

CONGRESO INTERNACIONAL DE SOCIEDAD CIVIL

“El poder de transformar sociedades y fortalecer democracias”



Cómo fortalecer el buen gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

Hotel Jaragua – 19 de noviembre de 2024

Javier Martín Cavanna



Naturaleza de las OSC

Sector público

Estado



Sector privado

Mercado
Empresas



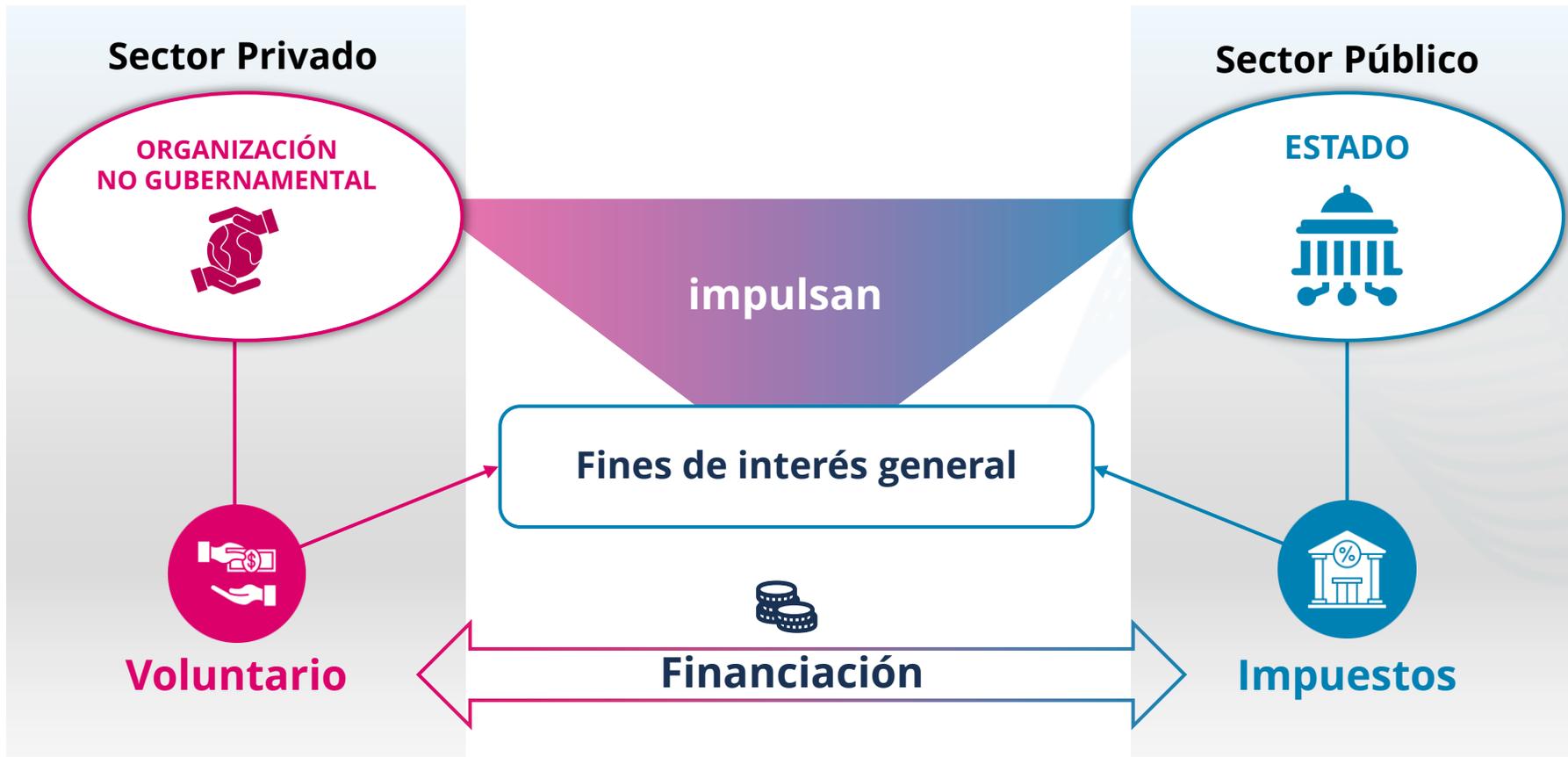
Tercer sector

Cooperativas
Instituciones religiosas
Asociaciones
Fundaciones
Clubes deportivos
Organizaciones de la sociedad civil



