



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.tercersector.org.es

Informe

Transparencia y rendición de cuentas en las
organizaciones no lucrativas

Versión preliminar

Elaborado por:

Observatorio del Tercer Sector
Barcelona, Septiembre 2007

Contenidos

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes: el tercer sector en España	1
1.2. Relevancia de la temática	3
1.3. Objetivos.....	5
2. EL ESTUDIO	5
2.1. El OTS y el tema: línea de trabajo.....	5
2.2. La red iberoamericana	6
2.3. Metodología utilizada.....	8
3. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	11
3.1 ¿Qué se entiende por transparencia?.....	11
3.2. ¿Que se entiende por rendición de cuentas?	11
3.3. ¿Cuáles son los objetivos de la rendición de cuentas?	14
4. LOS INVOLUCRADOS	16
4.1. El mapa de involucrados	16
5. LOS MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS	18
5.1. Situación actual.....	18
5.2. Análisis de sitios web.....	24
6. LOS TEMAS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS	33
7. TEMAS CLAVE EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS	35
7.1. La adecuación del que – a quiénes – cómo	35
7.2. Elementos que facilitan la rendición de cuentas	36

7.3. Elementos que dificultan la rendición de cuentas.....	37
7.4. El impacto de la rendición de cuentas.....	40
7.5. El rol de los medios de comunicación.....	43
7.6. Algunas buenas prácticas.....	46
8. CONCLUSIONES.....	48
8.1. Retos de futuro.....	48
8.2. Hacia una cultura de la transparencia.....	49
ANEXOS.....	51
Anexo I. Trabajo de campo. Ficha técnica.....	52
Anexo II. Guiones de las entrevistas.....	53
Anexo III. Revisión sitios web: entidades analizadas.....	57
Anexo IV. Monitoreo de medios: artículos y noticias.....	63
Anexo V. Bibliografía.....	68

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes: el tercer sector en España

El tercer sector en España ha vivido, en los últimos años, importantes cambios que han venido dados por la evolución del contexto social, económico y político en el que se sitúa.

Aunque el sector no lucrativo español no es un fenómeno reciente, no es hasta el siglo XX en que se asiste a la reconstrucción de viejas instituciones y a la creación de nuevas formas de organización de la sociedad civil. Se considera que el derecho de fundación y asociación que recoge la actual Constitución tiene sus orígenes en la crisis de la sociedad estamental y la lenta construcción de la sociedad industrial. Es en este momento que surge la dialéctica entre Estado, Mercado y Sociedad Civil.

En función de la combinación de estos tres agentes, se pueden distinguir cuatro etapas históricas que reflejan la evolución del tercer sector en nuestro país.

Una primera etapa, de 1849 a 1899, el tejido asociativo se desarrolló a través del protagonismo de la Iglesia y, en este sentido, la beneficencia de carácter religioso experimenta un importante desarrollo. En una segunda etapa, de 1899 a 1936, se inicia un periodo de reforma social por parte de un Estado intervencionista bajo el signo de un liberalismo, un mercado nacional en proceso de articulación y una sociedad civil estancada e incapaz de sustituir el protagonismo de la beneficencia de la Iglesia. Luego, de 1936 a 1978, bajo el régimen autoritario, se encuentra la etapa de consolidación de la reforma social y se produce un retroceso de la beneficencia religiosa sin que se produzca una sustitución por parte de la sociedad civil. Finalmente, de 1978 a finales del siglo XX, la transición política, las crisis económicas, los avances en los procesos de secularización y los límites que afronta el Estado del Bienestar, se combinan generando un nuevo panorama donde se relacionan el Estado, la sociedad civil en auge y el mercado. Es el período de consolidación de los sistemas públicos de protección social y de articulación de sistemas de gestión plural del bienestar que combinan variables de democratización y participación.

En este marco, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) empiezan a tomar un rol cada vez más importante cubriendo el déficit social producido por la misma debilitación del Estado.

Asimismo, el proceso de globalización de las últimas décadas ha potenciado las diferencias sociales generando nuevos problemas y necesidades sociales a las que se tienen que dar respuesta.

Este contexto ha propiciado en la sociedad civil el desarrollo de una *cultura de solidaridad* que se traduce en un sentimiento de corresponsabilidad, muchas veces canalizado a través del asociacionismo.

Este contexto externo ha influido en el desarrollo y evolución del tercer sector que se ha ubicado en un espacio privilegiado del entramado social.

Así, las organizaciones no lucrativas han adquirido un mayor reconocimiento y protagonismo tanto a nivel económico, por el significativo número de recursos humanos y financieros que movilizan; social, por el impacto de sus actuaciones sobre los colectivos más vulnerables de la sociedad, así como a nivel político, por su capacidad de incidencia.

El paso de un asociacionismo inicial, basado en la beneficencia y el asistencialismo, a otro que asume el rol de agente de transformación social ha marcado la evolución del sector hacia una mayor profesionalización i especialización.

Asimismo, el tejido asociativo español se caracteriza por ser muy rico, tanto por el gran número de organizaciones como por la heterogeneidad de objetivos, subsectores de actividad, etc. Si bien esta riqueza constituye una importante fuente de capital social, también plantea una elevada atomización que se identifica como unos de los puntos débiles del sector.

Todo ello constituye un nuevo panorama en el que aparecen nuevos retos a afrontar.

1.2. Relevancia de la temática

El tema de la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil ha experimentado una creciente importancia en los últimos años. Poner en práctica los principios de transparencia y rendición de cuentas que tan a menudo las ONG reclaman a otros agentes sociales, como por ejemplo, las administraciones públicas y las empresas privadas, constituye en la actualidad uno de los principales retos del tercer sector.

La pérdida de la inocencia

Tradicionalmente, la base moral de las actuaciones de las organizaciones ha llevado a pensar que éstas eran buenas y que estaban legitimadas "per se", pero en el contexto actual se generan nuevos interrogantes acerca del papel de estas organizaciones en la mejora de la sociedad. ¿Quién tiene el derecho de contribuir, de involucrarse en el proceso de mejora de nuestra sociedad? ¿El estado, las organizaciones, las empresas, cada uno de los ciudadanos? ¿Porqué las opiniones de las entidades no lucrativas deben ser tenidas en cuenta por los gobiernos? Todos estos interrogantes se agrupan bajo este concepto de legitimidad.

La legitimidad del tercer sector

El creciente reconocimiento social, económico y político del tercer sector responde a la legitimidad que se le otorga y, en este sentido, cabe preguntarse: ¿Quién legitima a las organizaciones no gubernamentales? ¿Quién les otorga legitimidad? Entendemos por legitimidad *el estatus particular con que una organización es percibida por la sociedad y que le otorga el derecho de ser y actuar en sociedad*. El propio concepto parece presuponer que hay cierto forum o audiencia con capacidad o poder para determinar si una organización está legitimada. Este forum o audiencia es la sociedad en el sentido más amplio del término, incluyendo tanto actores públicos como privados, que aceptan y deben reconocer la legitimidad de una entidad para llevar a cabo su tarea organizacional.

La legitimidad de una organización no se adquiere de forma inmediata sino que es fruto de un proceso de trabajo largo, complejo, continuo y permanente donde la transparencia y, por ende, la rendición de cuentas juega un papel importante.

La legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil es clave para que éstas puedan ejercer su rol de agentes de transformación social y, por lo tanto, tener capacidad de incidir a nivel político.

El tercer sector como agente de transformación social

De entidades centradas en la satisfacción de necesidades básicas han pasado a ser entidades centradas especialmente en la provisión de servicios y en la defensa y promoción de derechos. En este sentido, la experiencia acumulada por las organizaciones ha demostrado que, a pesar de pequeños cambios a nivel micro, los sistemas y estructuras que determinan el poder y la distribución de recursos permanecen inamovibles. Esto ha hecho que muchas entidades hayan adquirido nuevos roles de trabajo más centrados en los ámbitos políticos, incidiendo en las políticas públicas y privadas existentes y generando propuestas alternativas, con la finalidad última de lograr transformaciones a nivel macro. Delante de este cambio de discurso y de modo de entender el mundo, generados a partir de los años 90, el tercer sector ha visto las relaciones y colaboraciones con los gobiernos y el sector privado como una oportunidad a explotar, no sólo a nivel de obtención de recursos, sino también de denuncia y reclamo de la corresponsabilidad de los distintos actores sociales.

Así, entendemos por incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil el proceso de influenciar resultados, incluyendo las políticas, posiciones y decisiones, de las instituciones públicas y privadas. Este proceso se sitúa en un contexto dinámico caracterizado por la desigualdad de poder que genera que determinadas voces e intereses no siempre sean promovidos y protegidos en nuestra sociedad.

Sin embargo, en los últimos años, se han abierto nuevas oportunidades para las organizaciones a nivel local, pero también a nivel nacional e internacional. Por un lado, se ha reconocido y legitimado a las entidades como entes cualificados para hablar en nombre de colectivos y sobre determinados temas relacionados con su ámbito de actuación.

En este nuevo rol que adoptan las organizaciones de la sociedad civil la transparencia y la rendición de cuentas vuelven a aparecer como elementos clave para conseguir construir y mantener la credibilidad como sector.

A pesar de las dificultades y pese a lo novedoso que es el tema en nuestro país, las entidades deben responder a la creciente demanda

social en pro de una mayor transparencia de sus actividades, garantizando la misma para todos sus actores y no eludiendo responsabilidades.

Así, en los últimos años, el sector no lucrativo de nuestro país ha hecho un esfuerzo importante en este sentido y se pueden empezar a encontrar iniciativas dirigidas a la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas (grupos de trabajo y reflexión específicos en el marco de coordinadoras de ONG estatales, intentos de establecer estándares sectoriales de evaluación, etc).

En todo, la transparencia y la rendición de cuentas son, sin lugar a dudas, algunos de los retos más importantes que el sector debe afrontar para garantizar la continuidad y el impacto de sus actuaciones.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de las organizaciones no lucrativas de cooperación al desarrollo a partir del estudio del estado de la transparencia y la rendición de cuentas.

Objetivos específicos

- Estudiar y analizar la situación actual en el panorama de la rendición de cuentas en las organizaciones.
- Visibilizar los discursos de los distintos agentes involucrados en los procesos de rendición de cuentas de las organizaciones.
- Identificar aprendizajes y retos orientados a la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones.
- Generar debate, reflexión y propuestas de mejora de la transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones.

2. EL ESTUDIO

2.1. El OTS y el tema: línea de trabajo

Este estudio se enmarca en una línea de investigación que desde el año 2004 está llevando a cabo el Observatorio del Tercer Sector (OTS). Bajo el nombre de *Reflexiones sobre el tercer sector: cuatro temas clave*, esta línea de trabajo tiene como objetivo fundamental la reflexión sobre el actual papel de las organizaciones no lucrativas como agentes de

cambio y transformación social. Por esto, este eje de investigación gira alrededor de cuatro temas identificados como grandes retos del tercer sector:

1. La legitimidad de las organizaciones
2. La incidencia política
3. La rendición de cuentas y la transparencia
4. La ética y los valores dentro el sector

En este marco, el OTS ha ido desarrollando diferentes actuaciones con la finalidad de profundizar en estos grandes ejes temáticos (recopilaciones bibliográficas, investigaciones, jornadas, etc). Entre otras, el año 2005 se llevó a cabo un estudio y unas jornadas sobre *La legitimidad y la incidencia política en las organizaciones del tercer sector*, y en el año 2006 tuvo lugar la jornada *Las entidades del tercer sector y la construcción de la confianza: la importancia de la transparencia*. Más recientemente, el pasado 7 de junio de 2007, se organizó conjuntamente con Intermón Oxfam y la Fundació Pere Tarrés una jornada de debate sobre la incidencia política de las entidades del tercer sector.

En este sentido, el presente estudio queda insertado en esta línea de investigación que constituye un eje estable de actuación del OTS.

2.2. La red iberoamericana

La realización de este estudio supone para el OTS la participación en un proyecto en red con otras nueve organizaciones latinoamericanas.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en América Latina y el Caribe han hecho conciencia real de las exigencias y requerimientos de transparencia de los distintos colectivos involucrados en su actuación y muchas organizaciones han empezado a buscar mecanismos, herramientas y estándares para complementar sus esfuerzos de avances en su propia rendición de cuentas. La ausencia de principios y prácticas consensuadas es un importante obstáculo y muchas veces las organizaciones actúan desvinculadas de sus involucrados (*stakeholders*) en la discusión de este tema. No hay verdadera coordinación de esfuerzos y los que existen están dispersos y fragmentados. El proyecto latinoamericano, financiado por la Fundación Kellogg's y liderado por el

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay surge para dar respuesta a los desafíos en relación a la rendición de cuentas.

Se trata de un grupo de organizaciones reconocidas en sus respectivos países y comprometidas con la promoción de la participación y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en las tareas del desarrollo. Las entidades participantes son las siguientes:

Argentina: AGODI, Asociación de Graduados en Organización y Administración Institucional. Fundada en 1999, uno de sus objetivos centrales es *"instalar carreras públicas y privadas de grado y de postgrado cuyo contenido sea la dirección y organización de instituciones sin fines de lucro, ONG y demás exponentes del denominado Tercer Sector, y profesionalizar la administración, fiscalización y gobierno de las entidades"*. (www.agodi.org.ar).

Bolivia: Catholic Relief Services (CRS) y Fundación Jubileo. Catholic Relief Services "es la agencia humanitaria oficial de la comunidad católica con sede central en Estados Unidos en los Estados Unidos". CRS Bolivia centra su trabajo en la participación ciudadana y promueve programas integrales a través del diseño e implementación de proyectos en colaboración con ciudadanos y socios locales (www.catholicrelief.org). La Fundación Jubileo, "es una institución de la Iglesia Católica Boliviana y Alemana que presta servicios a la sociedad civil boliviana, desde las dimensiones del análisis crítico y la investigación de la realidad, la formación ética, social y política". (www.jubileobolivia.org).

Brasil: RITS, Red de Informaciones para el Tercer Sector, fundada en 1997 con la misión de *"ser una red virtual de informaciones, volcada hacia el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y de los movimientos sociales"*. (www.rits.org.br). El proyecto será realizado en colaboración con el NAPS (Núcleo de Investigación, Solidaridades y Políticas) de la Escuela de Servicio Social de la Universidad Federal de Río de Janeiro, UFRJ.

Chile: Fundación Soles, creada en 1993, reconoce como su misión el *"fortalecer la capacidad de reflexión y acción de la ciudadanía para generar cambios culturales que conduzcan a una sociedad justa y solidaria"*. (www.fundacionsoles.cl).

Costa Rica: Fundación Acceso, creada en 1993, tiene como misión *"contribuir con el fortalecimiento de las capacidades de organizaciones y*

movimientos sociales latinoamericanos para construir sociedades participativas, incluyentes y sustentables". (www.acceso.org.cr).

Honduras: CEHPRODEC, Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario. Fundado en 1991, CEHPRODEC tiene como objetivo *"promover el desarrollo organizado tanto en el área urbana como rural, favoreciendo fundamentalmente a personas de bajos o de ningún recurso económico". (www.lasociedadcivilhon.org).*

Paraguay: Sumando, organización no gubernamental fundada en 1993, que define su misión como la de *"apoyar la democratización de Paraguay, mediante la creación de un ámbito coordinador de esfuerzos organizaciones y/o programas que tiendan a ese fin, mediante la educación". (www.sumando.org.py).*

República Dominicana: Alianza ONG, fundada en 1995, es una red multisectorial de OCS y tiene como objetivo *"promover a las organizaciones sin fines de lucro, sus aportes y su rol dentro de la Sociedad Civil, propiciando la coordinación interinstitucional, tanto con el sector público como con el privado". (www.impulsar.org; www.alianzaong.org.do).*

Uruguay: ICD, Instituto de Comunicación y Desarrollo. Fundado en 1986. Su misión es *"producir conocimientos y generar acciones que contribuyan a una mayor participación ciudadana en la vida democrática, en los procesos de desarrollo nacional y en la integración de América Latina". (www.lasociedadcivil.org).*

El Observatorio del Tercer Sector se ha incorporado a esta recién creada red ya que, por un lado, ofrece la oportunidad de compartir conocimientos con organizaciones con objetivos fundacionales similares (fortalecimiento de la sociedad civil) y, por el otro, poder intercambiar experiencias, aprendizajes y buenas prácticas entorno la transparencia y la rendición de cuentas en las OSC. La diversidad de países y la multiplicidad de perspectivas no pueden más que enriquecer el proyecto.

