

# FORO



Fundación Luis Vives



# 5

## V Foro Tercer Sector

La transparencia y la rendición  
de cuentas en el Tercer Sector

Cuadernos de debate 5

## La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector

Todos los derechos reservados.  
Prohibida la reproducción total o parcial de este  
libro, por ningún medio electrónico o mecánico,  
sin el permiso por escrito del editor.

Las entidades promotoras y editoras de esta  
publicación no necesariamente comparten las  
opiniones de los autores participantes en la  
misma.

Coordinadora: Julia Montserrat Codorniu

Colaboración: Francisco Cristóbal Rincón

© Fundación Luis Vives, 2009  
Plaza de Oriente n7, bajo izda.  
28013 Madrid

Diseño portada e interior,  
maquetación y producción:  
Carlos Halcón de Villavicencio.

Impreso en España  
Depósito legal: M-8392-2008

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

ISBN 978-84-692-0910-3



**Fundación Luis Vives**



# La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector

## **Coordinadora:**

Julia Monserrat Codorniu

## **Colaboración:**

Francisco Cristóbal Rincón





## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Presentación</b>   | <b>9</b>  |
| <b>Documento Marco. “La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector”</b>                        | <b>13</b> |
| <b>1. Introducción</b>  | <b>13</b> |
| <b>2. El porqué de la transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector.</b>                             | <b>14</b> |
| 2.1. La pérdida de credibilidad en las organizaciones no lucrativas   | 15        |
| 2.2. La credibilidad de las ONL en España   | 16        |
| 2.3. El crecimiento de la influencia política y económica de las ONL  | 18        |
| 2.3.1. La contribución de las ONL en la generación del capital social   | 19        |
| 2.3.2. La contribución económica de las organizaciones no lucrativas del Tercer Sector                          | 21        |
| 2.4. Características específicas del Tercer Sector de acción social   | 23        |
| <b>3. Alcance del concepto de transparencia y rendición de cuentas</b>  | <b>25</b> |
| 3.1. Beneficios de la rendición voluntaria de cuentas   | 27        |
| 3.2. La transparencia y las buenas prácticas  | 29        |
| 3.2.1. Objetivos del buen gobierno  | 30        |
| 3.2.2. Separación entre las funciones de dirección y ejecución  | 33        |
| 3.3. Los destinatarios de la rendición de cuentas   | 34        |
| 3.3.1. Los niveles de comunicación en la rendición de cuentas   | 35        |
| 3.3.2. El desarrollo de los niveles de comunicación   | 36        |
| 3.4. El rol del Estado en la transparencia de las ONL   | 37        |
| <b>4. Instrumentos para la transparencia y la rendición de cuentas</b>  | <b>38</b> |
| 4.1. Instrumentos generadores de información  | 40        |
| 4.2. Instrumentos de evaluación externa   | 44        |
| 4.3. Análisis de los contenidos de dos Guías de buenas prácticas: Fundación Lealtad y <i>Independent Sector</i> | 45        |
| 4.4. Similitudes y diferencias de las dos guías   | 46        |
| <b>5. Conclusiones y perspectivas de futuro</b>   | <b>51</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Debates sobre la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones del Tercer Sector</b>   | <b>57</b> |
| <b>BLOQUE A:</b>  |           |
| <b>“La transparencia y la responsabilidad del buen gobierno en las ONL”</b>   | <b>61</b> |
| Manuel Porras   | 61        |
| La imagen del sector no lucrativo fluctúa entre su poder e influencia para presionar cuando se toman decisiones políticas y legislativas y una visión sesgada y estereotipada de sus actuaciones ¿Cree que está justificada esta afirmación?  |           |
| Pau Vidal   | 67        |
| En los últimos años, las ONL han experimentado un fuerte crecimiento económico y político. ¿Qué implicaciones tiene este crecimiento? ¿Ha crecido en la misma proporción su transparencia y rendición de cuentas?   |           |
| Enrique Nogueras  | 69        |
| La creciente mercantilización y el fenómeno de la “onogeneización” (Fundaciones de empresas) pueden hacer confundir la esencia de la rendición de cuentas de las ONL ya que puede producir una sobrevaloración de los aspectos cuantitativos dejando de lado aquellos aspectos políticos que legitiman las ONL. ¿Cree que está justificada esta afirmación? ¿Cree que la responsabilidad de ser transparente es la misma para todo tipo de ONL?   |           |
| José Manuel Caballol  | 72        |
| Las organizaciones de segundo nivel han realizado una labor importante en impulsar acciones para mejorar la formación de los directivos de las ONL para la gestión de las actividades económicas. ¿Cree que es suficiente? ¿Cuáles son las áreas de formación que se deberían introducir o reformar?  |           |
| Juan Cornejo  | 75        |
| La existencia de multitud de pequeñas organizaciones dificulta la incorporación de directivos expertos que desarrollen técnicas de gestión profesionalizadas que permitan hacer más efectiva la gestión, lo cual, a su vez, dificulta el proceso de proporcionar una información consistente y fiable que haga aumentar la confianza de los socios y otros stakeholders en dichas organizaciones. ¿Cree que es cierta esta afirmación? ¿Hay otras barreras que dificulten la transparencia y la rendición de cuentas? |           |

|  |           |
|--|-----------|
| José M <sup>a</sup> Herranz de la Casa   | 78        |
| Toda ONL debe ser transparente y está obligada a “rendir cuentas” independientemente de su tamaño, actividad, tipología, etc. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos que encuentran las ONL para comunicar su misión y actividad?   |           |
| Conclusiones Bloque A  | 82        |
| <b>BLOQUE B: Los instrumentos y los indicadores a utilizar</b>   | <b>87</b> |
| Paulino Azúa   | 87        |
| Algunas asociaciones están perdiendo su base social y empiezan a concebir a sus asociados como clientes a los que prestan servicios. ¿Cree que la pérdida de base social está relacionada con la comunicación que realizan las ONL, en particular las asociaciones con sus asociados? ¿Qué pasos habría que dar, qué instrumentos habría que utilizar para recuperar la base social?                               |           |
| Ester Álvarez-Ron  | 89        |
| En los últimos años las ONL de tamaño mediano y grande han avanzado sustancialmente en la implantación de sistemas de gestión de calidad ¿En qué medida las normas de calidad son útiles para favorecer la transparencia y rendición de cuentas en el Sector? ¿Es necesario avanzar en herramientas específicas para el Sector?  |           |
| Emilio López Salas   | 91        |
| Las herramientas participativas en los procesos de gestión son un espacio significativo de participación y fortalecimiento de los socios en relación a su implicación en la misión de la entidad ¿Cree que hay un control efectivo de los socios en las decisiones aprobadas en las Asambleas? ¿Cree que un control estricto de las decisiones del órgano de gobierno por la Asamblea puede dificultar la gestión? |           |
| Carolina Jiménez   | 93        |
| A falta de indicadores que evalúen la actuación política de los órganos de gobierno, las ONL se centran en promover sistemas organizativos que les hagan aparecer como verdaderos empresarios. ¿Cree que es cierta esta afirmación? ¿Cuáles son los elementos diferenciales en las ONL, en su caso?  |           |

|  |            |
|--|------------|
| Raimón Bergós Civit  | 96         |
| Apenas hay sistemas e indicadores para medir la “honorabilidad” y “la legitimidad” de los órganos de gobierno. Algunas de las corrupciones aparecidas en los medios de comunicación estaban relacionadas con comportamientos poco éticos de los órganos de gobierno (retribuciones muy elevadas, gastos de viaje injustificados, desvío de fondos, etc.). ¿Qué medidas pueden proponerse en este sentido? ¿Quién debería proponerlas?                |            |
| Alberto Castillo Badel   | 98         |
| El hecho de rendir cuentas no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para generar confianza en los “grupos de interés”. Por otro lado, la forma en que se comunique es importante porque influye en la imagen pública, en la confianza que genera y en la reputación que proyecta. ¿Cree que las ONL utilizan los instrumentos de comunicación adecuados? ¿En qué medida la comunicación que hacen las ONL transmite confianza y transparencia? |            |
| Conclusiones Bloque B  | 101        |
| <b>BLOQUE C: Retos de futuro para las ONL</b>  | <b>105</b> |
| Rafael Polo  | 105        |
| La Administración ejerce el rol de “regulador” y el de “financiador” en sus relaciones con las ONL. ¿Cree que la Administración pública debería aumentar su rol de exigir a las ONL mayores y mejores niveles de información? ¿Debería la Administración Pública ser la impulsora de que las ONL mejoren sus sistemas de información?  |            |
| Teresa Sanjurjo  | 108        |
| Las Fundaciones y las Asociaciones declaradas de Utilidad Pública tienen por ley una serie de obligaciones. ¿Se debería exigir el mismo nivel de información a todas las ONL con independencia de su tamaño, de la procedencia de sus recursos, de su naturaleza jurídica o de cualquier otro criterio?  |            |
| José Miguel Alonso Caminero  | 110        |
| Las ONL tienen que gestionar con calidad sus actividades y ser más transparentes con sus stakeholders rindiendo cuentas de modo apropiado. ¿Qué aspectos debe añadir la transparencia y buen gobierno respecto a la implantación de sistemas de gestión de calidad?  |            |
| Pedro Beitia   | 112        |
| La comunicación de las ONL sobre su actividad, sobre el cumplimiento de su misión es esencial para el desarrollo de su responsabilidad de rendir cuentas, de ser transparente. ¿Qué instrumentos o herramientas pueden poner en práctica las ONL en este sentido?  |            |

|  |            |
|--|------------|
| Ana Bellostas Pérez-Grueso   | 117        |
| A principios de 2008 ha entrado en vigor un nuevo Plan General Contable. ¿Considera que el nuevo Plan General Contable mejorará la transparencia y rendición de cuentas de las Entidades? ¿En qué medida la futura adaptación al Sector debería abundar en esta línea? |            |
| Carlos Mataix  | 120        |
| La transparencia y la rendición de cuentas no entienden de tamaños, presupuestos o actividades. ¿Qué pueden hacer las ONL de tamaño pequeño y mediano, en el plano local para ser más transparentes?   |            |
| Conclusiones Bloque C  | 124        |
| <b>Referencias Bibliográficas</b>  | <b>129</b> |
| ANEXO I.   | 133        |
| Modelos, normas y códigos para la gestión de calidad   |            |



## Presentación

Los Cuadernos de debate contienen los materiales y documentos de trabajo que surgen de los Foros Tercer Sector. En su misión de apoyar y fortalecer al Tercer Sector, la Fundación Luis Vives es muy consciente de que el análisis, la reflexión y el debate sobre los asuntos que forman parte de las preocupaciones fundamentales de los ciudadanos, son esenciales para que el Tercer Sector alcance un mayor grado de madurez, credibilidad y desarrollo.

Los Foros Tercer Sector son encuentros en los que expertos, procedentes de distintos campos, con distintas perspectivas y desde la pluralidad y complementariedad de puntos de vista, analizan y debaten temas de actualidad social, en los que se ocupan las entidades del Tercer Sector, así como asuntos que conciernen al propio desarrollo del mismo. Estos encuentros responden a la necesidad de elevar y profundizar el nivel de análisis y reflexión sobre el propio Tercer Sector y a la demanda realizada de forma continuada por las propias entidades sociales de contar con espacios de diálogo y debate, en los que más allá de la perspectiva corporativa se pueda profundizar en los retos que ellas mismas tienen.

Tras haber realizado tres Foros en los que se profundiza en problemáticas que son objeto de la actuación cotidiana de muchas entidades del Tercer Sector de Acción Social -el primero abordando el fenómeno de la *inmigración* y la necesaria *gestión de la diversidad* que la misma conlleva; el segundo sobre la *dependencia* y sus consecuencias para el Tercer Sector y; el tercero planteando los retos sobre la *igualdad de trato y de oportunidades*-, en los Foros cuarto y quinto hemos comenzado a ocuparnos de temas estratégicos relacionados directamente con el desarrollo de las entidades de acción social, independientemente del campo en el que actúen.

El cuarto Foro versó sobre los *equilibrios del Tercer Sector Social*, a partir del reconocimiento del pluralismo de opciones que entre estas entidades tiene que darse. En este abordamos la cuestión de la *transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector*.

A pesar del alto grado de confianza con la que cuentan las entidades sociales en nuestro país, el tema de la transparencia es un elemento muy sensible, no solamente para seguir manteniendo esa fiabilidad, sino por la propia necesidad que tienen las entidades de ser congruentes con los valores que defienden. Las organizaciones sociales cada vez tienen más influencia social e interdependencia, tanto de administraciones públicas, como de donantes, particulares y empresas. En este Foro se profundiza en las distintas dimensiones de la transparencia, desde los retos que se le plantean al sector respecto de la misma, a las herramientas con las que cuenta para llevarla a cabo.

El importante crecimiento en número de entidades de acción social, especialmente asociaciones y fundaciones, que se ha dado en nuestro país en las dos últimas décadas, y el desarrollo que muchas de ellas están teniendo, constituye una riqueza y un activo muy importante en la lucha contra la exclusión social y a favor de una sociedad más justa. Sin embargo, se tiene la impresión de que existen cada vez más riesgos de que las entidades del Tercer Sector Social puedan perder su alto nivel de credibilidad y confianza que actualmente les otorgan tanto los ciudadanos como otras institucio-

nes. Mantener el mismo depende, sin duda, de la medida en que sigan dando respuestas a los problemas sociales, tengan una gestión eficiente y sean transparentes en la misma.

A la hora de abordar la cuestión de la transparencia y la rendición de cuentas se han planteado tres cuestiones clave: en primer lugar se ha profundizado en el alcance y significado de estos conceptos y las implicaciones que tienen para las organizaciones sociales. En segundo lugar se han analizado y debatido sobre las distintas formas, instrumentos y herramientas de las que las entidades sociales pueden servirse para ser más transparentes y demostrarlo y en tercer lugar abordando los retos de futuro que las entidades y, en relación con las mismas, otros actores sociales tienen en la materia.

La estructura del libro y los contenidos que el lector encontrará en el mismo reproducen básicamente los materiales y contenidos abordados en el Foro: el documento marco que se ha utilizado en los trabajos preparatorios a la celebración del Foro y ha servido a su vez como base de reflexión y debate; los contenidos y resultados de cada uno de los tres bloques en los que se ha centrado el Foro, en los que hemos planteado una serie de preguntas muy concretas a los participantes que sirvieran para introducir distintos puntos de vista y avanzar en el debate, reproduciendo la respuesta escrita que cada participante ha dado a la pregunta que le fue formulada; y una breve síntesis con las ideas, interrogantes, propuestas y sugerencias realizadas en cada uno de los tres apartados en los que se ha estructurado el debate.

Esta publicación que, además de ser difundida en formato libro, puede descargarse gratuitamente de la página Web de la Fundación Luis Vives, servirá de base a una serie de seminarios formativos que próximamente la Fundación prevé realizar en distintas comunidades autónomas españolas. Con ello queremos dar la mayor difusión a los ricos contenidos e interesantes aportaciones que se han hecho en el Foro.

Desde la Fundación Luis Vives queremos agradecer muy especialmente a la Obra Social de Caja Madrid el que haya acogido con entusiasmo la idea de celebrar estos Foros y se haya comprometido a impulsar y cofinanciar conjuntamente este proyecto. Este apoyo es muestra no solamente del compromiso social que tiene la Obra Social, sino del interés, preocupación y voluntad de contribuir a apoyar y fortalecer al Tercer Sector de Acción Social.

Especial mención merece el buen trabajo realizado por Julia Montserrat, doctora en ciencias económicas y experta en economía y políticas sociales, en la preparación de los documentos de trabajo, las preguntas clave, la animación de las sesiones y elaboración de resúmenes de los debates. La calidad de su trabajo y aportaciones ha permitido que hayamos podido tener unos debates del máximo interés y riqueza.

Agradecemos sinceramente la aportación de todos los expertos que participaron en este Foro y que contribuyeron con sus aportaciones y visiones a que el producto final sea de la máxima calidad.

Oscar Alzaga Villaamil  
Presidente del Patronato de la Fundación Luis Vives

## Documento Marco





## Documento Marco

### La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector

**Julia Montserrat Codorniu**

**Doctora en Ciencias Económicas  
Experta en economía y políticas sociales**

#### 1. Introducción

Este informe realiza una panorámica de los instrumentos e información generada por las ONL de intervención social para cumplir con la transparencia y la rendición de cuentas. La voluntad de ser transparente y la acción de rendir cuentas se enmarca en un concepto más amplio llamado **accountability**, el cual está relacionado con la *acción de gobernar y de ser buen gobernante*.

Se describen las causas que han generado una cierta desconfianza sobre la transparencia de las organizaciones no lucrativas y se pone en relación a la contribución que realizan las organizaciones de Acción Social a la cohesión social e incremento del bienestar de las personas. Desde el enfoque del término *accountability* se expone el alcance de los conceptos de la responsabilidad de “gobernar” y ser “buen gobernante”, de la responsabilidad de dar información y de satisfacer los diferentes intereses de los “socios” (stakeholders). Por último, se hace un repaso de los principales instrumentos utilizados para reforzar la transparencia de las organizaciones y, se describen brevemente, los esfuerzos realizados por estas para introducir mecanismos que aseguren la calidad en sus actuaciones. El objetivo final de este informe es contribuir al debate sobre el futuro de la transparencia y rendición de cuentas en este sector de organizaciones no lucrativas, y servir de marco, de punto de partida, para el diálogo y la reflexión en el contexto de los Foros Tercer Sector.

Teniendo en cuenta la importante extensión de las organizaciones que se integran en el denominado Tercer Sector, este informe se centra en aquel grupo de organizaciones no lucrativas dedicadas a la ayuda humanitaria e intervención social, también denominado de “Acción Social”. Con el objetivo de delimitar las características de las organizaciones no lucrativas se utiliza la definición empleada en el estudio internacional de la universidad John Hopkins. Así, las organizaciones no lucrativas son organizaciones legalmente reconocidas, de carácter privado, que realicen actividades de interés general con auto-gobierno, donde los derechos de decisión y control residen en los miembros de la entidad, pueden contar con trabajadores y voluntarios y los excedentes económicos deben ser reinvertidos en los fines de la organización. Con esta definición se excluyen aquellas que tengan como

finalidad la transmisión de ideas religiosas o políticas (congregaciones religiosas, partidos políticos), sindicatos, mutualidades y otras organizaciones cuyos órganos de gobierno no sean elegidos libremente por la sociedad civil (organizaciones públicas o intergubernamentales).

Este informe utiliza el acrónimo de organización no lucrativa (ONL) porque se pone el énfasis en que son organizaciones formales regidas por el derecho privado pero que persiguen fines diferentes a la de sus homónimas en el sector privado. Si en las organizaciones mercantiles su finalidad es maximizar el lucro para repartirlo entre sus accionistas, en las organizaciones no lucrativas su objetivo es maximizar el objetivo social y no el lucro. El otro acrónimo que viene siendo utilizado mayoritariamente, en los medios de comunicación, es el de organizaciones no gubernamentales (ONG), el cual subraya el hecho de que no son organizaciones políticas pero dicha definición no subraya la diferencia con las del sector privado, lo cual puede conducir a conceptos equívocos.

Este informe se divide en tres partes, describe las razones por las que se exige una mayor transparencia de las ONL (parte primera), se repasa el concepto de transparencia para enmarcarlo en el concepto general de “responsabilidad social” (parte segunda), se describen los principales instrumentos utilizados para la rendición de cuentas con especial referencia a los modelos de gestión de la calidad (parte tercera) y en último apartado se recogen las conclusiones y perspectivas de futuro.

## **2. El porqué de la transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector**

A partir de la caída del muro de Berlín (1989), la sociedad volvió a percibir la necesidad de expandir la democratización en todos los aspectos de las organizaciones. La democracia trae implícitas la transparencia y la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad. Las ONL fueron las impulsoras de exigir más transparencia en las organizaciones políticas y empresariales.

La crisis de credibilidad en el mundo empresarial (Enron y WorldCom como ejemplos más importantes), en el 2001, junto con los atentados del 11 de Septiembre en USA, en el mismo año, salpicó a las ONL. Los escándalos financieros pusieron en tela de juicio el buen gobierno de las organizaciones empresariales y también a las organizaciones políticas por la falta de regulación y control de las actividades financieras del sistema. Esa misma desconfianza en las organizaciones de negocios se extendió a las organizaciones no lucrativas cuando se descubrieron algunos casos de corrupción en las organizaciones del Tercer Sector. Estos escándalos sacudieron los fundamentos de las ONL, los más pesimistas comentan “se desconfía de quienes pensábamos se podía confiar”.

Las medidas reclamadas para el sector empresarial se convirtieron en un efecto *boomerang* para las propias ONL. La sociedad empezó a reclamarles mayores niveles de transparencia. No obstante, las encuestas de opinión muestran que, a pesar de todo, los niveles de confianza en las organizaciones no lucrativas son superiores a las de las organizaciones empresariales y a las organizaciones gubernamentales (WEF, 2003<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> WEF (2004): Survey on Trust. World Economic Forum, Geneva

## 2.1. La pérdida de credibilidad en las organizaciones no lucrativas

El importante crecimiento de las ONL para canalizar ayudas después del “tsunami asiático” del 2004 fue el resultado de las habilidades y del poder de muchas ONL pero, también sirvió para destacar la malversación y abusos de los fondos humanitarios en algunas de ellas. Hubo protestas en Sri Lanka contra la corrupción en la distribución de las ayudas y se cuestionó la voluntad de los gobiernos para solucionar dichos problemas. En Indonesia, uno de los coordinadores de una ONL encargado de controlar la corrupción fue arrestado por la policía por el mismo hecho. Todo este cúmulo de incidentes levantó algunas dudas sobre la legitimidad de las ONL para representar a la sociedad civil (Perera, 2005<sup>2</sup>).

En los años previos al Tsunami, los medios de comunicación informaron sobre un número de escándalos en los que estaban implicadas organizaciones no lucrativas (Gibelman and Gelman, 2001<sup>3</sup>). En pocos meses de diferencia, los periódicos más importantes de USA publicaron alrededor de 30 artículos sobre los fallos éticos de esas organizaciones como, por ejemplo, señalando elevados salarios de los altos ejecutivos, gastos de oficina, viajes y otros; apuntando conflictos de intereses y fallos en la consecución de los objetivos de la misión y describían irregularidades en las prácticas de captación de fondos.

En el 2001, antes de los atentados del 11S en EEUU y de la publicación de ciertos escándalos en las ONL, estas gozaban de la confianza del público en general tal como ponen de relieve los resultados de los estudios de la *Brooking Institution*. Como consecuencia de los atentados del 11S, el nivel de confianza de la sociedad americana en las organizaciones no lucrativas descendió, aunque al cabo de tres años este nivel se había recuperado ligeramente. Así, el número de personas que tenían “mucho confianza” en las ONL pasó del 24%, antes de los atentados, al 13% después de los atentados y al 15% tres años más tarde.

| <b>Tabla 1</b> ¿Cuánta confianza tiene en las ONL? |                |                 |             |
|--|----------------|-----------------|-------------|
|  | Diciembre 2001 | Septiembre 2002 | Agosto 2004 |
| Mucho  | 24%            | 13%             | 15%         |
| Algo   | 62%            | 47%             | 50%         |
| Nada   | 11%            | 26%             | 25%         |

Fuente: Light, P. (2002-2004) Brookings Institution

Sin embargo, debido a la pérdida de credibilidad desatada, a partir de los atentados del 11S, en EEUU todas las organizaciones no lucrativas están bajo el punto de mira, ya que no existe una regulación específica, ni una obligación de presentar una detallada memoria financiera, salvo el *tax reporting*, lo cual permite una libertad grande y no permite diferenciar unas de otras<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Perera, Iromi (2005): “No political will to fight corruption in post-tsunami reconstruction”. Sunday Times, 15 May.

<sup>3</sup> Gibelman, M. & Gelma, S.R. (2001): Very public scandals; nongovernmental organizations in trouble”. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, March 2001, Vol. 12. Nº 1, pp 49-66

<sup>4</sup> Oliver. R. (2004): *What is transparency?* McGraw Hill. New York.

En Europa el nivel de confianza en las ONL tiende a descender ligeramente, sin que estas pierdan el liderazgo frente a las otras instituciones analizadas (48%, en 2001, 45% en 2005). En cambio, en los países en vías de desarrollo, el nivel de confianza en las ONL ha descendido significativamente después de la aparición de algunas corruptelas y prácticas irregulares. Según señala Bonbright<sup>5</sup>, por primera vez en la historia, las ONL se situaron en tercer lugar (con el 50% de votos de confianza), detrás de las empresas (60%) y los medios de comunicación (53%).

Por otro lado, en América Latina, según un estudio de Marsal y Blanco<sup>6</sup>, hubo un aumento en la credibilidad en las ONL a partir de la gran crisis social y económica de fines del 2001 aunque también señalan que hay una gran diversidad entre las diferentes organizaciones, mientras que hay algunas muy respetadas, hay otras con muy mala fama. El informe de Marsal y Blanco presenta también los resultados de una encuesta realizada para detectar las causas de la credibilidad de las ONL, entre las que se mencionan las siguientes:

- Proximidad de las ONL a la sociedad civil y su problemática
- Que se conozca su visión y que se cumpla
- De su perdurabilidad en el tiempo haciendo bien sus tareas
- Que se conozcan sus buenas prácticas
- Que la credibilidad se construye en su relación con otras organizaciones.
- En los lugares pequeños se consideró clave la popularidad de las personas que están al frente de la organización (porque todos se conocen)
- En las grandes ciudades se consideró clave la difusión de las actividades a través de los medios de comunicación.

## 2.2. La credibilidad de las ONL en España

En España, la imagen del sector no lucrativo fluctúa entre un alto nivel de confianza frente al resto de instituciones y el desconocimiento sobre la gestión de las ONL. Entre su poder de influencia para presionar cuando se toman decisiones políticas y legislativas y los estereotipos e ideas sesgadas que desfiguran sus actuaciones. Entre el reconocimiento público de su labor y su falta de eficiencia, eficacia y los abusos, conflictos, crisis y corruptelas que a veces aparecen en los medios<sup>7</sup>. Cuando salta a la prensa algún tema de corrupción quedan afectadas tanto la organización causante como el resto de ONL porque él público baja el nivel de confianza depositado en ellas.

El centro de investigaciones sociológicas (CIS) incluye periódicamente en sus encuestas una pregunta sobre la confianza de la sociedad civil en las organizaciones del Tercer Sector. Los resultados de las encuestas realizadas en el 2006 y 2007 muestran cómo los casos de corrupción en algunas ONL<sup>8</sup> han afectado, aunque ligeramente, la confianza del público, en general.

<sup>5</sup> Bonbright, D. (2007): The Changing Face of NGO Accountability: A Talk at the International seminar on Civil Society and Accountability. Seminar in Montevideo, April 2007.

<sup>6</sup> Marsal, P. y Blanco M. E. (2007) Rendición de cuentas y transparencia de la sociedad civil en la América Latina<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Herranz de la Casa, J.M. (2006): La gestión de la comunicación como un elemento generador de transparencia en las ONL. Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa, 25-27 de octubre de 2006.

<sup>8</sup> Anesvad e InterVida

En el año 2006, las ONL fueron las organizaciones que alcanzaron una puntuación más elevada en los rangos más altos -valoraciones de 7 a 10, sobre 10- (8,5% + 29,4%) en relación con otro tipo de organizaciones como los sindicatos (2% + 12,4%), los partidos políticos (0,8% + 6,0%), la iglesia católica (6,4% + 12,3%), las empresas (1,2% + 9,6%) y los medios de comunicación (3,2% + 18,1%), según se desprende de tabla 2:

**Tabla 2.** A continuación voy a leerle los nombres de una serie de grupos e instituciones. ¿En qué medida confía Ud. en cada uno de ellos, en una escala de 0 a 10, en la que el 0 significa 'ninguna confianza' y el 10 'total confianza'?

|                                  | Ning. confianza (0-1) | (2-3) | (4-6) | (7-8) | Total confianza (9-10) | N.S. | N.C. | (N)    |
|----------------------------------|-----------------------|-------|-------|-------|------------------------|------|------|--------|
| Los medios de comunicación       | 9.9                   | 12.3  | 52.9  | 18.1  | 3.2                    | 2.9  | 0.7  | (2481) |
| Los partidos políticos           | 23.4                  | 22.0  | 43.2  | 6.0   | 0.8                    | 3.6  | 1.0  | (2481) |
| Las ONG                          | 5.1                   | 6.2   | 40.0  | 29.4  | 8.5                    | 10.0 | 0.8  | (2481) |
| Las organizaciones empresariales | 11.7                  | 13.3  | 48.0  | 9.6   | 1.2                    | 15.1 | 1.0  | (2481) |
| Los sindicatos                   | 15.2                  | 15.1  | 43.5  | 12.4  | 2.0                    | 10.9 | 0.9  | (2481) |
| La Iglesia católica              | 28.7                  | 13.1  | 33.7  | 12.3  | 6.4                    | 4.2  | 1.7  | (2481) |

Fuente: CIS. Barómetro octubre de 2006

El año siguiente, en el 2007, las organizaciones de acción social continuaban estando bien valoradas sobrepasando el 50% en el tramo de "bastante fiables", aunque en el rango de "completamente fiables" el porcentaje bajó para situarse entre un 10,8% para las ONGD, y el 28% para las organizaciones de ayuda e Intervención social. También se pone de manifiesto que se confía más en algunos tipos de organización que en otros. Así, las mejor valoradas son las "ONL de ayuda e intervención social" (56,3% en la posición de "bien" y un 28% en la posición de "muy bien") frente a las ONL de derechos humanos (53,6% en la posición de "bien" y un 12,7% en la posición de "muy bien") y, en tercer lugar se sitúan las ONGD ( con un 48,8% en la posición de "bien" y un 10,7% en la posición de "muy bien"). Ver tabla 3.

**Tabla 3.** ¿Cómo valora las actividades y el trabajo que desarrollan las siguientes asociaciones u organizaciones para solucionar los problemas de los países en vías de desarrollo?

| Puntuación | ONL religiosas | Empresas | ONGD | ONL de Derechos humanos | ONL de ayuda e intervención social |
|------------|----------------|----------|------|-------------------------|------------------------------------|
| Muy bien   | 10,4           | 2,3      | 10,7 | 12,7                    | 28,0                               |
| Bien       | 37,5           | 19,7     | 48,8 | 53,6                    | 56,3                               |
| Regular    | 23,6           | 33,3     | 23,7 | 16,5                    | 8,8                                |
| Mal        | 11,9           | 19,9     | 5,1  | 3,5                     | 1,1                                |
| Muy mal    | 7,4            | 6,6      | 2,2  | 1,1                     | 0,6                                |
| N.S.       | 8,7            | 17,6     | 8,8  | 12,1                    | 4,7                                |
| N.C.       | 0,6            | 0,5      | 0,7  | 0,4                     | 0,4                                |

Fuente: CIS. Barómetro diciembre de 2007.