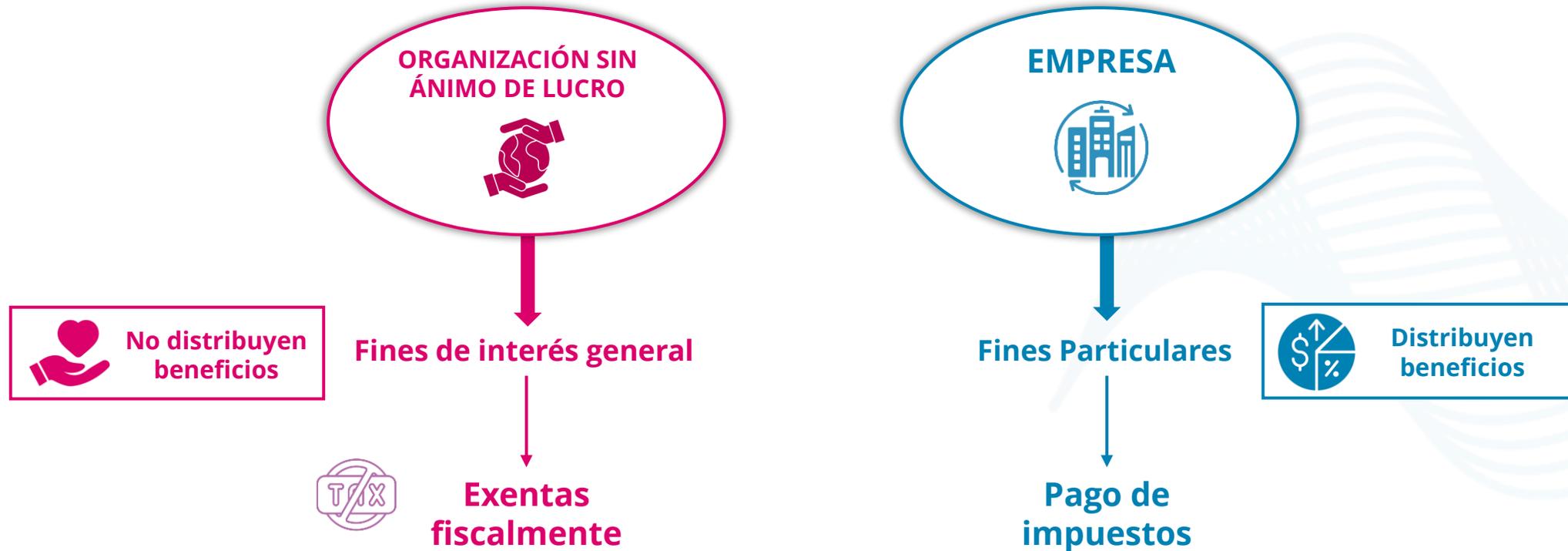


Elemento diferencial de las OSC





Elemento diferencial de las OSC



**Marco
normativo**



**Fines de interés
general**



**Exención
fiscal**



**No distribución
de beneficios**



Fines

Beneficios económicos



Cumplimiento de la misión





Financiación

Accionistas



Donantes





Destinatario del servicio

Cliente



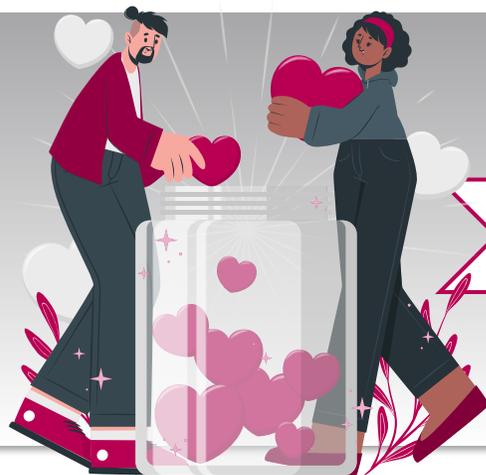
Beneficiario





Servicio

Cliente



Donante

OSC



Beneficiario

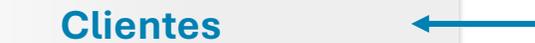




Fines

Financiación

Destinatario servicio



Consejo de
administración



Junta directiva
o Consejo





Relativamente pequeños

Acumulación de cargos (CEO y presidente del Consejo)

Homogéneos

Muy bien remunerado



Composición



Muy numerosos

Separación de cargos entre el DG y el presidente de la JD

Heterogéneos

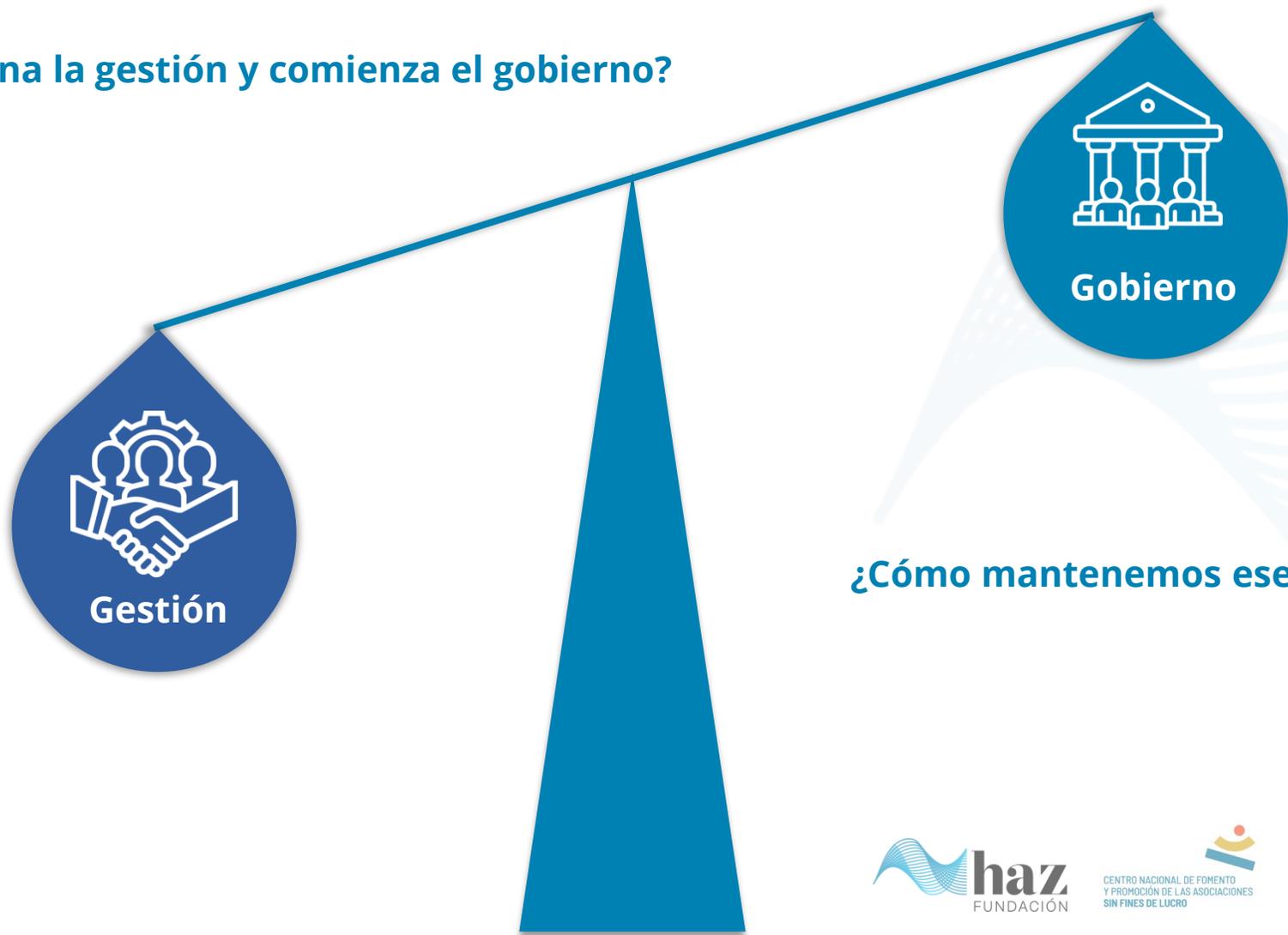
No remunerado



Características del órgano de gobierno en las OSC



¿Dónde termina la gestión y comienza el gobierno?



¿Cómo mantenemos ese equilibrio?