2.3. Metodología utilizada

La metodología utilizada para este estudio ha sido fundamentalmente cualitativa. Aún así, se ha incluido un análisis cuantitativo de la rendición de cuentas a través de sitios web de una muestra de organizaciones de cooperación al desarrollo del estado español.

Doble enfoque territorial

Las actividades que se llevan a cabo desde el Observatorio del Tercer Sector incorporan siempre un doble enfoque territorial. Por un lado el ámbito autonómico de Cataluña y, por el otro, el ámbito estatal, España. Este estudio incorpora también este doble enfoque que ha ayudado a delimitar su universo de estudio.

El universo de estudio

El universo de este estudio son las organizaciones no lucrativas que operan en España y que dirigen su actividad a la cooperación para el desarrollo a nivel internacional. Teniendo en cuenta el doble enfoque territorial anteriormente mencionado, el universo de estudio se ha definido a partir de tres redes estatales:

Organizaciones de segundo nivel	Nº de org.
Federación Catalana de ONG para el Desarrollo (FCONGD)	85
Coordinadora de ONG Estatal (CONGDE)	100
C.C. Ayuda al Desarrollo (Agrupación de Pequeñas y Medianas ONG)	33

En este sentido, el universo de estudio lo conforman un total de 218 organizaciones de cooperación al desarrollo españolas.

Técnicas metodológicas utilizadas

El presente estudio ha querido aproximarse a la temática de la transparencia y la rendición de cuentas a través de los discursos de los distintos agentes involucrados y a las prácticas que se dan en este ámbito desde las organizaciones no lucrativas, y para ello, se han utilizado las siguientes técnicas metodológicas:

Revisión documental y bibliográfica

Para la conceptualización del estudio se ha recurrido a una revisión bibliográfica sobre la temática. Asimismo, se han utilizado documentos de organizaciones no lucrativas relacionados con la transparencia y la rendición de cuentas (memorias de actividades, códigos éticos, cartas de responsabilidades, etc.)

Entrevistas en profundidad

Con el objetivo de visibilizar discursos desde diferentes perspectivas, las personas entrevistadas constituyen una muestra que, sin ser representativa, garantiza la diversidad de visiones:

Organizaciones de base de cooperación al desarrollo, de ámbito autonómico (Catalunya) y estatal.
Redes de entidades de cooperación al desarrollo, de ámbito autonómico (Cataluña) y estatal.
Personas con larga trayectoria en el sector de las organizaciones no lucrativas.
Certificadoras
Financiadores privados

Se han entrevistado a 12 personas y las entrevistas se han hecho, en todos los casos, en la sede de las organizaciones o instituciones (*ver Anexo I: Ficha técnica del trabajo de campo*).

Para llevar a cabo las entrevistas se utilizaron dos tipos de guías: una dirigida a organizaciones no lucrativas y otra dirigida a financiadores (*ver Anexo II. Guías para las entrevistas*). Aún así, todas ellas pretendían recoger aportaciones y visiones entorno a 5 temas clave:

1. Conceptualización: ¿Qué se entiende por rendición de cuentas?
2. Herramientas: ¿Cómo rinden cuentas las OSC?
3. Aportaciones i beneficios de la rendición de cuentas
4. Elementos que favorece/dificultan la rendición de cuentas
5. Retos para la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas

Revisión de medios de comunicación escritos

A raíz de los casos de supuesta corrupción y malversación de fondos en dos conocidas organizaciones no lucrativas de cooperación españolas (Anesvad y Fundación Intervida), el tema de la transparencia y la rendición de cuentas se ha situado, a lo largo de los últimos 5 meses, en el “ojo” de los medios de comunicación masivos y ha generado un importante debate público.

Se han recopilado más de 100 recortes de prensa, entre noticias y artículos de opinión, aparecidos en medios de comunicación escritos entre los meses de marzo y julio del 2007 a raíz de dos escándalos anteriormente citados.

Análisis web

Entendiendo los sitios web como una de las principales herramientas de comunicación de las organizaciones de la sociedad civil, se ha realizado una revisión de sitios web de organizaciones de cooperación al

desarrollo españolas y un análisis a partir de indicadores de transparencia.

Se han analizado 108 sitios web de entidades, seleccionadas de forma aleatoria a partir de los directorios de las tres plataformas de segundo nivel a partir de las que hemos definido el universo de estudio.

Aunque la muestra ha sido aleatoria se han buscado equilibrios en cuanto a:

- Ámbito territorial (Cataluña – España)
- Dimensión organizacional
- Forma jurídica (asociación/fundación)

(Ver Anexo V. Análisis web: listado organizaciones seleccionadas).

3. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

3.1 ¿Qué se entiende por transparencia?

La transparencia de una organización no lucrativa responde al grado o medida en que ésta rinde cuentas a sus involucrados. Pero cabe preguntarse: ¿toda rendición de cuentas es indicativa de transparencia? La clave está en saber cuál es el grado de rendición de cuentas adecuado o coherente con la razón de ser o misión de la entidad. A lo largo del estudio se ha intentado buscar respuesta a esta pregunta pero no será hasta que se analicen todos los elementos implicados en la rendición de cuentas que se logrará poner luz sobre esta cuestión.

3.2. ¿Que se entiende por rendición de cuentas?

Actualmente, el concepto de rendición de cuentas parece estar en la agenda de las organizaciones no lucrativas. Aun así, no parece haber consenso en su definición. El abordaje depende, en gran medida, de la posición desde dónde se habla y, sobre todo, depende de dónde se ponga el foco de atención. Puede ser una definición de rendición de cuentas centrada en el cumplimiento de la legalidad, o por el contrario, una definición donde el eje central sea el compromiso ético hacia la base social de la propia organización. Evidentemente, entre estas dos aproximaciones – casi extremas - hay matices y, a través del trabajo de campo realizado, se pone de manifiesto que en el ámbito de la rendición de cuentas, las cosas no son blancas o negras.

Existen diferentes maneras de definir rendición de cuentas y la búsqueda de un consenso al respecto resulta difícil. Si en un aspecto parece haber acuerdo es que, actualmente, la rendición de cuentas va mucho más allá de lo meramente económico o del estricto cumplimiento de la legalidad. Si bien el concepto tiene una fuerte connotación economicista y proviene del mundo empresarial, en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil abarca, cada vez más y de forma transversal, la totalidad de las áreas de gestión y funcionamiento.

A continuación se muestran algunas de las concepciones que han surgido en el trabajo de campo del estudio y que no hacen más que reforzar esta multiplicidad de enfoques.

En primer lugar se puede encontrar aquella rendición de cuentas entendida como todas aquellas acciones dirigidas a garantizar el cumplimiento de la legalidad.

"Hace referencia a la presentación de documentos frente al protectorado de fundaciones y que las actividades realizadas se correspondan a la voluntad fundacional y a los estatutos".

Extraído de una entrevista a un directivo de una fundación

Superados los mínimos legales, otra opción corresponde a una rendición de cuentas con un fuerte componente economicista y, por lo tanto, mayoritariamente vinculado a la rendición de cuentas económicas: balances de situación, cuentas de explotación, etc.

"Al recuperar del mundo empresarial el concepto de Accountability, tiene incorporado un fuerte componente economicista, de forma que transparencia y rendición de cuentas tiene que ver con que los datos económicos están bien auditados."

Extraído de una entrevista a un directivo de una ONG

En este sentido, se puede hacer un equívoco de la expresión "rendición de cuentas" y pensar que se señala sólo las cuentas económicas. Y no se trata sólo de esto.

"No entendemos la rendición de cuentas solamente en los aspectos de cumplimiento de la legalidad, sino que va más allá...en todo momento dar información, estar dispuestos a explicar los logros y los fracasos. Las actuaciones de la organización en todos los ámbitos de la propia organización, yendo más allá de la propia normativa."

Extraído de una entrevista a una fundación

Precisamente, y cada vez más, las organizaciones no lucrativas asumen un concepto de rendición de cuentas más amplio que representa dar

cuentas a la sociedad del impacto que tienen sus actuaciones, sus actividades, de cómo ayudan a mejorar la sociedad, su compromiso con su misión (y por tanto, por qué hacen unas actividades y no otras).

“Rendición de cuentas es explicar las decisiones estratégicas que tomas como organización (...) explicar las decisiones estratégicas macro así como también las decisiones dentro de cada uno de los proyectos que llevas a cabo.”

Extraído de una entrevista a directivo de una ONG

Y no tan solo se trata de explicar el porqué de las cosas, sino que yendo un poco más allá, la rendición de cuentas se percibe como algo inherente a la razón de ser de las organizaciones no lucrativas, vinculada a su propia misión y valores. En este sentido, aparecen repetidamente conceptos como *compromiso o responsabilidad ética* de las organizaciones de la sociedad civil a la hora de rendir cuentas.

“El compromiso que tiene cualquier asociación de la población civil en dar explicaciones, de si su misión, visión y objetivos se corresponden a la hora de trabajar, de manejar los recursos, tanto sean materiales como humanos. Debe explicar que aquellas cosas que hace las hace bien y como las lleva a cabo, si son eficientes, eficaces... Explicarse, ante una base social, una opinión pública. Tenemos que tener este compromiso, por que es innato e inherente al concepto de organización.”

Extraído de una entrevista a un directivo de una ONG

Y es precisamente a partir de esta corresponsabilidad que muchas veces las ONG han actuado de “controladores” y han exigido una rendición de cuentas a administraciones públicas o empresas.

Como se puede ver, el abanico de posibilidades es amplio y no se trata de cuestionar la validez de un u otro enfoque. Lo que reflejan es un estadio más o menos avanzado de la organización en la cultura de la transparencia.

3.3. ¿Cuáles son los objetivos de la rendición de cuentas?

Los objetivos de la rendición de cuentas son muchos y de muy diferente índole, pudiendo ir desde el mero cumplimiento de la legalidad a la mejora o aprendizaje organizativo. A continuación se identifican algunos de estos objetivos:

Fortalecer la legitimidad

Uno de los objetivos identificados de la rendición de cuentas es el fortalecimiento de la legitimidad, que está estrechamente relacionado con los conceptos de credibilidad y confianza social. Se rinde cuentas para ser transparentes y, por ende, poder llegar a ser creíbles ante la sociedad.

“Una interpretación de la rendición de cuentas es el significado de ser creíbles. Yo, a través de la transparencia y la rendición de cuentas lo que quiero es ser creíble y que la gente me vea y crea lo que estoy haciendo. (...) Construir confianza y mantener la credibilidad”.

Extraído de una entrevista a una Red de ONG

Como muestra este fragmento de entrevista, las organizaciones ven la rendición de cuentas como una manera de generar confianza social hacia sus acciones.

Promover el aprendizaje institucional

Si bien el aprendizaje organizacional se puede considerar como un beneficio de la rendición de cuentas, también es un objetivo por sí mismo. Los procesos organizacionales y las dinámicas de trabajo que implica la rendición de cuentas se identifican como un mecanismo que sirve para madurar como organización.

“La rendición de cuentas sirve para reflexionar sobre el trabajo hecho, el cómo se ha hecho, no atendiendo sólo a aspectos cuantitativos, sino también a los cualitativos. Es un proceso de mejora muy enriquecedor para la entidad.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Mejorar el impacto social de las actuaciones

Otro de los objetivos expresados de la rendición de cuentas es la mejora del impacto de las actuaciones de las organizaciones no lucrativas. Los procesos de evaluación, revisión y mejora continua que lleva implícita la rendición de cuentas permiten ajustar las intervenciones a las necesidades de los colectivos beneficiarios y, en este sentido, mejoran su impacto.

"El objetivo principal de la rendición de cuentas es mejorar las operaciones de la organización, es decir, que los proyectos mejoren y que las actividades tengan un mayor impacto sobre los beneficiarios. Para mí, el objetivo principal de la rendición de cuentas es éste."

Extraído de una entrevista a una ONG

Mejorar la capacidad de anticipación

En la línea del objetivo anterior, a través de los procesos de evaluación continua que implica la rendición de cuentas se incrementa la capacidad de reacción e intervención frente a nuevas necesidades detectadas. Esta misma capacidad de anticipación es uno de los valores de aportación más reconocidos del tercer sector a la sociedad y la rendición de cuentas tiene un papel clave en su potenciación.

Pregonar con el ejemplo

"Yo creo que tiene que ser un objetivo en sí mismo, incluso por principios éticos de una organización. Somos organizaciones que exigimos rendición de cuentas y transparencia a todo el mundo. Estamos detrás de los presupuestos del estado para raspar hasta el último minuto, o estamos detrás de a quien y como se venden armas o estamos detrás de la empresa privada para ver como... que menos que este principio este incorporado en su razón de ser. Yo creo que hay un principio en sí mismo por ser quien soy.(...) Luego habrán otras cosas, y no somos tontos, cuanto más rendición de cuentas hagas, más transparencia, más van a confiar en ti y genera más reconocimiento."

Extraído de una entrevista a una ONG

Como ya se ha comentado, y tal como muestra también este fragmento de entrevista, uno de los objetivos de la rendición de cuentas es hacer lo que se pide a los demás agentes sociales que hagan. Si las organizaciones no lucrativas quieren ser creíbles, deben ejercer la corresponsabilidad que exigen a las administraciones públicas o a las empresas y pregonar con el ejemplo rindiendo cuentas.

Mejorar la imagen

Si bien los objetivos de la rendición de cuentas se suelen identificar con aspectos relacionados con la ética, el compromiso y la mejora institucional, también es cierto que a través del trabajo de campo también se han expresado objetivos de carácter más pragmático, vinculados a la imagen, al *márketing* de la organización. Se tratat de una visión más instrumentalista de la rendición de cuentas (conseguir más personas asociadas, más recursos económicos, etc.).

“Yo creo que hay unos objetivos más filosóficos o éticos y otros más interesados, más pragmáticos. Yo pienso que los primeros son más importantes que los segundos. Desde un ámbito donde los valores son muy importantes, donde se está recurriendo a fuentes de financiación que se basan en el voluntarismo, en la solidaridad de la gente o de las instituciones, yo creo que es muy importante, éticamente, rendir cuentas. Rendir cuentas en el sentido amplio del término. Por otro lado, hay otra perspectiva más pragmática si se quiere relacionar con el marketing. Es un tema al que nos tenemos que sumar por que ya hay una presión, hay una serie de entidades que se están dedicando un poco a evaluar este tipo de cuestiones dentro del ámbito de las ONGs. y porqué incluso desde la perspectiva del marketing puro y duro ya nos viene bien hablar de este tema y demostrar que es algo que nos preocupa y que lo estamos trabajando. Yo creo que hay estas dos perspectivas. Para mí el riesgo es que la segunda prevalezca más que la primera.”

Extraído de una entrevista a un experto del sector

Son dos perspectivas que, en muchos de los casos conviven sin mayor conflicto. Aún así, sobretodo en las grandes organizaciones, se identifica como un riesgo el hecho de vincular excesivamente los temas de la rendición de cuentas con las tareas propias del *márketing*.

4. LOS INVOLUCRADOS

4.1. El mapa de involucrados

Cuando se intenta definir los diferentes colectivos involucrados a las que una organización no lucrativa debe rendir cuentas aparece recurrentemente una distinción entre el grupo de internos y el grupo de externos.

“Cada uno tiene que decidir a quien. Podemos hacer un poco un recorrido de, a quienes en general. Yo creo que lo primero es a nivel interno, a sus empleados, a su órgano de Gobierno, a los usuarios, beneficiarios. Y como segunda capa a todas aquellas personas, entidades y instituciones que han apoyado de alguna manera la organización. A los donantes a los socios, las empresas. Cuando hablo de empleados hablo de los remunerados y los no remunerados. A las empresas colaboradoras a los financiadores públicos. A los medios de comunicación y a la sociedad en general. A cualquier persona, independientemente de que tenga una relación o no con a organización. Hay que rendir cuentas a la sociedad en general.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Involucrados internos

En la propia organización se pueden encontrar los siguientes:

- Órgano de gobierno de la entidad (Junta directiva, en el caso de las asociaciones, y Patronato en el de las fundaciones)
- Equipo de trabajo operativo, incluyendo el voluntariado
- Las personas asociadas
- Los beneficiarios o destinatarios de las actividades de la organización.