Otros estudios también demuestran que en general, en España, la confianza en las ONL es buena con respecto a otras instituciones. Según el estudio<sup>9</sup> que analiza el perfil del donante español de una ONL, realizado por la Asociación de Organizaciones no Gubernamentales usuarias de Marketing Directo (AOMD), solo el 11% de los encuestados afirma no confiar en las ONL. Sin embargo, la confianza está dividida en varios tipos de organizaciones: el 43% de la población prefiere realizar donaciones a ONL de carácter internacional mientras que, otro 29% simpatiza con las organizaciones vinculadas con la Iglesia y, el 28% restante prefiere que las ONL sean locales. Estas respuestas concordarían con los resultados de la pregunta del CIS en el 2007 en que el nivel de confianza en las ONL era bueno pero variaba entre diferentes tipos de organizaciones.

### 2.3. El crecimiento de la influencia política y económica de las ONL

Las organizaciones no lucrativas con funciones humanitarias y de acción social contribuyen de forma importante a la construcción de la democracia, cohesión social y, en definitiva al bienestar del país. Una revisión de sus funciones nos conduce a señalar que dichas organizaciones son:

- Agentes de abogacía, trabajando para incidir en las políticas y/o condiciones sociales, con campañas de sensibilización, participación en organismos públicos, etc.
- Agentes de participación porque se presume que son útiles para detectar las necesidades sociales, aunque no solo para detectarlas sino también para atenderlas.
- Agentes de intervención social, que operan como entidades colaboradoras de las políticas de servicios sociales y de fomento del empleo y formación.

<sup>9</sup> Estudio realizado entre el 5 de noviembre y el 7 de diciembre de 2004. Artículo publicado en Expansión, 4-03-2005.

- Agentes de innovación, atendiendo problemas emergentes, incorporando formas participativas con las personas afectadas, utilizando recursos transversales y la colaboración de redes asociativas.
- Fomentadoras de liderazgo, animando el pluralismo y la diversidad en la sociedad. Su función es la concienciación de los valores democráticos que las convierte *de facto* en escuelas de la democracia.
- Impulsoras del desarrollo comunitario, entendido como un proceso de integración social, desarrollando estructuras de mediación entre la esfera privada y la pública, sirviendo de canal de comunicación entre ambas.

Una de las causas por las que se reclama mayor transparencia a las organizaciones no lucrativas es, por una parte, por su contribución a la generación del capital social y, por otra, por su contribución económica a la riqueza del país. A su vez, el crecimiento económico ha ido acompañado del crecimiento “político”. A medida que las ONL fueron aumentando en tamaño económico, también se hicieron fuertes en las acciones “políticas” desarrollando actividades de defensa, protesta y reivindicación, con la intención de generar respuestas políticas específicas que facilitasen una mejora en el bienestar de los ciudadanos. Se convirtieron en “grupos de presión” influenciando las decisiones políticas de los Gobiernos, de las organizaciones intergubernamentales y de las empresas (Keck<sup>10</sup> y Bendell<sup>11</sup>).

### 2.3.1. La contribución de las ONL en la generación del capital social

Uno de los activos más importantes de las ONL es la generación del capital social entendiéndolo como la interrelación de individuos de una comunidad que desarrollan iniciativas y proyectos comunes. La relación entre sujetos se fundamenta en el nivel de confianza entre ellos, lo cual posibilita sumar esfuerzos individuales dando lugar a resultados colectivos que tienen una fuerza muy superior a la que tendría la suma de proyectos realizados individualmente.

Organizaciones como el Banco Mundial subrayan la repercusión que tiene el capital social en el desarrollo económico de un país. Las ONL contribuyen a la cohesión social, lo cual es un elemento clave para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. Algunos autores (Coleman y Bourdieu)<sup>12</sup> intuyen que hay una relación directa entre la existencia de organizaciones altruistas y un mayor nivel de democracia y riqueza de un país. Putnam en su libro *Bowling alone*<sup>13</sup> alerta a la sociedad americana de la tendencia hacia una disminución del capital social, uno de los elementos más preciados de su sociedad. La falta de confianza entre los miembros de una comunidad puede repercutir en que se queden sin satisfacer necesidades individuales, lo cual suele afectar más directamente a las personas más necesitadas. Ello puede tener consecuencias en la disminución del bienestar social y, a su vez, en la generación de riqueza.

<sup>10</sup> Keck, M.E. & Sikkink, K. (1998): *Activist Beyond Borders: Advocacy Networks in International politics*. Cornell University Press, Ithaca, NY.

<sup>11</sup> Bendell, J. (2000): *Terms for Endowment: Business, NGO and Sustainable Development*. Greenleaf publishing, Sheffield.

<sup>12</sup> Coleman (1988) y Bourdieu (1986)

<sup>13</sup> Putnam, R. (2000): *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster. NY.

Entre las diferentes formas de organizarse hay una clara división entre las organizaciones informales y las organizaciones formales; en las primeras, la unión entre los individuos se fundamenta en la confianza mutua y no hay normas escritas (al menos registradas públicamente) mientras que, en las segundas, se da un mayor formalismo al existir unos estatutos que regulan las normas básicas de funcionamiento de la organización y se inscriben en un Registro público. No hay una relación unívoca entre una organización formal y una mayor influencia pública ya que, tal como dice Casado<sup>14</sup>, se dan casos de organizaciones informales que tienen un gran poder en la esfera pública y política; así, los movimientos en pro de la paz, los derechos humanos, la conservación de la naturaleza y la ayuda al Tercer mundo son expresivos del potencial y capacidad de sensibilidad de los últimos años. Un ejemplo aun más reciente es el movimiento de protesta que se generó espontáneamente en los atentados, en Madrid, del 11M del 2004.

Sin embargo, a medida que las *asociaciones* desean intervenir públicamente necesitan un mayor número de requisitos *formales* para poder actuar, como por ejemplo, identificarse para solicitar un permiso, para abrir una cuenta bancaria o para solicitar una subvención. De ahí, esa eclosión de organizaciones no lucrativas *formales* en nuestro país, a partir de la década de los 70 (s.XX), que según el registro de asociaciones, el número de ellas inscritas pasa de 495 en 1.965 a 260.092 en el 2002<sup>15</sup>. A este hecho también contribuye la reestructuración del Estado del Bienestar que reorganiza sus funciones públicas delegando la gestión de servicios públicos a organizaciones privadas y, especialmente, a las organizaciones no lucrativas.

La generación de capital social desde una organización *formal* se continúa dando por los mismos motivos que en una asociación informal, pero incluso se le añade un plus, ya que crea formas más amplias de capital social, en tanto que son capaces de trascender sus límites institucionales creando redes sociales extensas que tienen una mayor influencia que actuando desde la esfera individual. Tal como dice C. Marcuello<sup>16</sup>, es la dimensión propia de las organizaciones sociales la que muestra con más claridad el nivel de evolución del capital social de una sociedad. Porque son las redes que generan, tanto hacia sus integrantes como en su interacción con otras entidades, donde se plasman con más nitidez las formas sociales de cohesión, reciprocidad y de confianza posible.

Una sociedad que sea capaz de organizar respuestas de carácter cooperativo y solidario ante las situaciones de crisis, vulnerabilidad y dependencia, tendrá más capital social en la medida en que haya institucionalizado esas respuestas en estructuras independientes de la arbitrariedad de los sujetos. El declive o la expansión del capital social se podrán medir en función de ese grado de institucionalización de las respuestas.

Cuando se valora el capital social de una sociedad es relevante analizar el compromiso cívico expresado a través de la participación de los individuos en las ONL. Así, cuanto más importante es la participación ciudadana en el desarrollo de actividades solidarias, mayor es el índice de capital social. A su vez, cuanto mayor es el índice de capital social, mayor es la contribución a la cohesión social, elemento clave para el desarrollo sostenible y equilibrado de un país.

<sup>14</sup> Casado, D. 1999): imagen y realidad de la acción voluntaria. Hacer. Barcelona

<sup>15</sup> Ver apéndice 1 del libro de Marcuello, C. (coord.), op. Cit.

<sup>16</sup> Marcuello, C. (coord.) (2007): Capital social y organizaciones no lucrativas en España: el caso de las ONGD. Fundación BBVA. Bilbao.

### 2.3.2. La contribución económica de las organizaciones no lucrativas del Tercer Sector

El crecimiento exponencial de las ONL se hizo sentir a partir de las últimas décadas del siglo XX, coincidiendo con la caída de confianza de la sociedad en otras expresiones democráticas de la vida política. Los partidos políticos perdieron credibilidad para encauzar mejoras en el bienestar de la población y se puso en evidencia la ineficacia de los Gobiernos en la gestión de los servicios públicos. El crecimiento de las ONL se debió, tanto a la confianza de los colectivos de afectados en aquellas organizaciones que les representaran colectivamente como por las propias políticas gubernamentales que las bendijeron como “gestoras de los servicios públicos”.

El Estado confió en las ONL para la gestión de escuelas, hospitales, servicios sociales, etc., canalizando una importante cantidad de recursos públicos a través de contratos y subvenciones. Apareció una nueva teoría de la gestión pública en la que el Estado se reservaba el papel de financiador mientras que las organizaciones privadas debían asumir la gestión de los servicios públicos. Surgieron voces reclamando la gestión para las organizaciones no lucrativas porque se decía que estas eran más “de confianza” que las empresas, más eficientes en la gestión de los recursos que las organizaciones políticas, más ágiles en responder a sus necesidades, más próximas a los colectivos que atienden, menos burocráticas, etc. En este nuevo contexto, las ONL incrementaron sus roles. Al antaño principio de abogacía se le añadió el económico (provisión de servicios). Como consecuencia de ello, el volumen de recursos financieros se incrementó considerablemente porque se debía gestionar personal, estructuras de funcionamiento, etc. Las organizaciones se empiezan a profesionalizar: incrementan el número de personal contratado y el voluntariado se reserva a un rol de complementariedad de las funciones profesionales. Todo ello da lugar a una explosión del volumen de actividad económica gestionado por las ONL, lo cual las “hace visibles” en todos los aspectos.

Según Rodríguez Cabrero<sup>17</sup>, en España, el desarrollo extensivo e intensivo del Tercer Sector formó parte de un proceso de ampliación del espacio civil y mercantil junto a otro de contención y freno del espacio estatal. Esto dio origen a la reestructuración del Estado de Bienestar. El auge del Tercer Sector y de la economía social deben ser enmarcados dentro de un amplio proceso histórico en el que coinciden, sobre la base de una profunda mutación económica y tecnológica, tres procesos que se pueden describir como: reestructuración del Estado del Bienestar, remercantilización de las relaciones sociales y económicas y reconstitución de la sociedad civil.

Fruto del proceso de reestructuración del Estado de Bienestar emergió lo que se denomina división mixta en la producción del bienestar, en el que el Estado conserva gran parte de su poder de regulación y financiación transfiriendo al mercado y al Tercer Sector la producción y gestión de los servicios públicos y comunitarios. El mercado amplió su espacio material y refuerza su peso ideológico al extender la lógica mercantil en la gestión de las organizaciones, mientras que el Tercer Sector amplía su espacio material a lo largo de una diversidad de relaciones financieras con el sector público. La mayor parte del crecimiento de las actividades de las ONL en los años 90 (s. XX) fue debido a la asunción de esta nueva función de “gestionar servicios públicos”.

<sup>17</sup> Rodríguez Cabrero, G. (2002). El marco histórico-institucional de la reconstitución del Tercer sector con especial referencia al de acción social, en “Las entidades voluntarias en España”, Fundación Foessa. Madrid, pg. 21-37.

Algunos autores califican este fenómeno como la “revolución global asociativa” (Anheier, 2001)<sup>18</sup> creando una “globalización desde abajo” (Giddens, 1999)<sup>19</sup>. Este fenómeno de crecimiento de las ONL se plasma tanto en los países desarrollados como en los países emergentes. Los EEUU tienen alrededor de 2 millones de ONL y la India alcanza alrededor de 1 millón e incluso en el escenario emergente de China se calcula alrededor de 1,4 millones (SIDECE, 2003)<sup>20</sup>. En España, según los datos de la Agencia Tributaria (AEAT) del 2008, el número de organizaciones no lucrativas alcanzaría la cifra de 738.562<sup>21</sup>, de las cuales, alrededor, de 362.654 corresponderían a Asociaciones y Fundaciones y, a su vez, de estas, alrededor de 300.000 serían Asociaciones. Por lo que respecta, al subsector de organizaciones no lucrativas de acción social agrupadas en el calificativo de “familiares, consumidores y tercera edad”<sup>22</sup>, se situaría alrededor de 11.000 aunque esta cifra puede variar ostensiblemente al no existir un fichero actualizado de organizaciones vivas.

La importancia económica de las organizaciones se mide por su participación en el Producto Interior Bruto (PIB) del país y en la capacidad de generar empleo y, en el caso de las organizaciones no lucrativas, también por la capacidad de canalizar la solidaridad individual (el voluntariado). Este no tiene un reflejo contable al ser una actividad altruista pero, en cambio, es un elemento clave en la generación del bienestar de los usuarios y/o de la ciudadanía. El voluntariado es el coste invisible de la organización.

Existen diferentes estudios que intentan estudiar la dimensión económica de las organizaciones del Tercer Sector. La mayoría de veces son estudios que comprenden solo un grupo -subsector de organizaciones con una determinada finalidad, por ejemplo, el subsector de organizaciones de intervención social. Generalmente, se hace difícil realizar comparaciones entre los resultados de los diferentes estudios por la no coincidencia de los límites del grupo de organizaciones estudiadas. El estudio que más se aproxima a dar una visión económica global del Tercer Sector es el de Ruiz Olabuénaga<sup>23</sup>. Los resultados del primer estudio que se realizó en 1995 muestran que la dimensión económica de las ONL de nuestro país alcanza el 4,61% del PIB sin imputar el valor del trabajo voluntario y, llega al 5,87% del PIB, imputando dicho valor. En 2002, siete años más tarde, la actualización de los resultados del estudio anterior muestra un crecimiento importante de las mismas. Entre los principales indicadores del desarrollo económico de este sector se citan los siguientes:

- a) Crecimiento del número de socios. Se percibe un crecimiento del 11,6% alcanzando 28,8 millones de *cuotas* (miembros registrados en las ONL). Además unos 7,3 millones de personas hacen donaciones económicas, al margen de las cuotas de asociados.
- b) El crecimiento del número de voluntarios ha sido del 72%, lo que sitúa el número de voluntarios con alta dedicación (más de 16 horas mensuales) en más de 1,76 millones.
- c) Crecimiento del número de trabajadores (empleo remunerado). Ha sido del orden del 45,7%, alcanzando los 692.336 empleos equivalentes.

<sup>18</sup> Anheier, H., Glasius, M. & Kaldor, M. (2001): “Introducing Global Civil Society”, en H. Anheier, M. Glasius and M. Kaldor (eds), *The Global Civil Society Yearbook*. London School of Economics. London.

<sup>19</sup> Giddens, A. (1999): “The role of the Third sector in the Third way” *CAF Focus*, Nº2, p.8.

<sup>20</sup> Zadek, S. (2003): “From Fear and Loathing to Social innovation.” *alliance* Vol.8, Nº 4, pg. 21-24.

<sup>21</sup> Datos de la Agencia Tributaria, mayo del 2008.

<sup>22</sup> Anuario estadístico del Ministerio del Interior, 2002.

<sup>23</sup> Olabuénaga, J.I (dir), op. Cit.

- d) El empleo en el sector de las ONL representa el 4,3% del empleo total y alcanza el 7,3% si se incluye el voluntariado.
- e) Crecimiento del gasto económico en un 81,3% si no se considera la imputación del coste de los voluntarios. La cifra económica se aproximaría a los 35.034 millones de euros en el 2002.
- f) La cuota económica de las ONL en el conjunto de la actividad económica alcanza el 4,7% del PIB (sin incluir el voluntariado) y llega al 6,4% del PIB (si se incluye el voluntariado).

En definitiva, la participación de las ONL en el PIB empieza a ser visible y es ese uno de los motivos, entre otros, de la mayor exigencia de los agentes sociales para un mayor nivel de transparencia de las organizaciones no lucrativas.

## 2.4. Características específicas del Tercer Sector de Acción Social

Las organizaciones no lucrativas de intervención social se caracterizan por su pluralidad de objetivos, atomización, su reducido tamaño y la alta dependencia financiera del Estado. Todo ello en un contexto de globalización y competencia en la gestión de los servicios públicos.

Pluralidad de objetivos. La mayoría de las ONL realizan actividades con finalidades bien diferentes. Se mezclan las **actividades públicas** (gestión de ideas/abogacía) con las **actividades económicas** (gestión de servicios)<sup>24</sup>. Muchas de ellas empezaron con las actividades públicas, por ejemplo, con la reivindicación de escuelas especiales para niños con discapacidad y, poco a poco, fueron incorporando actividades económicas, como por ejemplo, las escuelas para los niños con discapacidad. La actividad económica y la actividad pública requieren estrategias de información y comunicación diferentes, pero la larga tradición en misiones de abogacía y la poca tradición en actividades económicas hacen que, frecuentemente, los directivos de las ONL muestren dificultades en la introducción de estrategias del control del proceso productivo reduciendo la capacidad de ser transparentes.

La atomización de las organizaciones de pequeño tamaño en el mismo sector de actividad responde a la respuesta ante situaciones de necesidad muy localizadas, a la falta de entendimiento entre ellas, a la búsqueda de protagonismo de sus dirigentes o a la falta de un liderazgo claro, lo cual hace que no prosperen procesos de fusiones entre las mismas. Por el contrario, conviviendo con esta gran cantidad de pequeñas organizaciones existen unas macro organizaciones, entre las que se encuentran las denominadas "entidades singulares"<sup>25</sup> que dominan el mercado social y las influencias en las esferas políticas. Más de un 80% de las asociaciones son micro organizaciones (presupuesto inferior a 300.000 euros al año) y solo un 5% son macro organizaciones (más de 3 millones de euros al año, aprox.). El 15% restante son organizaciones de mediano tamaño. Esta multitud de pequeñas organizaciones maximizan la heterogeneidad, dificultando que sus directivos tengan la experiencia adecuada en el desarrollo de técnicas eficaces en el control del funcionamiento de la gestión, lo cual dificulta el proceso de generar información viable.

<sup>24</sup> Montserrat, J. (2006): Incidencia en la financiación y en el presupuesto, en "El sector no lucrativo en España. Una visión reciente", Ruiz Olabuenaga, J.I. (dir) Fundación BBVA, Bilbao.

<sup>25</sup> Este nombre fué utilizado, por primera vez, por Rodríguez Cabrero y Julia Montserrat en "Las entidades voluntarias en España" Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

**Alta dependencia financiera de la administración pública**, lo cual se refleja en que, más de la mitad de los ingresos de las ONL proceden de la administración pública. Esta proporción es mayor en las asociaciones que en las fundaciones y, en las pequeñas respecto a las grandes. Ello es debido a que la mayoría no diversifican las fuentes de ingresos, apoyándose mayoritariamente en los conciertos o subvenciones que reciben del sector público. Este hecho pone en entredicho la independencia ideológica de las organizaciones ya que corren el riesgo de desaparecer si les faltara su fuente principal de ingresos. A pesar de esta ligazón financiera, la administración pública no ha adoptado, de forma generalizada, mayores demandas de información incorporando indicadores estándar para actividades homogéneas. Tampoco es frecuente la exigencia de auditorías que corroboren la consistencia y fiabilidad de la información contenida en la rendición de cuentas. Solo en los casos de la concertación de servicios parece que las cotas de información son mayores, aunque no siempre se aprecia que haya una evaluación continuada de la gestión de los servicios concertados.

El creciente fenómeno de la *onogeneización*<sup>26</sup> puede hacer confundir la esencia de la rendición de cuentas de una organización no lucrativa. Según dice Bonbright<sup>27</sup>, el sector empresarial está convergiendo con el sector no lucrativo en la creación de potentes híbridos, verdaderas alternativas empresariales camufladas de organizaciones altruistas que compiten con las auténticas “organizaciones sociales” en la economía de los servicios públicos. Los líderes de esas nuevas organizaciones son empresarios de solera que dicen estar horrorizados de lo que históricamente se ha visto como una mala gestión de los fondos de las ONL y de los Gobiernos. Repiten hasta la saciedad lo que han sido fallos del pasado. Ponen énfasis en rendir cuentas en todas sus facetas, demostrando la eficiencia y la eficacia de su gestión. Ello puede producir una sobrevaloración de los aspectos cuantitativos dejando de lado o infravalorando aquellos aspectos políticos que realmente legitiman la razón de ser de las ONL.

El propio valor añadido de las ONL en desarrollar, a la vez, actividades cívicas (ideas/abogacía) y actividades económicas (gestión de servicios) hace que sea difícil evaluar el impacto de la interrelación de ambas actividades en la gestión. La interrelación entre los dos tipos de actividades confiere a la organización un valor añadido ya que, los logros políticos o la misma sensibilización hacia los problemas de las personas afectadas repercuten en los directivos en un estilo diferente de gobernar. Es difícil evaluar los aspectos intangibles de la gestión (estilos), por ejemplo, la sensibilidad y calidez en el trato a los usuarios (cercanía, disponibilidad, etc...) o en el trato al personal reconociendo sus derechos sociales (permitiendo la conciliación entre la vida familiar y la laboral). La falta de indicadores que recojan estas peculiaridades hace que, a menudo, las ONL se defiendan de la competitividad con las organizaciones empresariales justificando su esencia política- “creadas por los afectados” y “sirviendo a las necesidades de los afectados” –, y, en ocasiones, muestren reticencias al desarrollo de sistemas de gestión e información profesionales.

<sup>26</sup> Son Fundaciones de empresas que nacen de las “aportaciones” de una empresa/s para desarrollar actividades económicas “sociales” bajo el caparazón de una organización social. La mayor parte son Fundaciones de empresa pero, al lado de estas, se encuentran otras Fundaciones que son antiguas Asociaciones y que se han creado con el fin de preservar el patrimonio y agilizar la gestión.

<sup>27</sup> Bonbright, D. op. cit.

<sup>28</sup> Cutt, J. y Murray, V. (2000): *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*. Routledge. London.

### 3. Alcance del concepto de Transparencia y rendición de cuentas

Transparencia y rendición de cuentas forman parte de lo que se ha venido denominando en la literatura internacional como **“accountability”**<sup>28</sup>. El hecho de unir los dos conceptos de “transparencia” y “rendición de cuentas” es porque el término de “rendición de cuentas” se asocia, generalmente, con la obligación legal y fiscal de dar información al Gobierno<sup>29</sup>, pero esta información, que mayoritariamente es económica, solo es una parte del concepto global de la “responsabilidad” de la organización de rendir cuentas.

Tanto en lo público como en lo privado, ha surgido la necesidad de hacer más transparentes acciones y decisiones, de dar cuenta de las políticas y las prácticas que realiza la organización en todas sus facetas, y de ahí nace el concepto de “rendición de cuentas”.

El término **“accountability”** se define como el **deber de informar de las políticas y actuaciones de la organización, de justificar sus actos y de someterse a cualquier tipo de control adecuado para verificar la consistencia de la información**<sup>30</sup>. Es un término anglosajón que desde 1995, en Gran Bretaña, constituye un principio de la vida pública, en donde los titulares de cargos públicos son responsables de sus decisiones y acciones al público y deben someterse a cualquier control adecuado de las mismas<sup>31</sup>.

El concepto de “accountability” aparece en los años 60 en Estados Unidos y en los 70 llegó a Europa, pero ha sido más desarrollado por la cultura inglesa durante las últimas décadas. Una de las primeras organizaciones preocupadas por este tema fue el *Institute of Social and Ethical Accountability*, una organización internacional sin fines de lucro que desde 1966 busca promover la rendición de cuentas. Este concepto es extensible a las organizaciones sin fin de lucro y se ha venido desarrollando con más intensidad a medida que las ONL se han ido haciendo más visibles desde el ámbito económico y más influyentes desde la vertiente política.

El término de **accountability** es más amplio que el de rendición de cuentas. Mientras que *accountability* conlleva un sentido claro de responsabilidad en la rendición de cuentas sobre cualquier faceta de la organización, el término *rendición de cuentas* está más enfocado a dar información sobre alguna parcela concreta de la organización como, por ejemplo, la información económico-financiera. Para algunos autores, la diferencia entre los dos conceptos también se encuentra en el alcance de la responsabilidad. Mientras que *accountability* implica **“obligación moral”** de dar la información, el término *rendición de cuentas* está ligado a la **“obligación legal”** de dar información porque está reglamentado por alguna norma administrativa. Así, *accountability* es una decisión voluntaria de la propia organización, que lo asume como un compromiso ético de su actuación, proporcionando información sobre los diversos aspectos de las políticas y prácticas de actuación de la organización, y que por lo tanto, va mucho más allá que el concepto de rendición obligatoria de cuentas.

<sup>29</sup> Ministerio del Interior si la organización es estatal o, el departamento autonómico que tenga competencia sobre dichas organizaciones, si el ámbito de actuación es autonómico o local. La obligación fiscal corresponde al Ministerio de Hacienda para informar o liquidar los tributos correspondientes.

<sup>30</sup> Gray, R. (et al) (1996): *Accounting and accountability, changes and challenges in corporate and environmental reporting*. Prentice Hall

<sup>31</sup> Principio incluido en *Standard in Public Life: First report of the Committee of Standards in public life*”

El concepto de *accountability* está relacionado con otros muchos conceptos que constituyen los fundamentos para cumplir con la responsabilidad de proporcionar información, justificar sus actuaciones y, en definitiva, rendir cuentas<sup>32</sup> a sus *stakeholders*. Entre estos conceptos se encuentran: el de la “gobernanza”, el de la legitimidad y el de la honorabilidad del órgano de gobierno.

La relación entre *accountability* y gobernanza es una relación causa y efecto. La *accountability* debe proporcionar información sobre las políticas y gestión de la organización, pero si no hay una política de recoger datos y establecer unos determinados sistemas de información, será muy difícil poder rendir cuentas de una forma integral, fiable y consistente. Por ello, la responsabilidad de la *accountability* recae en la esfera de las responsabilidades del órgano de gobierno dentro del marco estratégico.

La *accountability* es una responsabilidad del órgano de gobierno como actuación colegiada, la cual debe informar no solo sobre aspectos pragmáticos como el de las actuaciones realizadas (gestión), sino también de otros aspectos que forman parte de la política y la ética del gobierno y que afectan a su propio modo de actuar, como son los que conciernen a su honorabilidad relacionados con la independencia de sus miembros y su correcta actuación, o la legitimidad en la toma de decisiones. Algunos casos de corruptelas como altas retribuciones dinerarias, injustificadas retribuciones en especie (hoteles, viajes, etc.), desvío de fondos, uso de influencias, entre otras, fundamentan la mayor exigencia de la transparencia de la actuación ética de los miembros de los órganos de gobierno. La transparencia de las actuaciones de los miembros del órgano de gobierno es uno de los retos de la ONL dando cuenta de la actuación ética de sus gobernantes.

En definitiva, el concepto de rendición de cuentas genera la idea de librar información adecuada a los intereses de los *stakeholders*, en unos casos de forma obligatoria, en otros casos de forma voluntaria. Asimismo, el alcance de la información también varía dependiendo de si se trata de una información específica sobre aquello que la norma administrativa exige o, en cambio, incluye otras facetas que pueden ir desde la planificación a la gestión pasando por la actuación y composición de los órganos de gobierno.

Así, el concepto de *accountability* está relacionado con la voluntad de informar sobre la responsabilidad de gobernar la organización y sobre la responsabilidad de ser un buen gobernante.

El amplio alcance del concepto no implica que la organización deba facilitar información global a todos sus *stakeholders*, sino que a cada uno deberá proporcionarle sobre aquellas facetas sobre la que esté interesado. No obstante, el aspecto global significa que la organización debe poder rendir cuentas de cualquier aspecto de la organización que le requieran.

A medida que se avanza en aumentar las formas y métodos en la transparencia de las ONL, surgen tres aspectos relacionados con el concepto de responsabilidad social: la fiabilidad de lo que dicen, la autoridad de quienes representan<sup>33</sup> y la honorabilidad de quien gobierna.

<sup>32</sup> Se utiliza el término rendición de cuentas de forma genérica con independencia de si es fruto de una obligación moral o legal.

<sup>33</sup> Slim, H. (2002): GAT Authority? The Legitimacy and Accountability of Non-governmental organisations.

Aunque estos aspectos están relacionados entre sí, tienen características diferentes; el aspecto de la fiabilidad es pragmático, el aspecto de la autoridad es esencialmente político (de donde deriva el poder para actuar) y, el aspecto de la honorabilidad es ético. Todos estos aspectos deben poder evaluarse para lograr cumplir con los objetivos de la “responsabilidad social” y, en definitiva, poder mostrar una organización que genere confianza y credibilidad en la sociedad.

### 3.1. Beneficios de la rendición voluntaria de cuentas

Entre los principales beneficios de la rendición voluntaria de las cuentas se citan: generar confianza, credibilidad y reforzar la legitimidad.

El hecho de proporcionar voluntariamente información sobre las cuentas no es un fin en sí mismo sino que es un medio para **generar confianza** ante los *stakeholders*. Por ejemplo, el donante o financiador de una organización desea conocer el uso y destino que se ha dado a sus fondos. Cuando la organización le informa sobre los aspectos que le interesan se crea una relación de confianza. El ejercicio de la transparencia y de la información de las cuentas constituye una oportunidad para que el entorno conozca a las organizaciones tal como son y para que se establezca una relación sobre la base de sus expectativas e intereses.

El ejercicio de comunicación genera confianza. El fundamento de las relaciones de comunicación con los “socios externos” descansa en la transparencia. “No hay que temer dar a conocer nuestros errores y nuestros éxitos. Se trata siempre de exponer una realidad verdadera<sup>34</sup>”. Los máximos responsables de una organización deben basar su filosofía de la comunicación en transmitir confianza. Si difunden información que da una imagen precisa de la organización crearán un depósito de credibilidad que servirá para afianzar la relación con sus socios. Los donantes, financiadores, usuarios, socios en general, estarán más predispuestos a colaborar con una organización que tenga una buena estrategia de comunicación, la cual genere confianza, que no con otra organización que no genere información externa o que esa información no merezca credibilidad.

Al igual que está ocurriendo en el mundo empresarial, en el sector de las organizaciones no lucrativas, es cada vez mayor la necesidad de mejorar la transparencia para afianzar la confianza y la reputación de los distintos grupos de interés. Como señala Novell<sup>35</sup>, las empresas están avanzando en las mejoras del buen gobierno pero, también, las administraciones públicas y las organizaciones no lucrativas están avanzando en los mecanismos que aumentan su transparencia y su responsabilidad ante la sociedad.

El ejercicio de la comunicación constituye una condición para la participación de todos los grupos de interés en la orientación de la actividad de la organización, de manera que esta resulte coherente con su identidad, con las expectativas, demandas y oportunidades disponibles en el entorno. La comunicación no solo debe contemplar la evidencia de los resultados obtenidos sino debe reflejar lo que los grupos de interés consideran que la organización ha logrado y cómo la organización propone responder a la información recibida por los mismos. La comunicación, siempre bidireccional, es por lo tanto una parte integral del proceso de formación de la organización.

<sup>34</sup> Regouby, C. (1989): La comunicación global. Edicions Gestió 20000. Barcelona.

<sup>35</sup> Novell, R. (2002): Transparencia y buen gobierno. Icaria. editorial, Fundació Amics de la UPC, Barcelona.