+ Faltan a más del 50% de las reuniones



+ Solo 2/3 reuniones al año



ÓRGANO PASIVO



+ No se renueva



+ No se evalúa al director



+ No se aprueba la estrategia



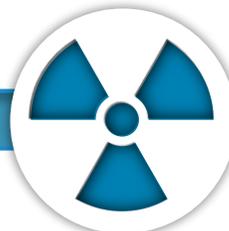
+ No se evalúa el desempeño



+ No se reparten tareas



Riesgos



del órgano de gobierno

MICROMANAGEMENT



+ Reuniones quincenales



+ Más de 4 comisiones



+ Decisiones operativas



+ Nombran a los directivos



+ Informes muy detallados



+ Miembros JD se dirigen a directivos

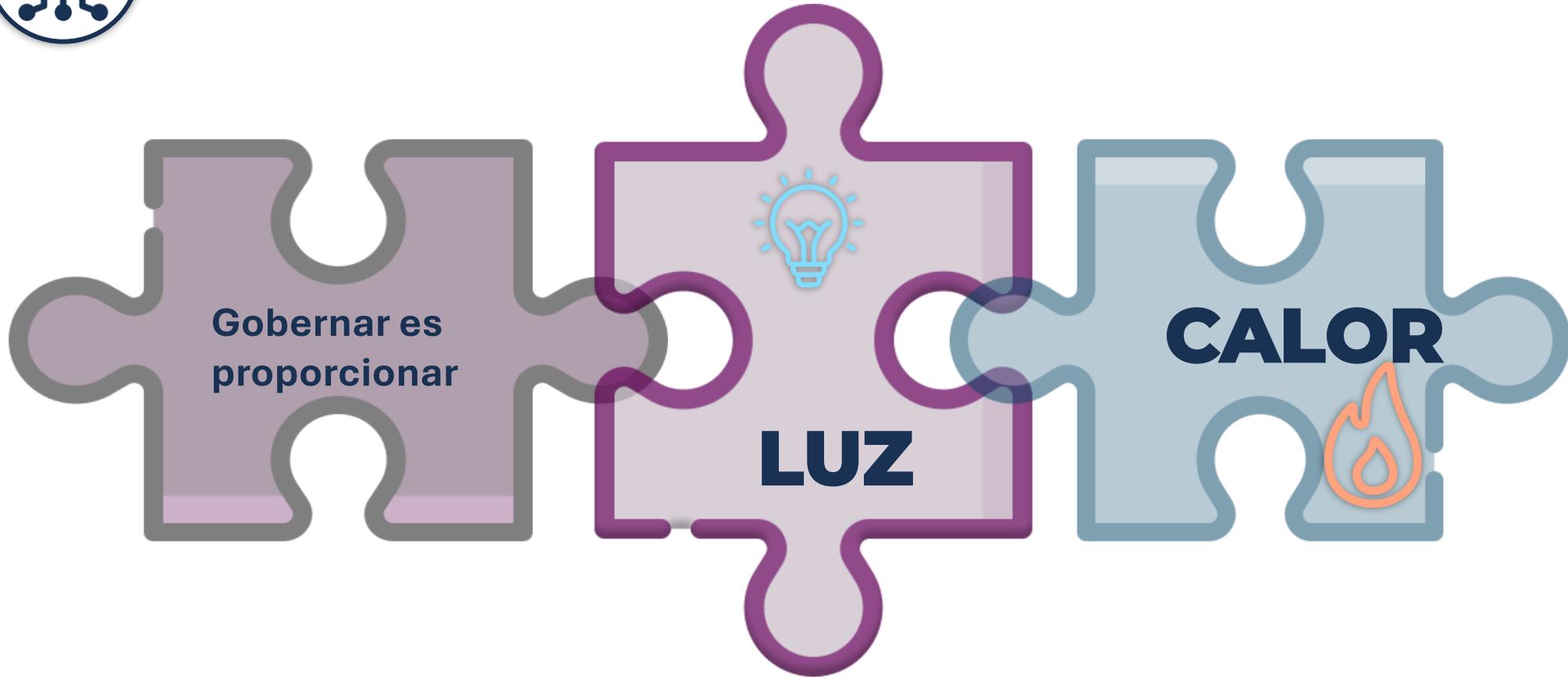


El gobierno de las OSC





¿Qué es gobernar?







- ¿Está bien formulada nuestra misión?
- ¿Necesitamos revisarla?
- ¿Cuáles serían los beneficios de una nueva formulación?



- ¿Nuestro modelo de financiación es sostenible?
- ¿Tenemos al director adecuado?
- ¿Tenemos banquillos?



- ¿Qué es lo que nuestro cliente/beneficiario considera valioso?
- ¿Estamos generando un cambio? ¿Cómo lo sabemos?
- ¿Qué debemos dejar de hacer?



¿Está bien formulada nuestra misión?

El propósito o razón de ser de la organización



¿Por qué existimos?

La población o grupo que atendemos



¿Quiénes son nuestros beneficiarios?

MISIÓN

Nuestro enfoque para abordar el problema



¿Cuál es nuestro foco?



¿Está bien formulada nuestra misión?

Facilitar la inserción de jóvenes en riesgo de exclusión social a través de proyectos formativos innovadores que aporten valor añadido a las empresas y potencien el trabajo en red



matia
fundazioa



Acompañar a las personas en su proceso de envejecimiento para mejorar su bienestar generando conocimiento y servicios personalizados que promuevan su autonomía y dignidad



¿Está bien formulada nuestra misión?





¿Necesitamos revisarla?

matia

fundazioa

ANTIGUA MISIÓN

Acompañar a las personas en su proceso de envejecimiento para mejorar su bienestar generando conocimiento y servicios personalizados que promuevan su autonomía y dignidad

NUEVA MISIÓN

*Acompañar a las personas en su proceso de envejecimiento para garantizar **su dignidad**, generando conocimiento, servicios personalizados **y ambientes (entornos) que promueven su autonomía de manera sostenible***



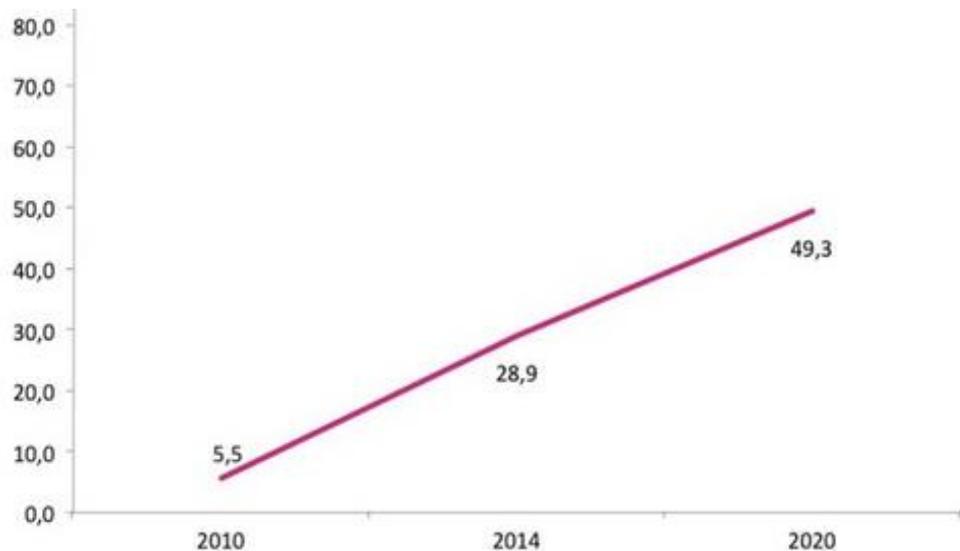


¿Cuáles serían los beneficios de una nueva formulación?

