge? ¿Quién la crea? ¿Por qué?  -¿Cómo era el primer órgano de gobierno? ¿Quién lo componía? ¿En qué era diferente con respecto al actual?  -¿Cuántas personas componen el actual órgano de gobierno? ¿Cuántos hombres y cuantas mujeres? ¿Es un número suficiente para su desempeño?  -¿Cuánto tiempo llevan aproximadamente estas personas en el órgano de gobierno? |

**Funcionamiento del órgano de gobierno**

|  |  |
| --- | --- |
| FRECUENCIA | -¿Con que frecuencia se reúne el órgano de gobierno?  -¿Es suficiente? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?  -¿Esta periodicidad favorece poder estar informado/a del devenir de la organización?  *Si quien contesta es alguien del equipo de gestión las respuestas pueden ser orientativas.* |
| DURACIÓN | -¿Cuánto duran las reuniones del órgano de gobierno? Valore la duración (suficiente, demasiado…) |
| EFICACIA (objetivos) Y EFICIENCIA (tiempo invertido) | -¿Diría que las reuniones son productivas?  *Se trata de ver si las reuniones son eficaces (en términos de alcance de los objetivos) y eficientes (en lo que se refiere al tiempo invertido). Se puede preguntar también si alcanza los objetivos que perseguía, o si la duración es óptima.* |
| ORDEN DEL DÍA Y ACTA | ¿Se cuenta con un orden del día para las reuniones? ¿Se elabora un acta?  *En caso negativo:* ¿Por qué no existe/n? *¿*Sería útil?  *En caso afirmativo:* ¿Es útil? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? |
| ASISTENCIA | -¿Asisten la mayoría de las personas?  ¿Por qué sí? ¿Por qué no? |
| PARTICIPACIÓN | -¿Todas las personas del órgano de gobierno participan de la misma manera/tienen el mismo nivel de participación?  *En caso negativo:* ¿Por qué no? ¿Cómo afecta esto? ¿Existe un interés por participar? |
| DISFRUTE | -¿Las personas del órgano de gobierno disfrutan con el trabajo que realizan?  *En caso negativo:* ¿Por qué no? ¿Cómo afecta? ¿Es algo sobre lo que se ha reflexionado?  -¿El desempeño de las funciones en un órgano de gobierno es gratificante?  *En caso afirmativo:* ¿En qué sentido? ¿En qué?  *En caso negativo:* ¿Cuándo no lo es? ¿Cuándo deja de serlo? ¿Cómo afecta? ¿Es algo sobre lo que se ha reflexionado? |
| DISTRIBUCIÓN DE TAREAS | -¿A la hora de distribuir tareas y funciones entre las personas que forman el órgano de gobierno cómo se hace?  *Pueden salir ideas como: que apenas se reparte porque son unas pocas personas las que se encargan de todo, que es una persona la que decide el reparto…*  -¿En el reparto se tiene en cuenta el perfil y la trayectoria de las personas? ¿Qué se tiene en cuenta? |
| CARGAS DE TRABAJO | -¿Hay personas con más cargas de trabajo que otras?  *En caso afirmativo:* ¿Por qué? ¿Se puede o se quiere solucionar?  -¿Existe una sensación de desgaste entre algunas personas?  *En caso afirmativo:* ¿Por qué? ¿Es algo generalizado? |
| RENOVACIÓN | -¿Existen problemas de renovación?  *En caso afirmativo:* ¿Por qué? ¿Cuáles son las dificultades?  -¿Qué medidas se están tomando para ello?  -¿Existen mecanismos formales de renovación? ¿Cuáles?  -¿Es una cuestión importante?  *En caso negativo:* ¿Cree que es una dificultad de otras organizaciones? ¿Por qué no pasa en esta organización? |
| REMOCIÓN | -¿Existen mecanismos para la remoción (destitución…)? |
| ASPECTOS POSITIVOS | ¿Qué es lo que mejor funciona en el día a día del órgano de gobierno?  ¿Qué es lo que más valora? |
| CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN | *Aunque para las organizaciones pequeñas puede resultar una pregunta extraña se puede hacer para ver qué comentan.*  -¿El órgano de gobierno conoce la organización? ¿Qué conoce más y qué menos?  *En caso negativo:* ¿por qué no?  -¿El órgano de gobierno tiene información suficiente para poder llevar a cabo sus funciones y para la toma de decisiones?  *Puede salir que tienen demasiada información y desborda o que tienen poca y que eso no ayuda a conocer la realidad y a tomar decisiones…* |