La rendición voluntaria de cuentas infunde **credibilidad en los socios y otros stakeholders**. La credibilidad es el resultado de confiar en la organización por los resultados que obtiene, por las políticas y prácticas utilizadas para obtenerlos. Cuanta más confianza logre generar una organización, mayor será su influencia en la sociedad. Cuanta más información proporcione la organización, mayor será el vínculo que establecerá con los socios y mayor será la confianza que generará. Suministrar información adecuada a las necesidades de los socios es uno de los instrumentos más importantes que dispone la organización para generar confianza en sus socios.

La credibilidad de las organizaciones no lucrativas depende, en gran medida, de la confianza social que estas sean capaces de generar. Esta confianza social es el motor de las entidades puesto que es la que permite tener una base social comprometida, recursos humanos y económicos y, en definitiva, legitimidad para poder actuar. Asimismo, estas tendrán más capacidad de actuación y de impacto social en la medida que consigan mantener e incrementar la confianza que la sociedad tiene en ellas. No obstante, la confianza social es muy fácil de construir y muy fácil de perder<sup>36</sup>. Es por ello que la confianza social es algo que se debe trabajar y gestionar.

Otro de los objetivos de la “rendición voluntaria de cuentas” **es reforzar la legitimidad de la organización**. Al principio bastaba que una organización trabajara para el interés general y así sus actuaciones quedaban legitimadas. Pero, cada vez más, la organización debe justificar el porqué de sus actuaciones.

Legitimidad es aquel estado con el que una organización es imbuida de poder y percibe que está autorizada a actuar con el consentimiento de los individuos, gobiernos, y socios en general. La legitimidad de las ONL tiene que ver, entre otras cosas, con la autoridad que quienes la representan le han otorgado (de donde deriva el poder para actuar). Una organización puede actuar legalmente representando un determinado colectivo porque así se incluye en sus estatutos pero, en cambio, puede no estar legitimada para actuar si el colectivo que representa no le otorga la confianza necesaria para que los represente.

La legalidad es solo una parte de la legitimidad y esta no se adquiere completamente sino está respaldada por la propia sociedad<sup>37</sup>. El problema de la legitimidad es complejo y es uno de los aspectos en que muchas ONL son vulnerables.

Es especialmente complicada la legitimidad de aquellas instituciones de los países ricos de Europa que desarrollan actividades de cooperación internacional y defienden los intereses de la gente de los países en vías de desarrollo de América Latina o África. Con frecuencia se justifica la legitimidad con el argumento del conocimiento y experiencia de las organizaciones que representan a los afectados. En este caso, la legitimidad se adquiriría cuando la organización aunque no hable como uno de los afectados (no es uno de ellos), en cambio, participa con ellos en la toma de decisiones, se sienta, discute con ellos y recoge sus propuestas. En definitiva habla *por boca de* los afectados.

<sup>36</sup> Vidal, P. y Grabulosa, L.: ¿Qué es la transparencia en una ONG?, en Revista Alzheimer de la Asociación Afal contigo, nº 51.

<sup>37</sup> Slim, H. (2002), op. cit.

Es difícil medir la legitimidad de una organización. Hay algunos autores que la miden como el soporte directo de las personas del colectivo que representan. La participación de voluntarios en la organización es otra expresión de legitimidad.

No obstante, hay otras fuentes intangibles que miden la legitimidad como la credibilidad, la reputación, la confianza, la integridad. Estas actúan más por la percepción que por la evidencia empírica. Las personas confían en una organización por su reputación aunque no tenga ninguna relación con ella aunque, a veces, puede ser el resultado de un buen *marketing* más que la veracidad de la información transmitida. Por ello, es necesario construir indicadores que recojan esos elementos intangibles de la legitimidad de las ONL.

Como corolario a este apartado cabe decir que si bien la rendición de cuentas, voluntaria u obligatoria, es un procedimiento necesario para reforzar la credibilidad de la organización, en cambio, no es la garantía absoluta de la honorabilidad de la misma. Una organización puede disponer y facilitar información sobre todos los aspectos relativos a la gestión, pasar la auditoría sin que se detecten problemas pero, en cambio, desviar fondos de algunos donativos.

Aunque los ejemplos más frecuentes en el tema de “malas prácticas” están relacionados con la captación de ingresos, existen otros casos, algunos poco detectables, como el ejercicio de la influencia por ostentar un poder en la organización para obtener un beneficio personal, disponer de tarjetas de crédito o utilización de vehículos para uso personal, entre otros. En otros casos, es la consecuencia de una mala gestión interna como pueden ser las actuaciones de las políticas relacionadas con el personal, por ejemplo, requerir el desempeño de funciones que no corresponden con la titulación o formación de los trabajadores o voluntarios; no remunerar las horas realmente trabajadas, entre otras.

En resumen, existen prácticas de gestión de los miembros de la organización que pueden ser poco detectables desde la evaluación externa y por ello, aunque superen satisfactoriamente los procedimientos de auditoría, la transparencia no es la garantía total de la honorabilidad de la organización.

### **3.2. La transparencia y las buenas prácticas**

La rendición de cuentas no es solo una cuestión económica sino de legitimidad e identidad del sector no lucrativo. Es una parte consustancial de su propia naturaleza de servicio a la sociedad, lo que algunos denominan el “contrato social” entre entidades sin fines lucrativos y la sociedad en su conjunto<sup>38</sup>. Estas organizaciones existen gracias a la confianza que infunden a la sociedad y para mantener dicha confianza es imprescindible una gestión económica transparente<sup>39</sup>.

La transparencia significa mostrar lo que se ha realizado en el seno de la organización. Es el medio de mostrar que la organización ha utilizado buenas prácticas en la gestión de los fondos y alcanza los fines por las que ha sido creada.

<sup>38</sup> Fuentes, J. (2007): Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera, en Revista española del tercer sector, nº6/2007.

<sup>39</sup> Vernis, A. et al (1998): La gestión de las organizaciones no lucrativas. Deusto. Bilbao.

Ahora bien, una organización no lucrativa, además de ser transparente en su gestión, debe ser transparente en su dirección, es decir, debe mostrar que el comportamiento de sus responsables ha sido ético, que las decisiones han sido justas previniendo el conflicto de intereses y que las actuaciones se han realizado representando los intereses de quienes han confiado en ella. Por ello, la transparencia en las organizaciones no lucrativas va más allá de los buenos resultados en la gestión, alcanzando a la actuación de quienes la gestionan y como se han llegado a los resultados.

El concepto de buenas prácticas está relacionado con la buena gestión y con el buen gobierno.

Por buena gestión se entiende la utilización de principios, normas y procedimientos que aseguran que la gestión se haga con criterios justos, no discriminatorios, entre los posibles participantes (clientes, proveedores, contrapartes, etc. . .), que aseguren los objetivos de una buena gestión (eficiencia y eficacia en el empleo de los recursos), y la calidad en los procesos productivos

Por buen gobierno se entiende el ejercicio de las responsabilidades asignadas al órgano de gobierno. Este es el responsable de hacer funcionar la organización y que esta funcione correctamente. Para ello debe proveer un conjunto de normas que aseguren un comportamiento ético, una gestión responsable, la calidad adecuada a los beneficiarios y un impacto social positivo.

En general, la transparencia informa de cualquier aspecto relacionado con la gestión y la dirección de la organización. Da cuenta de los principios y normas que rigen la gestión, los resultados conseguidos y los recursos empleados, así como las normas y procedimientos utilizados para asegurar un comportamiento ético y la garantía en la calidad en las prestaciones realizadas.

La transparencia también alcanza a los aspectos políticos del órgano de gobierno informando sobre la actuación ética individual y corporativa de sus miembros, y de la formación y responsabilidad en la toma de decisiones.

La rendición de cuentas está relacionada con el concepto de “buenas prácticas” en el sentido de una relación “causa-efecto”, de forma que, si la organización debe librar información de cómo ha sido su gestión, ello será un motivo para mejorar sus prácticas de actuación. Por ello la transparencia de las organizaciones se ve como un elemento motivador para asegurar las buenas prácticas en la gestión de las organizaciones.

### **3.2.1. Objetivos del buen gobierno**

El deber más importante del “gobierno” de una organización es hacer que la maquinaria funcione y que funcione bien, siguiendo las pautas marcadas por los que tienen derechos legítimos sobre la misma -accionistas en una sociedad anónima, socios en una asociación, patronos en una Fundación- para obtener los resultados previstos –fin lucrativo en una empresa y fin social en una ONL-. Cuando en la década de los 90 (s.XX) las ONL empezaron a ser requeridas para que fueran más transparentes y dieran mayor información, en un documento sobre las organizaciones de cooperación internacional se definían los términos del nuevo concepto de responsabilidad, señalando que las organizaciones para ser creíbles y generar confianza han de cumplir con dos requisitos: 1) Tienen que

justificar “a quien” representan (legitimidad) y, 2) tienen que justificar la eficiencia, eficacia y el impacto de las actividades que llevan a cabo.

El principio básico que subyace en cualquier organización es que esta debe funcionar bien, lo cual es responsabilidad de los que mandan en la organización sea cual sea la tipología jurídica que adopte (asociación, fundación, sociedad anónima, cooperativa). Asumiendo el principio de “querer” hacer funcionar la organización, las diferencias surgen en el “modo” de cómo se deberá hacer funcionar esta teniendo en cuenta la pluralidad de los objetivos y actividades, así como los diversos recursos que pueden ser utilizados (voluntariado, profesionales, participación de los socios, etc.).

Entre los objetivos del buen gobierno se destacan:

- Gestionar con visión estratégica
- Gestionar de acuerdo con los principios de *eficiencia y eficacia*
- Gestión financiera responsable
- Prestar un servicio/ producto de calidad
- Gestión responsable de los recursos humanos
- Responsabilidad en las obligaciones legales.

**La gestión estratégica** implica la responsabilidad de gobernar la organización según los valores, objetivos y estrategias establecidas. La planificación, programación y evaluación de los resultados son una parte importante del control de la gestión. La rendición de cuentas y la comunicación con los socios forman parte de los valores de la organización. La dirección decide el alcance de la información.

**La eficiencia y la eficacia están relacionadas con el funcionamiento interno de la organización.** Eficiencia mide la relación entre los resultados y los recursos utilizados para obtenerlos de acuerdo con un determinado estándar de “calidad”. Mientras que eficacia mide si los resultados alcanzados están de acuerdo con la misión de la organización. Sin eficacia no puede haber eficiencia, este es uno de los principios básicos de la gestión. Por ejemplo, si el objetivo es atender a ancianos con dependencia y, en cambio se atiende a ancianos que no son dependientes, ello significa que la organización no es eficaz (no se ha alcanzado el objetivo deseado) y, por lo tanto, los recursos utilizados para atender a esas personas son ineficientes porque se han dedicado a una actividad que no es la correcta.

**Gestión financiera responsable.** Uno de los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas es velar para asegurar los recursos suficientes y el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo. Debe garantizar una evolución positiva del patrimonio neto de la organización. Los recursos de los financiadores (entidades públicas o donantes privados) deben aplicarse a los fines para los que se han conseguido.

**Asegurar la calidad en las prestaciones.** Consiste en disponer normas de actuación y procedimientos para asegurar que los servicios o productos sean prestados con calidad. La evaluación de la consecución de esta finalidad no siempre es tarea fácil. En el caso de las empresas mercantiles, es el mismo comprador quien expresa a través de su decisión de *comprar, o no*, la valoración de la calidad del producto. En cambio, cuando el servicio está dirigido a personas que no pueden expresar su

opinión directamente (discapacitados, personas con demencia, etc.) o son cautivas del proveedor (la persona no tiene la capacidad de pagar el producto), la valoración del servicio se vuelve mucho más compleja. Por ello, cuando la información entre comprador (usuario) y vendedor (organización) es asimétrica, la organización tiene una mayor responsabilidad de asegurar los procesos y la evaluación de la calidad.

**Gestión responsable de los recursos humanos.** Los recursos humanos (trabajadores, profesionales o voluntarios) constituyen el núcleo para las actuaciones de la organización. Adecuar la carga de trabajo a las necesidades de los usuarios, velar por la adecuación de las funciones, la política salarial, la política social, la formación adecuada, la relación entre profesionales y voluntarios, compaginar los intereses profesionales con los de la organización, entre otros.

**Ser responsable del cumplimiento de la legislación vigente** en el país sobre: derechos sociales (contratación laboral, Seguridad Social, etc.), obligaciones jurídicas (informar a la administración, rendir cuentas, cumplimiento de leyes como son la de protección de datos, riesgos laborales, voluntariado, etc.), obligación fiscal (declarar y pagar impuestos), obligaciones medioambientales, etc. La responsabilidad de cumplir con las normas es uno de los principios básicos del buen gobierno (responsables) de la organización. Si no se cumplen las normas la transparencia de la entidad será negativa, en el sentido que mostraría el “no cumplimiento” de aquello que está consensuado por la sociedad. Por ello, las organizaciones fraudulentas son opacas porque no les interesa mostrar lo que “no hacen”.

El buen gobierno significa, también, adecuar la organización al tipo de actividades que desarrolla. No es lo mismo realizar actividades de abogacía, mediación, sensibilización, que actividades económicas. Por ejemplo, el tipo de recursos que se necesitan no es igual si se realiza una campaña de sensibilización que si se gestiona un centro ocupacional para jóvenes con discapacidad. Los sistemas de información y los indicadores que se deberán utilizar en un tipo de actividad o en otro son diferentes. El buen gobernante debe saber adecuar la gestión y las necesidades de información a las características de un tipo de actividad o de otro.

La organización puede o debe en algunos casos informar sobre todas o algunas de las facetas de la organización. La confianza en la organización derivará de la capacidad de esta en proporcionar información suficiente y fiable de acuerdo con los intereses del solicitante. Se dice que la rendición de cuentas es un proceso relacional entre la organización y sus *stakeholders* ya que estos determinan el tipo de información en que están interesados. Ahora bien, la elaboración de la información requiere una programación previa para disponer los registros, recoger los datos necesarios y determinar los criterios para obtener los resultados. La información para que sea fiable debe poderse contrastar y estar a disposición de los evaluadores.

### 3.2.2. Separación entre las funciones de dirección y ejecución

Una organización está compuesta de dos partes: una que sería la cabeza, identificada con el órgano de gobierno cuya función es dirigir la organización, y otra, que sería el cuerpo, la organización, cuyo funcionamiento produce las actuaciones (servicios, manifiestos, bienes, etc.) que constituyen el fin social de la entidad. El responsable de la gestión, encargado del funcionamiento de la organización, es el responsable ejecutivo (director, gerente, coordinador). Este, a su vez, puede disponer de mandos intermedios, por ejemplo, responsables de los proyectos que tienen a su cargo una parcela de la función ejecutiva.

Las funciones directivas y ejecutivas son diferentes ya que mientras las primeras están enfocadas a dar normas para dirigir y controlar la organización, las segundas tienen como objetivo hacer funcionar la organización. Existe una subordinación de la función ejecutiva a la directiva y el órgano de gobierno es el responsable de contratar/cesar a la persona que realiza la función ejecutiva (director, gerente, etc.). En el marco de la planificación estratégica se visualiza dicha separación. La planificación estratégica y la aprobación de los planes anuales son función del órgano de gobierno mientras que la función de gestión es competencia de la dirección ejecutiva. El órgano de gobierno aprueba, o no, el trabajo realizado por la dirección ejecutiva a través de la evaluación de los resultados.

Existen funciones del órgano de gobierno que puede ser delegadas a la dirección ejecutiva mientras que otras son indelegables. Entre las indelegables se encuentran las de modificación de los estatutos, aumentos, disminuciones, cesiones del patrimonio, compra y venta de bienes muebles o inmuebles que constituyan una parte importante del activo de la organización, apertura o cierre de cuentas bancarias, formulación de las cuentas anuales, elaboración del presupuesto, confección del plan estratégico, rendición de cuentas a la Administración, entre otras. Los documentos resultantes de la aplicación de las funciones propias del órgano de gobierno deben ser aprobadas por el mismo y deberán llevar la firma de todos sus miembros.

La función ejecutiva puede ser realizada por algún miembro del órgano de gobierno<sup>40</sup>, aunque los principios de transparencia recomiendan que esto no sea así. No obstante, hay algunas leyes como la Ley 4/2008 del código civil de Cataluña que establece en las Fundaciones la incompatibilidad del ejercicio de la función directiva y ejecutiva por la misma persona. Ello se realiza con el fin de asegurar la independencia entre los dos tipos de funciones y reforzar la transparencia de la organización.

La compatibilidad entre ser miembro del órgano de gobierno y ser un trabajador en la organización (relación laboral o profesional) está permitida pero limitada a un determinado porcentaje del número de personas del órgano de gobierno.

Las buenas prácticas en la organización requieren de una clara delimitación y separación efectiva entre las funciones directivas y ejecutivas. La transparencia aumenta a medida que esta separación de funciones se identifica, también, en personas diferentes que permita mantener la independencia de sus funciones.

<sup>40</sup> La relación con la organización debe materializarse a través de un contrato laboral o profesional determinando su retribución.

### 3.3. Los destinatarios de la rendición de cuentas

Hay un amplio consenso de que la rendición de cuentas debe ser para todas aquellas personas afectadas o personas relacionadas con la organización. En un principio, el alcance de la rendición de cuentas quedaba restringido a los donantes o financiadores de la organización, posteriormente, este concepto se fue ampliando para incluir, especialmente, a los “clientes” (personas afectadas) de la organización. Actualmente, se acepta que la rendición de cuentas incluya a otros *stakeholders* (personas relacionadas).

En las ONL encontramos múltiples *stakeholders* que se pueden agrupar en **socios internos y socios externos**, según el tipo de relación que les una con la organización.

Son socios internos aquellos que tienen una relación directa con la organización bien participando activamente (trabajadores, voluntarios, etc.), bien siendo beneficiarios de las actuaciones o servicios prestados.

- Los socios adheridos a la Asociación
- Los beneficiarios o destinatarios de las actividades
- Entidades colaboradoras en los proyectos (contrapartes)
- Trabajadores
- Profesionales externos
- Voluntarios

Son socios externos aquellos que tienen una relación con la organización pero su vínculo no es tan intenso como en los internos.

- Donantes
- Administraciones públicas
- Instituciones bancarias
- Proveedores
- Empresas patrocinadoras de proyectos
- Organizaciones de segundo nivel
- Ciudadanos en general

Las expectativas de cada uno de los *stakeholders* son diferentes porque los intereses también lo son. Según los resultados de un estudio<sup>41</sup>, las expectativas de los *stakeholders* parecen estar acotadas al vínculo puntual que tienen con cada organización y con cada proyecto. Por ejemplo, el donante quiere conocer el destino de su dinero, el socio-cotizante está interesado en conocer el impacto de los proyectos que realiza la organización, mientras que el Gobierno desea saber si la organización cumple la legalidad y rinde cuentas de acuerdo con las normas establecidas.

El alcance y la intensidad de la información dependen de las expectativas de cada uno de los *stakeholders*. La cuestión que subyace a las diversas exigencias de información es que la organización

<sup>41</sup> Marsal, P y Blanco, M<sup>a</sup> E. (2007): Responsabilidad social de la empresa.

debe establecer los protocolos, sistemas de registro de datos y medios para la elaboración de la información pertinente para poder satisfacer todas las demandas. De ahí la necesidad de establecer un sistema organizativo global e integrado en el que cada programa o área de actuación tenga asignado un sistema de información que sea capaz de proporcionar información sobre los resultados.

Se detecta que la rendición de cuentas a los socios internos (usuarios, socios que pagan cuotas) es de menor intensidad que la realizada, con frecuencia, a los socios externos. En cualquier caso siempre es mayor el nivel de información cuando esta es exigida obligatoriamente por uno de ellos como es el caso de la obligatoriedad de rendir cuentas al protectorado u órgano de la administración pública que financia.

### 3.3.1. Los niveles de comunicación en la rendición de cuentas

La comunicación entre la organización y los *stakeholders* es uno de los caminos para que estos conozcan y entiendan la misión y el esfuerzo de las políticas y actuaciones realizadas por las organizaciones y, a su vez, recibir el *feed-back* de sus inquietudes e intereses. La utilización de las nuevas tecnologías (Internet, Web, etc.) constituye una herramienta de comunicación y transparencia de bajo coste que permite un diálogo y una relación rápida, directa, interactiva y masiva.

Los niveles de comunicación de una organización pueden ser descendentes, ascendentes u horizontales.

- a) La comunicación **hacia abajo** orientada a los usuarios, beneficiarios, socios-partícipes y, en general, a todo aquel que se beneficia de las actuaciones de la organización. Entre los objetivos de la rendición de cuentas hacia abajo es justificar las actuaciones realizadas. Para que el proceso de comunicación sea completo debería haber retroinformación.
- b) La comunicación **hacia arriba** es cuando la organización brinda información a aquellas personas interesadas en la organización pero que no tienen un vínculo directo con las actuaciones realizadas. Entre los receptores de la comunicación se encuentran, los donantes, los vecinos, las personas interesadas, las empresas patrocinadoras y las organizaciones públicas relacionadas con la organización, bien sean como entidades financiadoras, bien sea como entidades reguladoras que exigen el cumplimiento de los requerimientos del sistema legal establecido. Entre los objetivos de la comunicación hacia arriba se destacan: ser reconocida; dar a conocer sus actividades proyectos y resultados; conseguir nuevos socios, donantes, voluntarios y colaboradores, informar y promocionar los servicios y actuaciones que realiza, buscar recursos económicos para financiar sus proyectos, justificarlos en el caso de recibir una subvención, etc. Especial consideración merece la actividad de sensibilización y denuncia de realidades y situaciones conflictivas.
- c) La **rendición de cuentas horizontal** es la que se realiza hacia los propios pares. A medida que las organizaciones se vuelven más grandes y complejas, es necesario que exista un sistema horizontal de información que complemente al sistema vertical formalizado por las estructuras jerárquicas. Su objetivo es motivar y cohesionar a todos los profesionales de la organización. Una comunicación horizontal interactiva es necesaria para coordinar tareas,

resolver problemas, compartir información y resolver conflictos. La principal vía de comunicación horizontal interactiva son los contactos y reuniones con otras personas de la organización que se encuentran en el mismo nivel y que estén trabajando conjuntamente para obtener unos resultados concretos. Por ejemplo, compartir información entre el responsable de un proyecto y los trabajadores del equipo o compartir información entre las diferentes organizaciones que colaboran en un proyecto determinado. En otros casos, la rendición de cuentas horizontal forma parte del propio sistema de gestión como es el caso de la dirección por objetivos en el que el proceso de elaboración del programa y presupuesto empieza desde el nivel de responsabilidad inferior -responsables de los proyectos- y asciende hasta la dirección para volver a descender posteriormente, en las fases de ejecución y evaluación de los resultados.

### 3.3.2. El desarrollo de los niveles de comunicación

Aunque no existe ningún estudio concreto que proporcione datos sobre la cantidad y la calidad de la información librada por las organizaciones a sus *stakeholders*, se percibe por la literatura y las opiniones de los responsables que la extensión y generalización de la información es muy desigual entre las organizaciones y según se trate de la rendición de cuentas obligatoria o de la rendición de cuentas voluntaria.

En general, **el nivel de información más desarrollado es el de la información externa “hacia arriba” y el menos utilizado es el de información “entre pares” (nivel horizontal)**. Ello puede ser debido a que siempre ha habido una mayor exigencia de los socios externos en solicitar información a las ONL, especialmente, por parte de los financiadores externos; por ejemplo, un donante o la Administración cuando concede una subvención exige la presentación de información que justifique el destino que ha dado a los fondos que le ha concedido, lo cual exige elaborar información antes de la concesión del proyecto, a lo largo del disfrute de la financiación y en el momento final, como justificación del mismo. Ello implica que las organizaciones han desarrollado más habilidades en rendir cuentas a los socios externos que, a sus propios usuarios o a sus recursos humanos incluyendo a los trabajadores y voluntarios.

Entre los instrumentos más utilizados de **comunicación externa (hacia arriba)** por las organizaciones se encuentran, de forma más habitual, las memorias de actividades, informes de seguimiento de los proyectos, el presupuesto y la información económico-financiera incluida en las cuentas anuales. Esta información constituye el “paquete” mínimo que debe ser entregado en la presentación de cualquier proyecto o justificación del mismo. Otros recursos utilizados son: los folletos informativos, publicaciones, página web, anuncios en la prensa y revistas técnicas, spots publicitarios en televisión, o cualquier medio audiovisual participación en tertulias o espacios radiofónicos, entre otros.

Con los medios informáticos actuales la utilización de una página web es uno de los recursos más utilizados por las organizaciones; no obstante, la información incluida difiere mucho entre ellas. Generalmente se expone la “misión” y la “visión” de la organización, se relacionan los programas o actividades que se llevan a cabo. En cambio, no suele incluirse información de tipo económico, ni informes de evaluación de los proyectos, actividades o servicios. Respecto a la información económica suele haber mucha disparidad, unas la incluyen y otras no. Algunas veces, la información se refiere

solo al presupuesto, mientras que otras incluyen información sobre los resultados y el balance de la entidad.

**El nivel de información a los beneficiarios (“hacia abajo”)** suele estar poco desarrollado. No hay una tradición de rendir cuentas a los usuarios de los servicios. La información al usuario suele producirse en el momento previo de ser admitido en el servicio y el momento de su admisión. La información suele ser de dos tipos, una información general sobre la organización, las actividades que realiza, los horarios, etc., y, otro tipo de información más concreta sobre el reglamento de régimen interno donde se establecen los derechos y deberes de los usuarios. En cambio, una vez el usuario disfruta del servicio no se le suele informar sobre las actividades y resultados conseguidos por la organización. En algunas ocasiones, el contacto viene por el ejercicio del derecho de reclamación del usuario. En otros casos, es la propia organización la que busca medir el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados mediante encuestas de satisfacción, cuyos resultados suelen difundirse a los usuarios.

El **nivel de información “entre pares”**, es el que está menos extendido entre las organizaciones. No hay muchas experiencias en donde los recursos humanos, (personal y voluntarios) participen en el proceso de elaboración de los programas de actividades, propongan los objetivos a conseguir y los recursos necesarios para su logro e intervengan, posteriormente, en la evaluación de los indicadores propuestos, aunque cada vez más las ONL están realizando o proponiéndose realizar planes estratégicos a tal fin.

### 3.4. El rol del Estado en la transparencia de las ONL

El Estado establece la obligatoriedad de presentar las cuentas anuales a determinadas organizaciones no lucrativas -Fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública- cuando actúa en su papel de **regulador** de los intereses de las organizaciones que tienen beneficios fiscales. También ejerce la autoridad de exigir rendición de cuentas cuando actúa como **financiador**.

El tipo de información exigida cuando el Estado **actúa como financiador** es diferente dependiendo de si hay una relación contractual con la organización o no. Cuando las relaciones se regulan a través de un contrato, concierto o convenio, las demandas de información quedan incluidas en los mismos y, pueden contemplar niveles de información mucho más concretos; por ejemplo, sobre los diferentes aspectos de la gestión (actividades, personal, protocolos de actuaciones, información económica). La no cumplimentación de los estándares de información exigidos o la existencia de irregularidades en la información presentada puede ser causa de la pérdida del contrato, concierto o convenio. En cambio, cuando la relación entre los dos organismos no es tan estrecha (subvención), el alcance de la información exigida es mucho menor y, generalmente solo se refiere a la información de tipo económico. En ambos casos, se echa en falta cierta homogeneidad en la presentación de la información, lo cual dificulta realizar un análisis comparado de aquellas organizaciones con una actividad homogénea.

Por lo que respecta al papel del Estado como **regulador**, su función es controlar que las ONL se ajusten a las normas establecidas en el derecho y cuyos principios se recogen en los Estatutos de las organizaciones. Además, el Estado ejerce una función de **velador** de los intereses de algunas ONL

(fundaciones) a través de los distintos protectorados. En el ejercicio de esta función, la Administración exige el depósito anual de las cuentas anuales y la notificación de ciertos movimientos relativos al patrimonio de las Fundaciones.

Respecto a las asociaciones, la obligatoriedad solo afecta a las declaradas de utilidad pública, lo cual deja fuera del principio de “publicidad” al grueso de las asociaciones (que no son de utilidad pública). La paradoja se puede dar cuando asociaciones con una importante dimensión económica queden excluidas del deber de transparencia legal porque no son de utilidad pública, mientras que otras organizaciones de reducido tamaño, aunque de utilidad pública están obligadas por tener esa condición.

El hecho de rendir cuentas no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para generar confianza en aquellos que tienen algún interés en la organización. Por ello la organización tiene que rendir información voluntaria u obligatoriamente.

## 4. Instrumentos para la transparencia y la rendición de cuentas

La transparencia es sinónimo de información y para obtenerla se debe disponer de registros que recojan los datos y permitan, de acuerdo con unos criterios determinados, la elaboración de los resultados. La rendición de cuentas de las organizaciones no lucrativas va más allá de entregar información sobre la gestión económico-financiera. La rendición de cuentas no es solo una cuestión económica, sino también una cuestión de legitimidad e identidad del sector no lucrativo<sup>42</sup> y, por lo tanto, debe incluir los aspectos que conforman el marco estratégico de la dirección y los procesos y resultado del funcionamiento de la organización.

Los instrumentos necesarios para hacer factible la rendición de cuentas deben estar ligados a todas las áreas que conforman las políticas, las actuaciones y la evaluación de la organización. Todas las políticas y actuaciones de la organización deberían poder ser informadas y valoradas. Ello no implica que la información facilitada a los diferentes “socios” deba ser la misma, sino que esta deberá estar en consonancia con los intereses de aquellos que solicitan la información. No obstante, la organización debe estar preparada para rendir cuentas de cualquier aspecto de la organización que le sea solicitado. La rendición de cuentas debe abarcar al menos las siguientes grandes áreas<sup>43</sup>:

La **función directiva** incluye dos áreas de información:

1. Área directiva
2. Área estratégica

**Área directiva.** Proporciona información de la composición y el funcionamiento del órgano de gobierno. Elección de cargos, renovación, asistencia a las reuniones. Normas para la aprobación de las actuaciones. Condiciones para ser miembro o dejar de serlo. Sobre la política de compensaciones

<sup>42</sup> Fuentes, J. (2007): “Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera” en Revista Española del Tercer Sector, nº 6, mayo-agosto 2007.

<sup>43</sup> Vernís, A. (2001): “Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas” en La transparencia de la solidaridad, Comunidad de Madrid. Fundación Lealtad. Madrid, pg. 33-50.

económicas y la compatibilidad, o no, de trabajar en la organización. Normas de funcionamiento interno. Resolución conflicto de intereses (por ejemplo, estar en desacuerdo con una decisión).

**Área estratégica.** Informa sobre la misión y visión de la organización. Sobre el plan estratégico y los planes anuales de actuación con su identificación de objetivos, responsables e indicadores. Evaluación de los resultados de la gestión. Sobre las políticas que deben regir el comportamiento de la organización en selección de proyectos, proveedores, clientes, personal, entre otras. Adhesión, o no, de un código ético. Sobre el cumplimiento de las normas legales de todo tipo (rendición de cuentas, obligaciones fiscales, laborales, de seguridad social, entre otras). Política de comunicación interna y externa. Memorias de las actividades. Evaluación del impacto social de la organización.