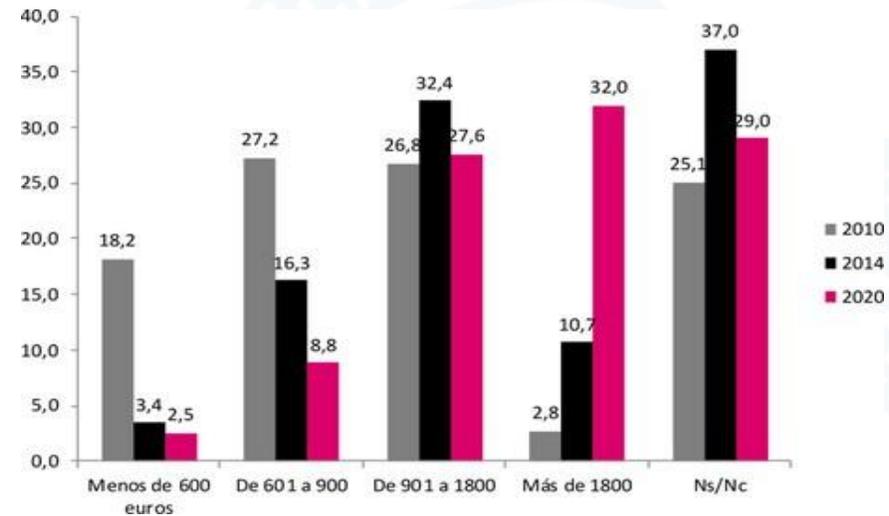
matia
fundazioa

Diagnóstico: urgencia del cambio del paradigma de cuidados

Evolución % de personas de 65 y más años que utiliza internet diariamente



Evolución de la situación económica, ingresos mensuales en la población de 65 y más años



Fuente: Estudio de condiciones de vida 2020 personas +55 en Euskadi 2020 (GV)



¿Cuáles serían los beneficios de una nueva formulación?



Solución **matia**
fundazioa



Transformar el 25% de las 58 residencias del tercer sector en el País Vasco en viviendas con cuidados conectadas con la comunidad con el enfoque de Atención Centrada en las Personas (ACP) en los próximos 12 años.



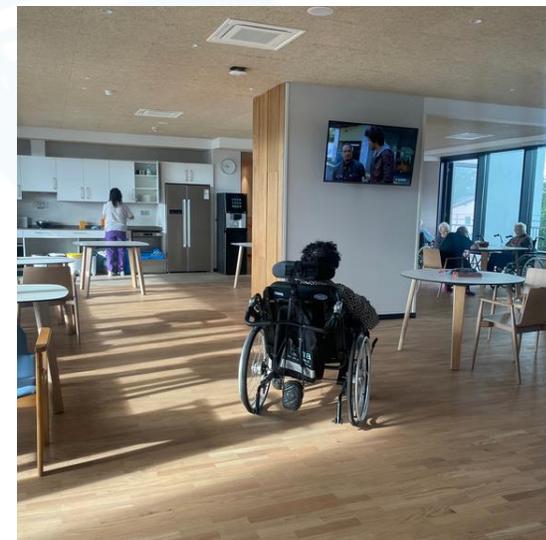
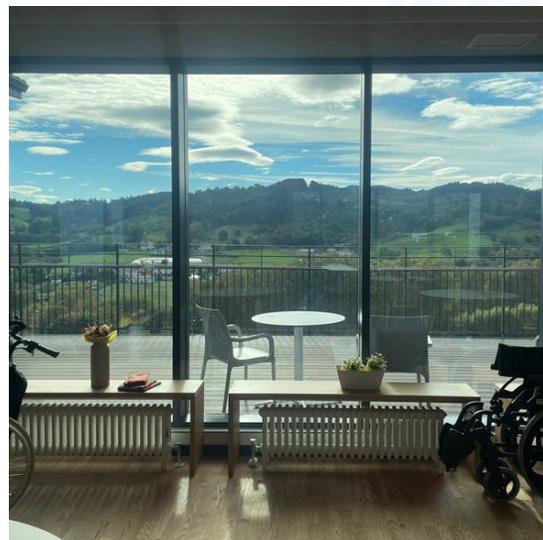
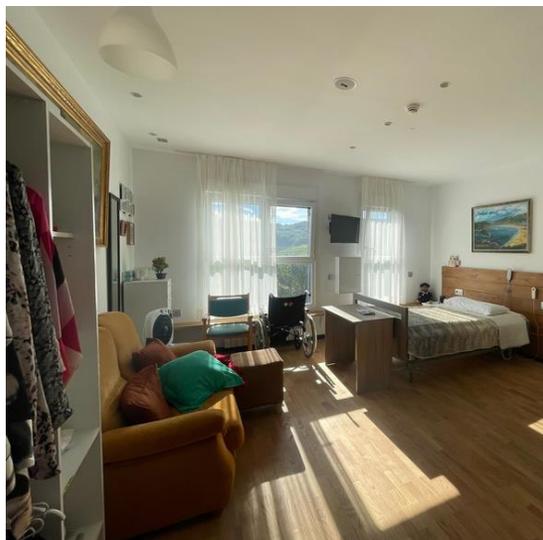


¿Cuáles serían los beneficios de una nueva formulación?



Solución **matia**
fundazioa

Viviendas con cuidados







¿Nuestro modelo de financiación es sostenible?