Involucrados externos

Como involucrados externos se encuentran una gran variedad de colectivos. Se pueden encontrar desde las redes en las cuales las organizaciones forman parte, hasta la sociedad en general. Aunque es tarea de cada organización definir cuáles son su grupo de involucrados externos, algunos de los que se identifican recurrentemente son:

- Redes de entidades
- Financiadores públicos y privados
- Protectorado
- Empresas
- Ciudadanía en general
- Medios de comunicación.

Cuando el foco de estudio son las organizaciones de cooperación al desarrollo, resulta interesante ver como se incorporan nuevos actores en los procesos de rendición de cuentas. Por un lado, destaca la rendición de cuentas a unos beneficiarios muy poco tangibles y a unas organizaciones del sur con las que la organización establece alianzas para poder actuar, las denominadas *contrapartes*.

"Los grupos de interés, tenemos a todo el mundo. Desde las contrapartes del Sur, que esto no lo hacemos y es una asignatura pendiente, hasta la persona de la calle que te está dando un apoyo puntual, desde tu voluntario que cree en el organización, los órganos de gobierno de la entidad... Yo creo que también tiene que ser a diferentes niveles. Obviamente la rendición de cuentas que tú le puedes hacer a una contraparte no será al mismo nivel del de la persona que puntualmente te hace un donativo, pero yo creo que siempre tiene que ser desde una perspectiva muy pedagógica..."

Extraído de una entrevista a una ONG

Cuando se aborda el tema de los involucrados y por lo tanto del *a quién* deben rendir cuentas las organizaciones no lucrativas, inmediatamente surge el tema de las herramientas, del *cómo*. Existe una preocupación en el sector por conocer y tener la capacidad de ajustar el diseño de los mecanismos de comunicación y de rendición de cuentas a las exigencias o requisitos de los distintos colectivos de involucrados.

"Depende de cada entidad, pero en general tendría que ser: los profesionales de la propia entidad, los socios, los cofinanciadores varios, la sociedad implicada y los beneficiarios, y la sociedad en general. Claro que el grado será diferente, no es lo mismo unos que los otros, las herramientas y los procedimientos serán diferentes."

Extraído de una entrevista a una ONG

5. LOS MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

5.1. Situación actual.

Las organizaciones disponen de diferentes mecanismos de rendición de cuentas que responden a distintos niveles de exigencia.

Por un lado se pueden encontrar las **herramientas de tipo normativo** a través de las cuales las organizaciones cumplen con la legalidad y los requisitos contractuales de los financiadores (públicos o privados). Aquí hay, principalmente, auditorías económicas, informes de actividades e informes de justificación de gastos económicos vinculados a subvenciones.

“Hay una rendición de cuentas que viene obligada por los cofinanciadores públicos, es decir, que cuando recibes financiación pública, de una convocatoria, hay que entregar la memoria o los informes de seguimiento y finales de los proyectos financiadores. Y este sería un mecanismo que nos viene dado tanto por públicos como privados. Incluso cuando los financiadores privados no nos lo piden, también se lo damos. Lo hacemos siempre que hay un financiamiento de carácter finalista.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Esta tipología de herramientas se valora como una rendición de cuentas muy parcial y se percibe como una forma pasiva de rendir cuentas.

“Tenemos varios mecanismos pero creo que las ONG tenemos que ser mucho más proactivas con la rendición de cuentas. Legalmente tenemos la auditoría anual i poca cosa más, que lo que hace es verificar cómo te has gastado tus recursos según normas contables, solamente, pero en ningún momento garantiza que hayas gastado tus recursos a tu misión social.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Asimismo, también existen **herramientas de comunicación** que, más allá de rendir cuentas con el objetivo de cumplir con la legalidad, incorporan aspectos informativos que constituyen auténticas cartas de presentación o ventanas abiertas a la organización.

“Yo creo que hay dos tipos de herramientas. Una que es la que utiliza el marketing desde la propia organización, principalmente dirigida a socios y a donantes. Y otra que está más ligada a la capacidad analítica de la propia organización para manifestar, para expresar y hacer participe a los públicos que sean, de los problemas en los que se encuentran, de cómo enfocan ellos la respuesta a estos problemas. (...) De todas formas, las herramientas que más se utilizan son, fundamentalmente, los propios medios de comunicación de las organizaciones. Las organizaciones, por lo menos las grandes, periódicamente generan herramientas de comunicación. Precisamente para contar lo que están haciendo. Estas herramientas de comunicación, en la línea que comentábamos antes, son fundamentalmente descriptivas. (...) Otra herramienta fundamental es la memoria. Aquí estamos en lo mismo, la memoria puede ser más o menos analítica, pero es una herramienta muy importante.”

Extraído de una entrevista a un experto del tercer sector

La incorporación y el desarrollo de estas herramientas están estrechamente relacionados al grado de desarrollo, madurez y capacidad organizativa. Aquí encontramos:

Memoria anual de actividades

La memoria anual de actividades se identifica como la herramienta más utilizada para rendir cuentas de forma generalizada a los distintos colectivos involucrados. Sirve tanto para personas asociadas, como para el equipo operativo de trabajo, como para los voluntarios o la sociedad civil en general. Es la herramienta más común para explicar la organización, en sentido amplio. En ellas se hace balance anual de la actuación de la organización.

Sitios web

En el tercer sector español, hace tiempo que las llamadas Nuevas Tecnologías han dejado de ser *nuevas* y se han convertido en una herramienta clave para su desarrollo y evolución. Pequeñas, medianas o grandes, las organizaciones han hecho esfuerzos importantes para incorporar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en sus prácticas de gestión y funcionamiento. Las TIC han contribuido, sin lugar a dudas, al fortalecimiento organizativo del tercer sector, potenciando el trabajo en red, la sistematización de procesos, etc.

"Otra herramienta importante es tener una página web actualizada. Hoy por hoy, no sólo apostamos por ella, sino que intentamos fortalecerla. De hecho, en algunas cosas hemos dejado el papel y hemos apostado por la web. Que a demás es bastante más económico y más ecológico."

Extraído de una entrevista a un directivo de una ONG

En este marco, los sitios web se han constituido como una de las principales herramientas de comunicación de las organizaciones de la sociedad civil pero, ¿qué uso se hace del web a favor de la transparencia y la rendición de cuentas?

Publicaciones organizativas

Otra herramienta muy utilizada para la rendición de cuentas es la generación de publicaciones. A menudo, estas publicaciones suelen ser subproductos de la memoria anual de actividades adaptadas a un colectivo determinado. Se pueden encontrar boletines informativos dirigidos exclusivamente a las personas voluntarias, informes específicos de resultados para las empresas colaboradoras, etc.

“A los socios, a ellos les rendimos cuentas de cómo va con mecanismos como la memoria, la mini memoria la web, la revista, el boletín electrónico. Y tenemos un mecanismo que empezamos hace 4 años, que es la convocatoria de asambleas de socios. (...)Y hay una rendición de cuentas que hacemos más internas, que aprovechamos los materiales que tenemos. Por ejemplo, nosotros tenemos un mecanismo de comunicación tenemos una área de comunicación interna en 2 o 3 personas, que no sólo se encarguen de la comunicación interna, sino de desarrollo institucional. Que trabajamos el tema de los valores, asegurar la misión, la formación interna de los equipos que se incorporan, etc. Este equipo edita diferentes materiales de comunicación interna, a través del correo electrónico, tenemos un intranet, desde hace tres meses utilizándolo, por que ha sido muy útil para los voluntarios.”

Extraído de una entrevista a un experto del tercer sector

Espacios de participación

Otra herramienta de rendición de cuentas que utilizan algunas organizaciones es la creación de espacios de participación donde, por ejemplo, las personas asociadas, tienen la oportunidad de pedir la información que consideran relevante y, a su vez, la organización tiene también la oportunidad de escuchar y rendir cuentas de forma directa a su base social.

“(…) Luego hay actos, muchos a lo largo del año, en los que hacemos la memoria de forma presencial. Me tengo que recorrer todas las ciudades de la zona, convocar a los socios de las ciudades, que tienen delante alguien del equipo directivo y hay un espacio donde la gente puede hacer preguntas directamente a la organización. Nuestra responsabilidad está en crear los espacios de intercambio, de rendición de cuentas, de participación de los socios. Vale la pena promover estos espacios, o por ejemplo, fomentar jornadas de puertas abiertas, montar plafones, etc. En este aspecto creo que hemos dedicado muchos esfuerzos y hemos avanzado en rendir cuentas de forma más directa. la memoria de actividades es más institucional. Lo que hacemos es intentar aterrizar la rendición de cuentas.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Evaluaciones y certificadoras

En España, durante los últimos años, las administraciones públicas vienen promoviendo en las organizaciones no lucrativas la implantación de sistemas de calidad y, en algunos casos, esta implantación ha estado vinculada a la posibilidad de obtener fondos públicos. Sea por una u otra razón, hablar de mejora continua o de mejora de la gestión son temas que están presentes desde hace unos años dentro del tercer sector y cada vez son más las entidades certificadas en temas de gestión de calidad, sea con la norma que sea (ISO 9000, EFQM, ONGconCalidad, etc). Así, actualmente, las certificaciones, sean en el ámbito que sean, configuran una herramienta más de rendición de cuentas y de posicionamiento de las organizaciones frente al resto del sector, y ante la sociedad en general.

En este marco, el año 2001, nace Fundación Lealtad, una entidad independiente y sin ánimo de lucro con la misión de *Fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social, cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria y/o medio ambiente, con el objetivo de lograr un incremento de las donaciones y del voluntariado de particulares y empresas.*

La Fundación Lealtad

En el año 1999, el banco de negocios estadounidense Morgan Stanley adquirió la sociedad de valores española AB Asesores. Esta venta supuso a los socios de la agencia bursátil española un gran patrimonio que, no pudiéndolo dedicar al negocio de la bolsa nuevamente y motivados por inquietudes sociales, decidieron destinar a la creación de Fundación Lealtad y a la promoción de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG. Para el desarrollo de su modelo de transparencia se basaron en BBB Wise Living Alliance. Así, los dos antiguos socios de AB Asesores son hoy los presidentes de la Fundación Lealtad.

Creada el 2001, es una institución independiente y sin ánimo de lucro, su misión es fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social, cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria y/o medio ambiente. Con ello, se pretende lograr un incremento de las donaciones y del voluntariado de particulares y empresas.

Los fundadores parten de la hipótesis de que existe cierta desconfianza hacia el Tercer Sector debido al desconocimiento de la realidad de las ONG, del destino de sus fondos y del impacto de las acciones que llevan a cabo. Por ello, para lograr fomentar la colaboración de la sociedad civil con las ONG, la Fundación Lealtad cree que se debe poner el énfasis en la cantidad y calidad de la información disponible sobre el Tercer Sector.

Sus valores son: independencia, transparencia, solidaridad y rigor.

Sus líneas de actuación son:

1. Análisis de las ONG basado en 9 principios de transparencia y buenas prácticas

Este análisis se elabora a partir de la información facilitada por la ONG y queda reflejado en un informe en el que se recoge de forma detallada el cumplimiento por parte de la organización de cada uno de los Principios, así como una visión general de la organización y otros datos de interés. La Fundación Lealtad explicita

que no realiza una comprobación sobre el terreno de los proyectos de las ONG y asume que la información facilitada por las ONG es auténtica y completa y que no hay información al margen de la documentación facilitada sobre las cuestiones analizadas que complemente o contradiga la información entregada.

Hay 9 principios y cada uno de ellos se valora en base al cumplimiento de las buenas prácticas definidas:

- Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
- Principio de claridad y publicidad del fin social.
- Principio de planificación y seguimiento de la actividad.
- Principio de comunicación e imagen fiel en la información.
- Principio de transparencia en la financiación.
- Principio de pluralidad en la financiación.
- Principio de control en la utilización de fondos.
- Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Principio de promoción del voluntariado.

2. La difusión de los resultados de los análisis

Cada uno de los informes se encuentra disponible en la página web de la Fundación además de que son publicados anualmente en la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG que se difunde gratuitamente entre particulares y empresas.

3. Talleres de auto-evaluación de Transparencia y Buenas Prácticas para ONG

Los talleres de auto-evaluación de Transparencia y Buenas Prácticas para las ONG están dirigidos a aquellas entidades que, no sintiéndose del todo preparadas para someterse a un exhaustivo análisis de transparencia y buenas prácticas, tienen un interés real por mejorar el intercambio de información con sus diferentes públicos objetivo y mejorar sus prácticas de cara a potenciales colaboradores.

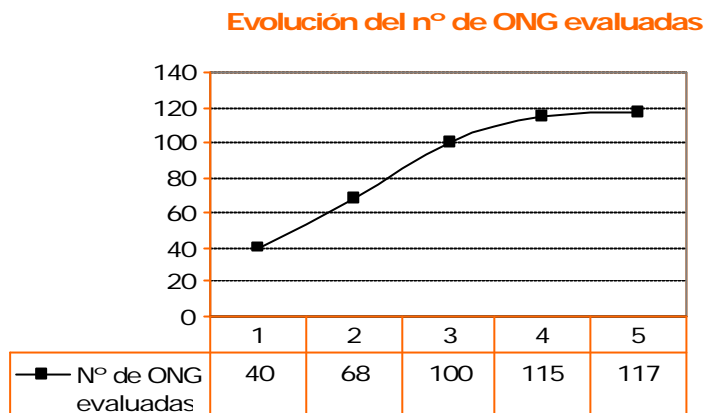
4. Fomento de las colaboraciones de empresas y particulares con las ONG

-Facilitar el encuentro entre empresas y ONG: actúa como mediadora entre las ONG analizadas y las empresas.

-Servicios Filantrópicos para Grandes Patrimonios.

Fundación Lealtad publica anualmente la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG en la que se incluyen los resultados y las conclusiones de los análisis de todas las organizaciones evaluadas. En la Guía 2007 han querido

auditarse 117 ONG. El siguiente cuadro muestra la evolución del número de entidades evaluadas a través de las 5 guías publicadas:



Tal y como muestra el cuadro anterior, la actividad de la Fundación Lealtad se ha visto reforzada en los últimos años y, de hecho, son las propias organizaciones no lucrativas las que la están legitimando al sumarse a su evaluación - certificación.

Paradójicamente, su actividad se ha visto con cierto recelo desde determinados ámbitos del sector ya que son percibidos como personas ajenas a éste, con una visión marcadamente empresarial y con una voluntad, no siempre bien entendida, de controlar/evaluar.

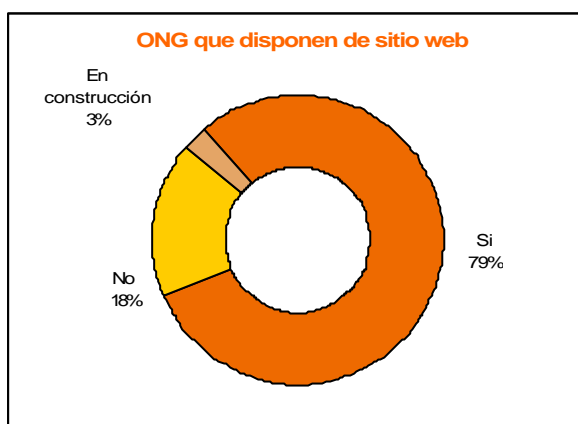
“Lo que ha aparecido ahora es que alguien externo pueda acreditar ciertos indicadores de buenas prácticas. El problema es que se mezcla, transparencia, calidad, y una serie de cosas que no son lo mismo. Una organización puede tener una calidad excelente y no llevar tan bien la transparencia. Se mezcla todo y salen temas como el de la Fundación Lealtad, que el sector ha legitimado. Que no me parece mal, pero no están especialmente cualificados. Han venido del mundo de la empresa, con una oportunidad de negocio, legítimo.(...) Falta desarrollar nuestros instrumentos de autorregulación.”

Extraído de una entrevista a un directivo de una ONG

En los últimos meses, a raíz de los supuestos casos de malversación de fondos de dos conocidas organizaciones españolas, la guía elaborada por Fundación Lealtad ha tomado un especial protagonismo frente a los medios de comunicación que han visto en esta certificación una herramienta “objetiva” y muy mediática para determinar y comunicar a la sociedad, de manera simplista, el grado de transparencia de las ONG.