La **función gestora** incluye las cuatro áreas siguientes:

3. Área económico-financiera
4. Área de actividades
5. Área de gestión de recursos humanos
6. Área de gestión de compras

**Área económico-financiera.** Informa sobre el uso que hace la organización de los ingresos recibidos y su aplicación en los diferentes proyectos o actividades. Sobre los costes de las actuaciones. El presupuesto y sus desviaciones. Informa sobre el patrimonio, deudas y resultado de la actividad. Planes de tesorería. La viabilidad de la organización a largo plazo.

La información del área económico-financiera forma parte de la rendición de cuentas de obligado cumplimiento. Cualquier organización con independencia de su tamaño deberá llevar los registros correspondientes que proporcionen la información sobre los gastos, ingresos, resultados y situación patrimonial. El hecho de que esta área forme parte de la rendición de cuentas obligatoria junto con la facilidad de utilizar programas informáticos ha hecho que la mayoría de organizaciones dispongan de información al respecto. Quizás el aspecto menos conseguido es la obtención de los costes de los diferentes proyectos o servicios.

**Área de actividades.** Proporciona información sobre cómo realiza sus actividades y proyectos para demostrar que trata de implementarlos con altos niveles de calidad y maximizando el resultado que reciben los beneficiarios. Incluye la información sobre las políticas de aseguramiento de la calidad en los procesos de atención a los usuarios.

**Área de recursos humanos.** Proporciona información sobre las políticas de selección, formación, remuneración, horarios, procedimientos de promoción interna, así como aquellas otras políticas sociales adoptadas por la organización (conciliación trabajo-familia, permisos, entre otras). Incluye información sobre la gestión y la formación del voluntariado.

**Área de gestión de compras e inversiones.** Informa sobre los criterios y procedimientos utilizados en la gestión de las compras corrientes y de las inversiones. Normas de control y valoración de las existencias, inventario de bienes, entre otros.

La recogida de la información sobre las diferentes áreas de la organización se lleva a cabo, generalmente, con recursos propios o con la ayuda de profesionales externos. También, existe otro tipo de instrumentos de políticas participativas, comunicativas y otras que ayudan a interactuar con los socios y mejorar o ampliar la información solicitada. La evaluación, a través de un sistema de indicadores, permite el análisis comparativo de la evolución dentro de la organización y la comparación entre los resultados conseguidos entre organizaciones. Es un instrumento útil para la toma de decisiones.

#### **4.1. Instrumentos generadores de información**

La transparencia en la rendición de cuentas externa presupone la transparencia en la rendición de cuentas interna. Ello implica disponer de información sobre las políticas y actuaciones empleadas en el seno de la organización. Dicha información debe ser recogida en tiempo real y mostrar los aspectos claves de la gestión. Existen múltiples técnicas que recogen información de la organización tanto del área ejecutiva como del área directiva. Sirven para dirigir, controlar y evaluar las decisiones, actuaciones y resultados internos. Entre ellas, destacaremos, las siguientes:

- I. Sistemas de información. Se refiere a todo tipo de registros que recojan información necesaria para la organización. Incluye todo tipo de documentos que incluya la descripción de hechos, acuerdos, registros económicos o cualquier otro que proporcione información útil para la organización. Contempla la recogida de datos de cualquier naturaleza e índole que pueden tener características tan diversas como el registro de llamadas telefónicas hasta el registro de operaciones de tesorería. La información puede ser cuantitativa y cualitativa.

Los datos cuantitativos pueden ser la expresión de una magnitud absoluta o pueden estar expresados en forma de indicadores.

Los registros cualitativos pueden ser de todo tipo, desde actas, cartas, documentos, hasta contratos, etc.

Incluyen todo tipo de datos e información que pueden ser obtenidos a través de registros manuales o técnicas informáticas: registros de usuarios, de personal, registros de visitas, de llamadas telefónicas, registros económicos y financieros, registros de inventarios, de inversiones, de movimientos del personal, de voluntarios, entre otros.

Se aplican diversas técnicas como las de: control presupuestario, de contabilidad, de control de existencias, de inventarios, de entradas y salidas de usuarios o personal, calendarios de personal, control de actividades, cronogramas, entre otros.

Los sistemas de información de las organizaciones son más o menos complejos dependiendo del tipo de información, de la dimensión de la organización y del alcance de las actuaciones.

La elaboración de la información necesaria para la gestión no está sujeta al seguimiento de un modelo o utilización de técnicas determinadas, pero la exigencia de una mayor profesionalización en la gestión hace necesario la introducción de técnicas integrales de la gestión que contemplen de una manera global las diferentes áreas de la organización.

- Sistemas integrales de gestión. Tienen como finalidad proporcionar información integrada y global de los aspectos claves del proceso productivo que sean útiles para la toma de decisiones, y que aseguren la calidad en los procesos productivos o de prestación de los servicios.

El modelo EFQM constituye un sistema de gestión de la organización que, además de controlar los resultados y asegurar los procedimientos de calidad, se orienta a la mejora continua abordando la gestión global de la organización.

El conjunto de las normas ISO 9000 responden, también, al modelo de gestión integral de la organización. Su inconveniente es que los sistemas de información están enfocados a las empresas mercantiles y no recogen las peculiaridades de las organizaciones del sector social.

Otros sistemas integrales de gestión aunque quizás no tan completos como el de EFQM son las técnicas de dirección por objetivos o de dirección por procesos.

En nuestro país, existen algunos modelos específicos de gestión integral en el ámbito de las organizaciones no lucrativas de acción social como es el Modelo ONG con calidad.

- Sistemas parciales de información de la gestión. No todas las organizaciones tienen los medios suficientes para desarrollar sistemas de gestión integral. No obstante, las organizaciones suelen utilizar aquellas técnicas que les facilitan información útil y necesaria para la gestión de la organización. Dichas técnicas están incluidas en los sistemas integrales de gestión.

Entre las técnicas específicas más utilizadas se encuentran las de contabilidad y control presupuestario, las cuales son imprescindibles para la gestión y, además para la rendición de cuentas obligatoria exigida por la Ley a las fundaciones y a las asociaciones declaradas de utilidad pública. Las cuentas anuales que dichas organizaciones deben presentar incluyen la información relativa al balance de situación, cuenta de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo cuya información se obtiene de la contabilidad, así como la información relativa al presupuesto y su liquidación. Otros registros parciales, bastantes generalizados, son los de control de usuarios, control de personal, voluntarios, presencia y actividades del personal, sistema de quejas y reclamaciones, inventarios de bienes, etc.

La implantación de sistemas parciales de control de la gestión adolece, en ocasiones, de la sistematización de criterios y normas en la recogida de los datos y elaboración de resultados. Ello puede conducir a que los criterios empleados no sean siempre los mismos o que la asignación de funciones no sea la adecuada para prevenir fallos en la gestión de los recursos. Por ejemplo, ordenar y controlar pagos.

**II.** Sistemas de información sobre aseguramiento de la calidad. Existen diversas guías y manuales que desarrollan normas y procedimientos para asegurar la calidad en los servicios en el ámbito de las organizaciones de acción social. Ayudan en la implantación de los protocolos de actuación y seguimiento con el fin de asegurar que los usuarios y familiares reciben atenciones con una calidad suficiente. Entre ellas destacan la colección de Manuales de calidad de FEAPS dirigida a los responsables de gestión de los diferentes servicios para personas con discapacidad intelectual (asociacionismo, residencias, centros de día, teleasistencia, estimulación temprana).

Otras guías son la de Inserqual para las personas con problemas de inclusión, guía de empleo de apoyo para los servicios de personas con autismo, guía ASECED dirigida a los centros de día de atención a personas con dependencias toxicas, etc.

Recientemente, se han ido desarrollando normas específicas de protocolos de actuación que aseguran la calidad en el proceso de la atención a los usuarios en el ámbito de la prestación de servicios a las personas mayores están las normas UNE de AENOR (Ver Anexo 1).

UNE 15800. Gestión de servicios en las residencias de mayores.

UNE 158301. Gestión del servicio de ayuda a domicilio.

UNE 158401. Gestión del servicio de teleasistencia.

UNE 158201. Gestión de centros de día y noche.

**III.** Sistemas de información del órgano de gobierno. Comprende el conjunto de registros que recogen los principios de funcionamiento de la organización y de su propia actuación. Incluye los estatutos, actas de las reuniones, certificaciones y todos aquellos documentos relativos a la asignación de las funciones atribuidas.

**IV.** Herramientas evaluadoras. Son aquellas que a través de indicadores permiten comparar los mismos hechos a lo largo del tiempo o entre organizaciones. Los mejores indicadores para evaluar son los ratios<sup>44</sup> ya que homogeneizan la información y permiten las comparaciones a pesar de las variaciones en el tamaño de la organización. La evaluación necesita de los sistemas de información de los aspectos claves de la gestión, ya que sin la existencia de registros y datos no se pueden construir los indicadores. Por ejemplo, conocer el gasto de los proyectos o servicios requiere disponer información de la contabilidad para conocer los gastos empleados en cada uno de ellos. Esta herramienta es muy útil para el análisis de la gestión y para la toma de decisiones en el seno de la organización. Permite la evaluación de la eficiencia y eficacia de una organización, pero también, de cualquier faceta que esté relacionada con esta (recursos humanos, usuarios, actividades, cargas del personal, equipamiento, etc.)<sup>45</sup>

La evaluación de la gestión en el cierre enlaza con la planificación anual de actividades y su seguimiento y análisis de las desviaciones permite a la dirección incidir y corregir aquellos procesos con desviaciones significativas respecto a lo inicialmente programado.

<sup>44</sup> Ratios es la relación entre dos variables, por ejemplo, coste/usuario, personal/usuario, visitas/profesional, etc.

<sup>45</sup> AECA (2001): Contabilidad de gestión para entidades no lucrativas.

La programación, con su correspondiente retorno en la evaluación, forma parte de una actitud de búsqueda de la mejora continuada en la gestión para acercarse a criterios de excelencia.

Los indicadores sirven, también, para conocer la situación de una organización respecto a otras (siempre que se compare entre iguales), lo cual permite el aprendizaje y una cierta competitividad entre organizaciones.

Los aspectos más difíciles de evaluar, o sobre los que hay menos experiencias, son los relativos a los aspectos políticos del órgano de gobierno como son las cuestiones de la **legitimidad** y de la **honorabilidad**. Los indicadores de legitimidad tratan de analizar el proceso de toma de decisiones del órgano de gobierno y si representan y defienden adecuadamente al colectivo que representan. No hay mucha experiencia en indicadores de este tipo, pero algunos ejemplos apuntan a “conocer el compromiso de los líderes” (cualidades y convicción), o “popularidad” (¿quién lo conoce?). Los indicadores de honorabilidad tratan de demostrar la **ética** de sus responsables, como por ejemplo, verificar la no realización de gastos injustificados, o la no utilización de recursos para fines personales, entre otros.

**V. Herramientas deontológicas.** Son los códigos de conducta que reflejan los valores de la organización. Incluyen los principios, criterios y reglas que las entidades se dan a sí mismas para asegurar un determinado comportamiento en su actuación. La firma de un código ético trae consigo la responsabilidad de incorporar ciertas obligaciones con relación a sus stakeholders. Pero los códigos éticos pueden ser ineficaces si: a) son demasiado vagos para poderlos llevar a la práctica, b) si no se evalúa sobre su seguimiento, c) si no hay ninguna distinción entre las que adhieren y las que no. La firma de un código ético es relativamente fácil para una organización pero, en cambio, es más difícil diseñar los protocolos de actuación para que, realmente, se cumplan. Existen diversos ejemplos de códigos éticos aplicados a diferentes sectores sociales. Entre ellos se citan: código ético de las organizaciones de voluntariado, código de conducta de las ONGD, entre otros.

**VI. Herramientas participativas.** Tratan de interactuar entre los responsables de la organización y los socios con el fin de recoger sugerencias, aprobar actuaciones o llegar a consensos para la puesta en marcha de proyectos, recaudación de fondos, entre otras. Las formas más usuales de participación en la organización son: reuniones con los profesionales, jornadas de “puertas abiertas”, sesiones informativas, etc. Las asambleas (voluntarias) son reivindicadas por los socios como un espacio significativo de participación y fortalecimiento de su implicación con la misión de la institución y producen una apropiación directa de los proyectos, procesos o demás decisiones asumidas por las mismas.

**VII. Herramientas comunicativas.** Estas tienen un doble alcance, las que sirven para comunicar los resultados y, aquellas que sirven para comunicar valores y actuaciones de la organización. Existe un gran abanico de instrumentos de comunicación de una organización con el exterior: memorias, folletos, publicaciones páginas web, campañas televisivas, anuncios en revistas, programas radiofónicos, etc. Cada una de ellas tiene un alcance diferente. No todas las organizaciones tienen acceso a las diferentes herramientas comunicativas por el coste eleva-

do de algunas de ellas. La memoria es el instrumento más utilizado por las ONL pero adolecen, en muchos casos, de falta de sistematización de la información y de utilización de indicadores estándares que permitan la evaluación de las actuaciones homogéneas en distintas organizaciones.

## 4.2. Instrumentos de evaluación externa

Comprenden una serie de técnicas aplicadas por agentes externos e independientes con el fin de verificar o certificar las buenas prácticas en una organización. El alcance del contenido de la evaluación puede ser más o menos extenso; puede alcanzar un área concreta de la organización, por ejemplo, el área económico-financiera o, puede incluir a todas las áreas de funcionamiento de la organización. Entre las técnicas más utilizadas se destacan las siguientes:

- **Sistemas de certificación.** Los sistemas de certificación tipo normas ISO, acreditan la aplicación de un conjunto de criterios, normas y procedimientos de algunos o, de todos los procesos de funcionamiento de la organización. También, acreditan aspectos parciales como las normas de respeto ambiental o las de prevención de riesgos laborales dirigidas a comprobar la aplicación de las mismas en sus ámbitos de actuación concretos. Existen empresas evaluadoras oficiales a nivel nacional.
- **Auditorías.** Una de las herramientas evaluadoras de mayor arraigo son las auditorías realizadas por profesionales externos e independientes de las organizaciones. Hay de varios tipos, pero la más común es la auditoría económico-financiera cuya finalidad es verificar si la imagen de la situación patrimonial y el resultado de la actividad económica incluidos en las cuentas anuales reflejan la realidad de la organización. Aunque la confección de una auditoría no sea la garantía de la detección de fraudes, en cambio, el hecho de la existencia de un control “a posteriori” previene la utilización de malas prácticas en el área económico-financiera. Es un instrumento medianamente extendido en el sector empresarial y poco utilizado (cada vez más) en el sector de las ONL. Solo suele realizarse cuando la normativa legal lo exige o cuando la Administración pública “financiadora”, lo reclama.

Otros tipos de auditorías como las de calidad, control de la gestión o auditorías sociales son poco utilizados.

La primera se refiere a verificar si se cumplen los principios y procedimientos para el aseguramiento de la calidad en los procesos productivos o de atención a los usuarios. La auditoría de gestión tiene como objetivos evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión, aspectos que no están incluidos en la auditoría económico-financiera y, la auditoría social es la verificación del cumplimiento de los fines sociales y su impacto en la sociedad.

- **Certificación de “buenas prácticas”.** Son las guías de evaluación de buenas prácticas cuya finalidad es chequear el grado de cumplimiento de un conjunto de principios, normas y procedimientos que aseguran un nivel satisfactorio de organización. Las guías suelen estar elaboradas por organizaciones no lucrativas de segundo nivel y con el consenso de una representación de organizaciones. Su objetivo es certificar ante terceros la buena dirección de la orga-

nización. La publicación y difusión de los resultados actúa como un estímulo en las organizaciones que voluntariamente se someten a dicha evaluación para mejorar sus actuaciones, especialmente en aquellos aspectos clave evaluados. Cuanto mayor es el resultado obtenido, mayor es la imagen de confianza que ofrece la organización.

En nuestro país, la guía más utilizada es la de la Fundación Lealtad que, a través de un conjunto de indicadores encuadrados en los denominados “principios de transparencia y buenas prácticas”, evalúa el grado de cumplimiento de las organizaciones no lucrativas a dichos principios. Existe una gran variedad de guías, unas más específicas para ciertos sectores, otras más generalistas; unas más amplias que contemplan todas las áreas de información, otras menos extensas. En EEUU, una guía bastante difundida es la de la organización no lucrativa Independent Sector. Las guías no están exentas de críticas, entre ellas, las que no realizan una auténtica verificación del cumplimiento de los principios ya que se basan en la propia información de la organización y que no siempre recogen la idiosincrasia de las organizaciones.

### **4.3. Análisis de los contenidos de dos guías de buenas prácticas: Fundación Lealtad e *Independent Sector***

Uno de los instrumentos que promueven la transparencia de las organizaciones y generan confianza en los donantes son las guías de autoevaluación. Estas incluyen una relación de principios y normas de actuación sobre políticas, actuaciones y procedimientos empleados por la organización cuyo cumplimiento garantiza la utilización de “ciertas” buenas prácticas en la gestión y dirección de la organización. El alcance del resultado de las guías es solo orientativo porque aunque una organización cumpla con los principios establecidos no es una garantía total de las buenas prácticas o del buen gobierno.

El impulso de la transparencia se cumple mediante la publicación de los resultados obtenidos por las organizaciones que se han sometido a dicho chequeo respecto al cumplimiento, o no, de los principios establecidos en la guía. Según la aplicación de dichos criterios, el cumplimiento con el principio puede ser total, parcial o nulo. La valoración del grado de cumplimiento de los principios es un elemento de referencia para que la organización pueda establecer mecanismos de mejora en el caso que el resultado de su evaluación no sea satisfactorio.

Las guías suelen estar desarrolladas por organizaciones no lucrativas de segundo nivel y constituyen un mecanismo de chequeo para verificar si las organizaciones cuentan con mecanismos que, sin ser exhaustivos, aseguren un comportamiento ético y responsable. La función de las guías no es valorar la buena o mala actuación de las organizaciones construyendo un ranking de las mismas. Tampoco realizan un trabajo de campo para verificar que la información facilitada por la organización es fiable. Se basan en la confianza en las organizaciones y en el interés que tienen estas en que se ponga de manifiesto que son organizaciones bien gestionadas.

En nuestro país, la guía más difundida es la de la Fundación Lealtad. Con el objetivo de comparar el alcance de esta guía se realiza un análisis comparativo con otra de amplia difusión en EEUU como es la guía de la organización Independent Sector.

La **guía de la Fundación Lealtad** incluye un conjunto de recomendaciones en materia de transparencia y buenas prácticas. Los principios abarcan múltiples aspectos del funcionamiento de las organizaciones. Incluye nueve áreas: 1) Composición y funcionamiento del órgano de gobierno, 2) Claridad y publicidad del fin social, 3) Planificación y seguimiento de la actividad, 4) Comunicación e imagen fiel en la información, 5) Transparencia en la financiación, 6) Pluralidad en la financiación, 7) Control en la utilización de los fondos, 8) Cumplimiento de las obligaciones legales, 9) Promoción del voluntariado. En total revisa 43 principios.

La **guía de Independent Sector** incluye un conjunto de 33 principios, seis de los cuales describen acciones que la organización debe tener porque son requisitos requeridos por Ley. Los otros 27 describen acciones complementarias que deberían tener para ser transparentes, responsables y éticas. Los principios revisan cuatro áreas: a) cumplimiento legal y publicidad, b) regulación y funcionamiento del órgano de gobierno, c) gestión financiera eficaz, d) captación de fondos responsable.

#### 4.4. Similitudes y diferencias de las dos guías

En este apartado se van a describir y comparar los principios que recogen dos guías de amplia difusión- la de la Fundación Lealtad y la de la organización Independent Sector- con el fin de destacar las similitudes y diferencias entre ellas.

La comparación de los principios incluidos en una u otra guía muestra que casi las dos terceras partes de los principios se refieren a los mismos conceptos; mientras que la tercera parte restante se refiere a principios incluidos en solo una de las guías.

Ambas guías ponen el acento en verificar el cumplimiento de las responsabilidades del órgano de gobierno y las normas de funcionamiento del mismo.

Respecto al funcionamiento del órgano de gobierno ambas guías inciden en asegurar una cierta democracia en su funcionamiento enfocando los principios en la dimensión de la Junta o Patronato, la pluralidad y el ejercicio de las funciones de sus miembros (asistencia a las reuniones), así como la existencia de normas para la resolución del conflicto de intereses. Destaca el principio de gratuidad en las funciones directivas y el de la compatibilidad de estas con funciones remuneradas (trabajador /profesional) estableciendo limitaciones en cuanto al número de miembros.

En cambio, existen diferencias entre ambas guías en aspectos de la formación de los miembros del órgano de gobierno y posibilidades de revocación si no están preparados para su cargo o el establecimiento de mecanismos de evaluación interna. Ninguna de las dos guías incluye indicadores sobre la honorabilidad de los miembros del órgano de gobierno aunque hay un intento con la publicidad de los curriculum de los mismos. Tampoco se toman indicadores sobre la legitimidad de los acuerdos tomados y la representatividad de dichos acuerdos (los acuerdos pueden ser tomados por mayorías simples y con asistencia de pocas personas).

Respecto a las responsabilidades del órgano de gobierno en las funciones de dirección estratégica, ambas guías incluyen un buen número de principios. Destaca la responsabilidad en la planificación estratégica y programación anual así como el seguimiento de los proyectos. Ambas guías inci-

den en la responsabilidad de disponer de criterios sobre la selección de proyectos, contrapartes y empresas colaboradoras. En cambio, no coinciden en aspectos como la responsabilidad de disponer de un código ético, evaluar los programas de forma periódica, velar por una política de protección de activos o por la integridad de la actuación a través de garantizar un procedimiento de denuncias.

En cuanto a la gestión económico-financiera, ambas guías destacan la responsabilidad del cumplimiento de las obligaciones legales, de formulación de las cuentas anuales y presupuesto y velar por el equilibrio financiero y la no descapitalización de la organización. Inciden sobre el respeto del destino de la financiación de los donativos. En cambio, no coinciden en la política de diversificar las fuentes de financiación, de no pagar comisiones por la captación de fondos o sobre el alcance de la política de comunicación.

Finalmente, en ambas guías falta la inclusión de principios sobre: políticas de aseguramiento de la calidad en la atención a los usuarios, sobre políticas de personal (estructura de los salarios, políticas sociales, relación entre trabajadores y voluntarios, etc.), o la necesidad de disponer de indicadores para la evaluación continuada de la gestión.

A continuación se describe la posición de una u otra guía en los principios incluidos en las mismas.

## **1. Composición y funcionamiento del órgano de gobierno**

- Dimensión del órgano de gobierno: IS es más flexible que FL. La primera no establece un mínimo aunque hace referencia sobre que debe haber suficiente representación mientras que FL establece el mínimo en 5 miembros.
- Composición del órgano de gobierno: IS subraya la necesidad de una composición plural (según etnia, religión, sexo) mientras que FL no se pronuncia.
- Periodicidad y asistencia a las reuniones: FL es mucho más estricta que IS. Establece un mínimo de 2 reuniones al año y la obligatoriedad de que sus miembros asistan, al menos, a 1 reunión al año.
- Caducidad en los cargos: Ninguna de las dos guías establece un periodo concreto aunque IS es más estricta exigiendo que la organización debe establecer el número máximo de años para estar en el gobierno.
- Publicidad de los cargos del órgano de gobierno: Solo FL establece este principio de forma expresa. Indica que debe publicarse el currículum-vitae de los miembros del órgano de gobierno.
- Relaciones de parentesco entre los miembros del órgano de gobierno y personal de la organización: Ambas guías muestran limitaciones al respecto. IS es más categórica al indicar que un miembro del órgano de gobierno no debería tener familiares o convivir con personas que trabajen en la organización. En cambio, FL es más permisiva, al indicar solo la necesidad de que se hagan públicas las relaciones de parentesco entre ellas.

- Gratuidad en el ejercicio del cargo en el gobierno de la organización: Ambas guías establecen la gratuidad en el ejercicio de las funciones de dirección. Solo pueden ser compensados por los gastos ocasionados en el ejercicio de sus cargos, por ejemplo, gastos de viaje, desplazamientos, entre los más usuales. IS establece como principio que la organización establezca de forma clara la política de reembolso de viajes y que no se compense el gasto de los acompañantes. Además incluya la condición de que estos deben realizarse de la forma más económica posible.
- Compatibilidad de funciones remuneradas en el seno de la organización: En ambas guías se admite la compatibilidad entre ser miembro del órgano de gobierno y tener una relación laboral o profesional con la organización. Ambas guías establecen un número máximo de miembros que pueden disfrutar de dicha compatibilidad. FL indica un máximo del 40% de los miembros del órgano de gobierno. IS un máximo del 33%. Además IS indica que el responsable ejecutivo (gerente, director, coordinador) no sea ejercido por el Presidente o Tesorero.
- Contratación y evaluación del responsable ejecutivo: IS establece el principio de la responsabilidad del órgano de gobierno de evaluar los resultados del responsable ejecutivo mientras que FL omite este principio.
- Políticas que eviten el conflicto de intereses entre los miembros del órgano de gobierno: Ambas guías establecen que se harán públicos los mecanismos para evitar conflicto de intereses.
- Evaluación de los miembros del órgano de gobierno: Solo IS se pronuncia al respecto. Establece que como mínimo cada 3 años se debe evaluar la actividad de los miembros como individuos y como grupo. Señala que se deben establecer mecanismos para renovar aquellos individuos que no ejecuten sus responsabilidades.
- Educación de los miembros del órgano de gobierno: Solo IS indica que se deberían establecer mecanismos para educar a los miembros y asegurar que son conscientes de sus responsabilidades éticas y legales, son conocedores de los fines de organización y pueden llevar a cabo sus funciones sin problemas.

## **2. Responsabilidades en la dirección estratégica**

- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones legales: Ambas guías establecen este principio de forma clara y precisa.
- Eficacia en las actuaciones: FL subraya la necesidad de que la organización defina de forma clara sus objetivos y que sus actuaciones se ciñan a los fines establecidos. Deberán ser públicos los objetivos de la organización. IS va más allá al establecer la necesidad de evaluar, como mínimo cada 5 años, los objetivos, programas y actividades para asegurar la eficacia de la organización.

- Responsabilidad de establecer normas de comportamiento ético: Solo IS se pronuncia sobre este principio de forma clara y precisa estableciendo que toda organización debe adoptar un código ético al cual se deben adaptar las conductas de los directivos, personal y voluntarios. Añade que la organización debe adoptar políticas claras sobre la aceptación de regalos que puedan comprometer su ética, sus circunstancias financieras u otros intereses.
- Responsabilidad de la planificación y dirección estratégica: Ambas guías establecen la responsabilidad del órgano de gobierno en tener un marco estratégico definido y elaborar planes anuales que incluyan la programación, los responsables de las actuaciones, indicadores de evaluación y el presupuesto correspondiente.
- Responsabilidad en la transparencia de la gestión de la organización: IS se pronuncia de forma contundente. Señala que el órgano de gobierno es el responsable de establecer sistemas de información que den cuenta de sus actuaciones, gestión y finanzas. Dicha información debe ser pública. Añade que se deberían publicar los métodos que se usan para evaluar la gestión y compartir los resultados de las evaluaciones. FL hace referencia a que la organización debe contar con sistemas definidos de control y seguimiento de la actividad y de los beneficiarios y que deberá elaborar informes de seguimiento y justificativos de los proyectos.
- Responsabilidad en la política de protección de los activos. Solo IS expresa la necesidad de dar cuenta de esta responsabilidad. Subraya la necesidad de disponer de una adecuada política de seguros que minimice el riesgo de pérdidas.
- Publicidad de los criterios de selección de los proyectos, contrapartes, empresas y entidades colaboradoras. FL establece la necesidad de hacer públicos dichos criterios, en cambio IS no se pronuncia al respecto.
- Políticas de protección de datos: Ambas guías señalan la necesidad de que el órgano de gobierno tenga una política de protección de datos de personal y para preservar documentos importantes.
- Políticas que garanticen las denuncias sobre procedimientos ilegales.
- Solo IS señala este principio, el cual establece que la organización debe asegurar los cauces adecuados de las denuncias y garantizar la confidencialidad de los donantes.

### **3. Responsabilidades en la gestión económico-financiera**

- Responsabilidad en la elaboración de las cuentas anuales: Ambas guías se pronuncian del mismo modo. Responsabilidad del órgano de elaborar y aprobar las cuentas anuales las cuales deben ser auditadas externamente.
- Responsabilidad en la elaboración de un presupuesto anual y la liquidación del año anterior. Ambas guías se expresan del mismo modo sobre la responsabilidad del órgano de gobierno

y de elaborar y aprobar, si procede, las cuentas del año anterior y el presupuesto del ejercicio que se inicia.

- Responsabilidad de gestionar el presupuesto para los fines sociales: Ambas guías se pronuncian de forma parecida estableciendo que se deberá conocer el presupuesto destinado a cada proyecto y línea de actividad de la organización.
- Responsabilidad en las finanzas: FL establece la responsabilidad del órgano de gobierno de velar para que los resultados financieros no sean negativos de una forma continuada. Paralelamente, los excedentes deberán ser invertidos con criterios de prudencia razonable. Deben establecerse los criterios para las inversiones financieras. IS establece dicho principio de forma más general estableciendo la necesidad de revisar los informes financieros de forma periódica.
- Responsabilidad de diversificar las fuentes de financiación: Este principio solo lo incluye FL. Señala que la organización debe diversificar los fondos entre públicos y privados. En ningún caso los fondos privados serán inferiores al 10% de los ingresos totales. Se deberá publicar el detalle de los fondos y explicitar los principales financiadores.
- Responsabilidad en la captación de las donaciones: IS describe este principio de manera minuciosa. FL lo hace de forma más general. Ambos subrayan la responsabilidad de destinar los fondos a los fines señalados por los donantes. IS señala respetar la privacidad de los donantes si estos lo solicitan.
- Responsabilidad de formación de los captadores de fondos: Solo IS expresa este principio, el cual señala que se deberá asegurar la debida formación y asegurar que no empleen técnicas de acoso o intimidatorias.
- Principio de no remunerar según el volumen de las donaciones captadas: Solo IS se pronuncia al respecto pero lo hace de forma clara señalando que no debe pagar comisiones o cantidades variables en función de los ingresos recaudados.

#### **4. Responsabilidades sobre recursos humanos**

- Responsabilidad en la gestión de los voluntarios: Solo FL se pronuncia al respecto. Hace referencia a la definición de las actividades asignadas a los voluntarios, a la necesidad de un plan de formación y a garantizarles un seguro de acuerdo con el riesgo de la actividad.

#### **5. Responsabilidad sobre la política de comunicación.**

- Responsabilidad en comunicar las actuaciones de forma veraz: Solo FL establece este principio. Señala la responsabilidad de que los mensajes sobre las actividades y políticas de la organización no conduzcan a error.

- Responsabilidad de establecer una política de comunicación: Solo FL establece estos principios. Se informará a los donantes y colaboradores de las actividades de la organización. Se pondrá a disposición de quien lo solicite las cuentas anuales y la memoria de actividades. Para ello se dispondrá de página de web de la organización y correo electrónico institucional.