**Composición**

|  |  |
| --- | --- |
| PERFILES DIVERSOS | -¿El órgano de gobierno es diverso en perfiles?  *Quizá haga falta explicar qué son los perfiles diversos: personas con distintas trayectorias, que pueden ofrecer visiones variadas, que aportan cosas distintas al resto, que tienen vínculos distintos con la organización (por ejemplo quien es persona destinataria y quien no lo es), que provienen de distintos sectores…*  *Esta pregunta nos permitirá también saber si es una cuestión que en algún momento han tenido en mente. Las organizaciones que no hayan pensado nunca en estas cuestiones no tendrán muy claro qué responder, pero eso también es información.*  -¿Cuáles son sus carencias en esta línea?  -¿Cuáles sus virtudes?  -¿Estas personas tienen la capacidad para aportar relaciones y contactos de utilidad para la organización?  ¿Es una cuestión importante?  *Puede que haya salido en virtudes y carencias. Si es así no volver a preguntar salvo que se quiera indagar un poco más.*  -¿Se reflexiona sobre cuáles son o debieran ser los perfiles adecuados? |
| CRITERIOS DE SELECCIÓN | -¿Existe algún criterio para seleccionar a las personas que forman el órgano de gobierno?  *En caso afirmativo:* ¿Cuál? ¿Es de utilidad?  *En caso negativo:* ¿Es importante? ¿Podría ser de utilidad? |
| FORMACIÓN | -¿Se ha impartido formación entre las personas que forman el órgano de gobierno para mejorar su conocimiento y competencias?  *En caso afirmativo:* ¿Por qué? ¿Qué tipo de formación? ¿Ha sido de utilidad?  *En caso negativo:* ¿Se ha pensado en ello? ¿Sería conveniente? ¿Qué tipo de formación sería oportuna? |
| MUJERES | *En caso de que el número de mujeres sea inferior al de los hombres en el órgano de gobierno*  *-* ¿Por qué cree que hay menos mujeres que hombres? ¿A qué se debe? |
| PERSONAS REMUNERADAS | ¿Alguna de las personas del órgano de gobierno cobra una remuneración por ser miembro del órgano de gobierno?  *No es algo habitual, incluso podríamos decidir no preguntar. Pero si casualmente se diera el caso estaría bien saber cómo lo valoran, si genera conflictos, etc.*  ¿Alguna de las personas del órgano de gobierno compagina su labor voluntaria en el órgano con el trabajo remunerado en la organización? |
| ASPECTOS POSITIVOS | - ¿Qué es lo que más valora de la composición actual del órgano de gobierno? |

**Compromiso e identificación**

|  |  |
| --- | --- |
| COMPROMISO | -¿Las personas del órgano de gobierno se identifican y están comprometidas con la misión?  *En caso afirmativo:* ¿Es importante que esto se dé?  *En caso negativo:* ¿Por qué no? ¿Es importante? |
|  | -¿Qué factores cree que favorecen que las personas estén más o menos comprometidas con la organización? ¿Cuáles provocan que dejen de estar comprometidas? |
| INTERESES PERSONALES | -¿Existen conflictos de intereses en miembros del órgano de gobierno (casos en los que pueden anteponerse intereses personales del miembro de la junta sobre los organizativos)?  *La idea es poder ver si los intereses están o no alineados con la misión, si son intereses que favorecen el cumplimiento de la misión…*  *En caso afirmativo:* ¿Por qué? ¿Cómo afecta dentro de la junta? |
| VISIÓN COMPARTIDA | -¿Las personas del órgano de gobierno comparten un mismo rumbo? Es decir ¿Tienen una misma visión del futuro o en donde han de ponerse los esfuerzos? |