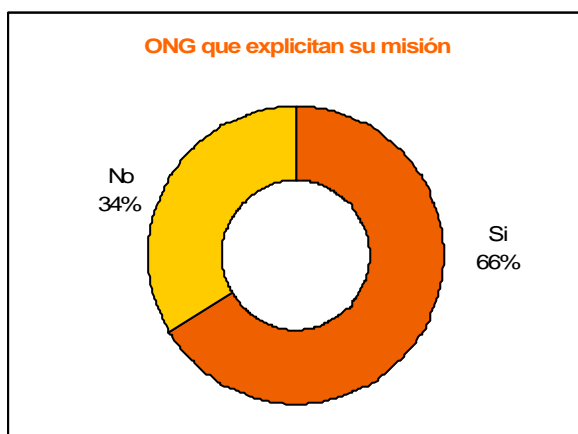
5.2. Análisis de sitios web

Análisis web



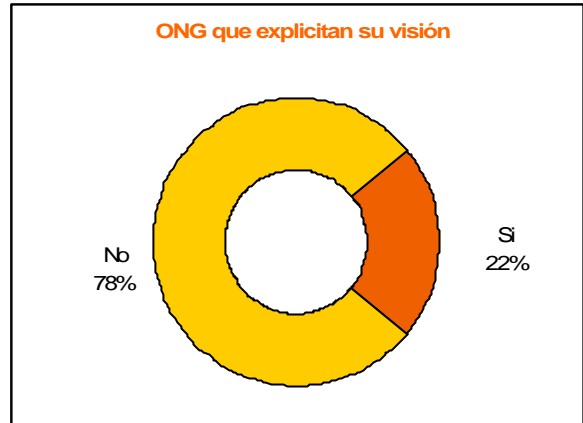
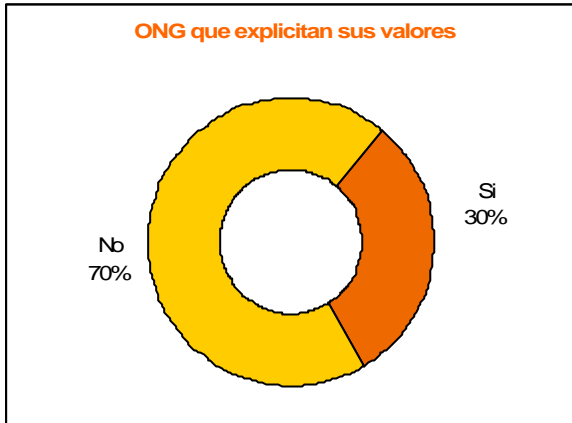
De las 108 ONG analizadas, 86 (79%) disponen de página web. A partir de aquí se han analizado algunos ítems relacionados con el tipo de información que se pone al alcance de la sociedad a través de esta herramienta.

Acceso a la información relativa a la razón de ser de la organización

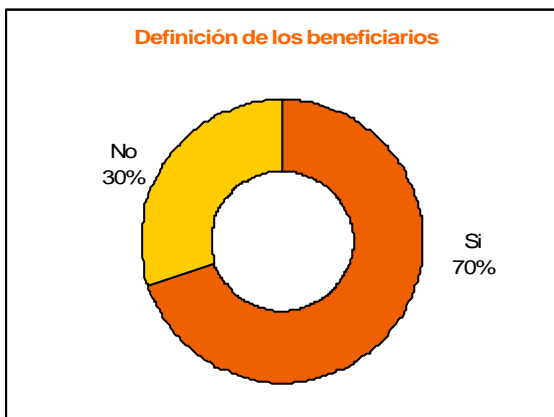


De los 86 sitios web analizados el 66% explicitan claramente la misión de la organización. Entendemos por misión la definición y el objetivo de la actividad de la organización.

Más allá en los aspectos que configuran la razón de ser de toda organización no lucrativa, los valores identitarios y la visión se configuran como dos elementos igualmente relevantes. En este caso, sólo un 30% de las organizaciones que disponen de sitio web explicitan los valores por los que se rigen; y sólo un 22% comunican su visión, el modelo de organización que se quiere llegar a ser.



Otros dos aspectos importantes son, por un lado, la claridad en la definición de cuáles son los colectivos beneficiarios de las actuaciones que lleva a cabo la organización, y por el otro, cuál es la trayectoria de la institución. Es decir, explicar cuál ha sido la evolución de la organización desde que se fundó hasta la actualidad.



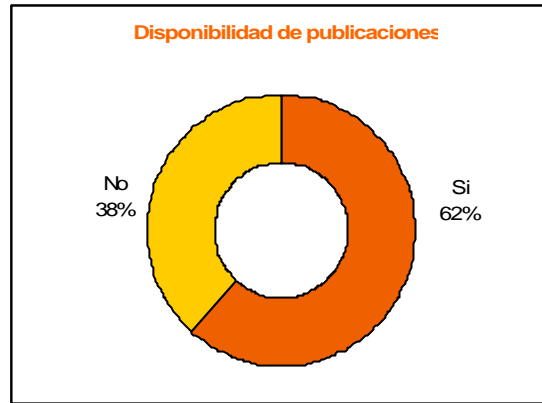
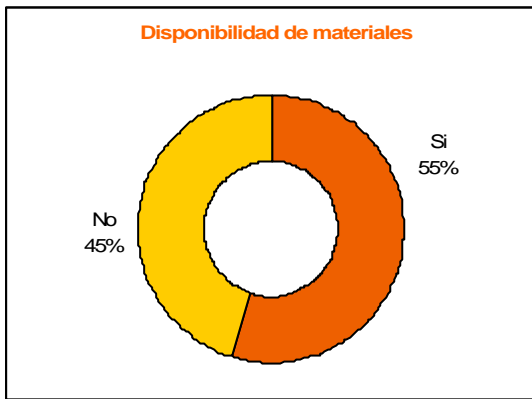
En la práctica totalidad de sitios web analizados, un 99%, se puede encontrar explicada cuál ha sido la trayectoria de la organización, y en un 70% se define claramente cuáles son los beneficiarios directos de las actividades.

Acceso a la información relativa las actividades que lleva a cabo la ONG



A través del 91% de los sitios web analizados se puede encontrar la información relativa a las líneas de actuación de las organizaciones: programas, proyectos, actividades, etc.

Otro aspecto analizado en relación las líneas de actuación de las entidades, ha sido el grado de accesibilidad a materiales de trabajo (informes, materiales didácticos, artículos, etc.); o a publicaciones (libros, revistas, memorias de actividades).

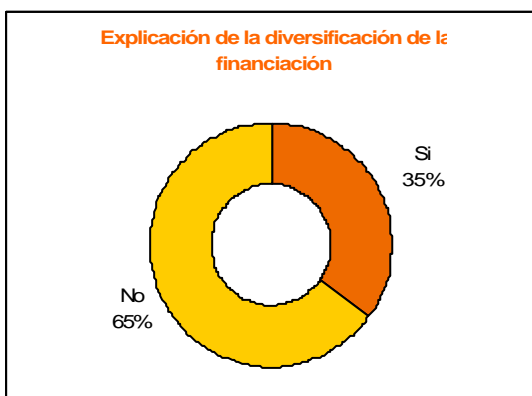


Acceso a información económica

En este caso, se ha buscado el grado de accesibilidad a la información financiera de las organizaciones a través del sitio web: balances y cuentas de resultados, fuentes de financiación, destino de los recursos económicos, etc.



En sólo el 41% de los sitios web analizados se puede encontrar información relativa a quién finanza las actividades de la entidad (el nombre de la administración pública, o de las empresas colaboradoras, etc).



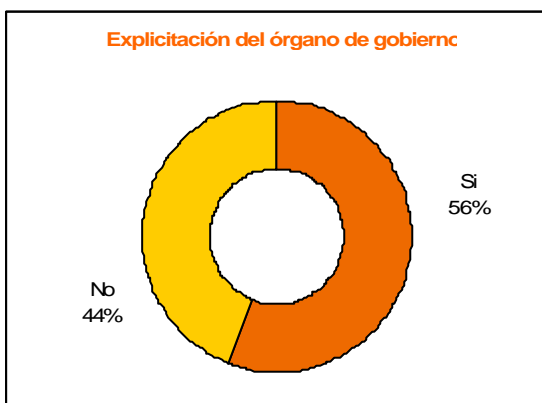
Asimismo, un 35% de las organizaciones analizadas explican en su página web la procedencia de los recursos, es decir, el reparto entre recursos públicos y privados.



El porcentaje es similar cuando se analiza el número de organizaciones que publican la cuenta de resultados económicos. Sólo lo hacen un 37% de las analizadas.

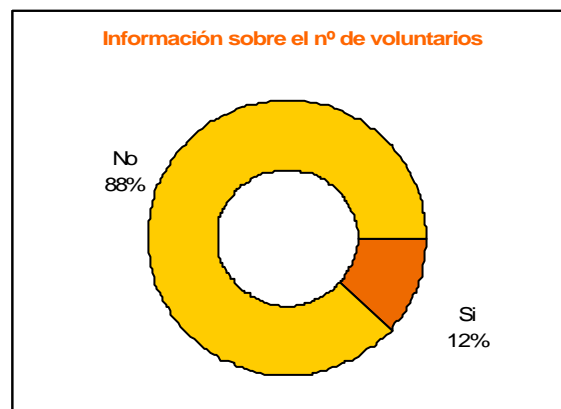
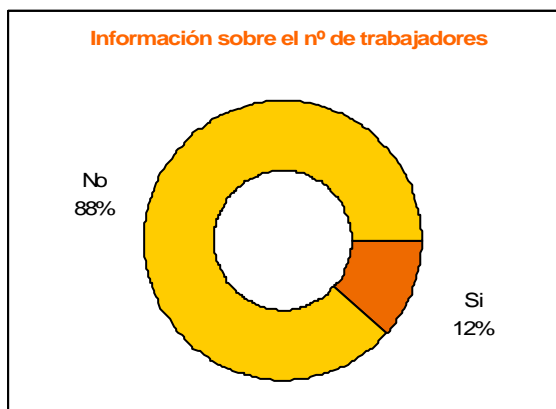
Acceso a información sobre las personas que conforman la organización

Un aspecto indicativo de transparencia es explicar quién está detrás de las organizaciones: quiénes conforman los órganos de gobierno de las entidades, el equipo de trabajo operativo, el voluntariado, etc.



El 56 % de las organizaciones analizadas ponen a disposición de la sociedad a través de la página web la composición del órgano de gobierno de la entidad, ya sea la Junta Directiva o el Patronato.

Si bien este porcentaje es bastante elevado, contrasta con la poca información disponible en los sitios web acerca del equipo de trabajo de la organización.



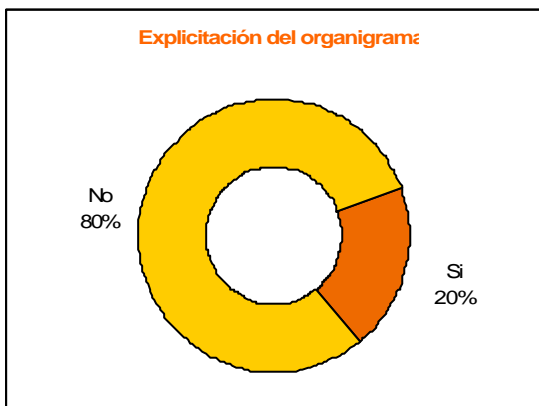
Sólo un 12% de las organizaciones analizadas publican en su página web el número de personas remuneradas que trabajan en el funcionamiento y gestión de la organización.

Exactamente igual pasa con el número de personas voluntarias involucradas.



Otro colectivo relevante para conocer la base social de una determinada organización son los socios. En más del 90% de los casos analizados no se ha podido encontrar información relativa al número de personas asociadas.

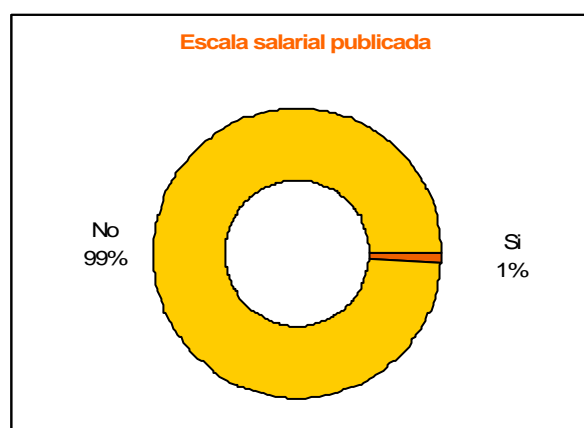
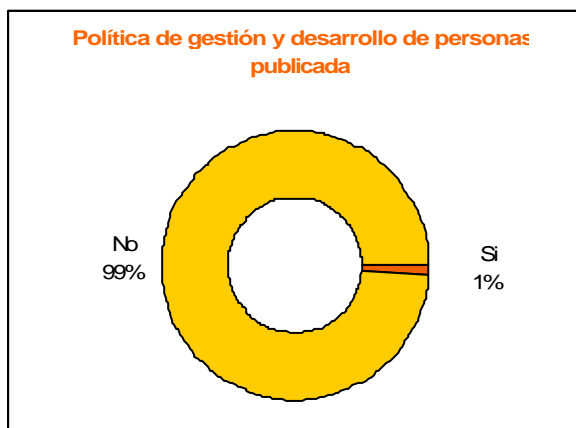
Más allá del número de personas que conforman y construyen la organización, resulta importante evaluar en qué medida las entidades muestran la manera de gestionar los equipos de trabajo. Es decir, si se publican las políticas de gestión y desarrollo de personas, el organigrama, la escala salarial, etc.



En un 20% de los sitios web analizados se puede encontrar el organigrama de la institución, con cargos y responsabilidades del equipo de trabajo.

Sin embargo, la política de gestión y desarrollo de personas, generalmente no aparece publicada a través del sitio web.

Aún así se encontró una entidad que efectivamente, si tenía explicada la forma cómo entendían y llevaban a cabo la gestión de las personas en la organización. Siendo un punto básico del modelo de gestión y desarrollo de personas, la escalera salarial también se encontró sólo en la misma organización.



Uso de herramientas específicas de rendición de cuentas

Si bien todos los elementos analizados hasta ahora son indicativos del grado de transparencia en la rendición de cuentas se ha mirado también si los sitios web se usan como plataformas para difundir y poner al alcance de la sociedad herramientas de rendición de cuentas como las mismas memorias de actividades anuales o los códigos éticos o de conducta.



Este gráfico muestra que en la mayoría de casos se pueden descargar del sitio web las memorias de actividades de los años anteriores. En un 62% de las organizaciones analizadas ponen a disposición del público el histórico de los informes anuales en formato electrónico.

Para el presente análisis no se ha considerado indicativo el hecho de tener publicada la memoria del año anterior (2006) ya que en el mes de junio (que es cuando se ha realizado el análisis) hay muchas entidades que aún no la han publicado.

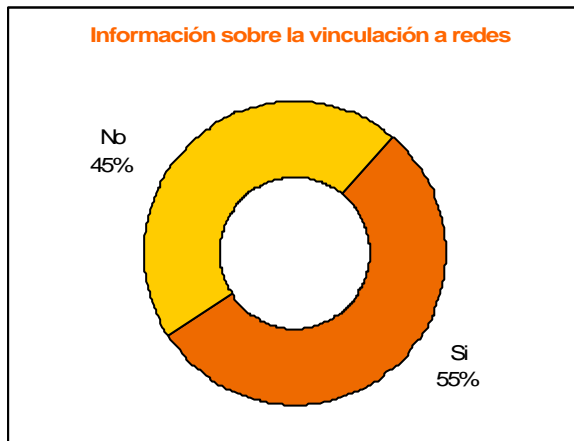


En relación al código ético, sólo un 15% de las entidades analizadas ponen a disposición de los visitantes el código ético bajo el cual rigen sus actuaciones.

Este bajo resultado se puede atribuir a que las entidades no suelen tener un código ético propio, sino que se adhieren al que les *obliga* la entidad de segundo nivel a la que pertenecen. En este sentido, por, ejemplo, la CONGDE tiene un código de conducta el cumplimiento del cual es un requisito para entrara a formar parte de la red estatal.

Acceso a información relativa a la vinculación redes y a otras relaciones de colaboración.

El trabajar en red implica un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas ante la entidad de segundo nivel y las otras organizaciones que la conforman. En este sentido, se ha creído importante ver hasta qué punto las organizaciones utilizan los sitios web para visibilizar esta pertenencia a redes .



Si bien todas las webs analizadas son de entidades que forman parte de estructuras de segundo nivel (FCONGD, CONGDE y CC Ayuda para el Desarrollo), poco más de la mitad (el 55%) aprovechan el sitio web para mostrarlo como signo de transparencia.