## 5. Conclusiones y perspectivas de futuro

La imagen del sector no lucrativo fluctúa entre un alto nivel de confianza, frente al resto de instituciones y, el desconocimiento sobre la gestión de las ONL. Entre el reconocimiento público de su labor y su poder de influencia para presionar cuando se toman decisiones políticas y legislativas, y los estereotipos e ideas sesgadas que desfiguran sus actuaciones.

Cuando salta a la prensa algún tema de corrupción, quedan afectadas tanto la organización *causante* como el resto de organizaciones no lucrativas ya que el público baja el nivel de confianza depositado en ellas.

La transparencia es un principio ético que cualquier organización social, y con mayor motivo las organizaciones de acción social, tienen la obligación de incorporar en sus estrategias. Es una de las principales obligaciones de retorno de la sociedad en la que está comprometida.

El hecho de rendir cuentas no es un fin en sí mismo sino que es un medio para generar confianza con sus socios. El ejercicio de la transparencia y rendición de cuentas constituye una oportunidad para que el entorno nos conozca tal y como somos y para que establezcamos la relación y la comunicación en base a sus expectativas e intereses, y considerando lo que somos y queremos ser.

Mientras que el principio de la transparencia forma parte de la esencia de las organizaciones no lucrativas y no es cuestionado, en cambio, las posiciones no son tan claras en el alcance de la rendición de cuentas en cuanto a la obligación o al contenido de la información. Tradicionalmente, la rendición de cuentas ha estado ligada a la rendición de cuentas obligatoria exigida por la administración pública pero este concepto está evolucionando y se está transformando en otro de mayor dimensión que se identifica con el término anglosajón de **accountability**, el cual contrapone el aspecto de “**obligación moral**” al de la “**obligación legal**” de rendir cuentas. El alcance de dicho término incluye todas las facetas de la organización desde la responsabilidad de informar sobre la gestión hasta la de informar sobre la estructura y funcionamiento del propio órgano de gobierno. Así, el concepto de **accountability está relacionado con la voluntad de informar sobre la responsabilidad de gobernar la organización y sobre la responsabilidad de ser un buen gobernante.**

Entre los aspectos más polémicos y más difíciles de evaluar están los relacionados con el de la transparencia del propio órgano de gobierno en sus propias actuaciones, sean individuales o colectivas.

Las guías de autoevaluación incluyen un número importante de principios relacionados con el tamaño, la composición y el funcionamiento del mismo. La literatura destaca que los aspectos más polémicos actualmente se centran en: la democracia en la toma de decisiones, la legitimidad de las actuaciones y la honorabilidad de sus miembros.

La transparencia implica la responsabilidad de dar cuenta de dichos aspectos. La información permite poner de relieve fallos estructurales que de otro modo no saldrían a la luz pública. Por otro lado, la detección de un funcionamiento no adecuado de la actuación del órgano de gobierno no implica que haya “mala fe” sino que en muchas ocasiones demuestra desconocimiento o falta de formación de los miembros que lo componen.

Uno de los déficits detectados en la representatividad de las decisiones en las organizaciones no lucrativas es la falta de asistencia de sus miembros a las reuniones. Ello puede estar ligado a la falta de formación de las personas que componen las Juntas sobre sus compromisos, sus obligaciones, sobre la comprensión de los temas que se deliberan y sobre las consecuencias que puede acarrear para la organización un determinado comportamiento. Por ello, se concluye que se debería dedicar atención a la formación de los directivos. Asimismo, se debería propiciar, mediante reformas estatutarias, que los mandatos de las juntas directivas tengan fecha de caducidad y se renueven periódicamente. Ello ayudaría a mejorar la democracia interna de las juntas y patronatos e, indirectamente, reforzaría un mecanismo para asegurar la transparencia de las organizaciones.

La creciente y progresiva profesionalización de las organizaciones ha conducido a reforzar el nivel técnico de la función directiva (gerente, director) incorporando a personas formadas y especializadas en la gestión de organizaciones. Ello supone, en ocasiones, una *asimetría* entre el lenguaje técnico utilizado por el responsable ejecutivo y las personas que forman el gobierno de la organización pudiendo conducir a sobrevalorar el rol de la función directiva, confiando en sus actuaciones e interpretaciones sin que haya un verdadero diálogo por no entender adecuadamente los documentos y explicaciones realizadas.

Los nuevos modelos de gestión y rendición de cuentas hacen que no se pueda dar o pueda exigirse un control efectivo por parte de la Asamblea de todo lo que supone el trabajo de una organización. Así, por ejemplo, tienen que organizarse cursos sobre “interpretación de cuentas anuales de ONL”, lo que indica que muchas veces es necesario “traducir-interpretar”, las cuentas para comprenderlas. Por ello, sería conveniente la asistencia técnica y la formación de los miembros de los órganos de gobierno.

Otro de los aspectos conflictivos en la transparencia de las organizaciones es el de compatibilizar el ejercicio de la función ejecutiva y el de la función directiva. Los principios de transparencia y buenas prácticas incluidos en algunas guías recomiendan no compatibilizar ambas funciones (juez y parte) con el objetivo de preservar la independencia en las decisiones. No se considera lógico que el presidente de una organización se autocontrate asignándose su propia retribución. En este sentido la nueva legislación en materia de fundaciones en Cataluña ha incorporado el principio de incompatibilidad en las fundaciones catalanas con el fin de promover mayor transparencia y mayor confianza en dichas organizaciones.

La evaluación de la legitimidad del órgano de gobierno en la toma de decisiones, junto con la evaluación de la integridad de los miembros del órgano de gobierno en sus actuaciones individuales o corporativas son de los aspectos más difíciles de valorar. La honorabilidad de los miembros que integran las juntas directivas o patronatos, concepto relacionado con la ética de los mismos en sus actuaciones individuales, es un aspecto difícil de medir. En sentido negativo, se relaciona con la malversa-

ción de fondos asignados para uso personal (gastos de viajes para vacaciones o acompañantes, uso de coches o tarjetas de crédito para gastos personales, etc.) o, también, uso de influencias para lograr beneficios personales (comisiones, regalos, etc.).

El alcance de la información que debe contener la rendición voluntaria de cuentas es otro de los aspectos que concentra el debate sobre la transparencia de las organizaciones no lucrativas. Los intereses de los socios sobre la información que necesitan de la organización son muy variados y pueden abarcar cualquier faceta de la organización. Teniendo en cuenta que la recogida de la información y elaboración de los datos requiere un proceso laborioso y costoso, se pone de manifiesto la necesidad de estandarizar los contenidos de las diversas rendiciones voluntarias de cuentas según los intereses de los socios.

Se habla de autorregulación en cuanto al alcance y contenido de la rendición voluntaria de cuentas como contrapunto a la rendición obligatoria de cuentas. Al margen de lo dispuesto por la normativa vigente, las ONL deberían ir por delante de esta materia y aumentar su nivel de autoexigencia por la naturaleza y el carácter de los objetivos que las mueven y de las actividades que realizan. Por otro lado, se cita que la necesidad de transparencia y rendición de cuentas no surge del propio Tercer Sector, sino de la sociedad como medio de confiar en ellas; por ello, si el propio sector se regula a sí mismo, no se va a superar la sensación de oscurantismo que percibe la gente.

La comunicación es un proceso de relación entre la organización y los socios lo que permite convertir un elemento intangible como la transparencia en un valor perceptible. Si la rendición de cuentas es un proceso relacional, sus instrumentos de comunicación no pueden ser concebidos sin tener en cuenta a quienes van dirigidos, ni para qué propósito son utilizados. La gestión de la comunicación debe incorporarse como un valor esencial en el comportamiento de la organización con su entorno porque favorece la transparencia y es un impulso para generar confianza en las personas que trabajan, colaboran y participan de la organización. Se constata que, actualmente, los procesos de comunicación con los socios externos están más desarrollados y extendidos que la comunicación con los socios internos (usuarios, socio-participativos) y aún peor están los relativos a la comunicación "entre pares" - profesionales y voluntarios de la organización-. Se propone impulsar los procesos participativos con los socios, profesionales y voluntarios en todos los niveles de relación como valor estratégico de la organización.

La gestión de la comunicación no es solo una estrategia de la organización sino también una característica esencial y un compromiso de la organización con su misión y sus valores. La imagen que proyectan las organizaciones a través de los medios de comunicación constituye un elemento de alto valor estratégico para su visibilidad y generación de confianza con la sociedad. Los planes de comunicación son un elemento importante de relación con la sociedad. Las nuevas tecnologías facilitan a las organizaciones construir su propio plan de comunicación de acuerdo con sus recursos. Se señala la conveniencia de que la administración y organizaciones de segundo nivel impulsen las habilidades y estrategias de comunicación de las organizaciones.

Las ONL no se han destacado, tradicionalmente, por disponer de elaborados sistemas de rendición de cuentas. Al ser muchas de ellas organizaciones que nacieron para realizar actividades públicas (abogacía/cívicas), no necesitaban de una estructura compleja para poder funcionar; además, la

mayor parte de sus integrantes eran personas voluntarias y los recursos económicos eran escasos. Sus sistemas de rendición de cuentas se enfocaban a describir las actuaciones y los logros alcanzados se reflejaban en las memorias sin que existieran un sistema bien elaborado de registros y protocolos de actuación, ni un proceso de evaluación continuada de los resultados. La estructura administrativa era mínima y la gestión económica se reducía a controlar la tesorería derivada de los ingresos y pagos a corto plazo. No se disponía de una visión estratégica a largo plazo. Cuando estas mismas organizaciones empezaron a actuar en la arena económica y empezaron a prestar servicios, se encontraron que la mayoría de los directivos eran personas voluntarias o que procedían del voluntariado, las cuales no tenían tiempo o conocimiento suficiente para diseñar una organización profesional donde los sistemas de información y la elaboración de datos necesitaban de habilidades, recursos humanos y materiales (sistemas de información, programas informáticos) y, sobre todo, no disponían de tiempo para analizar y discutir los resultados. La presión del día a día en las actuaciones inmediatas prevalecía sobre los sofisticados circuitos de control de la gestión y de la calidad.

A medida que los presupuestos de las organizaciones empiezan a crecer y, sobre todo, a partir del momento en que empiezan a asumir el rol de gestoras de servicios públicos haciéndose cargo de gestionar servicios con financiación pública (conciertos, convenios), es cuando empieza a aflorar la necesidad de una mayor profesionalización en la gestión de las organizaciones. La gestión de un mayor volumen de recursos económicos y la responsabilidad de responder sobre la gestión de servicios y actividades delegadas por la administración, o con trascendencia pública, dispararon los resortes para exigir a las organizaciones sistemas de gestión profesionalizados integrados dentro de la planificación estratégica. Así, las entidades de acción social se han ido profesionalizando paulatinamente de acuerdo con sus recursos, sus habilidades y su entorno propiciando un mayor grado de transparencia en las organizaciones.

A pesar de que la implantación de técnicas de gestión integral es muy desigual entre las organizaciones, en cambio como consecuencia de la obligatoriedad de rendir cuentas<sup>46</sup>, la mayoría de organizaciones tienen desarrolladas, en mayor o menor medida, los instrumentos básicos para el control económico-financiero. Ello facilita la transparencia de las organizaciones. Además, las mejoras en los instrumentos de la gestión económico-financiera como es el caso del nuevo Plan de Contabilidad en la introducción de nuevos criterios de valoración de algunos activos mejora la interpretación y permite una valoración más real del patrimonio. En este caso, la intervención administrativa del Estado ha ayudado a mejorar la gestión de las ONL.

Se percibe un interés creciente de las organizaciones en desplegar sistemas integrales de gestión al estilo del Modelo EFQM adecuados a las características de las organizaciones del Tercer Sector. En este sentido, cabe destacar la existencia de un modelo específico de gestión integral desarrollado para organizaciones no lucrativas como es el Modelo ONG-con calidad, si bien el mismo no está acreditado.

De igual forma, existe un gran interés en seguir procedimientos para asegurar la calidad en la atención a los usuarios. Se destaca la proliferación de Guías y manuales que incorporan principios, normas y procedimientos para su aplicación. Entre ellas destacan los Manuales FEAPS de calidad para la atención a personas con discapacidad intelectual, guía Inserqual para personas con problemas de

<sup>46</sup> Solo fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública.

inclusión social, guía Aseced para personas con problemas de toxicomanía, entre otros. En el ámbito de gestión de servicios para personas mayores destacan las normas UNE de AENOR.

Paralelamente, se detecta que hay pocas organizaciones “certificadoras” de sistemas de gestión con calidad especializadas en organizaciones del Tercer Sector. Asimismo, está poco generalizada la utilización de herramientas de evaluación externa como son las certificaciones de calidad en la gestión, tipo Normas ISO u otras evaluaciones de menor alcance como son las auditorías. En este caso, la auditoría económico-financiera es la más divulgada en relación con otras como la auditoría social o la de gestión.

Las guías de autoevaluación como la de la Fundación Lealtad en nuestro país, que generan opiniones controvertidas, son un instrumento que empieza a extenderse y que permite a la organización autoevaluarse o ser evaluada externamente con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de las responsabilidades en el gobierno de la organización. Estas guías suelen ser muy generalistas ya que están dirigidas a las organizaciones de cualquier ámbito de actividad y no incluyen todas las facetas de la organización (políticas de personal, aseguramiento de la calidad, indicadores de gestión, etc.). Se percibe la necesidad de disponer de guías específicas según sus campos de actividad que incorporen principios, normas e indicadores que sirvan para evaluar las buenas prácticas en las organizaciones. Se echa en falta un sistema de base de datos mínimos e indicadores que proporcionen información homogénea sobre las diferentes políticas y actuaciones de la organización de aquellas organizaciones que desarrollan un mismo tipo de actividades. Ello permitiría intercambio de información y experiencias entre las organizaciones, “*benchmarking*”, lo cual repercutiría en mejorar el conocimiento y grado de colaboración entre ellas, aumentando la transparencia de este sector.

La introducción de técnicas de dirección y gestión más modernas y más rigurosas que contribuyan a mejorar las buenas prácticas en las organizaciones no está exenta de dificultades. En primer lugar, por el incremento de costes y, en segundo lugar, por la burocracia que ello supone.

El sector de organizaciones no lucrativas de acción social es un sector muy atomizado, lo cual significa que muchas de ellas son entidades de pequeño tamaño con escasos recursos financieros que tienen dificultades para afrontar mayores gastos. Otras veces, los responsables lo ven como una “pérdida de dinero y de tiempo” y, en otras ocasiones, la falta de colaboración entre las organizaciones dificulta un desarrollo conjunto de las técnicas profesionales. Por ello, se señala la oportunidad del soporte técnico financiero de la administración y otras organizaciones.

### **Perspectivas de futuro**

Uno de los retos del futuro es impulsar una **cultura de la transparencia** mediante la participación de las propias organizaciones con las organizaciones no lucrativas de segundo nivel, la Administración, las Universidades, empresas y otras entidades con el fin de construir un cuerpo de conocimientos e intercambio de experiencias que sean útiles para el desarrollo y formación de las organizaciones del Tercer Sector.

Las organizaciones no lucrativas de segundo nivel tienen un importante papel en el impulso de iniciativas para mejorar los procesos de transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones.

Entre ellas se destacan la formación, el asesoramiento, la evaluación de las organizaciones, desarrollo de proyectos innovadores, entre otros. Entre las necesidades formativas se cita que es necesario contar con cuadros directivos bien formados como condición para las buenas prácticas en la dirección y gestión de las organizaciones; así como la asistencia técnica y la formación de los miembros de los órganos de gobierno para superar la asimetría en la comunicación entre los responsables ejecutivos y los directivos (órgano de gobierno).

La administración debe financiar e impulsar a que las organizaciones mejoren sus sistemas de información, gestión y comunicación mediante el empleo de diversas formas: a) promoviendo programas de evaluación, estudios, capacitación y reciclaje orgánico de las entidades y b) favoreciendo los procesos de formación permanente, a imagen y semejanza de la formación interna para el personal al servicio de las administraciones públicas, c) impulsando auditorías externas, entre otros.

Por último, se destaca como uno de los retos del futuro la regulación del sector en el alcance y contenido de las rendiciones voluntarias de cuentas que posibiliten la valoración del grado de cumplimiento de sus fines sociales y de sus responsabilidades en la dirección y gestión de la organización incorporando indicadores que evalúen, además, la actuación del propio órgano de gobierno (democracia interna, códigos éticos, legitimidad, honorabilidad, entre otros). Dichos mecanismos deben estar adaptados a la dimensión y características de las organizaciones así como a los niveles de exigencia de los socios.

## Debates sobre la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones del Tercer Sector

El trabajo presencial del Foro tuvo lugar el día 20 de Octubre de 2008, en la Casa Encendida de la Obra Social de Caja Madrid, mediante el servicio organizativo del personal técnico de la Fundación Luis Vives. José Manuel Fresno, director de la Fundación, tras saludar a los participantes y agradecerles su colaboración, expuso el método de trabajo, que fue el siguiente:

- Presentación por Julia Montserrat, coordinadora del foro, del alcance y la complejidad interpretativa del concepto de transparencia y rendición de cuentas, tema objeto del debate de este encuentro.
- Mesa de trabajo “bloque A” relativo a la “transparencia y la responsabilidad del buen gobierno en las organizaciones no lucrativas”, moderada por la coordinadora del Foro.
- Mesa de trabajo “bloque B” sobre “los instrumentos y los indicadores a utilizar”, moderada por la coordinadora del Foro.
- Mesa de trabajo “bloque C” sobre “retos futuros en la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas”, moderada por la coordinadora del Foro.

Después de la exposición de las ponencias en cada uno de los bloques, se dio paso a un debate específico sobre los temas expuestos. Al final de todas las presentaciones, se abrió un debate general entre todos los participantes en el Foro. Al final, la coordinadora concluyó las sesiones con un avance de las principales conclusiones surgidas y expuestas durante toda la jornada de trabajo.



## Bloque A





## Bloque A

### La transparencia y la responsabilidad del buen gobierno en las ONL

#### Manuel Porras

Vocal asesor del Instituto de Mayores y Servicios Sociales

**La imagen del sector no lucrativo fluctúa entre su poder e influencia para presionar cuando se toman decisiones políticas y legislativas y una visión sesgada y estereotipada de sus actuaciones ¿Cree que está justificada esta afirmación?**

#### 1. Transparencia y rendición de cuentas

- La transparencia como principio ético: Es obvio y no hace falta insistir demasiado en que cualquier organización social y, si cabe con mayor motivo las ONG, tiene obligación de transparencia, que es simplemente una de las principales obligaciones de retorno a la sociedad en la que está integrada y con la que está comprometida.
- La rendición de cuentas
  - Como instrumento: Es uno de los principales instrumentos de desarrollar la transparencia, puesto que las cuentas son el soporte material de las actividades. No obstante debemos resaltar que solo la rendición de cuentas no es sinónimo de transparencia, pero no existe esta sin que las cuentas estén y se vean claras
  - Como exigencia social: La sociedad, que sostiene y justifica la existencia de las organizaciones, tiene derecho a conocer las cuentas como dato de fiabilidad y confianza

- Como medio de justificación: Sobre todo ante la sociedad, pero principalmente ante aquellas instancias e instituciones que hacen de intermediarias en la disposición de los fondos, principalmente socios o contribuyentes, y Administraciones en el caso de las subvenciones
- Las relaciones con las Administraciones: No siempre son fáciles las relaciones de las ONG con las Administraciones, sobre todo porque todavía se utiliza en exceso la subvención como recurso fundamental en el sostenimiento de las organizaciones. Eso propicia un clima que se debate entre las aspiraciones de independencia de las organizaciones y sus propios fines, y la obligada relación dependiente de las subvenciones. Creo que esta situación, en un momento especial de crecimiento de los recursos públicos y la voluntad política de involucrar a las organizaciones en la gestión de servicios, debe ser un elemento importantísimo de reflexión que debe abocar a un marco de negociación y acuerdo entre ambas instancias
- Los órganos de participación: Se han mejorado, pero deben seguir mejorando. Quizá son todavía marcos más teóricos que prácticos en la dinámica de comunicación permanente que debe presidir la relación entre ONG y Administración. Me atrevería a decir que debe haber un mayor esfuerzo por ambas partes, en lealtad y seguridad mutua por un lado – no exenta de fortaleza en la posición de los planteamientos que cada uno representa – y de transparencia en la información que cada uno debe al otro
- La independencia y las subvenciones: En este sentido cabe insistir en que las subvenciones, necesarias tanto para la Administración como para las ONG, deben cambiar de concepto y de concepción para convertirse en derechos y obligaciones mutuas en el marco legislativo y normativo que se pacte. Será un proceso largo, en el que es muy importante la responsabilidad de los líderes de opinión y de influencia de ambas instancias
- La complementariedad cuando se actúa con dinero público: Uno de los elementos que me parecen sustanciales a la hora de plantear ese nuevo marco es la diferencia de tratamiento que tienen los recursos propios, cuya transparencia y gestión siguen siendo una obligación social, y los recursos públicos que se utilizan que, además, deben ser complementarios y estar coordinados con las políticas públicas, democráticamente legítimas. Si esto produce contradicciones, la solución no puede ser nunca el oscurantismo o la promoción de actividades descoordinadas
- La coordinación en el territorio: Quizá lo dicho anteriormente tiene su máxima traducción en los territorios, donde la descoordinación puede ser más sangrante, y en donde como todos sabemos es el escenario donde se dan los fenómenos de vulnerabilidad y los posibles recursos para afrontarlos
- Los riesgos del crecimiento: En estos últimos años se ha crecido y se seguirá creciendo, tanto en el número de ONG como en los recursos de que disponen y los servicios que prestan. Las crisis de crecimiento son siempre graves riesgos cuyas soluciones, mejores o peores, pueden marcar el futuro durante mucho tiempo. Ahora más que nunca, se necesitan líderes y expertos que vayan canalizando adecuadamente los nuevos retos del Tercer Sector

## 2. El poder y la influencia de las ONG

En un planteamiento inicial caben muchos enfoques en este debate. Quiero destacar especialmente uno: el tema fundamental del poder, como se dice ahora de la crisis económica, es sobre todo un problema de confianza. El poder no se tiene si alguien no cree que se tenga, o no se otorga por la razón que sea. El "poder" de las ONG, a semejanza de otros poderes, tiene también algo de "fáctico". Se fundamenta en España en su prestigio social, quizá también en nuestro "modo-de-hacer-política", pero no siempre se corresponde con su "poder real" basado en su capacidad de influencia. Es como un juego en el que todos dejan a salvo su retirada, que puede resultar una cortina de humo que impida la transparencia.

- La capacidad real de influencia de las ONG es muy variable de unas a otras y en unas u otras circunstancias. Podemos hacer un breve repaso de algunos aspectos importantes:
  - Las vinculaciones con el poder en general se van normalizando en términos razonables, pero son a veces reales y a veces ficticias, y se estructuran frecuentemente en torno a criterios muy secundarios y aleatorios: sintonía ideológica o de utilidad mutua, relaciones personales y redes de influencia
  - Su capacidad de reivindicación y protesta: gran parte del prestigio y reconocimiento social de algunas ONG están vinculadas a su capacidad reivindicativa. Ni se puede prescindir de ese aspecto tan importante, que a veces se inhibe en demasía, ni se puede centrar esa capacidad como fin en sí mismo
  - Su capacidad de creación de capital social: El documento marco de este foro pone suficientemente de manifiesto este tema, y no parece necesario insistir más en él
  - Su capacidad para creación o refuerzo de redes sociales: En este ámbito queda mucho trabajo por hacer. Se habla mucho de trabajo en red, absolutamente necesario, que no solo debe potenciarse como modo de funcionamiento, sino como la base para la creación de un verdadero cuerpo social, que fortalezca el conjunto de Tercer Sector
  - Su capacidad para generar estados de opinión: Hoy día en la sociedad de la información y la comunicación, no solo es necesario ser, sino que es igualmente imprescindible comunicar, y comunicar bien. Los estereotipos que no tengan base en las convicciones o no estén avalados por ideas sólidas, suelen ser efímeros, y en cualquier caso, peligrosos
  - Su dimensión y ámbito territorial, que también determina en gran medida su interlocución y su influencia real
- Su relación con las decisiones políticas: Pienso que es menor de la que el Tercer Sector tendría que tener, aunque a veces se infravalora o se exagera artificialmente. En realidad se debe luchar para que su influencia real en las decisiones, especialmente en las que le afectan, fuera mucho mayor

- Su vinculación (especialmente en el caso de algunas fundaciones) con el sector empresarial: La legislación y la práctica sobre el fenómeno de la creación de fundaciones por parte de empresas o grupos empresariales juegan un papel fundamental en la responsabilidad social de las empresas, que puede tener como efecto perverso la contaminación de la imagen de las ONG sobre su relación con cuestiones de fiscalidad principalmente
- La contribución económica y la gestión compartida del bienestar social: A veces puede tenerse la sensación de que el Tercer Sector sustituya la responsabilidad de los poderes públicos en la garantía de los derechos sociales y en la atención a las necesidades de las personas y los grupos. Esto sobrecarga de responsabilidad al sector y necesita de una política pedagógica que muestre a las claras la situación de los servicios públicos y sus garantías
- Las influencias y redes entre las propias ONG: la identificación real y efectiva del Tercer Sector: La responsabilidad del sector se pone especialmente de manifiesto en el caso de las ONG cuyo fin esencial es la formación y asesoramiento del sector, puesto que uno de los temas cruciales pendientes es la identificación y valoración del "Tercer Sector" como dice la misma expresión, y por tanto, con una influencia e interlocución real que se parezca cada vez más a la influencia e interlocución del Segundo Sector, es decir, de las organizaciones sociales, empresarios y trabajadores

### 3. La imagen de las ONG

Por muchos esfuerzos que se hagan nada será eficaz si no avanzamos en la imagen y la percepción del sector ante el conjunto de la sociedad.

- La relación de las ONG con las ideologías a veces define su propia razón de ser, y sin embargo parece en algunos casos una cuestión inconfesable. Creo que lo que figura en los estatutos debe ser lo que realmente defina a cada entidad y lo que realmente se transmita a la sociedad, sean cual sean las circunstancias políticas o sociales en cada caso. No obstante es también necesario hacer una revisión periódica de los principios en función de su adaptación a las nuevas realidades sociales
- Sus actuaciones en relación a sus fines deben ser y verse como coherente
- La percepción social viene determinada por una serie de elementos complejos, entre los cuales podríamos señalar los siguientes:
  - El peso de las malas prácticas: la noticia o conocimiento de un error, especialmente en cuanto a la transparencia, la justificación o el mal uso de la institución, suele pasar una cara factura a todo el sector

- El papel de los medios de comunicación, que suele ser favorable al sector. Es necesario que realicen tareas de difusión realista y ponderada de lo que las ONG significan para el conjunto de la sociedad, sin caer en la demagogia fácil, y buscando una divulgación más a fondo del profundo sentido de la democracia participativa, la cooperación social y la utilidad de las acciones desarrolladas por las organizaciones sociales
- La importancia de los líderes sociales, vinculados o miembros de las ONG: a veces una figura carismática, o una buena técnica de comunicación, tiene un mayor efecto sobre la percepción social que la labor constante y eficaz de muchos años. Quizá habría que empezar a hablar también de “marketing” social en el ámbito de las ONG
- El desconocimiento, los espejismos y la idealización: la responsabilidad y el peligro de la alta valoración en España: la buena opinión que se tiene en España sobre las ONG constituye también un elemento de responsabilidad añadida para las organizaciones. Lo importante, manteniendo este prestigio, es consolidarlo sin espejismos ni demagogias, sobre la base de aumentar un mayor conocimiento real del Tercer Sector
- Las diferencias entre organizaciones grandes y pequeñas, y a su vez entre las direcciones y los territorios: Las organizaciones sociales no solo crecen en número, sino también en dimensiones. En este sentido existe también un peligro de crecimiento que puede ponerse de manifiesto en la distancia y falta de realismo entre los “aparatos” centrales de las Organizaciones y los usuarios finales de sus actuaciones
- Las bases sociales de las ONG: Los dirigentes y los profesionales, voluntarios o destinatarios: la vinculación al territorio: Estas distancias deben acortarse e incluso dejar de existir por el camino de la comunicación ascendente y descendente entre los componentes e implicados en la organización, teniendo como base y como escenario principal el territorio donde actúa

#### **4. Conclusiones y sugerencias**

- Legitimidad: Desde una perspectiva interna debe sostenerse sobre la base de la participación de usuarios y / o la incorporación de voluntarios. Desde una perspectiva externa, por los modos de actuación y su impacto positivo en la sociedad
- La identificación y claridad de sus fines, y la transparencia en sus actuaciones, son los elementos esenciales para cumplir con su responsabilidad social
- La democracia interna, en cualquiera de las formas exigibles para cada tipo de ONG, es un elemento imprescindible para su legitimación y adecuada equiparación con la sociedad democrática
- Sus compromisos con la sociedad deben sustentarse entre otros posibles en los siguientes principios

- Ajuste y adaptación a la sociedad democrática
  - Compromiso real con democracia participativa de sus miembros, socios y usuarios
  - Utilidad de sus actuaciones para la sociedad
  - Promoción del voluntariado, como valor añadido, cuando su naturaleza y circunstancias lo permitan
- Los instrumentos de justificación, y especialmente la rendición de cuentas y la gestión de la calidad, deben ser los mecanismos básicos para su gestión y evaluación adecuada
  - Es necesario un esfuerzo creciente y constante para conseguir la identificación y rol social como TERCER SECTOR, en el marco de la influencia en equiparación con el resto de los “sectores” sociales, siendo interlocutores necesarios en los ámbitos propios que les afectan
  - Constituye un elemento imprescindible la transmisión de sus principios y actuaciones a la sociedad, que logren de manera efectiva la credibilidad, reputación y la confianza de los ciudadanos

## Pau Vidal

### Coordinador del Observatorio del Tercer Sector

#### **En los últimos años, las ONL han experimentado un fuerte crecimiento económico y político. ¿Qué implicaciones tiene este crecimiento? ¿Ha crecido en la misma proporción su transparencia y rendición de cuentas?<sup>47</sup>**

La reflexión que se me ha pedido en estas ideas fuerza está basada en el crecimiento. Antes de empezar, habiendo oído hablar a las anteriores personas y tras haber leído el documento marco, me gustaría expresar la sensación que siempre me queda cuando se habla de transparencia y rendición de cuentas. La sensación es que es como un concepto "piñata". Una piñata como aquella que los niños arrean fuerte y de la que cuando se rompe, salen las cosas que hay dentro.

En la transparencia y rendición de cuentas, se empieza hablando de transparencia y rendición de cuentas y al poco rato, empezamos a hablar de temas cercanos, relacionados, que tienen que ver con esta rendición de cuentas, pero que no son: calidad, certificaciones, buen gobierno, responsabilidad social, comunicación, participación, buena gestión... Sobre cada uno de estos temas, por sí solo, sería objeto de un foro. Por tanto, vale la pena hacer ese esfuerzo en decir: "nos centramos en rendición de cuentas", en la que la organización explica qué hace, cómo lo hace, cómo funciona...; y la transparencia, que es el grado en el que se rinde cuentas y el grado en el que realmente se es transparente o no.