**Funciones del órgano de gobierno**

|  |  |
| --- | --- |
| FUNCIONES: REAL | -¿Cuáles son las cuestiones que se abordan desde el órgano de gobierno? ¿Cuáles son las principales funciones que realiza el órgano de gobierno?  *La idea es que haga una enumeración general de las cuestiones que aborda. Si algo nos resulta extraño o que para nada debiera ser abordado desde el órgano de gobierno indagar.*  *Buscamos saber lo que hace, no lo que debiera hacer.*  -¿Cuál es la labor a la que más tiempo se dedica en el órgano de gobierno? ¿Por qué? |
| FUNCIONES: HIPOTÉTICO | -¿Qué cuestiones debieran trabajarse y no se están trabajando suficientemente en la actualidad?  -En general, ¿cuáles debieran ser las principales funciones que debe tener un órgano de gobierno?  *No es necesario que piense en su organización, puede ser una reflexión general. Nos basamos en el ideal, en lo que debiera ser aunque no sea.* |
| ASUNCIÓN DE FUNCIONES | -En general ¿cree que el órgano de gobierno tiene claras sus funciones? |
| FUNCIONES VINCULADAS CON LÍNEAS ESTRATÉGICAS | -¿El órgano de gobierno dedica alguna de sus reuniones, de manera exclusiva, a trabajar cuestiones vinculadas con las líneas estratégicas (cuál debe ser el futuro de la organización, cuál es sus estado actual, sus oportunidades, sus amenazas…)  *Es una función concreta pero interesa preguntar por ella.* |
| FUNCIONES VINCULADAS CON LA CAPTACIÓN DE FONDOS | ***-Sólo para las organizaciones con equipo de gestión***¿A quién corresponde la captación de fondos, al órgano de gobierno o al equipo de gestión? ¿Por qué?  *Es una función concreta pero interesa preguntar por ella.*  *Es una de las cuestiones que más debate genera por lo que puede estar bien que preguntemos de manera directa. Habrá que ver cuál es la opinión que tienen, porqué creen que es así, qué diferencias y matices señala el órgano y el equipo de gestión, etc.*  ¿Y la viabilidad económica en general? |

**Relaciones**

**Relaciones internas**

|  |  |
| --- | --- |
| RELACIÓN Y CONFIANZA | -¿Cómo diría que es la relación entre las personas que componen el órgano?  *De confianza, de amistad, depende…*  -¿Hay confianza entre miembros?  ¿Se confía en el trabajo que realizan unas y otras personas del órgano de gobierno?  ¿Se valora? |
| ASPECTOS POSITIVOS | ¿Qué es lo que más valora de la relación entre las personas del órgano de gobierno? |