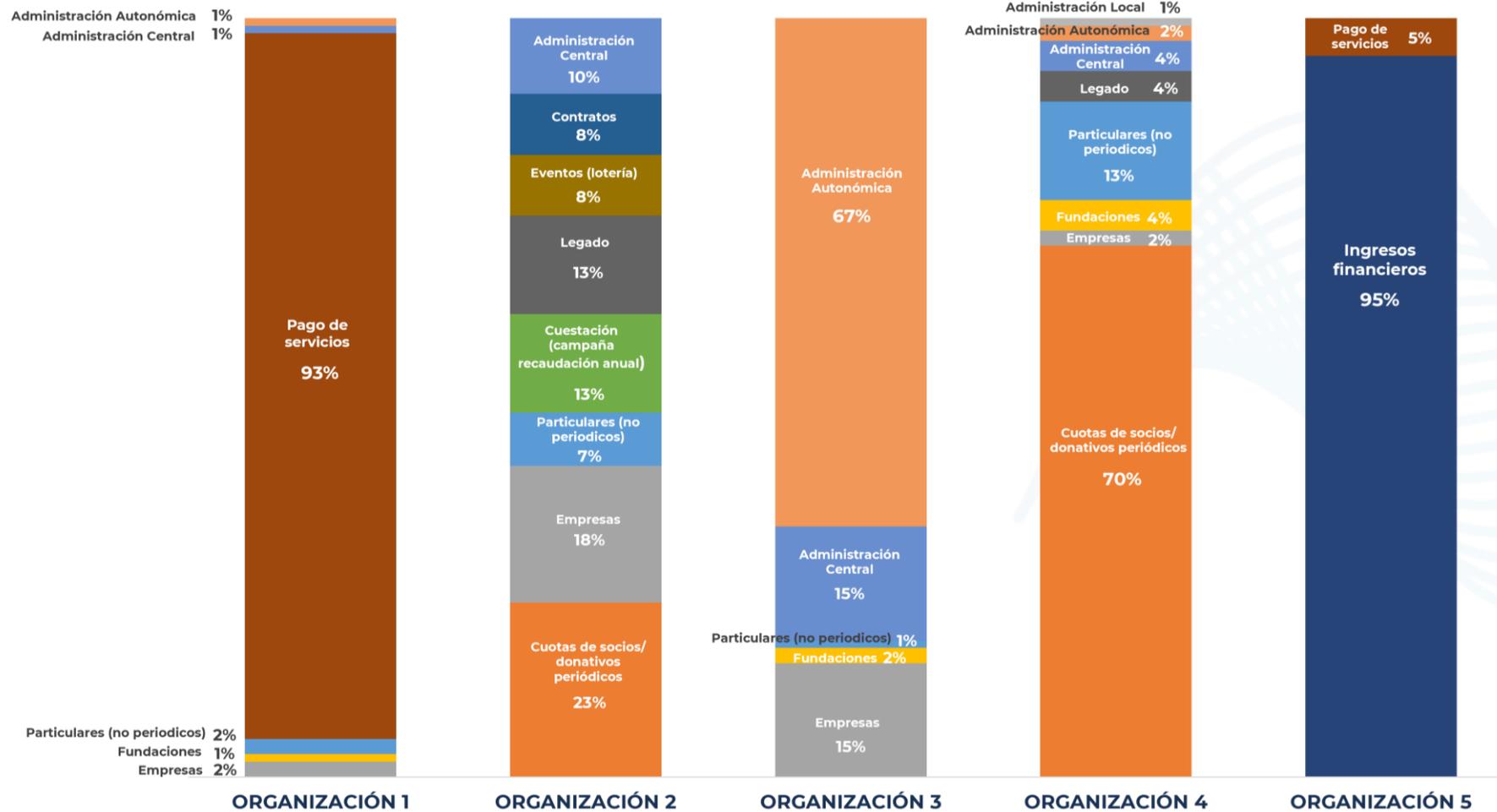
Diferentes fuentes de financiación

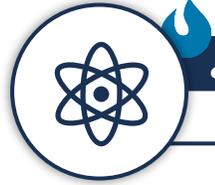




¿Nuestro modelo de financiación es sostenible?

Modelos de financiación





¿Nuestro modelo de financiación es sostenible?