El crecimiento de las ONL en el Tercer Sector, que se pone aquí como elemento, en el fondo es una causa o una consecuencia relacionado con la transparencia y la rendición de cuentas.

En el documento se explican largamente los factores de crecimiento, y a mí me gusta pensar que este crecimiento va asociado a la relevancia como actor social, es decir, las ONL son actores sociales relevantes que actúan en base a la confianza social y, por tanto, en el momento que están creciendo es porque están consiguiendo esa relevancia social y actúan de acuerdo con esa confianza.

Para las ONL la transparencia y la rendición de cuentas están en sus genes, en sus orígenes. Va relacionado con la confianza.

¿Qué ocurre cuando las organizaciones son pequeñas? Que la transparencia y rendición de cuentas no requiere de procesos, de formalizaciones o de reflexiones, porque es espontánea. Son organizaciones de barrio, locales, y todos sabemos cómo funcionan.

<sup>47</sup> Este texto ha sido transcrito de la grabación de audio realizada el día de celebración del Foro

En la medida en la que crecen, se estructuran, se refuerzan, es de esperar que ese crecimiento aumente también en el acercamiento del cumplimiento de su misión. Por ejemplo, el crecimiento de una empresa puede estar relacionado con obtener mayores beneficios, pero el crecimiento en una ONL siempre va a ir orientado a alcanzar el cumplimiento de su misión.

Por tanto, esta evolución y este crecimiento también deben darse en la propia transparencia y rendición de cuentas si está en los genes, si está en el origen. ¿Qué ha sucedido? Partíamos de una situación en la que muchas veces la bondad se le supone al sector. La propia actividad como es buena, ya es suficiente y, por ello, los esfuerzos han ido muchos de ellos encaminados a mejorar las tareas de gestión. La complejidad ha generado necesidad de mejorar la gestión, de mejorar el funcionamiento, de llegar a nuevas necesidades..., mientras que la transparencia y rendición de cuentas parecía que era algo que ya venía hecho, que era algo que ya estaba de oficio porque la bondad se le suponía. El momento en que esa complejidad se ha hecho tan grande, y las entidades y/o actores se han percatado de que explicar no es tan simple, es cuando hay que empezar a pensar cómo se canaliza, cómo se vehicula, cuáles son los involucrados, y cómo las organizaciones pensadas como compromiso colectivo, tienen que explicarse.

La paradoja es que la mejor manera de no ser transparente en una organización muy grande, es siendo transparente. Por la propia complejidad, con la cantidad de cosas que tiene. Por ejemplo “-¿tienes tal o cual listado?, –sí, aquí tienes el listado de 500 páginas”. Conclusión: soy muy transparente. La mejor manera de ocultar una aguja es en un pajar. Por tanto, hacer una reflexión sobre la transparencia y la rendición de cuentas sí está relacionado con el crecimiento. En saber, y eso está muy bien explicado en el documento, qué quieren los involucrados, qué es necesario para generar esa confianza social. En ese sentido, lo que va creciendo es la complejidad de rendir cuentas con el crecimiento.

## Enrique Nogueras

### Director del Centro Joaquín Roncal de la Fundación CAI-ASC

**La creciente mercantilización y el fenómeno de la “onogeneización” (Fundaciones de empresas) pueden hacer confundir la esencia de la rendición de cuentas de las ONL ya que puede producir una sobrevaloración de los aspectos cuantitativos dejando de lado aquellos aspectos políticos que legitiman las ONL. ¿Cree que está justificada esta afirmación? ¿Cree que la responsabilidad de ser transparente es la misma para todo tipo de ONL?**

El enfoque de la respuesta a la pregunta planteada lo voy a realizar desde una doble perspectiva, por una parte desde el origen de mi entidad (una Caja de Ahorros y su asociación fundadora) y su funcionamiento diario, y por otra, desde la experiencia del proyecto principal que desarrollamos: el del Centro Joaquín Roncal ubicado en Zaragoza y que desde su apertura en el año 2005 ha acogido más de 2.500 actividades, 225.000 participantes y en torno a 350 entidades. Entidades del Tercer Sector social que incluyen a entidades culturales, medioambientales, de cooperación al desarrollo y que trabajan por la inclusión de personas desfavorecidas o en procesos de inserción social. Nuestra experiencia nos dice que existen más zonas comunes que diferencias, y la mezcla aporta muchos beneficios. Esta reflexión pretende aportar dos visiones; por una parte, una visión interna: la del funcionamiento diario de una Fundación promovida por una empresa con una marca muy definida e identificada por los demás con esta y por otra parte, una visión externa, la de un observador privilegiado que participa activa y estrechamente en el desarrollo de actividades con otras entidades del Tercer Sector, colocándose a su lado y complementando sus necesidades.

Haciendo un balance de la trayectoria de la Fundación CAI-ASC se puede decir que este tiempo ha supuesto fundamentalmente un aprendizaje compartido entre la entidad promotora vinculada al mundo financiero y el carácter social del proyecto de la Fundación. Una vez más, el clásico debate entre “lo social y lo económico”. Temas como: ingresos, ejecución del presupuesto, relación con las administraciones públicas, coexistencia con otros Departamentos de la Caja (imagen, comunicación, clientes, Obra Social, ...), establecer una nueva forma de relación con las entidades del Tercer Sector Social (que conozcan el proyecto, que participen, establecer fronteras, decir que no)... se han puesto encima de la mesa y debatido llegando a acuerdos en los que siempre se ha respetado el criterio social, a los que se les han ido incorporando matices en lo económico (que no en lo cuantitativo) y a los que se ha mejorado su funcionamiento con herramientas ya contrastadas en el ámbito de la empresa. Por lo tanto, el modelo de trabajo que intentamos (y recalco lo de intentamos) llevar a cabo es el de un proyecto de carácter social con apoyo de métodos y herramientas de carácter empresarial. Otras cuestiones para el debate podrían ser el modelo a la inversa (empresas con “disfraz” social), la “empresarización” de las entidades sociales o los tipos de alianzas entre empresas y entidades.

En lo que no ha se ha producido nunca debate es en el tema de la rendición de cuentas tanto interna (seguimiento periódico del presupuesto por parte del equipo de trabajo y del Patronato de la Fundación) como externo ante el Protectorado de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Aragón. La gestión económica es, con la organización del equipo de trabajo y con la programación, un pilar más del proyecto. Los tres aspectos (presupuesto, organización y programación) se planifican, interrelacionan, desarrollan y adaptan permanentemente a las necesidades del proyecto, o lo que es lo mismo, a las de las entidades que cada día participan en él.

Para enlazar con la segunda parte de la cuestión, que es el concepto de “responsabilidad social” (buen gobierno como se plantea en el documento de trabajo), si realizamos un análisis más profundo, no existe un cuestionamiento como tal en lo económico por parte de las entidades del Tercer Sector más allá del típico tópico “con perricas chufletes” haciendo referencia al origen de nuestro presupuesto o a las instalaciones que ponemos a su disposición. Además existen cuestionamientos ¿quién sois vosotros para proponer?, ¿qué hace una Caja en esto?, ¿dónde están las fronteras?... Ante este posicionamiento la única respuesta válida es la de enseñar cómo gestionamos el proyecto y darle tiempo al tiempo.

Porque existe un factor determinante que en principio no valorábamos, que es fundamental para el trabajo en común: el tiempo. La confianza se genera haciendo cosas juntos, con aciertos y con errores, pero sobre todo con la coherencia que se debe mantener a lo largo del tiempo por ambas partes. La responsabilidad de ser transparente, las “auditorías sociales”, se dan todos los días en las dos direcciones (hacia nosotros y hacia las entidades); cada vez que trabajamos una nueva propuesta, nosotros coloquialmente hablamos “más que de cuentas de ¿qué me cuentas?”, es decir ¿qué piensas hacer?, ¿has pensado en..?, vamos a hacer.

Aquí es donde podemos aportar al debate, en las relaciones que se crean más allá de documentos legales, justificaciones, auditorías,... cuando hablamos de intangibles; hay mezcla, proyectos comunes y proyectos nuevos. Las combinaciones son múltiples y sorprendentes, susceptibles de debate posterior, sin pretender generalizar:

- Desde las entidades: implicación.
  - Promotor o participante en actividades promovidas por otros. No hay escalafón.
  - El tamaño no importa. Entidades consideradas pequeñas por su implantación, órgano de gobierno, voluntariado,... responden y se implican más que las consideradas grandes.
  
- Desde las propuestas: coherencia.
  - No por ser entidad del Tercer Sector vale todo. A veces si a veces no. Hay cosas que no. Terapias, política, actividades comerciales. ...
  - Ajustada a las necesidades / “Políticamente correcta”.

- Desde el desarrollo de la actividad: calidad.
  - Los diferentes tipos de repuesta.
  - La valoración de los resultados.
  
- Como conclusión y para responder a la pregunta formulada hay que hablar de:
  - corresponsabilidad y equilibrio entre lo social y lo económico.
  - la transparencia en la gestión debe ser condición indispensable para cualquier proyecto, promovido por cualquier entidad y financiado con dinero público o privado.
  - es necesario incorporar aspectos subjetivos a la hora de valorar el buen gobierno de las entidades.

## José Manuel Caballol

### Director General de la Fundación RAIS

**Las organizaciones de segundo nivel han realizado una labor importante en impulsar acciones para mejorar la formación de los directivos de las ONL para la gestión de las actividades económicas. ¿Cree que es suficiente? ¿Cuáles son las áreas de formación que se deberían introducir o reformar?**

#### **¿Son suficientes?**

Soy consciente de la aparición en los últimos años de iniciativas formativas en el ámbito de la gestión dirigidas específicamente a personas con responsabilidad directiva en entidades del Tercer Sector. Con seguridad no son todavía suficientes y es muy posible que no estén debidamente adaptadas a la realidad de un sector, relativamente joven y especialmente heterogéneo. Esta última circunstancia, la enorme variabilidad y atomización de la composición del tercer sector, dificulta a buen seguro el aprovechamiento de las actividades formativas que además en general adolecen de una escasa adaptación: Los contenidos formativos provienen todavía en demasía del mundo empresarial y -salvo excepciones- falta un verdadero ejercicio de adaptación de discursos, herramientas y estrategias; el elenco de profesores y personas con experiencia práctica en gestión de ONG es a su vez todavía escaso por lo que se recurre comúnmente al mundo de la universidad y de la empresa, lo que refuerza la falta de especificidad antes comentada.

#### **¿Qué áreas deberían introducirse o reformarse?**

##### **La cultura**

Por otro lado es destacable a su vez la todavía escasa cultura de rendición de cuentas y transparencia existente en el Tercer Sector. Este es el primer y más necesario escenario en el que, bajo mi punto de vista, se deberían hacer los mayores esfuerzos: Antes de hablar de instrumentos para reforzar la calidad, la transparencia o la rendición de cuentas, deberíamos centrarnos en el difícil ejercicio de que las entidades incorporen estos valores como parte de su cultura organizativa. En demasiadas ocasiones los instrumentos, los discursos y las herramientas se anteponen cuando no dificultan la incorporación como valor de la transparencia y la calidad.

Por ejemplo, hace poco tuve ocasión de visitar un recurso de alojamiento para personas en riesgo de exclusión en la que su director, alardeaba de la reciente adquisición de un software - una base de datos - que había venido a solucionar los problemas que hasta entonces padecían de organiza-

ción de la información. Añadía este responsable que además había sido su prioridad que tal programa asegurara el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de datos de Carácter personal, que tantos quebraderos de cabeza nos proporciona al tercer sector. Pues bien, todo esto lo explicaba mientras en la visita al centro nos mostraba las habitaciones privadas de las personas alojadas – haciéndoles salir de ellas para que entráramos a verlas sin previo aviso – y nos comentaba las patologías y los datos de carácter más sensible de cada una de las personas con las que nos cruzábamos, estando ellos presentes y refiriéndose a ellos por su nombre y apellidos y por tanto sin mostrar el más mínimo respeto por el derecho a la intimidad que, sin embargo, a través de la informática, estaba tan preocupado en preservar.

### **El reduccionismo de lo económico y el olvido de la intervención**

Otro de los aspectos que creo necesitan de mayor reflexión y desarrollo es el de la identificación práctica de transparencia y rendición de cuentas con los aspectos económicos de estos dos valores. Desde la administración, los financiadores e incluso las propias bases sociales de las entidades y la ciudadanía en general se tiende a identificar buena gestión con buena gestión económica. Más preocupante que esta identificación – existen iniciativas que incluyen en la definición de rendición de cuentas otros aspectos como el buen gobierno, el cumplimiento de obligaciones, la comunicación o el voluntariado – es el absoluto olvido por parte de todos los actores – incluso de las propias entidades en ocasiones – de la inclusión de la transparencia y la rendición de cuentas en las actuaciones que se llevan a cabo en el ámbito de la misión de las entidades. Parece que el buen hacer de las organizaciones en las actividades técnicas en su ámbito de actuaciones se supone como el valor en la legión.

Los controles por parte de la administración de la calidad de la atención que ofrecen las entidades son prácticamente inexistentes. Los financiadores privados no parecen tampoco excesivamente preocupados por este extremo y las iniciativas dirigidas al estudio o la certificación de transparencia no incluyen entre sus principios de buenas prácticas ninguno que tenga que ver con la intervención técnica y metodológica que se realiza en las entidades, ni con la percepción de buen servicio y el derecho a elegir y reclamar por parte de las personas que acuden a los recursos que, sin embargo y paradójicamente son, en su mayoría, servicios públicos.

El ejercicio de esta responsabilidad afecta en primer lugar a las propias ENL, que no deben ni pueden permitir vivir instalados en la complacencia derivada de la creencia tan extendida en el tercer sector de que la “bondad” de sus objetivos justifica y disculpa la escasa atención a la calidad de su actuación. Pero también es imprescindible que los demás actores implicados contribuyan, pues cada uno de ellos puede y debe incorporar en su relación con las ENL criterios que tiendan a aumentar la calidad de las actuaciones de estas: la Administración en sus criterios de adjudicación de servicios públicos, las entidades de segundo nivel en sus acciones de apoyo y formación, los financiadores en su selección de proyectos y su RSC y los ciudadanos en su identificación, vinculación y apoyo a las entidades.

## Conclusiones

Una verdadera apuesta por la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades no lucrativas debería comenzar por actuaciones formativas encaminadas a incorporar estos valores en la cultura de las organizaciones; debería trabajar por construir discursos, modelos, herramientas y estrategias propias, hacer un ejercicio más profundo de identificación de expertos e incorporar estrategias de formación de formadores, además de trascender de la identificación de la transparencia con los aspectos económicos. Por último es básico un esfuerzo por parte de todos los implicados por incorporar a la creciente exigencia de transparencia y rendición de cuentas los aspectos relacionados con la calidad de las actuaciones, las intervenciones y los servicios que se prestan.

## Juan Cornejo

### Jefe de la oficina de Planificación y gestión de la Dirección General de Servicios Sociales e Inclusión de la Junta de Andalucía

**La existencia de multitud de pequeñas organizaciones dificulta la incorporación de directivos expertos que desarrollen técnicas de gestión profesionalizadas que permita hacer más efectiva la gestión, lo cual, a su vez, dificulta el proceso de proporcionar una información consistente y fiable que haga aumentar la confianza de los socios y otros stakeholders en dichas organizaciones. ¿Cree que es cierta esta afirmación? ¿Hay otras barreras que dificulten la transparencia y la rendición de cuentas?**

Para poder llegar, en esta breve intervención, a contestar la argumentación y preguntas planteadas, entiendo deben comentarse previamente algunas cuestiones. He de puntualizar que no es objeto de mi análisis el examen y valoración estadística, que concluya si existe o no esa multitud, sino la valoración de la misma como concepto en relación con su compatibilidad con valores organizativos positivos.

La idea de multitud, “número grande de personas o cosas” según la Real Academia, aparece en principio contraria a cualquier noción de eficacia y de eficiencia, pero no necesariamente si se dan los presupuestos facilitadores de los instrumentos que eviten esa falta de eficiencia y / o eficacia, nada más lejos de dichos conceptos que una falta de cuadros directivos apropiados; si mayor es el número de organizaciones con la necesidad de dicha herramienta mayor será la dificultad en proveer dichos cuadros directivos con la formación adecuada.

Es necesario puntualizar que dicha “multitud” la entiendo sumatoria de toda suerte de ONG/ ONL, es decir: grandes y pequeñas, religiosas y laicas, urbanas y rurales, con clara dependencia política y sin ella, etc.; sumar todo puede ser contraproducente para intentar extraer conclusiones, no obstante lo intentaremos.

La variedad antes apuntada, unida a la variable de la diversidad de la naturaleza jurídica, hace complicada la confianza en dichas organizaciones de los denominados *stakeholders*, entendidos estos como “parte interesada” según la traducción más generalizada a nuestro idioma. Por todo ello es clave para el mantenimiento y desarrollo de cualquier organización mantener el cordón umbilical con el ámbito de poder donde nace. Precisamente su capacidad organizativa le permitirá una mayor profesionalización y por ende una diversificación de sus socios y fuentes de financiación, posibilitando con el tiempo una **menor dependencia de las subvenciones públicas** como método mayoritario para dicha financiación, ampliándola a entidades financieras públicas y / o privadas entre otras fuentes.

No es casualidad que el término stakeholders proceda del mundo de la planificación estratégica en la empresa. El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", (Pitman, 1984) para referirse a **quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa**.

La transparencia y la rendición de cuentas están, en mi opinión, íntimamente ligadas a **la confianza social** y de las instituciones en la iniciativa social. Sombras de dependencia y sucesos de corrupción no ayudan a ello, independientemente de las responsabilidades y los cauces legales que ya existen en nuestra normativa y dejando muy claro que no es ni menor ni mayor que las irregularidades cuando ilegalidades que de cotidiano se buceen en los ámbitos empresariales, bancarios y políticos.

Por tanto, creo que dicha **transparencia y rendición** de cuentas están en la médula del concepto anglófilo de *accountability*. Es evidente que, volviendo a la pregunta inicial, unos cuadros directivos bien formados contribuirán a un buen gobierno, facilitarán esa buena gestión y al ser eficaces y, probablemente, eficientes, contribuyan a generar confianza.

Es indispensable aludir al hecho incuestionable de la **proyección mediática** de las organizaciones. Se puede estar muy bien dirigido y conseguir objetivos pero no conseguir una buena imagen y por tanto no generar confianza social si los apoyos y tratamientos mediáticos no existen o son insuficientes, la multitud, entendida esta como sinónima de dispersión no contribuye a un tratamiento no ya positivo, ni tan siquiera uniforme de la información sobre la ONG/ONL, no digamos justa.

En la ponencia marco se une expresamente la responsabilidad interna de ser un buen gobernante con los conceptos de legitimidad y honorabilidad. Estos principios no tienen que estar contrapuestos al hecho de la multitud de ONG/ONL existentes, pero si es cierto que la amplitud del número hace que los fallos de unos pocos repercuta en un colectivo de organizaciones que sí hacen un esfuerzo por dicho buen gobierno. La confianza es uno de los pilares que antes se desmoronan ante cualquier contratiempo gestor con responsabilidad mediática y/o legal; se tarda además mucho tiempo en recuperar el tiempo perdido afectando por igual a todo el colectivo.

La rendición de cuentas está íntimamente ligada con la transparencia, no solo la normativamente exigida sino la que de motu propio la organización ofrece al conjunto de la sociedad. Las expectativas de los denominados stakeholders o "agentes implicados" estarán previamente definidas y acotadas por el nivel y calidad de la información que ya tiene de la organización, ello independientemente de la diferente expectativa de cada agente, como señala la ponencia marco acertadamente, no será igual la de la empresa benefactora que la de la administración/es implicadas.

Sin desear repetir conceptos y valoraciones que inundan otros bloques y otras ideas fuerza del conjunto de la presente jornada, sí creo que el desarrollo de una cultura directiva está en principio al alcance de las organizaciones más potentes, solo desde esa perspectiva puede concluirse que la multitud puede ser un impedimento para lograr ese objetivo de contar con cuadros directivos bien formados. Es evidente como ya hemos destacado que otros instrumentos para la buena gestión para la consecución de la transparencia y la rendición de cuentas también se pueden ver dificultados o imposibilitados por la existencia de un número de ONG/ONL excesivo y/o diverso.

La insistencia en una **cultura de transparencia** desde las administraciones públicas y desde las propias organizaciones se me barrunta como la única forma para contrarrestar las dificultades. En cualquier caso, será el desarrollo social y económico general el que determinará donde está el límite numérico y la dimensión cuantitativa que puede tener la Iniciativa Social en nuestro país, tan complejo en su estructura política, administrativa y territorial.

Deseo puntualizar finalmente que difícilmente facilitará el proceso de mejora de los instrumentos de dirección y transparencia, una homogeneización de esa multitud a la que se alude en la pregunta inicial. La realidad es riquísima en lo positivo y en lo negativo; la homogeneización deviene difícil de conseguir a priori y no garantiza nada predeterminada legalmente; un conjunto normativo con capacidad de coordinación entre las administraciones y las propias organizaciones junto a una transparencia real serían más eficaces.

William Shakespeare en Hamlet, segundo acto-escena 2, nos indica por boca de su desdichado protagonista, que aún estando dentro de una cáscara de nuez uno se puede sentir rey de un universo infinito.

Esperemos que la dinámica de las actuales organizaciones confluya y concluya en compartir un mismo universo de intereses comunes, porque no infinitos.

## José M<sup>a</sup> Herranz de la Casa

Profesor en la Universidad Europea Miguel de Cervantes

### **Toda ONL debe ser transparente y está obligada a “rendir cuentas” independientemente de su tamaño, actividad, tipología, etc... ¿Cuál cree que son los principales obstáculos que encuentran las ONL para comunicar su misión y actividad?**

Los principales obstáculos que encuentran las ONL para comunicar su misión y actividad pueden agruparse en tres puntos:

#### **1. La comunicación es importante, pero no existe un total convencimiento.**

Los miembros de las ONL conocen y reiteran la importancia de la comunicación, pero no tienen el convencimiento de su valor estratégico para la gestión de personas. La comunicación es un proceso de relación con personas y permite convertir un elemento intangible como la transparencia en un valor perceptible. Todo gracias a la información generada y a la difusión y fomento de valores sociales que nacen en el seno de la organización y que serán compartidos y transmitidos hacia fuera. Sin embargo, los hechos, es decir, la inversión en recursos materiales, monetarios y de personas son escasos, y no coincide con las afirmaciones sobre su relevancia, dada la escasa inversión. Esta actitud, que se extiende también en el ámbito empresarial, es una muestra ineludible de la inexistencia de un convencimiento total sobre el valor real de la comunicación en las ONL.

La gestión de la comunicación tiene que incorporarse como un valor esencial en el comportamiento de una ONL con su entorno porque favorece la transparencia y es un impulso para generar confianza y reputación en la mente de las personas que trabajan, que colaboran y que participan en la institución.

En este sentido, los directivos o responsables de las ONL deben interiorizar la trascendencia de la comunicación y convertirse en los catalizadores de este proceso de gestión. Ellos son los encargados del buen funcionamiento de la entidad conforme a los valores, los objetivos y la misión que profesa. Ellos deben creer en los beneficios de la comunicación y la transparencia, y también deben guiar el proceso de implantación. No hay que olvidar que como afirma Vicente Vidal (2004, 322)<sup>48</sup>, *“las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del Tercer Sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad”*.

<sup>48</sup> VIDAL CLIMENT, Vicente: “La comunicación en las organizaciones no lucrativas” en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor*, Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), Barañáin, 2004, pp. 307-322.

## 2. La comunicación se confunde, se reduce, se limita y por ello se empequeñece.

La comunicación se confunde con el marketing y la publicidad, en ocasiones se limita a hacer una revista para los socios, se reduce a la captación de fondos, es un éxito solo cuando la ONL aparece en los medios de comunicación, es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados, o se percibe como un gasto y no una inversión.

Estas son algunas de las percepciones y reacciones a la hora de gestionar la comunicación en las organizaciones. La comunicación es un proceso holístico e integral de relación con los distintos públicos de una organización con el objetivo de sensibilizar, difundir, concienciar, educar, denunciar, cambiar, promover, presionar, etc. Es necesario segmentar los mensajes en función de los distintos públicos y responder a las necesidades de cada uno de ellos, ya que tanto los empleados o los beneficiarios de la ayuda como los socios o los voluntarios necesitan distinta información.

No debemos olvidar que las ONL son entidades que proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son en definitiva, un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas. Para desarrollar estas funciones y objetivos, las ONL tienen que planificar y poner en marcha toda una serie de acciones, herramientas, soportes y canales, que por la escasez de recursos, debe ser suplida en muchas ocasiones por la imaginación, la innovación y la creatividad. En este sentido, las nuevas tecnologías, Internet y especialmente el desarrollo de las redes sociales suponen una vía de bajo coste y amplia repercusión para comunicar la misión y las actividades de cualquier organización.

Los efectos positivos y consecuencias de esta visión ampliada de la comunicación deben traer consigo el paso de la visibilidad, especialmente mediática, a la notabilidad y al reconocimiento por el trabajo realizado. En este punto es donde la confianza y la reputación adquieren valor, y es donde la ONL habrá conseguido la credibilidad y la legitimidad suficiente como garantía de su transparencia (Herranz, 2008)<sup>49</sup>.

## 3. Las personas necesitan aprender a comunicar en función de su papel en la organización

La formación en comunicación y habilidades comunicativas es escasa en las ONL. Si se parte del principio de que en una organización todo comunica y que los miembros de la organización son protagonistas del proceso de comunicación, la formación del personal en este tema es fundamental. Todos deben conocer por qué es relevante gestionar la comunicación y en qué puede beneficiar a la organización a corto –imagen–, medio y largo plazo –confianza y reputación–.

Esta formación en comunicación significa no solo entrenamiento en habilidades sociales para mejorar la convivencia y desempeño de su labor dentro de la organización –técnicas para transmitir sus ideas, necesidades, manejar el conflicto, motivación, negociación, cooperación, empatizar, etc. – sino también preparación para conocer la ONL –identidad, valores y misión–, y ser los mejores pres-

<sup>49</sup> HERRANZ DE LA CASA, José María, "Ciudadanos y organizaciones no lucrativas. De una relación informativa a un compromiso comunicativo" en FERNÁNDEZ, Maximiliano (coord.): Comunicación en la sociedad red: la construcción mediática de la realidad, Universidad Católica de Ávila, 2008, pp. 245-260.

criptores y portavoces de los mensajes de la ONL dirigidos al entorno. En esta formación deben participar los empleados y debe extenderse también a toda la base social —voluntarios, socios, donantes y colaboradores—, ya que es una forma de hacerles protagonistas, participantes y militantes de la misión de la ONL.

La dirección debe fomentar las condiciones para crear esta cultura de comunicación que fomente la transparencia. Es decir, han de ser los encargados de dar continuidad a este comportamiento, más allá de lo que puede ser una línea de actuación puntual. Esta cultura de comunicación supondrá la consolidación de la participación, el diálogo y el compromiso de todos los miembros de la organización para que sea efectivo.

Para lograr extender esta cultura en la ONL, el proceso debe estar descentralizado, de modo que su funcionamiento este sostenido por distintos puntos de apoyo que tejan una red de conexiones y distribución en toda la organización. De esta manera, la organización logrará que el proceso de implantación y desarrollo deje de ser jerárquico y vertical para pasar a ser multidireccional y horizontal.

Asimismo, las federaciones y las coordinadoras, las organizaciones de segundo nivel, tienen que asumir también la iniciativa de formar en el ámbito comunicacional cuando los recursos de las pequeñas ONL no son suficientes. Y tampoco hay que olvidar a la Universidad como institución abierta a la colaboración en investigar y formar a los miembros de las organizaciones. En la actualidad, está creciendo el número de investigadores y profesores que encuentran en el Tercer Sector su área de investigación y docencia.

#### **4. Aportación para comprender y practicar la comunicación como una estrategia y herramienta para generar transparencia**

Transparencia (valor y comportamiento) x Comunicación (estrategia / herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento) y reputación (reconocimiento).

Esta «fórmula» sintetiza el proceso para comprender como la gestión de la comunicación se convierte en un elemento fundamental para generar transparencia en una ONL. Podemos explicar los elementos de esta fórmula de la siguiente manera.

La transparencia debe ser un valor que la ONL debe tener incorporado en su misión —identidad— y debe ser un comportamiento incorporado a su actividad diaria, y además debe querer compartirlo con todos sus públicos como cultura corporativa.

Asimismo, en esta fórmula entendemos la comunicación en su doble sentido. Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas.

En este contexto, la comunicación permitirá compartir y difundir el valor de la transparencia. El objetivo de multiplicar sinérgicamente el valor transparencia por la comunicación como estrategia y herramienta posibilitadora dará como resultado:

1. En primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la ONL a corto plazo
2. En segundo, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo
3. Y en tercer lugar, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo

En esta formulación, la comunicación se entiende mucho más allá de un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación se entiende como una estrategia y un instrumento, y como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés, donde la ONL se esfuerza por lograr la empatía y la participación de todos ellos. Este proceso supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y además educación, ya que como afirma por un lado Kaplun (1985:9)<sup>50</sup>, *“en efecto, todo proceso educativo es un proceso de comunicación”*, y como señala también Erro (2002:25)<sup>51</sup>, *“todo proceso de comunicación educa por naturaleza. Algo que a pesar de su obviedad no siempre se tiene en cuenta en el trabajo de las ONGD”*.

Por todo ello, la gestión de la comunicación para generar transparencia es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valor y generar una percepción de la ONL a todos sus públicos de interés que fundamenten en el tiempo confianza y reputación.

En este sentido, la gestión de la comunicación no es solo una política estratégica instrumental sino también una característica esencial y un compromiso de la organización con su misión y sus valores. Supone concebir la comunicación y la transparencia como un proceso de responsabilidad compartida que atañe a todos los miembros de la organización. Como señala Erro (2002:97) al hablar de la corresponsabilidad comunicacional, *«si la comunicación cruza toda la institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida al personal portavoz o comunicador profesional: todos y todas en una ONGD son comunicadores, en cuanto que comunican»*.

Según afirma el sociólogo francés Marcel Mauss (Pérez-Díaz y López, 2003:81)<sup>52</sup>, desde una perspectiva sociológica, la acción altruista, como modalidad de donación, siempre acarrea la expectativa de reciprocidad, creando un vínculo entre donante y receptor, obligando a los últimos a pagar en el futuro la generosidad de los primeros con una dávida de valor equivalente; es decir, los dones acarrear la obligación de retornar. Si esta afirmación es correcta, ¿podría ser la confianza y la reputación este retorno, y además podría ser pagado en forma de valor tangible como la comunicación transparente por parte de las ONL hacia sus públicos?

<sup>50</sup> KAPLUN, Mario: El comunicador popular, Humanitas, Buenos Aires, 1985.

<sup>51</sup> ERRO SALA, Javier: Comunicación, desarrollo y ONGD, Bilbao, Hegoa, 2002.

<sup>52</sup> PÉREZ-DÍAZ, Víctor y LÓPEZ NOVO, Joaquín P.: El tercer sector social en España, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2003.

## Conclusiones Bloque A

En esta primera mesa, el debate se centra en valorar la visión y función de la transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas y en el análisis de la influencia de factores internos y externos que condicionan el alcance en la rendición de cuentas.