**Relaciones con el equipo de gestión**

***Sólo para las organizaciones con equipo de gestión***

|  |  |
| --- | --- |
| RELACIÓN: GENERAL | -¿Cómo es la relación entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión?  *Esperamos su respuesta general: buena, nos entendemos, a veces debatimos, etc. Tratamos de rescatar e indagamos en cualquier idea que nos de pistas sobre posibles desavenencias, factores que favorecen la relación, etc.*  *Utilizar el término que les sea más familiar: equipo de gestión, equipo gestor, equipo de gerencia, equipo de dirección…* |
| RECONOCIMIENTO | -¿Existe un reconocimiento mutuo entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión?  *En caso afirmativo:* ¿En qué se percibe? ¿En qué se materializa?  *En caso negativo:* ¿Por qué no? ¿En qué medida afecta esto a la relación? |
| PRINCIPALES VIRTUDES: GENERAL (ASPECTOS POSITIVOS) | -¿Qué cuestiones positivas valora de la relación entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión? |
| PRINCIPALES DIFICULTADES: GENERAL | -¿Cuáles son las principales dificultades en la relación y la comunicación entre órgano de gobierno y equipo de gestión?  *Se trata de detectar cuales son las principales dificultades y obstáculos profundizando en cada uno de ellos (por qué, a qué se debe…)*  *Las siguientes preguntas se refieren a la comunicación, la información, la transparencia, el reparto de roles, etc. Nos interesa preguntar por ellas porque son algunas de las principales dificultades que parecen existir, a tenor de lo que hemos podido ir conociendo. Si salen en este punto hacer aquí las preguntas. Si no salen, las preguntamos de todos modos ya que interesa profundizar en ellas.* |
| EQUILIBRIO DE FUNCIONES | -¿Están bien diferenciados los roles del órgano de gobierno y del equipo de gestión? ¿Están claros los límites entre la labor que debe realizar el órgano de gobierno y la que debe realizar el equipo de gestión?  -¿Cuáles son las dificultades? ¿Por qué? |
| COMUNICACIÓN | -¿Cómo es la comunicación entre el órgano de gobierno y el equipo de gestión? *Pueden hablar de si es fluida o no, de que se realizan reuniones…* ¿Diría que es una comunicación fluida? |
| INFORMACIÓN | -¿Cómo se transmite la información (se realizan reuniones, se envía por email, WhatsApp, etc.)? ¿Cuáles son los canales de información?  *Si habla de la reuniones habrá que ver si son suficientes, si son fluidas, si son o no adecuados, etc.*  *Si habla de documentación preguntar si es comprensible, si es suficiente para estar informados/as y poder tomar decisiones, etc.*  -¿Todas las personas del órgano de gobierno cuentan con la misma información? |
| TRANSPARENCIA | -¿Diría que la relación es transparente (hay confianza, la información se traslada adecuadamente y de forma clara, etc.)?  *En caso afirmativo:* ¿Por qué si?  *En caso negativo:* ¿Por qué no?  *Es una pregunta que refuerza parte de las cuestiones que se han abordado. Pero puede ser interesante ver qué idea tienen en torno a la transparencia.* |
| DELEGACIÓN | -¿El órgano de gobierno delega?/¿delega adecuadamente?/¿sabe delegar?  *En este punto el debate podría ser si el órgano de gobierno delega autoridad o responsabilidad. Debe delegar autoridad (digamos que libertad para hacer las cosas que están delegadas) pero no responsabilidad.*  *Esperamos su reflexión y después preguntamos:*  -¿El órgano de gobierno respeta las decisiones del equipo de gestión? |
| RENDICIÓN DE CUENTAS DEL EQUIPO DE GESTIÓN | -¿El equipo de gestión rinde cuentas adecuadamente al órgano de gobierno? |
| COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN | -¿El equipo de gestión se identifica y está comprometido con la misión? ¿Se preocupa y vela por que se llegue a ella? |
| VISIÓN COMPARTIDA | -¿Existe una visión compartida o, en ocasiones, se producen diferencias de criterio?  *En caso afirmativo:* ¿Por qué? ¿En qué cuestiones? |
| COMISIÓN MIXTA | -¿Existen comisiones de trabajo ?  *En caso afirmativo:* ¿En qué consisten? ¿Cómo funcionan? ¿Son efectivas?  *En caso negativo:* ¿Serían necesarias? |
| RITMOS DE TRABAJO | -¿La toma de decisiones del órgano de gobierno es más lenta de lo que el equipo de gestión desearía? ¿Los ritmos son distintos?  *En caso afirmativo:* ¿Por qué? ¿A qué se debe? |
| LIDERAZGO | -Quién lidera la organización, ¿la junta o el equipo de gestión?  -¿Quién debiera hacerlo? ¿Por qué?  *En caso de incongruencia* ¿A qué se debe? |