Modelos de financiación

Criterios para analizar las fuentes de ingresos



Grado de pluralidad de las fuentes de financiación



Grado de previsibilidad de los ingresos

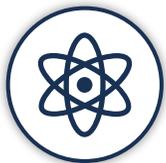


Grado de libertad sobre el destino de los fondos



Grado de influencia en la misión



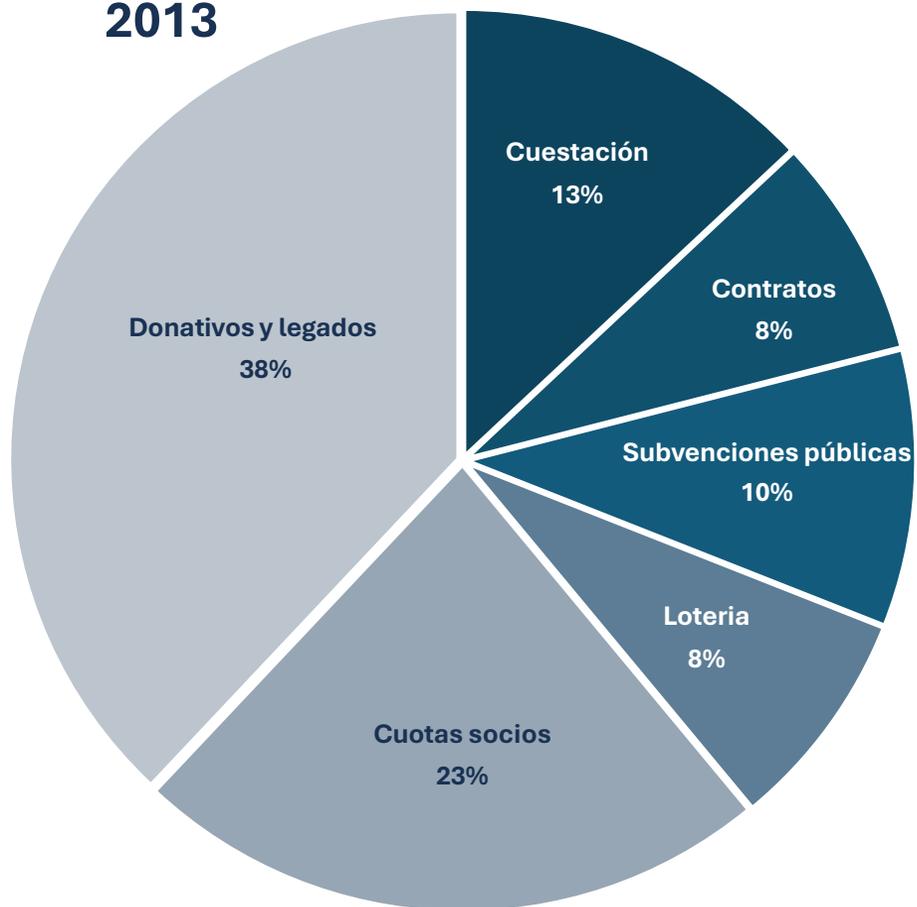


Modelos de financiación

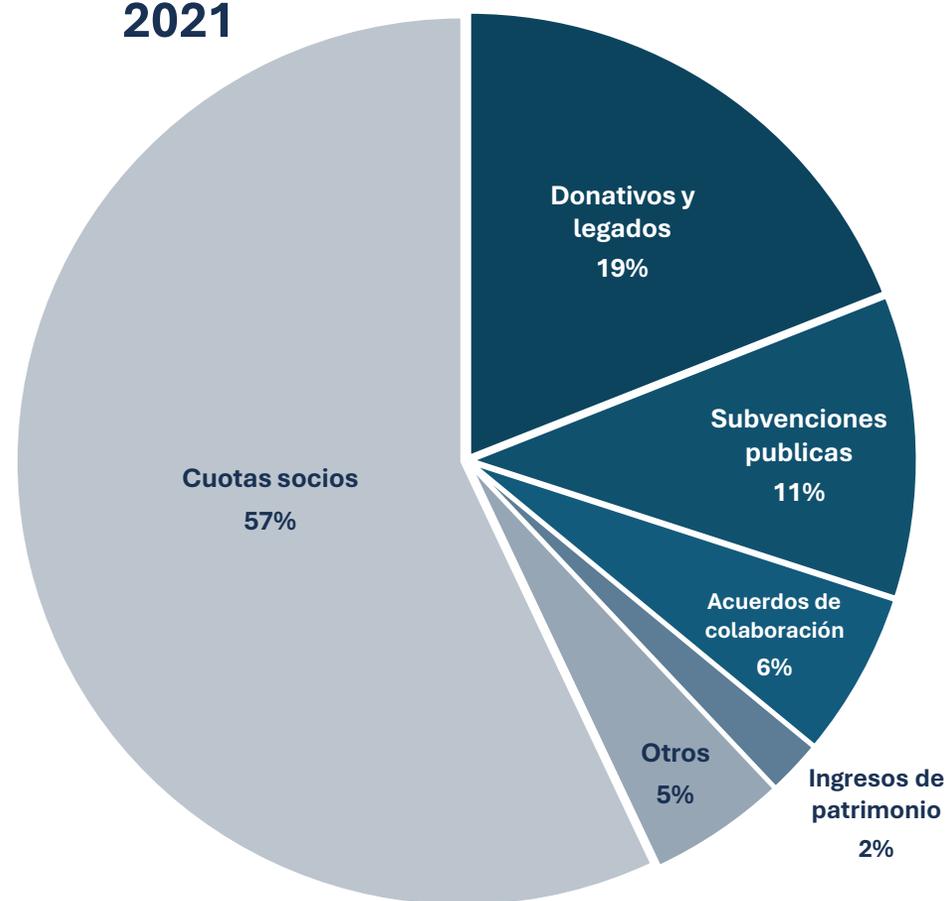
Hacia un modelo más sostenible: AECC

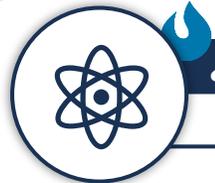


2013



2021





¿Nuestro modelo de financiación es sostenible?

Modelos de financiación

La misión de las entidades no lucrativas no es captar fondos...



...sino que captan fondos para cumplir su misión





¿Tenemos al director adecuado?



La decisión más importante de la JD es el nombramiento del DG



El único empleado de la JD es el DG



¿Tenemos al director adecuado?



El director/a ejecutivo es la principal persona encargada de aplicar la estrategia y políticas aprobadas por el órgano de gobierno.



El cargo de director/a ejecutivo es más permanente.

Un director ejecutivo suele trabajar con 3 o 4 presidentes.

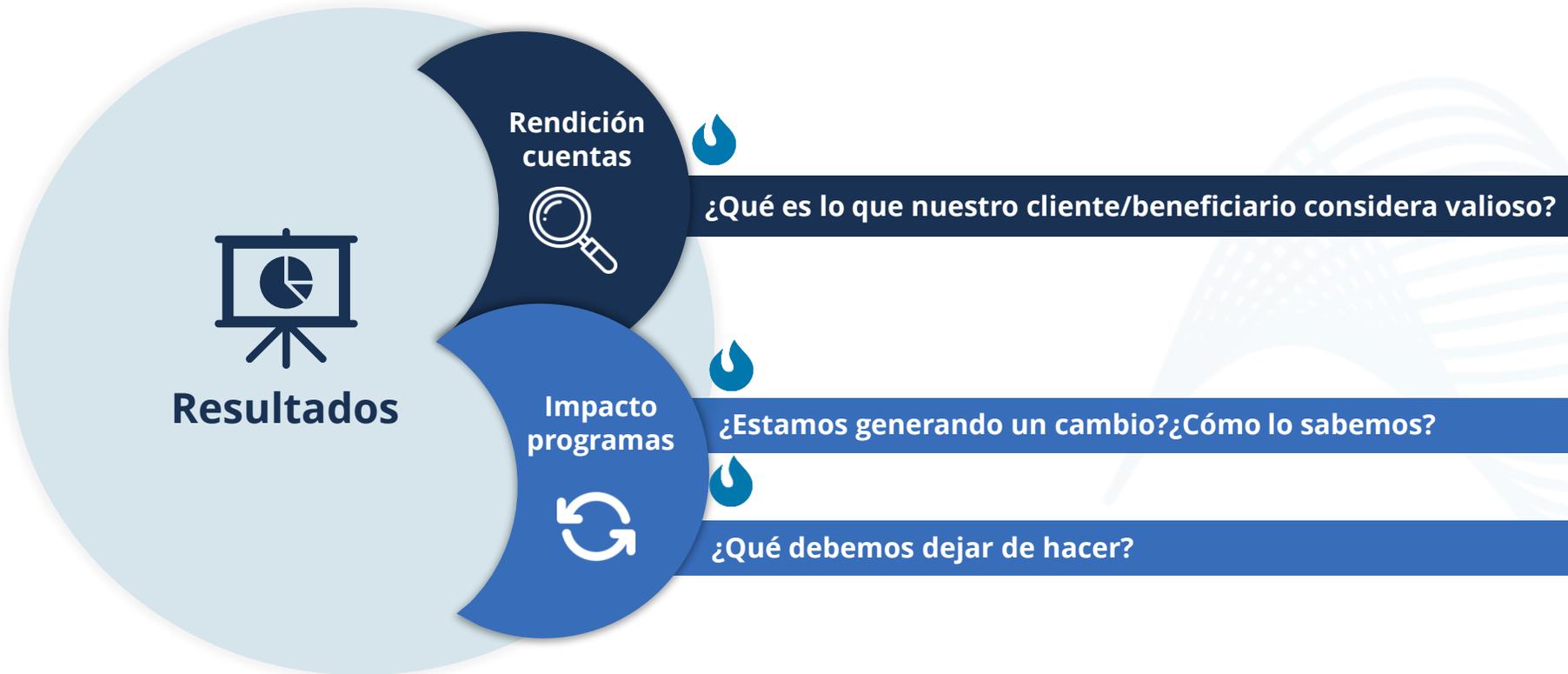


La cultura y los valores se transmiten fundamentalmente a través del director/a ejecutivo.



Corresponde al **órgano de gobierno** identificar los puestos clave en la organización, no sólo el director general o CEO, y tomar las medidas para asegurar la sucesión de los mismos (Plan de sucesión).







¿Qué es lo que nuestro cliente/beneficiario considera valioso?