La presencia de enlaces a otros sitios web relacionados con la actividad de la organización permite identificar afinidades y relaciones de colaboración con otras instituciones, ayudando así a entender el marco de relación en el que opera la organización.

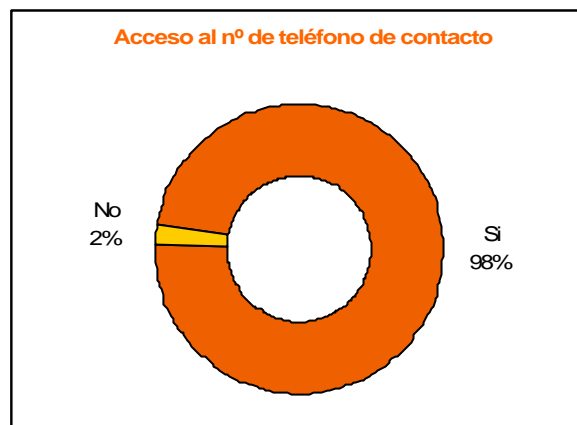


El 69 % de los sitios web analizados incluyen enlaces a otras instituciones u organismos relacionados.

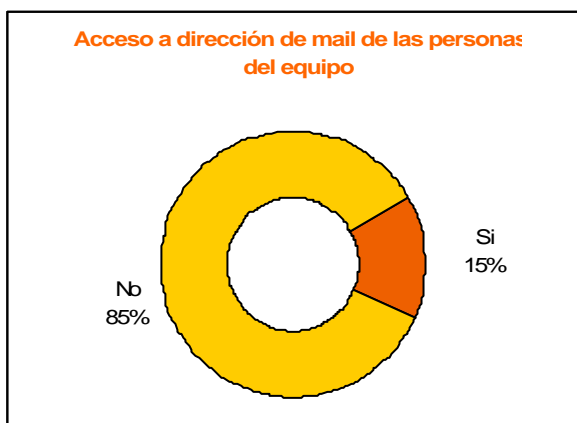
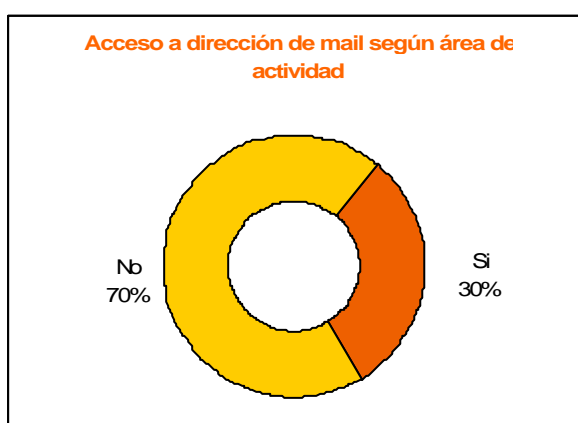
Posibilidades de acceso y comunicación con la organización

Los sitios web son, generalmente, la primera vía de contacto con una organización. A partir de aquí, las personas interesadas en cualquiera de los servicios que ofrece tiene que poder pasar de este primer contacto virtual, a un contacto más tangible y personalizado. En este sentido, se ha creído interesante incluir en este análisis, los datos y las formas de contacto que las entidades facilitan a través de los sitios web.

El análisis web ha puesto de manifiesto que aún hay un 8% de organizaciones que no incluyen la dirección postal de la entidad; o un 6% que no dispone de correo electrónico genérico de contacto; e incluso un 2% que no facilita un número de teléfono de contacto.

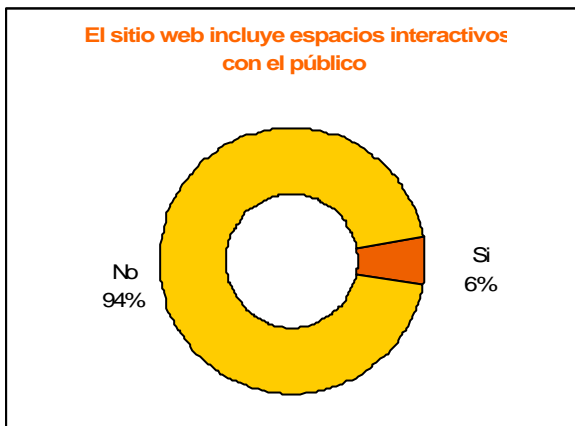


Yendo un poco más allá, se ha mirado si algunas organizaciones incorporaban en el sitio web formas de contacto más personalizadas como la posibilidad de contactar directamente con una determinada área de actividad o incluso con el equipo de trabajo de la misma.



Un 30% de los sitios web incorporan la posibilidad de dirigirse a una determinada área de actividad de la organización, y 15% ponen a disposición los correos electrónicos personales del equipo de trabajo.

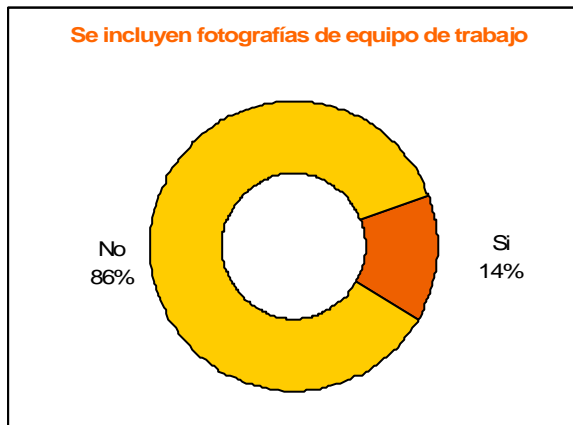
Espacios interactivos y de participación



Los sitios web aún se constituyen como espacios unidireccionales y en pocos casos (6%) incorporan espacios interactivos de relación con los interesados.

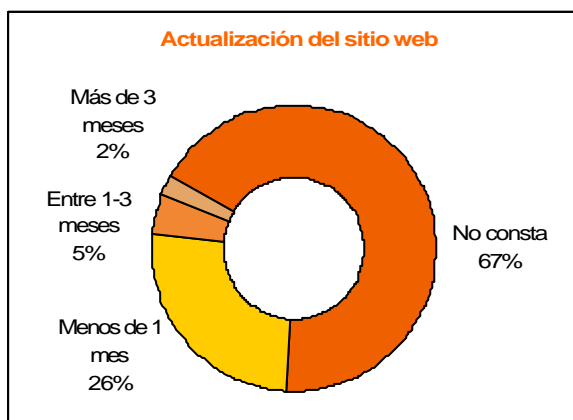
Acceso a material gráfico

El material gráfico permite acercar la organización a las personas interesadas y connotan transparencia. En este sentido, se ha buscado tanto material relacionado con el equipo de trabajo, como relacionado con los proyectos que lleva a cabo la entidad.



En sólo el 14% de los casos analizados se han podido encontrar fotografías del equipo de trabajo. En cambio, un 58% de los sitios web incorporan material gráfico de los proyectos que desarrollan. No se han considerado fotografías de proyectos aquellas de carácter publicitario.

Actualización de la información proporcionada



Finalmente, de este último gráfico llama la atención que en casi un 70% de los sitios web analizados no consta la fecha de actualización de la información. Aún así, en un porcentaje en un 26% de los casos, el sitio web había sido actualizado hacia menos de 1 mes.

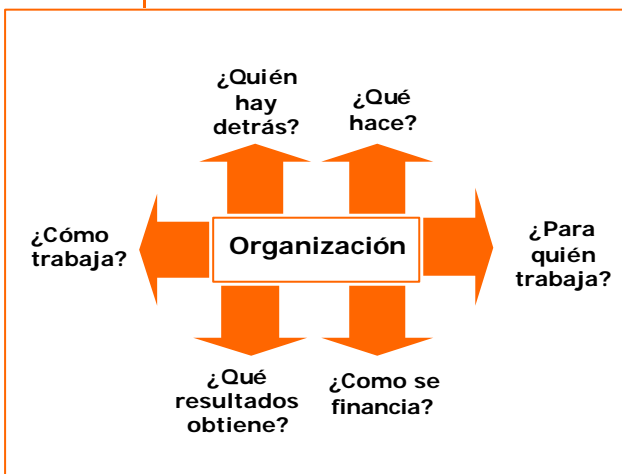
Del análisis de sitios web realizado se desprende que, aunque las organizaciones han hecho en los últimos años un esfuerzo importante por incorporar las TIC como herramienta de rendición de cuentas, aún queda camino por recorrer. En este sentido, actualmente el reto es saber aprovechar todo el potencial que ofrecen estas nuevas tecnologías a favor de la rendición de cuentas.

“Para mí la rendición de cuentas tiene que ser bidireccional y a través de los sitios web nosotros rendimos cuentas para el resto del entorno. Tiene que evolucionar para generar espacios de interacción. Ahora se empieza a trabajar mucho con blogs. La web es algo importante porque te permite hablar de un tema determinado al momento...la memoria sale una vez al año...es más estática. En cambio la web es mucho más dinámica, es un mecanismo importante.”

Extraído de una entrevista a un directivo de una ONG

6. LOS TEMAS DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS.

Existen diferentes aspectos organizativos de los que se rinde o debería rendir cuentas. Como muestra la figura, la rendición de cuentas debería



servir para dar respuesta a cuestiones acerca el órgano de gobierno de la organización, las líneas de trabajo que desarrolla, el colectivo beneficiario para el que trabaja, el ámbito financiero, el impacto de sus actuaciones y, finalmente, el funcionamiento organizacional.

“Se rinde cuentas de la parte económica, que es muy importante y está muy demandada, de dónde vienen nuestros ingresos y como los gestionamos, si son públicos, si son privados, de quienes son. Y luego cuanto destinamos a estructura, cuanto a cooperación...También de nuestros órganos de gobierno, quienes son, qué hay detrás, cual es la ideología que nos sustenta, cual es la misión. Parece que sea una cosa muy obvia pero que al sector en general le falta. Quienes somos quienes están detrás, quien es nuestro patronato y cual son los principios que nos sustentan” .

Extraído de una entrevista a una ONG

Más allá de los distintos aspectos sobre los que se rinde cuentas, a través del trabajo de campo realizado, se pone de manifiesto una

dicotomía entre una rendición de cuentas cuantitativa y otra cualitativa. La diferencia parece radicar en la tipología de indicadores que se utilizan para llevar a cabo esta rendición de cuentas.

"Más de indicadores cuantitativos, por que vivimos en una sociedad donde todo se reduce, todo el mundo de la empresa y de los resultados inmediatos que queremos acumular. Números en la memoria, gráficos, porcentajes. Y por desgracia, la parte cualitativa se queda más atrás. Entramos en juegos de mercado, que no digo que no estén bien, pero deberían estar acompañados de una pedagogía. Es lo que ahora nos falla. (...) No estamos explicando bien lo que no es cuantitativo, lo que no son las memorias cuantitativas y el cierre contable y el presupuesto. Nos falta explicar el alma y esta es nuestra razón de ser, la que nos distingue de la zapatería, nuestro fin y para qué hemos sido creadas. Y esto no lo sabemos explicar."

Extraído de una entrevista a una ONG

Como muestra este fragmento de entrevista, hay consenso en que existe una tendencia generalizada a rendir cuentas de datos cuantitativos y es quizás por este mismo motivo la razón por la cual se sigue dando una especial importancia a la rendición de cuentas económica-financiera.

"Yo creo que sobretodo se está rindiendo cuentas dentro del ámbito financiero de la organización. Sobretodo de cómo nos estamos gastando los recursos, y quizás no tanto de cómo trabajamos o de que problemas nos encontramos en el día a día a la hora de trabajar, que hay muchos. (...) Está muy enfocado hacia el terreno financiero, aunque creo que se está haciendo un esfuerzo grande de explicar un poco como se trabaja, pero es difícil, no se hasta que punto también el donante está interesado en entrar en detalles. Por que esta, también es una cuestión a tener en cuenta. Claro tú tienes dos opciones: una de informar muy descriptivamente o de informar analíticamente"

Extraído de una entrevista a un experto del tercer sector

Cuando se habla del *de qué* se rinde cuentas des de las organizaciones no lucrativas, parece haber una segunda distinción entre lo que se hace y lo que se debería hacer, entre la teoría y la práctica.

Se coincide en la necesidad de evolucionar hacia una rendición de cuentas que incorpore aspectos cualitativos y que sirva para explicar el *cómo se hacen las cosas*. Esta rendición de cuentas es la que permitiría explicar la pertinencia de las actuaciones, la estrategia de distribución de recursos, el funcionamiento de la organización o la gestión interna, más allá de la simple descripción de las actividades realizadas. En este fragmento de entrevista se pone también de manifiesto la exigencia social de esta vertiente más cuantitativa de la rendición de cuentas y pone sobre la mesa la necesidad de ajustar la rendición de cuentas a las exigencias o demandas de los distintos grupos de involucrados.

Las organizaciones también coinciden en identificar la incorporación del impacto de las actuaciones en la rendición de cuentas como uno de los principales retos del sector no lucrativo.

“Por un lado está la teoría y por el otro la práctica. Yo creo que la tendencia debería ser, de rendir cuentas de los impactos de nuestro trabajo. Si trabajamos para mejorar la vida de la gente, tenemos que rendir cuentas para mejorar la vida de la gente, pero esto es muy difícil”.

Extraído de una entrevista a una ONG

7. TEMAS CLAVE EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS

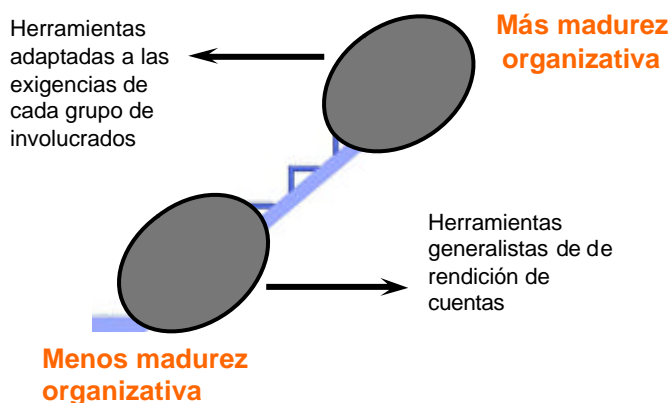
7.1. La adecuación del que – a quiénes – cómo

Para ejercer la rendición de cuentas desde las organizaciones no lucrativas es necesario evolucionar hacia una rendición de cuentas adaptada a cada uno de los colectivos involucrados. Es decir, la importancia de identificar cual es la información relevante para cada grupo de involucrados y a partir de aquí desarrollar herramientas específicas que respondan a las particularidades de sus exigencias.

“Somos bastante conscientes de ello. No te pide lo mismo un financiador, que un socio, o que un voluntario. Lo tenemos bastante trabajado, o por lo menos interiorizados (...).”

Extraído de una entrevista a un experto del tercer sector

Si bien a través del trabajo de campo se han detectado prácticas alineadas con esta idea y por lo tanto, organizaciones que generan distintas herramientas de rendición de cuentas adaptadas a los distintos



perfiles de involucrados, existe aún una tendencia de rendición de cuentas generalista, principalmente a través de la memoria de actividades anual y la página web. Esto no debe atribuirse a la convicción de que ésta sea la mejor manera de hacerlo, si no que

se atribuye a la capacidad técnica y a los recursos de que dispone la organización. En este sentido, el grado de adecuación de las herramientas a los distintos perfiles de colectivos involucrados está estrechamente relacionado con el grado de madurez organizativa.

7.2. Elementos que facilitan la rendición de cuentas

La rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil puede entenderse como un proceso enmarcado dentro de las dinámicas organizativas y, en este contexto, es un proceso que adquiere importancia en función de los propios ciclos de actividad existiendo elementos que lo facilitan e incluso promueven y, por el contrario, otros que lo dificultan.

Por un lado, actualmente, las entidades identifican diversos elementos que ayudan a incorporar la rendición de cuentas en un plano prioritario en el seno de la organización:

La creciente exigencia social

El creciente reconocimiento del tercer sector como agente socialmente relevante ha implicado una mayor exigencia social acerca de las organizaciones no lucrativas promovidas por la sociedad civil. Esta creciente exigencia social obliga a las organizaciones a desarrollar mecanismos de comunicación que den respuesta a los interrogantes que plantea la sociedad.