Una primera conclusión consensuada por los asistentes es que *la transparencia y la rendición de cuentas es un principio ético* que las organizaciones no lucrativas (ONL) tienen incorporado en su marco estratégico. Cualquier organización social tiene obligación de ser transparente; con más motivo las ONL que existen gracias a la confianza que infunden a la sociedad. La transparencia y rendición de cuentas es simplemente una de las principales obligaciones de retorno a la sociedad en la que está integrada y con la que está comprometida. Es una cuestión de legitimidad e identidad del sector no lucrativo. Es lo que algunos denominan el “contrato social” entre las ONL y la sociedad en su conjunto.

El crecimiento económico y el aumento de la capacidad de influencia en las decisiones políticas de algunas organizaciones han repercutido en una mayor exigencia de la transparencia de dichas entidades aunque se reconoce que la *obligación moral* de rendir cuentas es un valor intrínseco de las organizaciones con independencia del tamaño de estas, las actividades que realicen o su capacidad de influencia. Se pone de manifiesto la complejidad y la laboriosidad que requiere el proceso de rendición de cuentas por la diversidad de los contenidos y diversidad de “socios” (*stakeholders*) que requieren información de acuerdo con sus intereses. Ello lleva aparejado costes y burocracia en los sistemas organizativos y puede repercutir en la sustracción de tiempo y dedicación de las funciones sociales. Se señala en el efecto perverso que puede producirse en la sobrevaloración de los aspectos de gestión sobre los de calidad o cumplimiento de los fines sociales. Se señala la importancia de adaptar mecanismos de rendición de cuentas a la realidad del tamaño y características de las organizaciones.

La transparencia es un medio que utilizan las organizaciones para generar confianza y la *rendición voluntaria de cuentas infunde credibilidad en los socios*. La confianza social es el motor de las entidades puesto que es la que permite tener una base social comprometida, recursos humanos y económicos y, en definitiva, legitimidad para actuar. Pero la confianza social es muy difícil de construir y muy fácil de perder. Se constata que uno de los medios para reforzar la confianza en el buen gobierno de las organizaciones es que estas tengan unos directivos bien formados. Por ello, se considera conveniente impulsar una cultura de la transparencia mediante la participación de las propias organizaciones con las organizaciones no lucrativas de segundo nivel, la Administración, las Universidades, empresas y otras entidades con el fin de construir un cuerpo de conocimientos e intercambio de experiencias que sean útiles para el desarrollo y formación de las organizaciones del Tercer Sector.

Se debate sobre si *el tamaño de las organizaciones puede ser un factor que condicione la transparencia* de las mismas. Las organizaciones de tamaño reducido tienen problemas para la rendición de cuentas por carecer de medios suficientes o recursos humanos especializados que organicen los sistemas de información necesarios para la *rendición de cuentas externa*. Asimismo, el peligro también existe en sentido inverso, es decir, cuando las organizaciones crecen. A medida que las organizaciones se profesionalizan, los responsables ejecutivos suelen ser más especialistas expresándose en un

lenguaje técnico difícilmente comprensible (generalmente) por los miembros de la organización. Ello repercute en la distancia y falta de comunicación interna entre la dirección ejecutiva y el órgano de gobierno y, en definitiva repercute en una *falta de transparencia interna*. Se concluye que la *formación y la asistencia técnica* serían instrumentos que ayudarían a mejorar la transparencia “de” y “en” las organizaciones.

Se constata que existen otros condicionantes al margen del tamaño de la organización y de la formación, tal como se ha puesto de relieve en los apartados anteriores, que “enrarecen” la imagen de transparencia de las organizaciones como son la falta de motivación e implicación de los miembros del órgano de gobierno. La transparencia está relacionada con la responsabilidad en el buen gobierno de la organización. Si las actuaciones del *órgano de gobierno* no son responsables porque sus miembros no participan o no actúan correctamente, la imagen de la organización puede resentirse. La credibilidad en las organizaciones proviene tanto de la confianza que infunden sus actividades como de la confianza en quienes gobiernan. La conclusión es que debería instrumentarse *indicadores que evalúen el buen gobierno* incluyendo conceptos como los de responsabilidad, legitimidad, honorabilidad, entre otros.

Se debate sobre la *importancia de la imagen de las ONL*. Se destaca la importancia de los líderes sociales y de las buenas técnicas en comunicación. A veces una figura carismática tiene un mayor efecto sobre la percepción social que la labor constante y eficaz de muchos años. Ahora bien, la imagen “cotidiana” se forma a través de la gestión de una política de comunicación permanente y transparente de las organizaciones. Se concluye sobre la importancia de una *política de comunicación* al alcance de estas (página web, correo electrónico institucional, etc.) que sirva para comunicar los valores de la organización y su responsabilidad en la gestión de los fines sociales y, en definitiva contribuir a la transparencia de la organización. No obstante, se debe clarificar que “visibilidad” no es sinónimo de “credibilidad”. Se puede ser visible sin que se ejerzan buenas prácticas. Por ello, la confianza está relacionada con las buenas prácticas en el gobierno de la organización y la comunicación es solo un instrumento que contribuye a su credibilidad. La imagen que dan los *medios de comunicación es importante para reforzar la confianza de la sociedad* en las ONL. Se constata que hasta hace pocos años, las relaciones de las ONL con los medios de comunicación respondían a unas pautas anticuadas o ineficaces. Por ello, una buena política de comunicación y de colaboración con los medios informativos ayudará a reflejar la imagen fiel de las mismas.



**Bloque B**





## Bloque B

# Los instrumentos y los indicadores a utilizar

**Paulino Azúa**

**Director Gerente de FEAPS**

**Algunas asociaciones están perdiendo su base social y empiezan a concebir a sus asociados como clientes a los que prestan servicios. ¿Cree que la pérdida de base social está relacionada con la comunicación que realizan las ONL, en particular las asociaciones con sus asociados? ¿Qué pasos habría que dar, qué instrumentos habría que utilizar para recuperar la base social?**

Desde mi punto de vista, los asociados a los que se prestan servicios son clientes y no creo que su condición de tales traiga como consecuencia lo que la pregunta menciona como “pérdida de la base social” de las asociaciones, entre otras cosas porque en una misma persona coinciden varios papeles, entre ellos el de cliente junto con el de socio.

Ambas condiciones, clientes y base social, ni son incompatibles ni deben de serlo. Al contrario, en la práctica, la condición de clientes implica mayores dosis de exigencia, que su voz sea oída y sus opiniones sean tenidas en cuenta. De hecho hay muchas organizaciones, al menos en el ámbito de FEAPS, en las que esto es así.

Sin embargo, es evidente que las asociaciones están perdiendo, no tanto su base social sino el activismo de sus socios. Pero este fenómeno obedece a otras causas distintas de la condición de cliente.

En primer lugar habría que citar el hecho de que algunas asociaciones que prestan servicios de atención directa han alterado su punto de mira, prestando más atención a esa prestación de servicios que a su vertiente asociativa.

A ello contribuye no poco el hecho de la propia desmovilización de los socios quienes se encuentran con una cobertura de servicios relativamente amplia, lo que hace que su interés por la vida asociativa decaiga en la medida en que tienen ya cubiertas una serie de necesidades que hace años no tenían.

Por otra parte bastantes asociaciones han dejado de ser pro-activas a la hora de desarrollar procesos que dinamicen su base asociativa. Da la sensación de que los socios “estorban o dificultan” la tarea de gestión. Ello está dando lugar a la creación de fundaciones como pretendido sistema de gestión más eficaz, lo que conlleva pérdida de participación de la base social. También aquí hay que destacar que ambas situaciones pueden ser compatibles y la realidad demuestra que lo son: disponer de una fundación para la gestión de servicios y, al mismo tiempo, desarrollar procesos importantes de dinamización asociativa aunque, lamentablemente, esta situación no tiene carácter general.

Enderezar esta situación pasa, creo yo, por modificar políticas en las propias asociaciones, dedicando recursos humanos y económicos a la labor asociativa, a los servicios de apoyo a los socios cuando esto es necesario y, en definitiva, a hacerles conscientes de que la asociación es suya y no solo de los órganos directivos. Para todo ello, no es menos necesario el dedicar atención a la formación de directivos y a propiciar mediante reformas estatutarias que los mandatos de los miembros de las Juntas Directivas tengan fecha de caducidad y se renueven periódicamente.

Los cambios son casi siempre necesarios y, seguramente, en la composición de los órganos directivos, mucho más. Tampoco estaría de más que las propias administraciones públicas apoyaran y orientaran las actividades asociativas porque no deja de ser ilusorio que una entidad voluntaria de carácter asociativo pueda financiarse, sin más, con las cuotas de los asociados.

## Ester Álvarez-Ron

**Coordinadora de Programas de certificación de SGS  
y auditora de ONG Benchmarking**

**En los últimos años las ONL de tamaño mediano y grande han avanzado sustancialmente en la implantación de sistemas de gestión de calidad ¿En qué medida las normas de calidad son útiles para favorecer la transparencia y rendición de cuentas en el Sector? ¿Es necesario avanzar en herramientas específicas para el Sector?**

La pérdida de credibilidad y el aumento de la desconfianza que puede haberse generado en los últimos tiempos tiene que verse compensada con un aumento de la transparencia y de la rendición de cuentas por parte de las ONL, ya que cada vez más los grupos de interés y los ciudadanos en general, piden conocer la responsabilidad y correcta gestión de estas organizaciones.

El concepto de **Transparencia** no implica mostrar toda la información de la organización sino gestionar correctamente esta información para poder presentarla de forma clara a las distintas partes implicadas.

En cuanto a la **Rendición de Cuentas**, es importante poder medir, mediante indicadores, el impacto que tiene la actividad que realiza la entidad.

Las normas de calidad o las normas de buenas prácticas son sin duda una herramienta necesaria para alcanzar ambos conceptos, ya que dan a las organizaciones los indicadores necesarios para tener un buen funcionamiento interno y conocer la eficacia y eficiencia de su forma de trabajar.

De cara a los donantes y al público en general, la aplicación de normas de calidad es útil para aumentar la credibilidad y legitimidad. Además, aporta a la organización un conocimiento de los propios procesos, normalizándolos, para sacar el máximo rendimiento de ellos y optimizar los recursos usados.

Es necesario desarrollar herramientas específicas para el Sector, ya que muchas de las normas de calidad que existen en la actualidad fueron creadas para la empresa privada y a la hora de aplicarlas en una ONL nos encontramos con que muchos puntos importantes no se pueden evaluar: aplicación de la misión, los valores y códigos de conducta, la captación y gestión de fondos, el voluntariado o la comunicación.

Las organizaciones aplican estas normas o modelos a alguno de sus procesos o actividades, pero cuando se trata de implantarlos en la gestión global, es más complicado.

Poco a poco van surgiendo herramientas creadas expresamente para las ONL, bien por iniciativa de organizaciones del propio sector bien por empresas ajenas a él. Hasta ahora las ONL han caminado en esta dirección creando Normas y Guías en colaboración con expertos concedores del Tercer Sector, sin embargo es importante buscar también el asesoramiento de actores independientes y especialistas en calidad.

En las organizaciones de tamaño mediano o pequeño, muchas veces no se cuenta con recursos para poder aplicar herramientas de calidad. Una de las funciones que deberían asumir las organizaciones de segundo nivel, es ayudar a estas entidades a desarrollar sistemas de calidad y buen gobierno, proporcionando el personal cualificado, ayudas económicas y la formación necesaria.

En los años de expansión de los sistemas de calidad, se creyó que la necesidad de implantar calidad solo se aplicaba a la empresa privada; sin embargo el aumento de los recursos manejados por las ONL, la relevancia que estas tienen en nuestra sociedad y la necesidad de justificar sus acciones ha cambiado la percepción que hasta ahora había de ser un sector que no tenía la obligación de rendir cuentas porque su propia actividad desinteresada era suficiente sello de garantía.

La necesidad de transparencia y rendición de cuentas no surge del propio Tercer Sector, surge porque la sociedad lo pide, porque la sociedad quiere recuperar la confianza que tenía en las ONL. Si el propio sector se regula a sí mismo con normas o guías creadas por ellos mismos, va a seguir existiendo la sensación de oscurantismo que percibe la gente.

El Tercer Sector tiene que darse cuenta de que no puede caminar solo, que necesita de otros (Administración, expertos en calidad...) para poder dar respuesta a lo que la sociedad está pidiendo.

## Emilio López Salas

### Director general del Proyecto Hombre

**Las herramientas participativas en los procesos de gestión son un espacio significativo de participación y fortalecimiento de los socios en relación a su implicación en la misión de la entidad ¿Cree que hay un control efectivo de los socios en las decisiones aprobadas en las Asambleas? ¿Cree que un control estricto de las decisiones del órgano de gobierno por la Asamblea puede dificultar la gestión?**

Dentro del Tercer Sector al hablar de participación deberíamos distinguir inicialmente entre las dos figuras jurídicas principales que respaldan la constitución de las ONL: Asociación o Fundación. Además tenemos Federaciones, confederaciones o uniones de asociaciones, pero eso nos complicaría aún más...

Dependiendo del modelo jurídico las formas o las reglas de participación varían, aunque nos podemos encontrar asociaciones que funcionan "orgánicamente" como fundaciones y viceversa.

Centrándonos en el modelo asociativo y las formas de participación podríamos aportar:

El modelo "asociativo asambleario" es cuestionado porque ralentiza la toma de decisiones e imposibilita en muchos casos la asunción de medidas en línea a lo que se nos pide desde la "transparencia y rendición de cuentas". Pero a su vez, la participación y representación de la Sociedad Civil es uno de los valores "diferenciadores" del Tercer Sector y este modelo de participación es el que da sentido a este tipo de organizaciones.

En ocasiones, en aras de la eficacia y la eficiencia se pone en cuestión la auténtica legitimidad de los órganos de gobierno apostando por modelos más técnicos. También, en otros casos, el déficit participativo cuestiona la representatividad de los órganos directivos, que en ocasiones no son "los mejores" sino los "que más tiempo tienen", los que "más se hacen notar",...

Los nuevos modelos de gestión y de rendición de cuentas hacen que no se pueda dar o pueda exigirse un control efectivo por parte de la Asamblea de todo lo que supone el trabajo de una organización. Así, por ejemplo, tienen que organizarse cursos sobre "Interpretación de cuentas anuales de ONL", lo que demuestra que no es una cosa "fácil" o al alcance de cualquiera. Quedaron en la historia los libros de cuentas "Debe-Haber-Saldo" y, muchas veces, es necesario "traducir-interpretar" las cuentas para comprenderlas y a eso no da tiempo en una Asamblea (pienso sobre todo no en grandes organizaciones sino en multitud de pequeñas organizaciones no solo del ámbito social (AMPAS, AAVV, Clubs,...)).

Otro tema importante y que ha generado y genera discusión es el papel de los técnicos dentro del camino sin retorno de la profesionalización del sector. En Estatutos no tienen “ni voz ni voto” pero, cada vez más, en muchas organizaciones son los que gestionan no solo el día a día sino el año a año,... Cómo revierten su trabajo a los órganos asociativos (juntas, comisiones, asamblea,...) y cómo estos legitiman la actuación de sus técnicos tiene hoy en día muchas “grietas”.

Otro tanto cabe plantearse con el voluntariado. En el documento marco de este Foro es nombrado en varias ocasiones, pero me pregunto sobre cuál es el espacio de participación y de incidencia del voluntariado en nuestras organizaciones cuando no son socios con voz y voto.

¿Hay un control efectivo de los socios? Desde mi punto de vista, hay varios factores que influyen en este control:

- El tamaño de la organización
- El nivel de implicación de socio (es solo el que paga una cuota, es afectado, es “voluntario”,...)
- La historia organizativa de la asociación: existen líderes históricos no cuestionados “fundadores”, hay dificultad en el relevo de directivos,...
- Cómo se estructura la participación en la asociación (comisiones, proyectos, áreas,...)

Evidentemente, el análisis de esta realidad en muchas asociaciones depende del punto de vista del observador. Siguiendo el esquema tradicional de participación (Querer-Saber-Poder) podríamos tener un panorama semejante a este:

QUERER: Todo lo que tiene que ver con la motivación, la implicación,... para unos, los socios no están motivados, falta implicación; para otros, no se motiva ni se facilita la implicación.

SABER: Todo lo que tiene que ver con la formación, la capacitación, la cultura organizativa,... para unos, los socios no tienen la formación ni la cultura organizativa suficientes; para otros, no existe una adecuada “educación para la ciudadanía”.

PODER: Todo lo que tiene que ver con la capacidad de participación en los órganos de gobierno o de toma de decisiones,... para unos, los socios no quieren “mojarse” en esas responsabilidades, las eluden; para otros, los órganos de gobierno están copados por unos pocos que no permiten ni el relevo ni la incorporación de otros.

Ante esta situación, un reto que abre puertas a nuevas formas de participación y de implicación de los socios en las organizaciones son las “nuevas tecnologías”: permiten una comunicación mucho más fluida y no solo puntual como se da en las asambleas, y la recepción de aportaciones e indicaciones de una manera mucho más directa.

En el caso de las fundaciones no cabe preguntarse por la participación de los socios en el control, pero si cabe la posibilidad de analizar cuál es el papel y el control del Patronato. Seguramente muchos de los patronos que leyese con detenimiento la legislación no formarían tan alegremente parte de estos organismos... Muchas de las debilidades y fortalezas que hemos visto aplicadas al movimiento asociativo podrían tener una traducción para el tema de las fundaciones aunque teniendo en cuenta sus peculiaridades organizativas.

## Carolina Jiménez

### Directora de análisis de la Fundación Lealtad

#### **A falta de indicadores que evalúen la actuación política de los órganos de gobierno, las ONL se centran en promover sistemas organizativos que les hagan aparecer como verdaderos empresarios. ¿Cree que es cierta esta afirmación? ¿Cuáles son los elementos diferenciales en las ONL, en su caso?**

En primer lugar, creo que hay que distinguir dos temas:

- 1) Un tema es la profesionalidad, es decir, si las ONG tienen que estar gestionada de forma profesional, por personas muy preparadas profesionalmente. Ante lo cual la respuesta, es "sí", sin duda.
- 2) Otro tema es si las ONG adoptan los sistemas organizativos de las empresas. La respuesta es NO, es decir, las ONG NO adoptan sistemas organizativos para ser más semejantes o que les hagan ser más semejantes a empresas. Las ONG se organizan en base a unas reglas, principios de actuación, procesos, etc. que en ocasiones no son exclusivas de las ONG sino que son también utilizados por empresas y por cualquier otro tipo de organización, y en otras ocasiones se organizan o gestionan en base a criterios o procesos propios del Tercer Sector, criterios que no aplican otras organizaciones como las empresas.

Yo diría que las principales diferencias entre los sistemas organizativos de ONG y empresas son 5:

#### 1. EN PRIMER LUGAR, EL OBJETIVO FINAL ES DIFERENTE

El principal objetivo de una empresa es el beneficio, esto es, puede resumirse en un solo número.

En cambio, en una ONG es el cumplimiento de unos fines de interés social, de manera que todas sus actuaciones y procesos estén encaminados al cumplimiento de su misión... por tanto, mucho más amplio que un número.

#### 2. EN SEGUNDO LUGAR, LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS O DEL IMPACTO

En las empresas es muy sencillo medir el RESULTADO de sus actuaciones (incremento de ventas, cuota de mercado, aumento de rentabilidad) y estos resultados son la informa-

ción que los gestores utilizan para tomar decisiones con el objetivo de maximizar el beneficio, y así el valor para sus accionistas.

En el caso de las ONG la medición del impacto es muy importante y posiblemente más difícil que los resultados empresariales. Este impacto incluye muchos aspectos intangibles. Y cuanto mayor sea el impacto, más satisfechos estarán todos los stakeholders de la ONG (beneficiarios, empleados, voluntarios, financiadores, etc.). Sin embargo, a diferencia de las empresas, este impacto es muy difícil de cuantificar por las distintas razones que ya se apuntan en el documento marco. Con esto se demuestra que a veces puede ser más complejo gestionar una ONG que una empresa.

### 3. Esto liga con el tercer punto y es LA COMUNICACION

La comunicación constante con los stakeholders sobre las actividades y los resultados adquiere más relevancia en las ONG que en el sector privado.

Las empresas pueden vender sus productos o generar confianza aún teniendo escasa comunicación con sus clientes, simplemente porque su producto es de calidad.

Por su parte, las ONG necesitan estar en contacto constante con sus distintos grupos de interés explicando el trabajo y el funcionamiento de la organización. Esta comunicación generará confianza, lo que le permitirá aumentar su base social (donantes, voluntarios, socios...) y por lo tanto, lograr su fin social.

### 4. TRANSPARENCIA EN LA FINANCIACIÓN

Mientras que el detalle de las fuentes de financiación de las empresas no es algo que interese, en el caso de las ONG, sí que existe un gran deseo de conocer quién está apoyando y financiando a la entidad. Esta transparencia es muy importante para que exista un clima de confianza en las ONG.

### 5. Finalmente, LOS RECURSOS HUMANOS

La contribución del voluntariado a las actividades en las ONG es de vital importancia para estas organizaciones ya que sin ellos muchas de sus actividades no podrían llevarlas a cabo. Esto es totalmente distinto a una empresa. Si en una empresa el 80% de su personal fuera no remunerado, la política de RRHH tendría que ser totalmente distinta.

Por ello, es fundamental que este voluntariado esté motivado, que reciba formación y que en la medida de lo posible se le haga partícipe en la gestión de la organización. Esta es la única forma de remuneración.

En cuanto a las mayores similitudes entre los sistemas organizativos del sector privado y las ONG, yo mencionaría:

1. El buen gobierno como condición necesaria para el éxito de la organización, sea esta una empresa o una ONG. Para ello es necesario que este órgano de gobierno cuente con un número de miembros adecuados que permita por un lado, una variedad de opiniones pero también la toma de decisiones, que se reúna con regularidad, que sus miembros asistan a las reuniones y que tomen la responsabilidad de las decisiones que adoptan, que no se encuentren en situaciones de conflicto de interés y que se renueven con regularidad
2. La necesidad de planificar la actividad y de contar con unos criterios y políticas de actuación
3. La adopción de herramientas de control de gestión

Finalmente, otro aspecto común pero en el que las ONG aún tienen bastante camino por andar es la necesidad de profesionalización de los recursos humanos, ya sean estos empleados o voluntarios.

## Raimón Bergós Civit

**Abogado y secretario General de la Coordinadora Catalana de Fundaciones.**

**Apenas hay sistemas e indicadores para medir la “honorabilidad” y “la legitimidad” de los órganos de gobierno. Algunas de las corrupciones aparecidas en los medios de comunicación estaban relacionadas en comportamientos poco éticos de los órganos de gobierno (retribuciones muy elevadas, gastos de viaje injustificados, desvío de fondos, etc.). ¿Qué medidas pueden proponerse en este sentido? ¿Quién debería proponerlas?**

Ciertamente, la honorabilidad y la legitimidad de los órganos de gobierno de las asociaciones y fundaciones se presumen atendiendo a su carácter no lucrativo.

De ahí, que cuando se produce un escándalo como consecuencia de las citadas anomalías y comportamientos fraudulentos, tenga un efecto especialmente devastador entre el conjunto de entidades cuyos órganos de gobierno, sí ajustan su actividad a la legalidad vigente, entendiendo que estos hechos, aunque aislados, no dejan de ser una clara usurpación del alto grado de confianza que los ciudadanos depositan en las entidades del Tercer Sector.

Sería recomendable que las entidades asociativas y plataformas que agrupan a las distintas asociaciones y fundaciones, establecieran unos *Códigos Éticos y de Buen Gobierno* de obligado conocimiento para sus miembros, los cuales deberían desarrollar los correspondientes protocolos de actuación.

Asimismo resulta especialmente eficaz el sometimiento voluntario a los indicadores de evaluación de la Fundación Lealtad, lo que redundará claramente a favor de la cultura de la transparencia en la gestión de las entidades del Tercer Sector.

También es de especial interés, aunque a mi modo de ver el legislador ha sido especialmente rígido, la nueva regulación de las fundaciones que se ha realizado en Catalunya a raíz de la promulgación de la nueva *Ley 4/2008, del Libro Tercero del Código Civil de Catalunya relativo a las personas jurídicas*, que ha entrado en vigor el pasado 2 de agosto, y en cuyo Título III, relativo a las fundaciones, establece una obligación clara de separación del órgano de gobierno respecto de la gestión de las fundaciones, lo que determina que en muchos casos, especialmente en las grandes fundaciones, los Patronos no puedan ser retribuidos por sus actividades de gestión, dirección o administración.

Es remarcable también como novedad en la citada nueva Ley, el establecimiento de una norma general sobre el conflicto de intereses que incluye los deberes de abstención e información previa al órgano que haya de tomar una decisión o adoptar un acuerdo si alguno de sus miembros se encuen-

tra en un conflicto de este tipo, ya sea directamente, ya sea por medio de una persona que esté estrechamente vinculada. Se llega incluso a exigir la autorización previa del Protectorado para los supuestos de autocontratación entre la fundación y algún Patrono cuando haga referencia a contratos de compraventa o arrendamiento de inmuebles o de bienes muebles de extraordinario valor, préstamo de dinero, y prestaciones de servicios retribuidos.

Además todas las fundaciones deberán contener en sus estatutos las disposiciones que se consideren pertinentes para evitar los conflictos entre el Interés de la fundación y los intereses personales o profesionales de los Patronos, las personas con funciones directivas o los empleados de la fundación.

## Alberto Castillo Badel

### Subdirector general de Servimedia

**El hecho de rendir cuentas no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para generar confianza en los “grupos de interés”. Por otro lado, la forma en que se comunique es importante porque influye en la imagen pública, en la confianza que genera y en la reputación que proyecta. ¿Cree que las ONL utilizan los instrumentos de comunicación adecuados? ¿En qué medida la comunicación que hacen las ONL transmite confianza y transparencia?**

#### 1. ¿Las ONL utilizan los instrumentos de comunicación adecuados?

Es una obviedad, pero depende básicamente del tamaño de la organización. A mayor tamaño, más presupuesto, más necesidades de gestión profesionalizada, mayores estructuras organizativas, y más recursos para la comunicación. Esto trae consigo mayor grado de conocimiento, mayor presencia social, y más peso en los medios de comunicación. Normalmente al frente de la comunicación de las organizaciones más grandes suele haber un periodista o un equipo de comunicación, y en algunos casos, además el apoyo externo de una agencia de comunicación. Esto lógicamente tiene efectos evidentes en la consecución de los objetivos de comunicación.

Por tanto, más que de instrumentos de comunicación yo hablaría de recursos para la comunicación. Y la pregunta que formularía es: ¿Destinan las ONL recursos suficientes para su comunicación con la sociedad? Pues en esto, el peso económico de la organización es determinante. Una ONL que maneja un importante presupuesto anual contempla partidas suficientes para pagar a un profesional y tiene presupuesto para un adecuado plan de comunicación que le permite reforzar su comunicación directa con otros canales tales como revistas, páginas web, campañas de captación, organización de jornadas de debate, soportes electrónicos, etc.

Por el contrario, las organizaciones más pequeñas son las que tienen mayores dificultades para captar recursos, debido fundamentalmente a su menor visibilidad, con lo que la gestión sigue quedando en manos de voluntarios que aportan muchísima dedicación, pero que generalmente presentan escasa capacidad de gestión. De por sí ya es difícil conseguir alcanzar los objetivos para los que se ha creado la organización, como para ocuparse, además, de la comunicación.

Y sin embargo, la falta de recursos no debería condicionar la certeza de las ventajas de una adecuada comunicación. El estado de opinión que los ciudadanos tengan sobre el compromiso social de las organizaciones será el fundamento que asegure su desarrollo futuro. La imagen que proyectan las entidades sin ánimo de lucro a través de los medios de comunicación tiene que constituir en la ges-

ción de las mismas un elemento de alto valor estratégico. Y por tanto, la política de comunicación debería formar parte de la médula en los programas de gobierno de las entidades. Por eso, el mantener una adecuada comunicación con la sociedad que da sentido a la existencia de las organizaciones sociales es una necesidad básica. A la hora de formar a los futuros gestores de las organizaciones, un capítulo esencial de dicha formación debe incluir, ineludiblemente, un módulo específico sobre comunicación.

Se puede comunicar adecuadamente, con independencia de los recursos de los que se disponga, y se puede contar con un plan de comunicación sin que cueste demasiado dinero. Pero es evidente que la profesionalización de la comunicación es muy importante.

Independientemente de que los medios de comunicación tenemos una notable tendencia a la homogenización, y a tratar como un todo al sector de las ONL, me pregunto por qué cuando una de ellas se pone en cuestión, la imagen de la sospecha se extiende por todas por igual. Habría que hacer una reflexión en este sentido y pensar qué estamos haciendo mal unos y otros, medios de comunicación y organizaciones.

## **2. ¿En qué medida la comunicación que hacen las ONL transmite confianza y transparencia?**

En esta cuestión distinguiría entre visibilidad y confianza o transparencia. No es lo mismo. Las ONL pueden tener una gran visibilidad y presencia en los medios, y eso no necesariamente implica que los medios las vean como entidades transparentes, sino tan solo como entidades mediáticas. Recuerdo el caso de una asociación, hace ya muchos años. Logró alcanzar una gran visibilidad, en parte también por la utilización de personajes famosos. Luego resultó ser un escándalo por una gestión que fue muy cuestionada, y que de hecho acabó por arrastrar a la propia organización. En este caso, la visibilidad que había alcanzado no le ayudó para nada, más bien al contrario. Contribuyó a expandir aún más la imagen de la sospecha que afectó durante un tiempo a todo el sector.

Indudablemente, el tener una política de comunicación implica mostrarte a la sociedad y ofrecer una buena dosis de transparencia, lo que necesariamente hace a las organizaciones someterse al escrutinio de los ciudadanos y de los medios de comunicación. Las Organizaciones no Lucrativas tienen que ser capaces de ofrecer a la sociedad una imagen nítida de la motivación que les mueve. Para ello necesitan llegar a los medios de comunicación para que estos a su vez hagan llegar a la sociedad sus mensajes. Y de la misma manera, los medios de comunicación también necesitan de las ONL, porque estas se han convertido en una de las principales fuentes de información para ellos.

Hay una serie de puntos en los que, mayoritariamente las organizaciones más grandes, convergen en materia de comunicación. El primero de todos, la aspiración de que lo que se hace, al menos se conozca, y se conozca bien. Hay una exigencia de rentabilidad de imagen similar a la necesidad de captación de recursos, porque una lleva necesariamente a la otra.

En segundo lugar, la profesionalización creciente en la dirección y gestión de estas entidades ha originado paralelamente una mayor consideración de las necesidades de comunicación y visuali-

zación social. Hasta hace muy pocos años, las relaciones de las ONG con los medios de comunicación respondían a unas pautas muy anticuadas o ineficaces. Hoy casi ninguna organización cuestiona esta necesidad.

Y en tercer lugar, la constatación de que el esfuerzo que las entidades realizan, tanto en recursos humanos como presupuestario, no se ve suficientemente recompensado por su repercusión en los medios de comunicación, y de que los medios, por su parte, tampoco han dado una respuesta profesional acorde con la importancia del sector. El papel de los medios de comunicación en relación con el Tercer Sector y en particular con las Organizaciones No Lucrativas daría sin duda para debatir en profundidad durante largo tiempo.