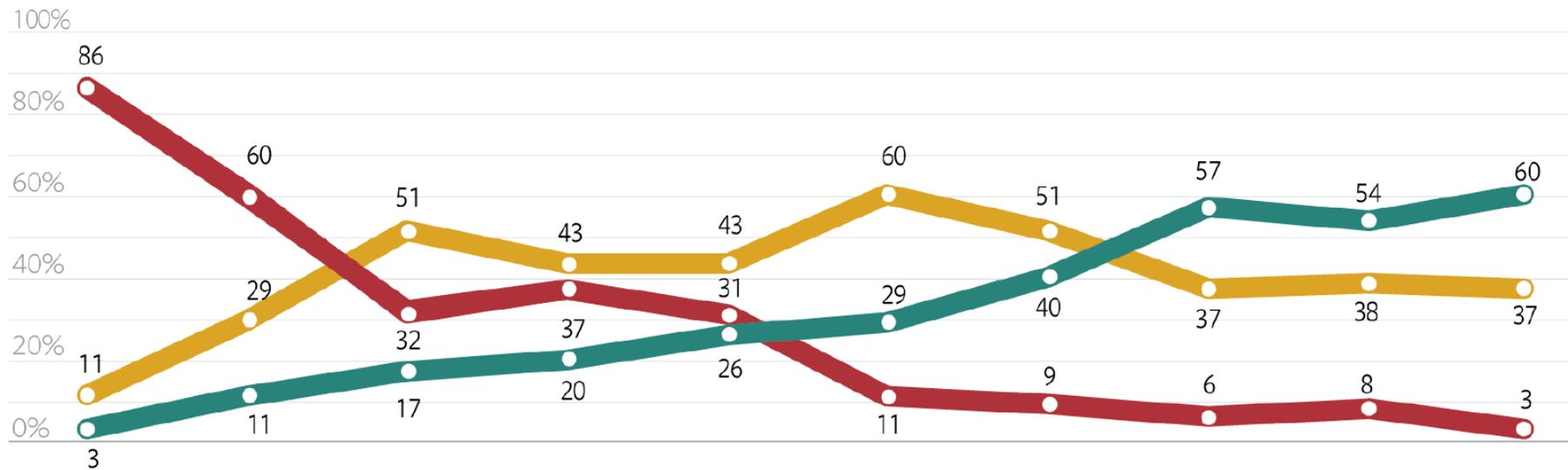




¿Estamos generando un cambio? ¿Cómo lo sabemos?

Evolución del grado de transparencia IBEX 35 2014-2023

● TRANSPARENTES ● TRANSLÚCIDAS ● OPACAS

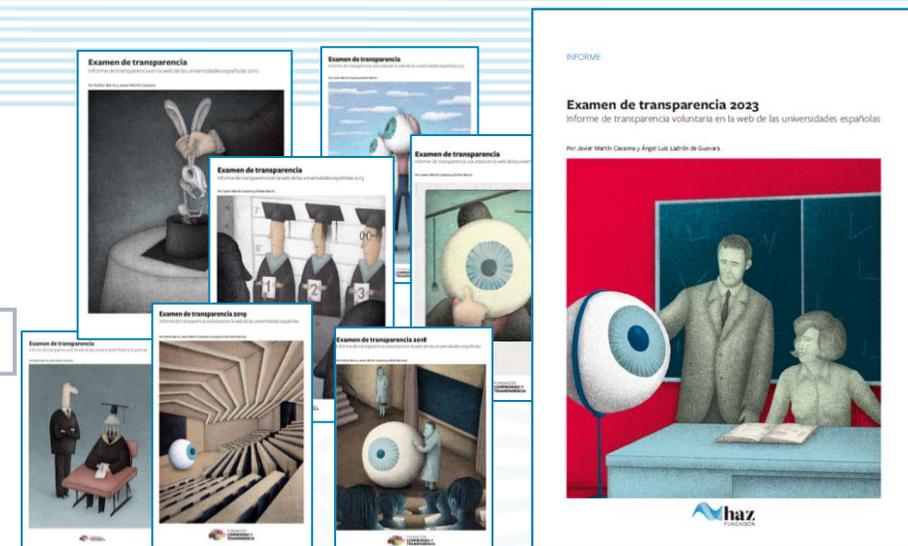
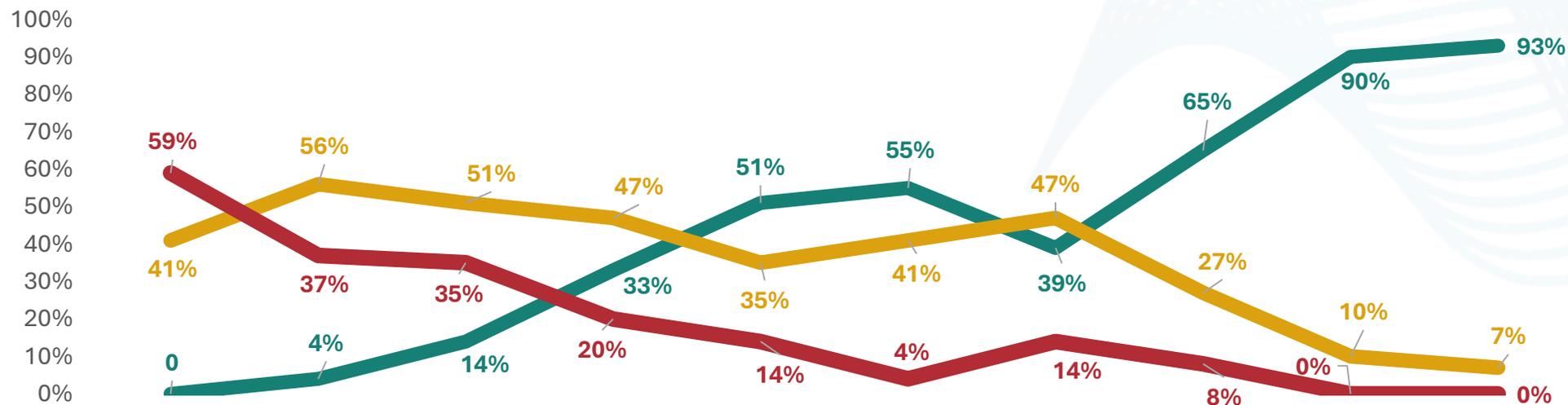




¿Estamos generando un cambio? ¿Cómo lo sabemos?

Evolución del grado de transparencia de las universidades 2011-2023

● TRANSPARENTES ● TRANSLÚCIDAS ● OPACAS





¿Qué debemos dejar de hacer?



Aprender a decir que no

- »» ¿Qué actividades deberíamos dejar de hacer?
- »» Para cada programa o actividad pregúntate:
 - ¿Si no estuviésemos haciendo esto, si no estuviésemos comprometidos, lo empezaríamos ahora?
 - ¿El enfoque de lo que estamos haciendo continúa siendo el adecuado?
- »» ¿Cuáles son las actividades -dos o tres- que contribuyen marginalmente o no que no tendrán gran peso en el futuro?



¿Qué es gobernar?



MUCHAS **GRACIAS**



DONANTE **CIVICO**

Filantropía en EEUU



La financiación para **fortalecer la democracia** en **EEUU** creció un 50% entre el 2017 y el 2022 pasando de 3.8 mil millones de dólares a 6,9 mil millones de dólares.

Esta cantidad, sin embargo, supone sólo el **1%** de toda la **ayuda filantrópica en el año 2023** que supuso 557 mil millones de dólares.