“El entorno, cada vez hay más sensibilidad social por estos temas, y a la vez, más exigencia social. Esto impulsa la necesidad de poner sobre la mesa cuestiones muy interesantes actuando de revulsivo en temas de transparencia y rendición de cuentas.”

Extraído de una entrevista a una fundación

Asimismo, la imagen social de las organizaciones no lucrativas ha cambiado y los fines sociales de esta tipología de organizaciones ya no es condición suficiente para no ser cuestionadas. La ciudadanía ejerce cada vez más su derecho a pedir explicaciones.

Des de las entidades se valora positivamente esta creciente exigencia social y se ve como un importante signo de corresponsabilidad.

“La evolución de la sociedad y su conciencia de los derechos, hace que la sociedad se vuelva más exigente. I no por el hecho de llevar unas siglas de ONGs basta, si no que se cumpla la misión y que se de la coherencia entre ella y sus actividades, quieren estar informados y que haces con su dinero. Y que ya son 30 años de organizaciones, y no me parece mal, sino que es un síntoma de responsabilidad y que nos hace avanzar con los valores.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Los requisitos de los financiadores

Si bien los procesos de rendición de cuentas que exigen los distintos financiadores se ven, en muchos casos, como excesivamente burocráticos, también se valoran positivamente en tanto que obligan a las organizaciones no lucrativas receptoras de las ayudas a sistematizar procesos, evaluar y rendir cuentas de forma periódica.

“La financiación pública ayuda a tener unos sistemas de rendición de cuentas muy claros en el terreno. Y en la medición de impactos, de resultados de los gastos, de todo el proceso de envío de los fondos, de mandatarios de ejecución de proyectos...”

Extraído de una entrevista a una ONG

En este sentido, el simple hecho de incorporar en el ciclo de los proyectos y actividades de la institución la justificación de gastos, la memoria técnica y los resultados de impacto que requieren los financiadores promueve el desarrollo de herramientas de evaluación continua y la sistematización de procesos de rendición de cuentas que pueden servir también para otros colectivos involucrados.

El trabajo en red

Trabajar en red y formar parte de organizaciones de segundo nivel implica una exigencia de rendición de cuentas muy importante. El trabajo desde plataformas de entidades lleva implícito la confianza entre las organizaciones con las que compartes unos mismos objetivos. En este sentido, las redes imponen unas reglas internas (en forma de códigos éticos, por ejemplo) que requieren la transparencia de todas las entidades miembros. Es en este sentido que el trabajo en red se identifica como un mecanismo de autorregulación y de promoción de la rendición de cuentas.

“Formar parte de redes o de coordinadores, para mí ya es una autorregulación, por que estas en grupos de trabajo que explicas como lo haces o tienes que contar quienes sois... es una autoexigencia.”

Extraído de una entrevista a una ONG

7.3. Elementos que dificultan la rendición de cuentas

Por otro lado, los discursos recogidos durante el trabajo de campo ponen de manifiesto algunos elementos que, al contrario, pueden llegar a dificultar la rendición de cuentas:

Una cultura organizativa poco favorable

El crecimiento que han vivido las organizaciones no lucrativas de nuestro país en los últimos años, ha puesto de manifiesto que, en muchos casos, impera aún una cultura organizativa exclusivamente centrada en las actividades del día a día, sin prestar atención a los aspectos de gestión interna i relación con el entorno.

En este marco, la cultura organizativa está en evolución y construcción de aquellos procesos internos que implica la rendición de cuentas: evaluación, sistematización, planificación, etc.

“Estamos en un proceso y todavía nos queda mucho recorrido para tener una política óptima. Los hábitos se están construyendo y todavía estamos un poco verdes, en cómo hacerlo, en como utilizar el tiempo. Creo que nos pasamos más tiempo justificando. Dentro de las entidades todavía no hay suficiente conciencia de la utilidad que hay en todo esto. Todavía hay personas o entidades que lo ven como más burocrático. A nadie le gusta hablar de números, no hay suficiente conciencia que donde se pone a prueba el discurso es en los cuenta. Entonces vamos evolucionando a golpes de experiencia interna y a golpes de demanda externa.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Este fragmento de entrevista refuerza la idea que existe aún una cierta resistencia en el seno de las organizaciones de la sociedad civil de nuestro país a la hora de incorporar la dinámica de rendición de cuentas. Es una cuestión de la etapa evolutiva del tercer sector y tiene que ver, también, con la capacidad de los órganos de gobierno y de los equipos directivos de saber transmitir la importancia y la pertinencia de la rendición de cuentas a todos los estamentos de la organización. Resulta clave que la rendición de cuentas no se ubique, exclusivamente, en el área de gestión interna de las organizaciones. Para conseguir una cultura favorable tiene que llegar a impregnar, de forma transversal, la totalidad de áreas de actividad.

Burocratización de la rendición de cuentas

Si bien antes se identificaban los procedimientos exigen los financiadores como facilitadores o promotores de la rendición de cuentas, aquí se pone de manifiesto la otra cara de la moneda. Es decir, más allá de lo que implican, se valoran como procedimientos muy burocráticos y que, en algunos casos, no responden a la realidad organizativa.

“Los mecanismos de rendición de cuentas que exigen algunos financiadores, sobre todo los públicos, son muy cuadriculados, poco flexibles y todavía muy arcaicos. Están poco adaptados a la realidad. Por ejemplo, para justificar personal, todavía te piden la firma de las nóminas y hace años que las nóminas ya no se firman.”

Extraído de una entrevista a una ONG

También se pone de manifiesto la excesiva carga de trabajo administrativo que a menudo implican estos procesos de rendición de cuentas. Los informes se centran casi exclusivamente a la justificación de gastos y no ponen el foco de atención en la validación de los objetivos y de los resultados de impacto social de las intervenciones.

“Los mecanismos de los donantes catalanes y españoles son totalmente arcaicos y poco desarrollados. Yo creo que cada uno tiene su manera de rendir cuentas pero todas van a un mismo objetivo...ver como te has gastado el dinero y de qué manera y hacerle un pequeño resumen del proyecto. Esto te limita y te hace crecer tu volumen administrativo que no es la parte que a tú te beneficia. Tú miras las instituciones más internacionales y la manera de rendir cuentas es mucho más diferente y no van a ver sólo si te has gastado el dinero, les importa menos, hay mucha más flexibilidad, pero sí que van a ver que los objetivos de tu proyecto los hayas conseguido. Aquí es donde creo que en Cataluña y España se tiene que hacer un avance brutal porque aún tenemos el mecanismo de la “facturita”, el sello, traducido treinta mil veces...”

Extraído de una entrevista a una ONG

La cultura del éxito

Si bien ha habido en los últimos años una pérdida del encantamiento alrededor de las organizaciones no lucrativas que ha provocado una mayor exigencia social y, por lo tanto, la necesidad de una mayor rendición de cuentas, también es cierto que persiste una cultura del éxito que dificulta una rendición de cuentas lo suficientemente transparente.

“Las ONG están dominadas por “la cultura del éxito”. Pero desde el punto de vista del donante y del ejecutante, de los dos. Es decir, quien te dona exige que tengas éxito, que sigas un plan estratégico, etc. Pero si tienes un fracaso tendrás que cambiar un objetivo y esto puede estar muy penalizado por el donante e incluso por la opinión pública. El La cultura de pensar que le tienes que decir al donante, que todo se ha hecho magníficamente. Todo el mundo trabaja para tener éxito. Pero claro, todo el mundo sabe que cuando se trabaja aparecen problemas y que la capacidad de una ONG debe ser la de solventar problemas. Sobre esto no hay nada de transparencia.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Falta de estándares sectoriales

La falta de estándares sectoriales que permitan establecer prácticas y herramientas comunes se identifica como un elemento que dificulta la rendición de cuentas.

7.4. El impacto de la rendición de cuentas

La rendición de cuentas implica incorporar en las dinámicas de trabajo de las organizaciones no lucrativas una serie de procesos que se identifican como beneficiosos para el desarrollo y fortalecimiento organizativo. Los beneficios internos, es decir, los que repercuten directamente en la mejora del desempeño de la institución son:

Efecto motivacional

La rendición de cuentas y los mecanismos de comunicación que ésta implica permiten tangibilizar el impacto de las actuaciones. Este hecho tiene consecuencias directas en la motivación del equipo de personas

"Hay un tema de motivación clave para los trabajadores, voluntarios...ayuda a tangibilizar el impacto de las acciones, del esfuerzo de las personas que dedican tiempo a la organización"

Extraído de una entrevista a una ONG

que trabajan y colaboran con la organización. En este sentido, rendir cuentas implica visualizar unos resultados que ayudan a entender el porqué de las actuaciones y de las decisiones, incrementando también la implicación y el compromiso de su base social.

Mejora de la gestión interna

La rendición de cuentas implica establecer procesos de sistematización, planificación, evaluación y, en definitiva, de mejora continua, que repercuten directamente en la mejora de la gestión interna.

"Beneficios organizacionales, mejora de la gestión, más capacitado de crecimiento, y de anticipación al entorno."

Extraído de una entrevista a una ONG

Tal y como se apunta en este fragmento de entrevista, la mejora de la gestión interna y, por lo tanto, del funcionamiento organizativo incrementa la capacidad de crecimiento y de anticipación al entorno de la organización. Éste último elemento, la capacidad de anticipación y de detección de nuevas necesidades, es uno de los valores diferenciales del tercer sector respecto otros agentes sociales. En este sentido, la rendición de cuentas ayuda a reforzar los valores propios como sector.

Mejora del impacto

La mejora de los procesos internos de trabajo tiene consecuencias directas en la mejora del desempeño organizativo. Así pues, las organizaciones que incorporan este tipo de procesos incrementan su capacidad para desarrollar actuaciones mejor adaptadas a las necesidades que atienden y, por lo tanto, consiguen un mayor impacto.

"Se trabaja de forma más eficaz y eficiente. Y luego se puede atender a más personas o mayor número de personas. Ya que se ha optado por la profesionalización del sector, se deben elaborar estrategias y funcionar bien."

Extraído de una entrevista a una ONG

En este sentido, la transparencia y la rendición de cuentas no hacen más que fortalecer la propia misión de la organización.

"La rendición de cuentas nos sirve para evaluar, te permite tener herramientas para analizar tu trabajo. Puedes ir orientando tu trabajo hacia los fines."

Extraído de una entrevista a una ONG

En definitiva, todos estos procesos de mejora interna que implica hacer una buena rendición de cuentas lo que permiten es capitalizar un valioso aprendizaje institucional.

"Es retroalimentar y mejorar todos los procesos que tienes dentro la organización. Ver los procesos a nivel de eficiencia y eficacia. (...) Rindiendo cuentas yo me he dado cuenta de muchas cosas incoherentes y a partir de aquí tomas decisiones. Lo difícil es que la organización absorba dentro de sus tejidos toda una serie de actuaciones que la hacen más madura. Rendición de cuentas es una dinámica de mejora continua."

Extraído de una entrevista a una ONG

Si bien el trabajo de campo pone de manifiesto que las organizaciones no lucrativas de nuestro país ven en la rendición de cuentas una importante fuente de beneficios internos, también cabe destacar algunos peligros identificados relacionados con el hecho de sobredimensionar estos procesos en el marco de actividad de las instituciones.

"Si que fortalece y da calidad, pero creo que la clave está en decir hasta qué punto, el equilibrio. Que no te comporte tanto trabajo que la actividad se resienta, es igual que la sistematización. Que es básica pero no puedes cargar demasiado. Entonces lo que tienes que hacer es encontrar las herramientas que te den este equilibrio. Pero está claro que la ventaja es evidente, tanto para la prevención como para la mejora y para la salud mental dentro de la organización. Estamos construyendo colectivamente."

Extraído de una entrevista a una ONG

Existe la necesidad de buscar un equilibrio entre las actividades directamente orientadas a la atención de los colectivos beneficiarios de las organizaciones (proyectos) y las actividades estrictamente vinculadas a la gestión o comunicación (estructura), y que estas últimas no representen una disminución de las otras.

Más allá de los beneficios internos que aporta la rendición de cuentas en el seno de las organizaciones de la sociedad civil, también tiene un impacto muy positivo a nivel externo que, sin duda, favorece la imagen social de éstas y repercute en otro tipo de beneficios. Fundamentalmente se identifican dos grandes beneficios:

Sensibilización

Rendir cuentas implica sensibilizar a la población acerca las realidades y colectivos por los que trabaja la organización. Permite establecer un puente de comunicación entre la entidad y la ciudadanía. Asimismo, permite la transmisión de valores que ayudan a la educación de la ciudadanía, sea cual sea su grado de implicación con la organización.

“Se mejora la calidad del trabajo y la educación de la ciudadanía. Y si los ciudadanos se habitúan a recibir cuentas muy transparentes de las organizaciones, confiarán más en las organizaciones y ellos también serán más comprometidos. Y entenderán que el hecho de que el dinero esté bien empleado, no quiere decir que las cosas salgan bien.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Confianza social y credibilidad

Juntamente con la sensibilización, el otro gran beneficio identificado es el incremento de la credibilidad y la consecuente construcción de confianza social.

“Hay dos beneficios: uno es la sensibilización de a población y, el otro, construir tu credibilidad como organización. La forma de hacerlo es a través de la rendición de cuentas, ir explicando a los socios, a los beneficiarios y a la sociedad en general cómo trabajamos, creando un puente de relación entre tu y la sociedad.”

Extraído de una entrevista a una ONG

Las entidades del tercer sector para poder realizar sus actividades necesitan de la confianza social. En la medida que consiguen apoyo social consiguen recursos, voluntariado y legitimidad para actuar en cualquiera de sus ámbitos de intervención.

Tal y como muestra el anterior fragmento de entrevista, la confianza social es como un hilo fino que une a las entidades con la sociedad y ésta depende de varios factores entre los que destaca la rendición de cuentas.

"La rendición de cuentas genera transparencia, confianza social y credibilidad".

Extraído de una entrevista a una ONG

Tal y como indica el *barómetro de la confianza* que publica periódicamente Edelman en base 150 entrevistas a líderes de opinión españoles, en España (2007), al igual que en el resto de países europeos en los que se ha realizado el estudio, las organizaciones no lucrativas son las instituciones más creíbles y que generan más confianza social, por delante de las empresas y las administraciones públicas.

7.5. El rol de los medios de comunicación

Actualmente, los medios de comunicación tienen un impacto muy importante en la opinión pública. En este sentido, más allá de los mecanismos de comunicación que se desarrollan desde las propias organizaciones no lucrativas, los medios de comunicación juegan un rol decisivo en la imagen social de éstas.

A parte de los medios especializados en el tercer sector, los canales informativos masivos no prestan especial atención a la actividad de las organizaciones no lucrativas. El sector no lucrativo no ha logrado ubicarse en las agendas de los principales medios y, más allá de las grandes campañas de emergencias humanitarias, resulta muy difícil que éstos consideren como hecho noticiable muchas de las acciones que desempeñan las ONG.

"Tenemos que reaccionar en nuestro acceso a los medios de comunicación, sino podemos perder nuestra credibilidad en la opinión pública. Buscar herramientas, buscar creatividad, y casos que hayan funcionado."

Extraído de una entrevista a un directivo de una ONG

Paradójicamente, cuando sale a la luz pública algún escándalo protagonizado por organizaciones de la sociedad civil, entonces si que los medios de comunicación inciden en el asunto.

“Los medios de comunicación, pues depende de que, te ayudan o no te ayudan. Yo siempre digo, mira cuando llega la emergencia están allí. Cuando un año después estás intentando meterle la nota de prensa de la rendición de cuentas no hay manera. Tenemos claro que son un medio de comunicación increíble que ni nuestra web ni el Boletín ni nada tienen el mismo impacto.”

Extraído de una entrevista a una ONG

En el mes de marzo de este año 2007, los directivos de dos conocidas organizaciones españolas fueron acusados de una supuesta malversación de fondos. A raíz de esto, los principales periódicos del país llenaron páginas y páginas de los periódicos con noticias y artículos de opinión que cuestionaban la credibilidad y la legitimidad de las organizaciones no lucrativas.

Para ilustrar el debate público que generaron estos dos casos, a continuación se muestran algunos de los titulares que aparecieron.