**Relaciones con otros agentes**

|  |  |
| --- | --- |
|  | -¿Cómo es la relación con el resto de agentes de la organización (personas socias, personal remunerado, personas voluntarias, etc.)?  -¿Son importantes y necesarias estas relaciones?  -¿Se trabaja para fomentar estar relaciones? ¿Cómo? ¿Es suficiente?  *No hace falta entrar en detalle en cada una de ellas pero sí conocer un poco cómo es la relación. Sobre todo es importante en las organizaciones grandes, no tanto en las pequeñas.* |

**Responsabilidades, transparencia, rendición de cuentas y evaluación**

|  |  |
| --- | --- |
| RESPONSABILIDADES | -¿Cuáles son las responsabilidades de los órganos de gobierno y de las personas que forman parte de éstos?  -¿El órgano de gobierno tiene claro cuáles son sus responsabilidades?  -¿De quién es la responsabilidad última de la entidad? |
| TRANSPARENCIA  Y RENDICIÓN DE CUENTAS | -¿El órgano de gobierno es transparente (en las decisiones que toma, en las cuentas económicas…) con el resto de los agentes de la entidad?  *En caso afirmativo:* ¿De qué manera? ¿Cuáles son las vías que se utilizan para rendir cuentas y ser transparente?  *En caso negativo:* ¿Por qué no? ¿Es importante? ¿Por qué?  *En el bloque de relaciones con el equipo de gestión hemos preguntado por la transparencia, pero aquí buscamos saber si hay transparencia con el resto de agentes (personas socias…) y contextos (toma de decisiones…)* |
| EVALUACIÓN | -¿Se evalúa periódicamente la labor, el funcionamiento y la eficacia del órgano de gobierno (cumplimiento de objetivos, mejoras que debieran establecerse…)  *En caso afirmativo:* ¿Cómo? ¿Es útil? ¿Por qué?  *En caso negativo:* ¿Sería conveniente? ¿Por qué? |

**Buenas prácticas**

|  |  |
| --- | --- |
| BUENAS PRÁCTICAS | -¿Se ha puesto en marcha algún proceso, acción, iniciativa experimental, formación, etc. para mejorar el desarrollo del órgano de gobierno?  *En caso afirmativo:* ¿Cuál/es? ¿Con qué motivo/Para qué? ¿Cómo lo valora?  *En caso negativo:* ¿Sería necesario/interesante? |

**Dificultades y retos de futuro**

|  |  |
| --- | --- |
| PRINCIPALES DIFICULTADES | -En general, ¿Cuáles son actualmente las principales dificultades a las que se enfrenta este órgano de gobierno?  *La idea no es profundizar mucho porque se supone que ya hemos ido pasando por las distintas dificultades a las que se pueden estar enfrentando. La idea es que enumere y podamos ver qué dificultades prioriza.*  *Pueden salir cuestiones variadas: dificultades de renovación, desequilibrio de poderes, personas directivas con mucho peso, enfoques personalistas, alejamiento entre personas socias y junta directivas, personas socias que empiezan a sentirse meras receptoras, equipos de gestión con mucho poder…*  *Se profundizará solo en las que no hayan salido hasta el momento.* |
| CAMBIOS | -En general, echando la vista atrás, ¿qué diría que ha cambiado en el funcionamiento del órgano de gobierno?  -¿En qué ha mejorado?  -¿En qué ha empeorado? |
| FORTALECIMIENTO | -Pensando en el órgano de gobierno de su organización ¿qué tres cuestiones debieran fortalecerse?  *Se supone que ya lo habremos ido conociendo a lo largo de la entrevista así que este es el momento de que enumere y destaque las principales.*  -¿Qué características debiera tener un órgano de gobierno para ejercer una buena gobernanza?  *La persona entrevistada puede pensar en los órganos de gobierno en general, no sólo en el suyo.* |