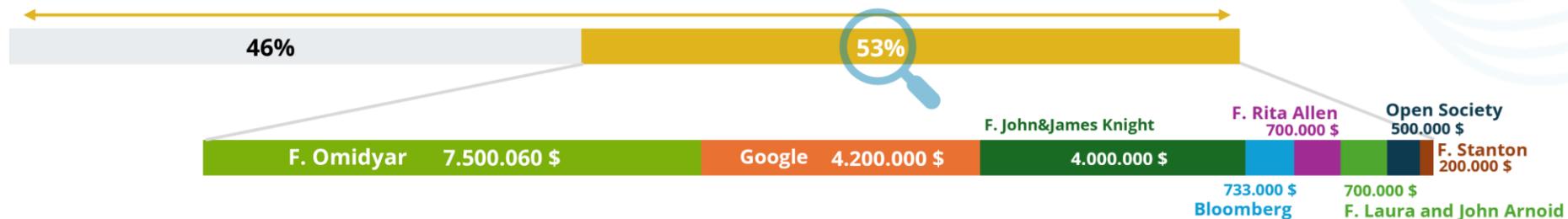
La **mayoría del dinero** destinado a financiar estas iniciativas **procede de grandes donantes** (empresas y fundaciones familiares pertenecientes a grandes fortunas) que impulsan estas actividades directamente desde sus fundaciones o apoyando a otras organizaciones.



Misión:

“contribuir a que el gobierno y la política sean más transparentes y rindan cuentas a todos”

Total recaudación (2011-2018): 34.646.000 \$



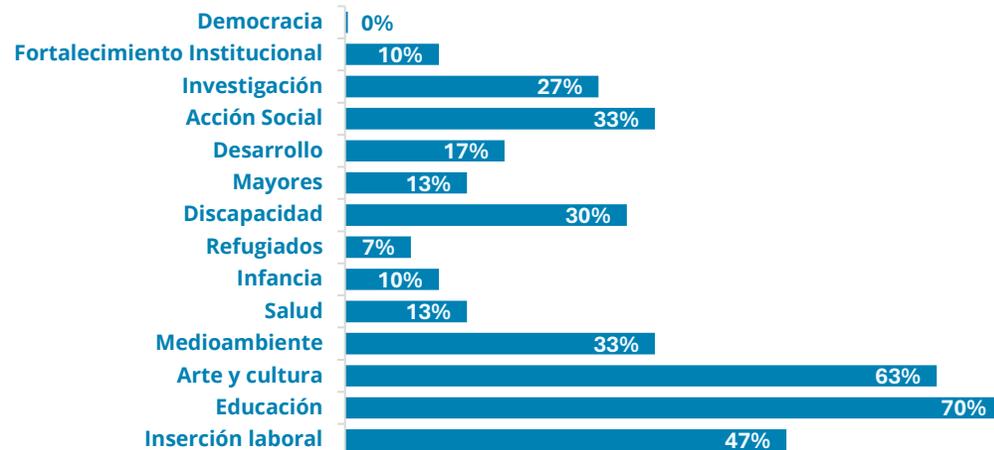
Filantropía en España



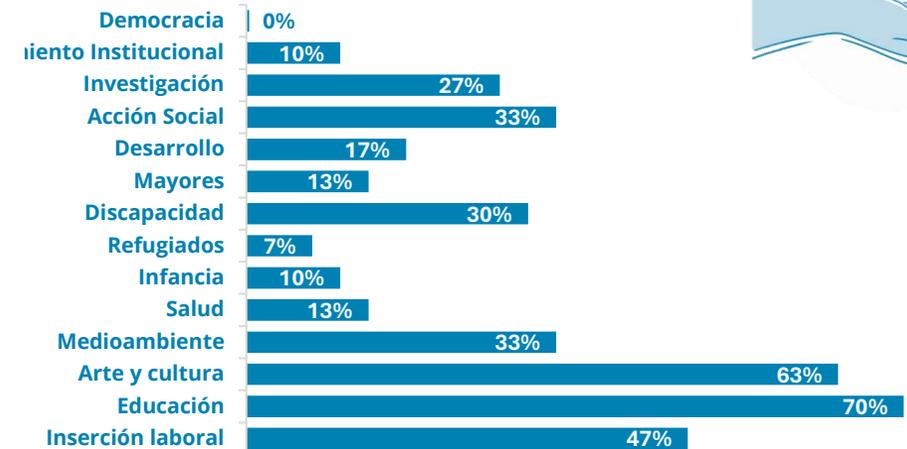
La filantropía en España y en los países de habla hispana, se ha concentrado en **impulsar causas sociales**.

Principales áreas de actividad cubiertas

Top 30 fundaciones empresariales



Top 20 fundaciones familiares



No existe un compromiso filantrópico procedente de donantes individuales, grandes fortunas y fundaciones, para impulsar causas cívicas.

Principales barreras para el donante cívico

1. Falta de conocimiento de iniciativas que generen un cambio sistémico 
2. Falta de masa crítica suficiente 
3. Falta de información sobre el impacto 
4. Falta de un director de orquesta 



Falta de conocimiento de iniciativas que generen un cambio sistémico



Existe el **deseo de colaborar**, pero **falta información y conocimiento** sobre las iniciativas, instituciones y proyectos que estén generando un cambio importante en la sociedad



Tocqueville

“La libertad no se consagra sin esfuerzo, y sus frutos sólo se ven a largo plazo”



Las causas cívicas requieren **un horizonte temporal mayor** y son más **difíciles de verificar**

Superar barreras



¿cómo?

- »» Identificar aquellas iniciativas que han tenido éxito y son escalables
- »» Buscar evidencias del cambio que ha generado (métricas adecuadas)



Falta de masa crítica suficiente



Cuando nos enfrentamos a la posibilidad de impulsar una causa cívica nos retrae la consideración de que nuestra **contribución aislada resultará insuficiente** para provocar un cambio real.

Superar barreras



¿cómo?

»» Buscar la colaboración entre los donantes a través de vehículos de donación colaborativa



Falta de información sobre el impacto



Las organizaciones **omiten información** sobre el impacto al **carecer de evidencias** que les permitan **medir el cambio** que están generando con su actividad

Superar barreras



¿cómo?



Generar métricas de impacto compartidas y auditadas para las diferentes tipologías de proyectos relacionados con iniciativas cívicas.



Falta de un director de orquesta



Faltan **instituciones** que sean capaces de desarrollar y ejecutar una propuesta colectiva coordinando la aportación del resto

El desarrollo e impulso de una estrategia de impacto colectivo requiere una **mínima estructura** cuya exclusiva función este focalizada en **impulsar, coordinar y comunicar** los avances a todos los agentes implicados.



Superar barreras



¿cómo?



Impulsar una institución (o la estructura creada al efecto) que ha de contar con credibilidad, se requiere mantener un perfil bajo, mucha transparencia y objetividad en la toma de decisiones y una comunicación frecuente y abierta con todos los participantes



Fondo Filantrópico CIVICUS

Para intentar superar estas barreras resulta imprescindible ofrecer a los donantes la posibilidad de **sumarse a un proyecto colectivo**, coordinado por una **institución independiente** y que goce de credibilidad, mediante el cual puedan amplificar su impacto **apoyando iniciativas contrastadas y eficaces** que estén contribuyendo a **generar un cambio real**

MUCHAS **GRACIAS**