Algunos titulares del debate público

5-6 ABRIL 2007

SOCIEDAD

EL CONTROL DEL TERCER SECTOR »» *Una ONG por libre*

Destacadas ONG han rechazado avalar a Intervida desde su inicio

EL CONTROL DEL TERCER SECTOR »»

La fiscalía investiga Intervida

Una fiscal se desplaza a Perú para comprobar el destino de los fondos de la ONG

■ Intervida no contaba con los dos avales necesarios por parte de otras organizaciones cuando quiso en el 2001 ser aceptada como miembro de la Federació Catalana d'ONG

“Los gobiernos deben atar corto a esta gente”

“Estas noticias te hacen perder la confianza”

“Siempre sospeché que no llegaba todo el dinero”

“¿Existe realmente Fredy?”

Los afiliados a Intervida se preguntan dónde ha ido a parar el dinero destinado a los niños

Después de varios meses, el debate público acerca de la credibilidad de las organizaciones no lucrativas aún está de actualidad. Tras las primeras reacciones de carácter marcadamente sensacionalista, se ha dado paso a un debate que el tercer sector ha sabido capitalizar en positivo. Sin lugar a dudas, estos hechos han significado una oportunidad para poner sobre la mesa la responsabilidad colectiva sobre este tipo de hechos y la necesaria autorregulación del sector.

7.6. Algunas buenas prácticas

Después del trabajo de campo realizado para la elaboración de este estudio y tras haber recogido los distintos discursos que se dan entorno la transparencia y la rendición de cuentas en España, si una cosa está clara es que el discurso está ganado. Nadie duda de la relevancia y la pertinencia de la temática, ni tampoco de los beneficios que aporta para el desarrollo y evolución de las organizaciones no lucrativas.

Sin embargo, los resultados obtenidos mediante el análisis de sitios web de más de 100 organizaciones, así como la constatación de las principales herramientas que se utilizan para llevar a cabo la rendición de cuentas, se puede decir que el discurso no siempre coincide con la práctica. Hay una conciencia clara de que se está aprendiendo y que no es un proceso fácil ni inmediato. El tercer sector está construyendo mecanismos para una efectiva rendición de cuentas. Queda camino por recorrer pero existen ya algunas iniciativas que ilustran el esfuerzo que se está realizando y que constituyen buenas prácticas para la mejora de la transparencia. Entre ellas, a continuación se presenta una experiencia identificada a lo largo del desarrollo del presente estudio y que supone un importante paso adelante en la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.

Superando la cultura del éxito

Esta buena práctica identificada es una reciente publicación desarrollada por **Médicos Sin Fronteras** con el título *Informe de actividades 2006: Retos, dilemas, logros y fracasos*.



A modo de reflexión, vamos a volver la mirada hacia lo que pudimos y no pudimos hacer. También vamos a reflexionar sobre lo que pudimos hacer y sin embargo no hicimos. En lo que respecta a las dos últimas categorías, en algunos casos lo justificaremos. Mientras que en otros, simple y lamentablemente, compartiremos nuestra frustración. Se trata, en definitiva, de un ejercicio de transparencia mediante la exposición de nuestros logros pero también de nuestros fracasos.

Pudimos seguir mejorando nuestra reactividad en emergencias y llevamos a cabo 36 intervenciones de este tipo en todo el año, en comparación a las 23 realizadas en 2005, 19 en 2004 y 14 en 2003. La mayoría de estas intervenciones, como en años anteriores, fueron en contextos donde había misiones en curso, lo que indica una mejor detección y respuesta de nuestros equipos en el terreno.

No pudimos, en muchos casos, detectar, decidir intervenir o empezar tan pronto como hubiésemos debido hacerlo. Esto es algo en lo que continuaremos trabajando, teniendo en cuenta que gran parte de las mejoras deben venir de nuestros mecanismos de apoyo en la sede.

Se trata de una memoria de actividades, en este caso, de las desarrolladas a lo largo del 2006, en la que se explican los proyectos llevados a cabo a partir del análisis del cumplimiento de los objetivos marcados. Por ello, se hace un recorrido por cada uno de los proyectos, rindiendo cuentas tanto de lo conseguido como de lo que no se ha podido lograr. Esta herramienta de comunicación marca un importante hito en tanto que desafía la implantada cultura del éxito, tanto por parte de los donantes, como de los ejecutores. Asimismo, pone sobre la mesa la idea que de los errores se aprende. Las realidades y problemáticas a las que se enfrentan, día a día, las organizaciones no lucrativas son complejas y no siempre las cosas salen cómo uno había previsto. Para transmitir y entender lo que se hace (y el porqué) resulta tan o más importante explicar los logros como los fracasos y, en la misma línea, los retos y dilemas que plantean determinadas actuaciones.

8. CONCLUSIONES

8.1. Retos de futuro

A través del trabajo de campo realizado, más allá de los discursos existentes entorno a la transparencia y la rendición de cuentas en España, se han podido identificar los principales retos de futuro para su mejora.

Repensar los mecanismos de regulación

Existe actualmente consenso en la necesidad de generar mecanismos de autorregulación que vayan más allá de las iniciativas hasta ahora llevadas a cabo (códigos de conducta, certificaciones, etc...). Las organizaciones reclaman la búsqueda de mecanismos específicos para el tercer sector que promuevan una rendición de cuentas efectiva. Si bien hay acuerdo sobre este punto, existen distintas perspectivas sobre cómo afrontarlo: exclusivamente desde el propio sector, o bien buscando una fórmula mixta en donde la administración pública juegue también un rol importante como impulsores de la transparencia y la rendición de cuentas.

La importancia de las entidades de segundo nivel

En este proceso de construcción de nuevos mecanismos de autorregulación, las entidades de segundo nivel, en su rol de representación e interlocución, se constituyen como piezas clave. Hay que desarrollar estrategias sectoriales con una base común para la globalidad del sector no lucrativo y con ciertas especificidades según el ámbito de actividad (cooperación al desarrollo, acción social, cultural, etc).

Tomar las riendas de la rendición de cuentas

El sector no lucrativo español debe ser capaz de aprender de lo hecho, de las buenas prácticas desarrolladas en otros países y, a partir de aquí, construir sus propias herramientas. Se detecta la necesidad de anticiparse y apropiarse de una rendición de cuentas, hasta ahora muy pasiva, marcada por las exigencias del contexto. El tercer sector debe aprovechar todas sus potencialidades para generar nuevos e innovadores sistemas de comunicación que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas en toda su amplitud.

El gran tema pendiente: la medición del impacto

Existe un acuerdo en el hecho que las organizaciones de la sociedad civil deben trabajar para lograr establecer unos indicadores de evaluación y medición del impacto que tienen sus actuaciones. La falta de éstos repercute en una rendición de cuentas poco tangible que no satisface las exigencias de algunos interlocutores. Si bien este es un tema recurrente cuando se habla de transparencia y rendición de cuentas, constituye un importante reto sectorial que va más allá del tema que nos ocupa.

Más allá de la cultura del éxito

Está en las manos de las organizaciones no lucrativas lograr a superar la cultura del éxito que generalmente impregna la rendición de cuentas y la relación con los distintos grupos de involucrados. El reto está en perder el miedo a contar los fracasos. Sólo de esta manera se puede llegar a evolucionar hacia una rendición de cuentas efectiva y transparente.

8.2. Hacia una cultura de la transparencia

Si una cosa pone de manifiesto el presente estudio es que, en las organizaciones no lucrativas españolas, el discurso sobre transparencia y rendición de cuentas está ganado. Nadie pone en duda su pertinencia, su importancia y sus beneficios pero hay aún camino por recorrer, y esfuerzo que realizar, para lograr transformar el discurso en prácticas cotidianas inherentes a la actividad y cultura organizacional. De esta manera, la rendición de cuentas no debe ser una actividad adicional en el seno de la organización, sino que la clave está en incorporarla en sus valores y el funcionamiento habitual.

Al igual que pasa en otros ámbitos de la vida, existen distintas formas de abordar un reto como el que representa la transparencia y la rendición de cuentas en el sector no lucrativo.

La apuesta por la transparencia se puede hacer por coacción, es decir, por el simple cumplimiento de la legalidad; por conveniencia, porque todo el mundo lo hace y porque permite acceder a nuevas fuentes de financiación o a más donantes; y, finalmente, por convicción, por creer y apostar por la cultura de la transparencia no como algo instrumental sino como un objetivo en si mismo y como una estrategia organizacional.



En este sentido, la evolución hacia la cultura de la transparencia es un reto global para el tercer sector, transversal a todas las entidades independientemente de su tamaño o ámbito de actuación. Tal y como pone de manifiesto el presente estudio, existen numerosas herramientas y hábitos de gestión que ayudan a impulsar la transparencia en las entidades. Aún así, las herramientas por si solas no garantizan nada: la rendición de cuentas solamente adquiere significado en un entrono organizativo consciente del valor de la transparencia como forma sostenible de relacionarse con la sociedad y como manera de poner sobre la mesa el compromiso con la misión y los valores que sustentan sus actuaciones.

ANEXOS

Anexo I. Trabajo de campo. Ficha técnica.

TRABAJO DE CAMPO QUALITATIVO	
Número de entrevistas	12
Calendario de las entrevistas	Junio y Julio del 2007
TRABAJO DE CAMPO QUANTITATIVO	
Número total de webs analizadas	108
Número de webs analizadas de entidades asociadas a la FCONGD	56 (*)
Número de webs analizadas de entidades asociadas a la CONGDE	54 (*)
Número de webs analizadas de entidades asociadas a CC Ayuda para el desarrollo (agrupación de pequeñas y medianas ONG)	10
Número de webs analizadas de Coordinadoras Autonómicas	7 (*)
Calendario del análisis web	Junio 2007

(*) 12 de las entidades analizadas pertenecen tanto a la FCONGD como a la CONGE. Asimismo, las 7 coordinadoras autonómicas analizadas también forman parte de la CONGE.

Anexo II. Guiones de las entrevistas

Guión entrevista a ONGD

A. Conceptualización

- A.1. ¿Que se entiende por rendición de cuentas?
- A.2. ¿Que lugar ocupa actualmente la rendición de cuentas en les ONGs?
- A.3. ¿Por que rendimos cuentas? ¿Cuáles son los objetivos de la rendición de cuentas?
- A.4. ¿A quien rendimos cuentas? ¿Cuáles son los diferentes colectivos a los que rendimos cuentas? Involucrados.
- A.5. ¿De que rendimos cuentas? ¿De que deberíamos rendir cuentas?

B. Mecanismos de rendición de cuentas

- B.1. ¿Cuales son los mecanismos que tienen las ONG para rendir cuentas?
- B.2. ¿Rendimos cuentas de la misma manera a todos los colectivos involucrados?
- B.3. ¿Quienes son los mecanismos más utilizados?
- B.4. ¿Cuales de estos mecanismos utilizáis en vuestra organización?
 - B.4.1. ¿Cuál sería el más importante? ¿Porque?
 - B.4.2. ¿Incorporáis mecanismos de evaluación de estas herramientas? ¿Con que frecuencia? ¿De que manera?
 - B.4.3. ¿Realizáis acciones para la mejora de estos mecanismos?
- B.5. ¿Hay alguna organización que actualmente este actuando como referente o que destaque en el ámbito de la transparencia y la rendición de cuentas?

C. Aportaciones y beneficios

- C.1. ¿Que aporta la transparencia i rendición de cuentas?
 - C.1.1. A nivel interno – organizativo (aprendizaje institucional, etc)
 - C.1.2. A nivel externo – social (confianza social, credibilidad, etc)

D. Aprendizajes

D.1. ¿Cuales son los factores claves para la credibilidad y confianza social?

D.2. ¿Cuales son los factores externos a la organización que favorecen o contribuyen a la rendición de cuentas?

D.3. ¿Cuáles son los factores que, al contrario, pueden obstaculizar o dificultar esta rendición de cuentas? ¿Porque? ¿Como deberían ser?

[Ejemplos de factores que pueden favorecer o obstaculizar la RC: contexto legal, aspectos culturales, exigencia social, etc]

D.4. ¿Que papel tiene la Administración u otros financiadores en los procesos de rendición de cuentas?

D.5. ¿Que requerimientos y/o expectativas tienen los diferentes colectivos involucrados hacia la rendición de cuentas de les ONG?

[Involucrados: socios, donantes, usuarios, financiadores, trabajadores, voluntarios, etc]

E. Retos de futuro

E.1. A nivel externo a la organización, que elementos serian necesarios para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de les ONGD?

E.2. ¿A nivel interno a la organización, que elementos serian necesarios para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones?

E.3. ¿Cuales son los retos de futuro en el ámbito de la transparencia y la rendición de cuentas de las ONGD?

E.4. ¿Estos retos son extrapolables al tercer sector en general (organizaciones no lucrativas) o son específicos del sector de la cooperación? ¿Si existen, cuales son estas especificidades?

A. Guión entrevista a Financiadores

A.1. ¿Que se entiende por rendición de cuentas?

A.2. ¿Cuál es el objetivo principal por el cual las organizaciones tienen que rendir cuentas? ¿Porque tienen que rendir cuentas? ¿Cuales son los objetivos de la rendición de cuentas?

A.3. ¿Qué lugar cree que ocupa actualmente la rendición de cuentas a las ONG?
[¿Porque es importante?]

A.4. ¿A quien rinden cuentas las ONG? ¿Cuáles son los diferentes colectivos a los que rinden/tienen que rendir cuentas? Involucrados. ¿Por qué?

A.5. ¿De que rinden cuentas?

B. Mecanismos de rendición de cuentas

B.1. ¿Cuáles son los mecanismos de rendición de cuentas que exigís o esperáis de las organizaciones con las que colaboráis?

B.2. ¿Realizáis acciones para promover o mejorar esta rendición de cuentas de las ONG?

B.3. ¿Como institución, qué mecanismos utilizáis para vuestra propia rendición de cuentas?

B.4. ¿Como institución, ha quien rendís cuentas? ¿A qué colectivos de involucrados?

C. Aportaciones y beneficios

C.1. ¿Qué aporta / qué beneficios tiene incorporar la transparencia y rendición de cuentas en el ámbito de las organizaciones no lucrativas?

C.2. ¿Se generan beneficios múltiples? ¿Es decir, aparte de los beneficios que comporta para las propias ONG, hay beneficios para otros agentes? ¿Qué agentes? ¿Qué beneficios aporta a cada uno de estos agentes?

C.2.1. ¿A nivel interno – organizativo, qué crees que son los beneficios de la RC por las ONG (aprendizaje institucional, etc)?

C.2.2. A nivel externo – social (confianza social, credibilidad, etc).
Percepción social de las ONG

C.3. ¿A su organización – institución pública/Donante/Financiador – cuáles son los beneficios de la rendición de cuentas? ¿Se produce aprendizaje institucional a través de la RC? ¿Sirve para mejorar los resultados de las intervenciones?

D. Aprendizajes

D.1. ¿Qué evaluación hace de los mecanismos de rendición de cuentas que utilizan las ONG? ¿Son suficientes? ¿Cómo tendrán que ser?

D.2. ¿Cuáles son los factores externos a la organización que favorecen o contribuyen a la rendición de cuentas?

D.3. ¿Cuáles son los factores que, al contrario, pueden obstaculizar o dificultar esta rendición de cuentas? ¿Por qué? ¿Cómo tendrán que ser?

[Ejemplos de factores que pueden favorecer u obstaculizar la RC: marco legal, aspectos culturales, exigencia social, etc]

D.4. ¿Qué requerimientos y/o expectativas tienen los diferentes colectivos involucrados hacia la rendición de cuentas de las ONG?

[Involucrados: socios, donantes, usuarios, financiadores, trabajadores, voluntarios, etc]

E. Retos de futuro

E.1. ¿A nivel externo a la organización, qué elementos serían necesarios para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de las ONGD?

E.2. ¿A nivel interno a la organización, qué elementos serían necesarios para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones?

E.3. ¿Cuáles son los grandes retos de futuro en el ámbito de la transparencia y la rendición de cuentas de las ONGD?

F. Apunte final

¿A su entender, hay alguna organización o organizaciones que actualmente destaquen en el ámbito de la transparencia y la rendición de cuentas, en Cataluña, o en el Estado?

Anexo III. Revisión sitios web: entidades analizadas

Entidades asociadas a la Federación Catalana de ONGD para el Desarrollo (FCONGD)		
ACSUR LAS SEGOVIAS	Catalunya	Barcelona
AGERMANAMENT SENSE FRONTERES	Catalunya	Barcelona
AIGUA PER AL SAHEL	Catalunya	Barcelona
AJUDA EN ACCIÓ (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
ALFONS COMÍN (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
AÑATUYA	Catalunya	Barcelona
ARQUITECTES SENSE FRONTERES - ESPANYA	Catalunya	Barcelona
ASSOC. CAT. DE PROF. PER A LA COOPERACIÓ	Catalunya	Barcelona
ASSOC. CAT. INT. DE SERVEI A LA JOVENTUT FEMENINA	Catalunya	Barcelona
ASSOC. CATALANA AMICS DEL POBLE SAHARAUÍ	Catalunya	Barcelona
ASSOCIACIÓ CATALANA D'ENGINYERIA SENSE FRONTERES	Catalunya	Barcelona
ASSOC. CATALANA PER LA PAU	Catalunya	Barcelona
ASSOC. CULTURA, SOLIDARITAT I PAU	Catalunya	Barcelona
ASSOC. DE COOPERACIÓ PER LA PAU	Catalunya	Barcelona
ASSOC. D'EDUCACIÓ POP. "CARLOS FONSECA AMADOR"	Catalunya	Barcelona
ASSOC. PER L'AJUT DELS NENS DEL CARRER DE L'ÍNDIA	Catalunya	Barcelona
ASSOC. POBLES GERMANS DE CATALUNYA	Catalunya	Barcelona
CAMÍ	Catalunya	Barcelona
CASAL DE CUBA DEL PRAT	Catalunya	Barcelona
CENTRE D'ESTUDIS AMAZÒNICS	Catalunya	Barcelona

CIEMEN	Catalunya	Barcelona
CODESPA (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
COOPERACCIÓ	Catalunya	Barcelona
CREU ROJA A CATALUNYA	Catalunya	Barcelona
EDUALTER - EDUCACIÓ ALTERNATIVA	Catalunya	Barcelona
ENLLAÇ SOLIDARI	Catalunya	Barcelona
ENTREPOBLES	Catalunya	Barcelona
FARMACÈUTICS MUNDI	Catalunya	Barcelona
FUNDACIÓ ADSIS	Catalunya	Barcelona
GRAMC	Catalunya	Girona
INTERED	Catalunya	Barcelona
INTERMÓN OXFAM (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
JURISTES SENSE FRONTERES	Catalunya	Barcelona
LIWANDA	Catalunya	Barcelona
LLIGA DELS DRETS DELS POBLES	Catalunya	Barcelona
MATRES MUNDI	Catalunya	Barcelona
METGES DEL MÓN	Catalunya	Barcelona
MÓN-3	Catalunya	Barcelona
PAU I SOLIDARITAT-CC.OO. (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
PRODEIN (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
SAVE THE CHILDREN	Catalunya	Barcelona
SECODES	Catalunya	Barcelona
SODEPAU	Catalunya	Barcelona
VETERINARIS SENSE FRONTERES-VETERMÓN	Catalunya	Barcelona

SETEM Catalunya	Catalunya	Barcelona
XARXA DE CONSUM SOLIDARI	Catalunya	Barcelona
ACCIÓ CONTRA LA FAM (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
ASSOC. DE SUPORT A LES ORG. POP. XILENES	Catalunya	Barcelona
BANC DE RECURSOS	Catalunya	Barcelona
CASA DE NICARAGUA	Catalunya	Barcelona
CENTRE D'ESTUDIS AFRICANS	Catalunya	Barcelona
COOPERACIÓ AMAZÒNICA	Catalunya	Barcelona
EDUQUAL (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
JUAN CIUDAD (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
MEDICUS MUNDI CATALUNYA	Catalunya	Barcelona
NOUS CAMINS	Catalunya	Barcelona

Entidades asociadas a la Coordinadora Estatal de ONG (CONDGE)		
Madreselva ONGD	Madrid	Madrid
Alboan-Fundación para el Desarrollo	País Basc	Bilbao
AMREF Flying Doctors, Fundación Africana para la Medicina y la Investigación	Madrid	Madrid
Asamblea de Cooperación Por la Paz	Madrid	Madrid
Asociación de Investigación y Especialización sobre Temas Iberoamericanos (AIETI)	Madrid	Madrid
Asociación Mensajeros de la Paz	Madrid	Madrid
Asociación PROPERÚ	Navarra	Navarra
CESAL	Madrid	Madrid
Consejo Interhospitalario de Cooperación (CIC)	Madrid	Madrid

Farmacéuticos Sin Fronteras	Madrid	Madrid
Federación Servicio Solidario (SERSO)	Madrid	Madrid
FONTILLES - Lucha contra la lepra	Valencia	Valencia
Fundación Anar	Madrid	Madrid
Fundación CEAR Consejo de Apoyo a los Refugiados	Madrid	Madrid
Fundación del Valle	Madrid	Madrid
Fundación Economistas Sin Fronteras	Madrid	Madrid
Fundación Humanismo y Democracia	Madrid	Madrid
Fundación Internacional de Solidaridad Compañía de María (FISC)	País Basc	Guipuzcoana
Fundación IUVE	Madrid	Madrid
Fundación Paz y Cooperación	Madrid	Madrid
Fundación Paz y Tercer Mundo-Hirugarren Mundua Ta Bakea	País Basc	Bilbao
Juan Ciudad ONGD	Madrid	Madrid
Liga Española Pro Derechos Humanos	Madrid	Madrid
Manos Unidas	Madrid	Madrid
Medicus Mundi	Madrid	Madrid
Mujeres en Zona de Conflicto	Andalucía	Córdoba
OCASHA-Cristianos con el Sur	Madrid	Madrid
Paz y Desarrollo	Andalucía	Córdoba
Prosalus	Madrid	Madrid
Proyecto Solidario	Madrid	Madrid
SETEM	Madrid	Madrid
Solidaridad Educación y Desarrollo (SED)	Madrid	Madrid

Solidarios para el Desarrollo	Madrid	Madrid
ACSUR LAS SEGOVIAS	Catalunya	Barcelona
AJUDA EN ACCIÓ (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
ARQUITECTES SENSE FRONTERES - ESPANYA	Catalunya	Barcelona
FARMACÈUTICS MUNDI	Catalunya	Barcelona
FUNDACIÓ ADSIS	Catalunya	Barcelona
INTERED	Catalunya	Barcelona
INTERMÓN OXFAM (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
MÓN-3	Catalunya	Barcelona
VETERINARIS SENSE FRONTERES - VETERMÓN	Catalunya	Barcelona
ACCIÓ CONTRA LA FAM (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
JUAN CIUDAD (FUNDACIÓ)	Catalunya	Barcelona
MEDICUS MUNDI CATALUNYA	Catalunya	Barcelona

Entidades asociadas a CC ONG de Ayuda para el Desarrollo		
CC ONG AJUDA AL DESENVOLUPAMENT	Catalunya	Barcelona
MILPA LLEIDA	Catalunya	Lleida
MEDITERRÀNIA CENTRE D'INICIATIVES ECOLÒGIQUES	Catalunya	Tarragona
MARE TERRA FUNDACIÓ MEDITERRÀNIA	Catalunya	Tarragona
OPAC	Catalunya	Barcelona
AMICS DE CUBA	Catalunya	Lleida
ASSOCIACIÓ LA ROTLLANA	Catalunya	Barcelona
ASOCIACIÓN DE BOLIVIANOS EN BALEARES	Catalunya	Palma de Mallorca

FUNDACIÓ SID MOSKITIA	Catalunya	Barcelona
AMIZADE, JUNTS AMB MOÇAMBIC	Catalunya	Barcelona

Coordinadoras Autonómicas federadas a la Coordinadora Estatal de ONG (CONGDE)		
Coordinadora Andaluza de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo	Andalucia	Sevilla
Coordinadora de ONGD de Euskadi - Euskadiko GGKEen Koordinakundea	País Basc	Vizcaya
Coordinadora de ONGD. Baleares	Islas Baleares	Palma de Mallorca
Coordinadora de ONGD. Castilla La Mancha	Castilla La Mancha	Toledo
Coordinadora de ONGD. La Rioja	La Rioja	La Rioja
Coordinadora de ONGD. Navarra	Navarra	Navarra
Coordinadora Galega de ONG´s para o Desenvolvemento	Galicia	A Coruña
Federación Aragonesa de Solidaridad	Aragón	Zaragoza
Federación Catalana de ONGD	Catalunya	Barcelona

Anexo IV. Monitoreo de Medios

Artículos de opinión y noticias aparecidos en los medios de comunicación a raíz de los supuestos casos de corrupción de dos importantes ONG españolas.

Artículos de opinión:

Más que un robo	Nuria Alonso, La Rioja.com 17/03/07
¿Confiamos en las ONG?	Ignasi Carreras, La Vanguardia 06/03/06
La hora del donante crítico	Miquel Molina , La Vanguardia 04/04/07
Comunicat de la Federació Catalana d'ONGD sobre les investigacions a ONGD	Federació Catalana d'ONGD per al Desenvolupament - FCONGD 04/04/07
La inversión privada, una práctica poco habitual en estas entidades	El País 04/04/07
Transparencia, honestidad y justicia	Ariane Arpa, El Periódico 05/04/07
Crisis de confianza en las ONG	El Periódico 07/04/07
La mayoría de ONG no enganyen	Carles Barba , Avui 07/04/07
No es oro toda oenegé que reluce	Pilar Rahola, El Periódico 09/04/07
Algunas organizaciones dudosas	R. Pey, El Dia 09/04/07
Anesvad e Intervida: la punta del iceberg	Xosé Luis Barreiro Rivas, La Voz de Galicia 09/04/07
"Cuando las ONG se convierten en OSG"	La Opinió de Tenerife 09/04/07
¿Cree suficiente la transparencia de las organizaciones sin ánimo de lucro?	El País 09/04/07
Carta de la CONGDE a El País	Coordinadora de ONGD para el Desarrollo - CONGDE 10/04/07
Nota informativa de la coordinadora de ONG para el desarrollo – España	Coordinadora de ONGD para el Desarrollo - CONGDE 10/04/07

Las buenas prácticas de las ONG	David Minvoes, El Periódico 10/04/07
"No creo que nadie vaya a lucrarse con una ONG"	Osune Nieto, El Día 11/04/07
Más transparencia	El País 11/04/07
Oscuras fundaciones	Marc Llorente, Información 11/04/07
ONGS: Transparencia, rendició de comptes i independència	Carles Campuzano, Blog de Carles Campuzano 12/04/07
La reputación de las ONG	José Miguel Larraya, El País 14/04/07
ONG y confianza	La Vanguardia 15/04/07
Rigor, transparencia i eficacia en la cooperació	Leire patín, País 16/04/07
Benvingut al control social de les ONG	Josep Gassó - Fundació Catalana de L'Esplai (FCE), El Punt 16/04/07
«A las ONG hay que exigirnos una transparencia absoluta»	Núria Carvajal, El correo digital 17/04/07
Las ONGD : de ángeles a actores de desarrollo	Coordinadora de ONGD para el Desarrollo - CONGE, Canal Solidario 18/04/07
El cebo de la pobreza	Juan Bas, El correo digital 18/04/07
Fundació Intervida: Un cas aïllat?	Montse Santolito, Canal Solidario 20/04/07
La Fundació Lleialtat va sorgir per a reforçar la confiança de la societat en les ONG	Fundación Lealtad, a Malla.net 25/04/07
«El modelo de cooperación tiene que estar ligado al mundo empresarial»	Eduardo Castellón, El Mundo 02/05/07
¿Por qué las ONGO son una amenaza para la democracia?	Moisés Naím, El País 11/05/07
ONG, solidaridad y Transparencia	Montse de Paz, Solucionesong.org 23/05/07

Las Fundaciones abogan por la autorregulación y la transparencia del sector como grandes retos de futuro	Montse de Paz, Fundación ARSIS Riosolidaria 23/05/07
El debate sobre las ONG	Carlos Gómez, El Correo 27/05/07
Presentación de la Guía 2007 de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG La Fundación Lealtad	Canal solidario 15/06/07
Humo sobre las ONG	ACSUR – LAS SEGOVIAS
Intervida: la excepción y la regla	Miguel Romero
¿Crisis de confianza en las ONG?	Víctor Pinto
Sobre la transparencia en las ONG	Comunidad Intervida
Las ONG son transparentes y están bien gestionadas	Fundación Lealtad
Carta de responsabilidades de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales	Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (2006)
Las ONGD: de ángeles a actores de desarrollo	Coordinadora de ONGD para el Desarrollo - CONGDE
Entrevista a Juan Manuel Costa, director de Fundación Intervida	Entrevista Juan Manuel Costa

Noticias:

Los 525 socios de Anesvad en Santiago, preocupados por el futuro de la ONG	El correo Gallego 05/03/07
El MPDL desmiente las informaciones que le acusan de malversación de fondos?	El Mundo 25/03/07
Anticorrupción investiga a Intervida por desviar fondos del apadrinamiento de niños	El País 03/04/07
La Fiscalía de Barcelona investiga a Intervida por una supuesta creación de empresas con fondos de apadrinamientos	La Vanguardia 03/04/07
Las claves del "Caso Intervida"	El País 04/04/07
La fiscalía investiga Intervida	La Vanguardia 04/04/07
La inversión privada, una práctica poco habitual en estas entidades	El País 04/04/07
El ex fiscal general del Estado presionó a la Fiscalía de Catalunya para intentar archivar la investigación sobre Inservida	La Vanguardia 04/04/07
El Govern va denegar ajudes a Intervida perquè no tenia "bones referències"	El Periódico 05/04/07
"¿Existe realmente Fredy?"	La Vanguardia 05/04/07
Intervida, Anesvad y otras seis ONGs se dieron de baja de la auditora que analizó su transparencia	El Confidencial 09/04/07
Intervida lamenta que la investigación de la Fiscalía aborte apadrinamientos y proyectos en el Tercer Mundo	La Vanguardia 10/04/07
El escándalo de Intervida y Anesvad afectó al resto de ONG	Diario de Noticias 23/04/07
Bulletí de notícies d'Intervida	Inews, Noticias y comunicados de d'Intervida 25/04/07
Interpol concluyó en 2005 que Intervida es una ONG transparente	El Mundo 29/04/07

La fiscal de Intervida dejó libre al denunciante aunque sabía que está en búsqueda y captura	El Mundo 30/04/07
Les oenagés temen l'efecte del 'cas Intervida'	El Periódico 02/05/07
El presidente de Anesvad declara que sólo utilizó 300.000 euros para tapar un desfalco	El País 07/05/07

Anexo V. Bibliografía, artículos y enlaces

Libros

Brown, D.; Moore, M.; Accountability, strategy and internacional. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 30, no. 3, Septiembre 2001

Jordan, L.; Van Tuijl, P. (2006): *NGO Accountability. Politics, Principles & innovations*, Earthscan, Londres.

Lorenzo García, R. (coord.); Cabra de Luna, M. A; Martí, J. J.; Muñoz, C.; Pindado, F.; Sanjurjo, T. (2003): *Tejido asociativo Español y Tercer Sector*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Observatorio del Tercer Sector: *Análisis sobre la situación de la incidencia política en las organizaciones no lucrativas*, Observatorio del Tercer Sector, Barcelona, 2006

Observatorio del Tercer Sector: *El estado de la calidad en las organizaciones no lucrativas sociales*, Observatorio del Tercer Sector, Barcelona, 2005

Observatorio del Tercer Sector: *Las entidades del tercer sector y la construcción de la confianza: la importancia de la transparencia*, Observatorio del Tercer Sector, Barcelona, 2006

Vernis, A; Vilà, E.; Hernández, P.; Puig, T.; Sellarés, T. (1999): *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?*, Agència Municipal de Serveis amb les Associacions de Barcelona, Barcelona.

Artículos

Bronbright, D.; Batliwala, S.: *Answering for Ourselves: Accountability for Citizen Organisations*, CIVICUS World Assembly, Glasgow (mayo 2007)

Naidoo, K. (2003): *Civil Society Accountability: Who guards the guardians?* Impact Alliance, Washington.

Shiras, P. (2003): *The new realities of non-profit accountability*, Alliance, Londres.

Vernis, A. (1999): "Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas". *El reto de explicar a la sociedad las realizaciones de las organizaciones no lucrativas*, Torre Jussana – Ayuntamiento de Barcelona, Barcelona.

Vidal, P.; Grabulosa, L. (2007): *La importancia de la transparencia en la construcción de la confianza social*. Observatorio del Tercer Sector, Barcelona.

Enlaces

Better Bussines Bureau - <http://www.bbb.org/>

Edelman Trust Barometer 2007 - <http://media.noticias.com/static/trustbarometer.pdf>