## Conclusiones Bloque B

En esta mesa se debate el alcance y la utilización de las herramientas disponibles para la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones del Tercer Sector.

Una de los temas del debate es la pérdida de la base social de las asociaciones (en tanto que las fundaciones no tienen base social) y qué instrumentos deberían utilizar las organizaciones para recuperarla. Se constata que las asociaciones no han perdido base social sino su activismo. A medida que las organizaciones han ido asumiendo el desarrollo de actividades económicas (prestar servicios a los afectados), y su gestión se ha ido profesionalizando, se han ido relegando las decisiones asamblearias. La actividad participativa de los socios se ha sustituido por una gestión profesionalizada que actúa más por criterios técnicos que por criterios políticos. Ello está dando lugar a la creación de Fundaciones como pretexto de una mayor agilidad en la gestión. Ello repercute en un menor grado de transparencia interna. La conclusión es que se deberían impulsar nuevas fórmulas para impulsar la participación "pro-activa" de los socios en la toma de decisiones importantes. Esta reflexión se extiende a la conveniencia de utilizar, también, fórmulas pro-activas en las relaciones de comunicación con los recursos humanos- trabajadores y voluntarios. La rendición de cuentas "entre pares" es la que está menos desarrollada.

El aumento de la exigencia en la transparencia de las organizaciones debe venir acompañada de una mejor y mayor utilización de los sistemas de información y de las herramientas que contribuyen a la transparencia de las organizaciones. Dentro de la variada gama de instrumentos para facilitar las buenas prácticas en el gobierno de la organización destacan la introducción paulatina de las políticas de control la calidad, las cuales incluyen un conjunto de principios y normas para el aseguramiento de una atención de calidad a los usuarios. Existen algunas propuestas específicas para el sector de acción social como son los Manuales de calidad de Feaps para el sector de personas con discapacidad intelectual, entre otros. Se concluye afirmando la conveniencia de impulsar este tipo de instrumentos que añaden valor a las organizaciones y que ayudan a generar confianza en las organizaciones.

Se destaca la conveniencia de impulsar la aplicación de sistemas integrales de gestión específicas para el sector como puede ser el Modelo ONG con calidad que es una adaptación del modelo EFQM utilizado en las organizaciones empresariales. Se constatan las dificultades que tienen algunas organizaciones, especialmente las pequeñas, en introducir sistemas integrales de gestión aunque la mayoría utilizan las técnicas necesarias para la gestión económico-financiera que son las mínimas para la gestión y para la rendición de cuentas obligatoria. El coste, la necesidad de recursos materiales y personales y la falta de conocimientos adecuados forman parte de los obstáculos para mejorar la gestión y sus sistemas de información relacionados para la transparencia y rendición de cuentas. Se concluye con el asentimiento de la necesidad de remover dichos obstáculos.

Se debate sobre la necesidad de utilizar indicadores que midan no solo las buenas prácticas en la gestión sino también el buen gobierno de las organizaciones. Se destaca la falta de indicadores generalizados que recojan el cumplimiento de la responsabilidad de los socios/ patronos en la asis-

tencia a las juntas, la legitimidad en la toma de decisiones, la honorabilidad de sus miembros y, en definitiva la ética en sus actuaciones. Se discute sobre la conveniencia de separar las funciones de dirección (órgano de gobierno) de la de gestión (gerente, director) y que, en el caso que sean compatibles, que la función de gestor no sea retribuida (la función de dirección no lo es por propia naturaleza). Se cita que dicha prohibición se ha recogido en la nueva legislación para las Fundaciones en Cataluña (Ley 4/2008 del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña) y con ello se priva que los patronos puedan ser retribuidos por el desarrollo de funciones de gestión, dirección o administración. Se destaca, también, la conveniencia de que las organizaciones establezcan unos *Códigos éticos y de buen gobierno* de obligado conocimiento para todos sus miembros.

Se destaca la importancia de la utilización de Guías de autoevaluación como instrumento para reforzar la transparencia. Es un instrumento que cumple con un doble objetivo: informar a la organización del grado de cumplimiento sobre un conjunto de principios que aseguran las buenas prácticas en la dirección y, como instrumento de rendición de cuentas externa al hacer pública dicha información. Se constata, no obstante, que en dichas guías no se introducen "ratios" que permitan comparar la evolución de los resultados de la organización, ni con otras permitiéndole el conocimiento y el aprendizaje entre ellas (benchmarking). Se concluye con la conveniencia de utilizar indicadores de evaluación de la gestión, de las buenas prácticas en la dirección, sobre la calidad, sobre las políticas de personal, evaluación del impacto social de las actuaciones y, en general, sobre cualquier faceta que contribuya a la transparencia en la gestión.

La utilización de las nuevas tecnologías de la información constituye un instrumento de comunicación importante que favorece la transparencia de las organizaciones. La comunicación es un valor estratégico de las entidades y debe estar presente en ellas. El alcance de los planes de comunicación estará en función de los recursos disponibles sin que ello suponga una merma en los objetivos de comunicación.

## Bloque C





## Bloque C

### Retos de futuro para las ONL

#### Rafael Polo

Dirección General de Integración de los Inmigrantes  
del Ministerio de Trabajo e Inmigración

**La Administración ejerce el rol de “regulador” y el de “financiador” en sus relaciones con las ONL. ¿Cree que la Administración pública debería aumentar su rol de exigir a las ONL mayores y mejores niveles de información? ¿Debería la Administración Pública ser la impulsora de que las ONL mejoren sus sistemas de información?**

Sí, decididamente se debería aumentar la exigencia a las ONL de información a la Administración Pública.

Esta exigencia debe de ir dirigida en una triple dirección, a saber:

- a) Mayor conocimiento de la gestión que realmente se realiza por parte de la ONL. Es cierto que muchas ONL realizan una labor más flexible, más amplia, e incluso más eficiente económicamente, que la que realizan, con idénticos fines e iguales ámbitos de actuación, las Administraciones Públicas. Sin embargo muchas veces la calidad de la gestión deja mucho que desear. Es a esa faceta de la intervención social de la ONL, a través de sus programas a donde debe dirigirse una mayor exigencia de información de estas entidades hacia las AAPP, especialmente a aquellas que resulten sus financiadoras.

En este sentido es importante la programación consensuada de visitas “in situ”, de forma paralela a la labor inspectora que puede realizar la Administración y la elaboración de cartas de servicios y protocolos de funcionamiento, que tengan el carácter de públicos.

En cualquier caso no se trataría de incrementar la “presión fiscalizadora” sobre las ONL, sino de que, a ser posible, de forma consensuada, se produjera un mayor flujo informativo de protocolos, procedimientos y formas de actuación internos con el fin de garantizar la transparencia informativa y detectar las deficiencias de gestión y organizativas y ayudar en su resolución.

- b) Mayor conocimiento de la labor de los órganos ejecutivos de las entidades, y del personal directivo.

Convendría conocer los procedimientos reales de la toma de decisiones por parte de la Entidad, y el grado de participación de trabajadores y voluntarios.

Otro aspecto destacable y que en la actualidad creemos que es algo opaco es el régimen de elección y retribución de los cargos de las entidades.

En cuanto a la elección, en muchas ocasiones se podría cuestionar su verdadera legitimidad democrática en relación al número de personas que intervienen en los procesos de elección, y la naturaleza de los mismos.

Por otra parte, la retribución y gratificaciones que estos cargos suelen recibir, no por su condición de miembros de los órganos de dirección pero sí en puestos y cargos que son directamente decididos, creados, contratados y supervisados por los mismos cargos. Es así posible que el presidente de una entidad, que ostenta la representación legal, se firme un contrato de trabajo como técnico superior a sí mismo, y se decida otorgar a sí mismo una retribución salarial quizás inadecuada o desproporcionada.

- c) Mayor conocimiento de los aspectos financieros de las entidades en particular la existencia de auditorías internas, y auditoría de cuentas externa, la adaptación al Plan General Contable en su nueva versión para entidades SAL, la situación de la gestión fiscal de las entidades y su situación en relación a pagos periódicos a la seguridad Social y la utilización del sistema RED.

### **¿Debería la administración pública ser impulsora de que las ONL mejoren sus sistemas de información?**

La Administración debe impulsar esta labor, y debe hacerlo en diversas formas:

- a) Prestando asistencia técnica a las entidades y promoviendo los programas de evaluación, estudio, capacitación y reciclaje orgánico de las entidades.
- b) Favorecimiento de los procesos de formación permanente, a imagen y semejanza de la formación interna para el personal al servicio de las Administraciones Públicas, vinculando dicha formación por medio de puntuación favorable para las entidades que sigan dichos cursos propuestos, siendo esta puntuación reconocida en los procesos de solicitud de subvención.

- c) También se debería valorar positivamente la existencia de procedimientos y materiales de información pública en las entidades, tanto a **nivel interno**: Boletines de información, Circulares, Publicación de Actas de los órganos de gobierno y técnicos de las entidades, etc... como a **nivel externo**: publicación de cuentas, informes de auditorías, dar publicidad a la declaración de la renta de las personas que dirigen las entidades, publicación del perfil de las entidades, pertenencia a entidades certificadoras y/o de calificación de entidades SAL (Fundación Lealtad), etc...
- d) La Administración debería exigir a todas las ONL la realización periódica de auditorías a partir de una cuantía determinada de subvención concedida.
- c) Se debería de verificar en el ámbito de las ONL las exigencias de la nueva Ley de Contratación del Sector Público, la cual considera como órgano con capacidad de contratación de conformidad con la Ley a las entidades que reciban de la administración Pública una financiación conjunta e integralmente valorada, en un periodo presupuestario anual, de más del 51% de su presupuesto anual.

## Teresa Sanjurjo

Directora de la Asociación Española de Fundaciones

### **Las Fundaciones y las Asociaciones declaradas de Utilidad Pública tienen por ley una serie de obligaciones. ¿Se debería exigir el mismo nivel de información a todas las ONL con independencia de su tamaño, de la procedencia de sus recursos, de su naturaleza jurídica o de cualquier otro criterio?**

Para responder a esta pregunta hay que partir de la diferencia entre las entidades que siempre y en todo caso persiguen fines de interés general (fundaciones), de aquellas que pueden o no hacerlo (asociaciones). Cuando estas lo hacen y cumplen otros requisitos (tipo de beneficiarios, funcionamiento del órgano de gobierno, etc.), pueden solicitar la declaración de utilidad pública.

Las fundaciones y las asociaciones declaradas de utilidad pública tienen la obligación de rendir cuentas ante el órgano competente (protectorado o registro de asociaciones respectivamente). A partir de unas determinadas magnitudes económicas o número de trabajadores, y como cualquier otra entidad, deben someter las cuentas anuales a auditoría externa.

En caso de que la organización haya optado por la aplicación del régimen fiscal especial debe, además, presentar una memoria a la Hacienda Pública que acredite que cumple todos los requisitos legales para disfrutar del citado régimen fiscal especial.

El resto de asociaciones están sujetas a un régimen de control mucho más laxo. Hay que tener en cuenta que un gran número de ellas son exclusivamente de interés particular de sus socios, y por tanto sus parámetros son diferentes.

Por lo tanto, y a priori, esta diferencia reduce de una manera muy significativa el universo de entidades al que nos estamos refiriendo (ONL). Esto suscita otra cuestión: la de la obtención de la declaración de utilidad pública, el carácter de las entidades que no la han adquirido y la consiguiente delimitación – por esta vía jurídico- administrativa- de lo que debemos entender por ONL.

En todo caso el principio general, por razones de transparencia y coherencia, ha de ser el de máximo e igual nivel de información de todas las entidades, aunque atendiendo a las particularidades de cada una:

- La dimensión, estructura y capacidad de gestión
- El origen de los fondos (actividad económica, donantes, socios, etc.)

Al margen de lo dispuesto por la normativa vigente, las ONL deberían de ir por delante en esta materia y aumentar su nivel de autoexigencia por la naturaleza y el carácter de los objetivos que las mueven y de las actividades que realizan.

Es también esencial entender que proporcionar información no es ni debe ser un fin de las entidades, sino un medio, o una forma de hacer. Por lo tanto las herramientas, modelos, normas o recomendaciones no deberían convertirse en una dificultad insalvable ni en un sumidero de recursos, como está ocurriendo en muchos casos.

## José Miguel Alonso Caminero

### Responsable de la unidad de calidad de Cruz Roja Española

#### **Las ONL tienen que gestionar con calidad sus actividades y ser más transparentes con sus stakeholders rindiendo cuentas de modo apropiado. ¿Qué aspectos debe añadir la transparencia y buen gobierno respecto a la implantación de sistemas de gestión de calidad?**<sup>53</sup>

Me ha gustado mucho el ejemplo de la “piñata” que se ha puesto antes. Al final se junta la calidad, la transparencia, la rendición de cuentas... En el fondo es un proceso que podría estar enmarcado en el buen gobierno. Y este proceso se ha estado dando en el Tercer Sector desde hace varios años.

En el documento de partida se exponía haciendo una diferencia interesante entre el Tercer Sector de Acción Social y el Tercer Sector de Organizaciones Desarrollo, porque curiosamente el proceso ha sido a la inversa.

En Acción Social hace 8 ó 9 años se empezaba a hablar de calidad, y después se han ido incorporando los temas de transparencia y de rendición de cuentas o de buen gobierno. En cambio y curiosamente, en las organizaciones de desarrollo se ha empezado con más fuerza en los temas de transparencia y rendición de cuentas, y se ve el tema de la calidad como un paso posterior.

En Acción Social, desde el inicio, se hablaba como las dos caras de una misma moneda. Aunque tenían elementos comunes se diferenciaban estas distintas soluciones o estrategias para el Tercer Sector. Incluso recuperando y haciendo memoria histórica, los primeros proyectos que salieron en temas de calidad en el Tercer Sector, la norma ONG con calidad curiosamente incorporaba como uno de sus principios la transparencia. O sea que cuando se empezó a hablar de calidad uno de los temas que se ligaba de entrada era la transparencia. No se podían abordar los temas de calidad si no se incluía la transparencia. Incluso en el primer plan estratégico de la calidad que se hizo dentro del marco del consejo estatal de ONG de acción social, también uno de los primeros valores que se incorporaron a este plan fue la transparencia.

Al final, tanto la calidad, como la transparencia, la rendición de cuentas o el buen gobierno comparten unas mismas causas por las cuales se originan esas distintas estrategias que creo que están muy bien reflejados en el documento marco: el aumento del sector, la necesidad de credibilidad, etc... Pero fijar y compartir las causas que originan estas estrategias no nos tienen que hacer llegar a que todo valga o todo es lo mismo.

<sup>53</sup> Este texto ha sido transcrito de la grabación de audio realizada el día de celebración del Foro.

Entrando en la respuesta a las preguntas, lo que debería añadir este nuevo reto de transparencia, rendición de cuentas o buen gobierno es clarificar un poco más todos estos campos, lo que también ayudaría bastante a lo que es la gestión de calidad: qué entendemos por gestión de calidad, qué entendemos por transparencia, qué entendemos por rendición de cuentas.

En cuanto a lo que puede añadir transparencia a calidad, habría que diferenciar, por un lado, transparencia y calidad y por otro lado, buen gobierno y calidad. Para los que estamos más metidos en los temas de gestión de calidad, hay dos principios que son clave y muy difíciles de alcanzar: la orientación al cliente y la gestión por datos objetivos.

En relación a la orientación al cliente, entendiéndolo tanto interno como externo y partes implicadas, creo que una estrategia de transparencia va a facilitar mucho esta orientación al cliente. Los que llevamos sistemas de calidad, decimos mucho la "retroalimentación del cliente" como un proceso de mejora. Si el cliente no tiene la información, no conoce la organización y no puede ejercer este derecho y no se produce esa retroalimentación con respecto a la gestión. Creo que este es un elemento clave que va a añadir la transparencia a la gestión de calidad.

Y otro elemento clave va a ser la gestión por datos objetivos. En la gestión de calidad cuando se realiza en un enfoque por procesos y se trabajen los indicadores, estos indicadores van a ser compartidos. Compartir indicadores claros que van a añadir calidad a la gestión y van a añadir elementos comunes de transparencia.

Y si unimos calidad y buen gobierno, que también estaba en la pregunta, creo que va a favorecer los principios: en la orientación y desarrollo de la misión, que también es un principio claro de calidad que va a ser fortalecido por un tema de buen gobierno, y el aspecto de liderazgo.

## Pedro Beitia

### Fundación EDE

**La comunicación de las ONL sobre su actividad, sobre el cumplimiento de su misión, es esencial para el desarrollo de su responsabilidad de rendir cuentas, de ser transparente. ¿Qué instrumentos o herramientas pueden poner en práctica las ONL en este sentido?**

**La evaluación del grado de cumplimiento de la misión, una dimensión fundamental de la transparencia y la rendición de cuentas**

En el ejercicio de la transparencia y la rendición de cuentas, las organizaciones deberían incluir como una de sus prácticas fundamentales la evaluación del grado de cumplimiento de su misión, más allá de evaluar su eficiencia o responsabilidad en el uso de los recursos o del cumplimiento de sus obligaciones legales.

La evaluación de estos aspectos constituye una dimensión de la transparencia y la rendición de cuentas dado que representan cuestiones básicas a garantizar y suelen conformar el interés de terceros como, por ejemplo, el de las administraciones públicas en el caso de las entidades prestadoras de servicios.

La rendición de cuentas contribuye a posicionar mejor a las organizaciones, logrando un mayor número de personas asociadas o afines, más recursos económicos, etc. Y constituye un compromiso ético de las organizaciones que fortalece su legitimidad y genera confianza y credibilidad.

Pero, además, la transparencia y la rendición de cuentas pueden ser un verdadero proceso de comunicación de la organización con sus grupos de interés, internos y externos, que le permita avanzar en el cumplimiento de su misión.

La concreción de la identidad (misión y valores) a través de criterios que puedan ser revisados y contrastados periódicamente en las diferentes áreas de gestión y operación institucional es un esfuerzo complejo y que requiere de fuertes dosis de innovación pero que permite a las organizaciones y a sus diferentes grupos de interés responder a preguntas fundamentales relacionadas con la razón de ser de su existencia y la preservación de la función o funciones sociales para la que fueron creadas.

De ahí la importancia de avanzar en la generación de mecanismos de rendición de cuentas que, de una manera sencilla, posibiliten valorar en qué medida las organizaciones, administrando eficaz y responsablemente los recursos de los que disponen, están consiguiendo desplegar su misión en coherencia con sus valores y alcanzar los objetivos para los que se han constituido.

### **El proceso relacional en la rendición de cuentas**

Los procesos de evaluación, revisión y mejora continua que lleva implícita la rendición de cuentas permiten ajustar las intervenciones a las necesidades de los destinatarios finales de la acción social y a los intereses y expectativas de otros grupos de interés, contando con su participación.

De esta manera, con la rendición de cuentas es posible mejorar el impacto social de las organizaciones.

Precisamente el aporte social de la organización es el punto de encuentro entre las personas que conforman la organización y sus grupos de interés y constituye, por tanto, el núcleo de las relaciones que la organización establece con el entorno.

Cuando la contribución que la organización realiza a la sociedad se explicita (se hace consciente y se convierte en objeto de análisis y reflexión) y se relaciona adecuadamente con las expectativas y necesidades de sus destinatarios y de otros grupos de interés, la organización habrá dado un gran paso en la dirección del cumplimiento de su misión y del servicio a la comunidad.

La rendición de cuentas trata de que las organizaciones comuniquemos con realismo y de manera diferenciada nuestra identidad; lo que somos, nuestros propósitos y finalidades y lo que pretendemos llegar a ser.

El ejercicio de la transparencia y rendición de cuentas constituye una oportunidad para que el entorno nos conozca tal y como somos y para que establezcamos la relación y la comunicación en base a sus expectativas e intereses, y considerando lo que somos y queremos ser.

Este ejercicio de comunicación constituye una condición para la participación de todos los grupos de interés en la orientación de la actividad de la organización, de manera que esta resulte coherente con su identidad y con las expectativas, las demandas y necesidades, los recursos y oportunidades disponibles en el entorno.

La comunicación no solo debe contemplar la evidencia de los resultados obtenidos sino debe reflejar lo que los grupos de interés consideran que la organización ha logrado y cómo la organización propone responder a la información recibida por los mismos. La comunicación, siempre bidireccional, es por tanto una parte integral del proceso de formación de la organización.

Si la rendición de cuentas es un proceso relacional, los mecanismos de rendición de cuentas deben constituir instrumentos de comunicación -no pueden ser concebidos sin tener en cuenta a quién van dirigidos ni para qué propósito son utilizados.

## Los mecanismos de rendición de cuentas

Las organizaciones disponen de diferentes mecanismos de rendición de cuentas que responden a diferentes niveles de exigencia. Por un lado están las herramientas de tipo normativo, como por ejemplo, las auditorías económicas, los informes de actividad o los informes de justificación de gastos vinculados a subvenciones, que suelen estar formalizadas por terceros y que permiten cubrir aspectos básicos de la rendición de cuentas.

Por otro lado también existen herramientas, procesos y otros mecanismos mixtos que superan la exigencia legal, de los que suelen dotarse las propias organizaciones pero que convendría progresivamente formalizar.

En relación a las **herramientas** podemos contar con:

- Mantenimiento actualizado de actas de reuniones.
- Acceso público a cuentas, cargos y estructura de la organización.
- Memorias e informes de actividad públicos.
- Memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative está desarrollando en estos momentos un complemento sectorial para organizaciones no lucrativas).
- Habilitación de canales adecuados (de fácil manejo y accesibles) de participación y obtención de información en el ámbito de la comunicación interna.
- Material de difusión y promoción: publicaciones, avisos, boletines, folletos...
- Medios de comunicación: notas de prensa, entrevistas...
- Implementación de las nuevas tecnologías e incentivo de su uso por parte de los grupos de interés (boletines, foros, blogs, Wiki, etc.)
- Carteras de servicios.

En relación a los **procesos** podemos contar con:

- Procesos de seguimiento y evaluación.
- Procesos de participación, internos o no, como pueden ser las asambleas, la participación en redes, espacios formativos y comunidades de aprendizaje, etc.
- Mecanismos de autorregulación en base a los códigos éticos.

O **mecanismos mixtos** (herramientas y procesos) como son:

- Sistemas de gestión de la calidad.
- Auditoría social.

Si la rendición de cuentas es un proceso relacional, algunos de estos mecanismos debieran, entre otros aspectos, ser capaces de:

- evaluar el grado de cumplimiento de la misión de la organización y de despliegue de sus valores;

- identificar las demandas y expectativas de los grupos de interés, internos y externos, y evaluar su satisfacción;
- evaluar tanto aspectos tangibles como intangibles;
- adaptarse a la necesaria actualización de la identidad de la organización a lo largo de su vida;
- posibilitar el proceso de diálogo entre las organizaciones y sus grupos de interés para lo cual debieran concebirse como instrumentos de autoevaluación y como mecanismos de comunicación externa.

Además, es importante realizar un esfuerzo para adaptar los mecanismos de rendición de cuentas a la realidad de las organizaciones pequeñas y medianas.

### Algunas experiencias en la rendición de cuentas

Desde nuestro trabajo con las ONL y desde nuestra colaboración con organizaciones de segundo nivel de Bizkaia, al margen de la implantación de sistemas de gestión de la calidad adaptados a la realidad de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social, podemos señalar algunas experiencias relacionadas con mecanismos de interés que pudieran trasladarse a ámbitos distintos de aquellos para los que han sido concebidos:

- **Diseño de procesos de participación internos** y construcción de una herramienta para establecer un seguimiento del despliegue de la identidad de una ONGD (Mundu Bat), a partir de la definición de variables críticas que permitan determinar la coherencia de su acción y el grado en que las personas de la organización son partícipes de su identidad.
- **La auditoría social** que ha desarrollado REAS y, hasta donde nosotros conocemos REAS-Euskadi (Red Económica Alternativa y Solidaria de Euskadi).

Esta red ha elaborado una propuesta metodológica en torno a la auditoría social que pretende que las organizaciones de economía social y solidaria que forman parte de la red, reflexionen y evalúen si sus actuaciones diarias guardan una coherencia con los objetivos que se plantean. Constituye una herramienta de gestión interna coherente con la idea de economía solidaria que a través de una observación y autoevaluación permite evaluar los objetivos marcados. Más información en [www.economiasolidaria.net](http://www.economiasolidaria.net).

- **El código ético** desarrollado por Gizardatz, Asociación de entidades de iniciativa e intervención social de Vizcaya. Este código constituye un instrumento de comunicación interna de la identidad que posibilita la autorregulación de las entidades miembro y el desarrollo de su cultura organizacional, en coherencia con los aspectos definidos en el código ético. Si una entidad identifica una dimensión en la que desea crecer, puede contar con apoyo de otras organizaciones miembro para incorporar prácticas organizativas relacionadas con esa dimensión y que concretan los valores. Más información en [www.gizardatz.net](http://www.gizardatz.net).

Para finalizar, una organización que no establezca una dinámica relacional con sus grupos de interés y con el entorno, desde su identidad, corre el riesgo de sobreadaptarse al entorno o colocarse en una posición de clausura y, en ambos casos, comprometer el logro de su misión.

La transparencia y rendición de cuentas, enfocada como un proceso de comunicación con el entorno soportado en herramientas eficaces que permitan establecer y reforzar el diálogo entre la organización y sus diferentes grupos de interés, constituye por tanto un instrumento fundamental para que las organizaciones puedan cumplir su misión y desplegar sus valores.

## Ana Bellostas Pérez-Grueso

Universidad de Zaragoza

### **A principios de 2008 ha entrado en vigor un nuevo Plan General Contable. ¿Considera que el nuevo Plan General Contable mejorará la transparencia y rendición de cuentas de las Entidades? ¿En qué medida la futura adaptación al Sector debería abundar en esta línea?**

Con la aprobación, el 16 de noviembre de 2007, del Real Decreto 1514/2007 y el Real Decreto 1515/2007, se culmina una fase del proceso de armonización entre la regulación contable de la información financiera de las empresas españolas con la normativa europea. Este cambio legislativo se gesta a principios de este siglo en la Comisión Europea con la recomendación de la conveniencia de exigir que las cuentas anuales consolidadas de los grupos europeos cotizados se formularan aplicando un cuerpo normativo único; las normas e interpretaciones emitidas por el International Accounting Standard Board (IASB). Esta recomendación alcanzó validez jurídica con la aprobación del Reglamento Europeo 1606/2002, que supuso la aceptación de las normas del IASB (NIC/NIIF) en el marco legal europeo. Entre otros aspectos, en este reglamento se otorgaba a los Estados miembros la competencia de decisión sobre requerir o no la aplicación de las NIC/NIIF en la formulación de las cuentas individuales de las sociedades mercantiles. En España, en línea con las recomendaciones dirigidas desde distintos foros de expertos, se optó por crear un modelo contable propio para las cuentas anuales de personas jurídicas armonizado a las NIC/NIIF. El primer fruto de esta decisión se encuentra recogido en la **Ley 16/2007**, de 4 de julio, **de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea** (BOE de 5 de julio). Esta Ley, que modifica, entre otras normas, el Código de Comercio, Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, definió un marco general, que en parte ha sido desarrollado legislativamente con los dos reales decretos antes mencionados.

En concepto, un Plan General de Contabilidad es el núcleo básico de la regulación contable en nuestro país, que tiene que ser aplicado en el desarrollo de las cuentas anuales no solo por las empresas y empresarios, sino también, entre otras, por las entidades sin fines de lucro (ESL). Este tipo de desarrollo reglamentario está, tradicionalmente, diseñado para un sujeto contable prototipo que responde a las características propias de una entidad mercantil. Es por ello que, ante la obligación de ser aplicado por organizaciones con una idiosincrasia diferente a las empresas, un Plan General de Contabilidad se somete a modificaciones reglamentarias para adaptarlo a realidades específicas. Estas alteraciones dan lugar a modificaciones parlamentarias en un Real Decreto por el que se ha promulgado un Plan General de Contabilidad, que se publicita con la denominación de "Adaptación Sectorial al Plan General de Contabilidad".

Las ESL son, por una parte, sujetos obligados de aplicación al Plan General de Contabilidad y, además, organizaciones que exigen de desarrollo reglamentario al Real Decreto 1514/2007. A la espera de una nueva Adaptación Sectorial para ESL, las fundaciones y asociaciones tienen que aplicar la adaptación sectorial del plan general de 1990, ya derogado, y aprobada en 1998, en los aspectos que no contravenga al actual Plan General de Contabilidad. Adicionalmente, en aquellos aspectos en los que no se pudiera aplicar la antigua adaptación sectorial, estas entidades deben adoptar las normas de registro y valoración del Real Decreto 1514/2007.

El Plan General de Contabilidad en vigor ha supuesto notables cambios en algunos campos del registro y valoración de hechos contables en las cuentas anuales para las fundaciones y asociaciones. Tal es el caso, y sin ánimo de ser exhaustivos, de los nuevos criterios de valoración a precios actuales de mercado para la cartera de negociación, por otra parte inversiones financieras de puntas de liquidez que no les son ajenas a muchas ESL. Resulta sencillo deducir que este cambio de criterio de valoración puede resultar muy útil a todo aquel analista que pretenda conocer la liquidez inmediata de una organización (dado que la cartera de negociación se registra en balance a valores liquidativos).

La adaptación sectorial que está pendiente de desarrollar el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) para ESL puede añadir más utilidad informativa a las cuentas anuales de estas organizaciones, si se incentiva y permite, por ejemplo, el registro en el patrimonio de una entidad un usufructo de hecho. Asimismo, si es capaz de aclarar dudas sobre la interpretación de algunas obligaciones propias de la legislación sobre fundaciones, como es la aplicación del excedente en mínimos a la inversión en actividades no lucrativas de futuros ejercicios.

Aún teniendo en cuenta mejoras aportadas desde el actual Plan General de Contabilidad y pre- visibles beneficios desde la futura Adaptación Sectorial, afirmar que esto redundará en beneficio de la "accountability" o rendición de cuentas no es posible. Esta respuesta depende básicamente de cómo se comprenda la *accountability*, cuestión aún no resuelta ni en la comunidad académica ni en el ámbito profesional.

La literatura especializada permite apreciar una evolución en el concepto y, en consecuencia, el nacimiento de diferentes acotaciones, que responden a la forma de interrelacionarse la ESL con su entorno. El concepto más primitivo es identificar la *accountability* con "el conjunto de medios a través de los cuales individuos y organizaciones informan a una autoridad reconocida, asumiendo su responsabilidad en el proceso de sus acciones" (Ebrahim, 2003, p. 813). En paralelo con los cambios sociales y económicos, y nuevas culturas e instrumentos en la gestión de las organizaciones, surgen una variedad de mecanismos formales e informales que tienen por objeto atender demandas alternativas de sujetos, diferentes en intereses.

La información proporcionada desde las ESL ha ido adecuándose en formato y contenido, en procedimientos y periodicidad a medida que se delimita el abanico de partícipes de la organización. Hace tres décadas los partícipes objeto de *accountability* eran los aportantes de fondos (stakeholders); donantes y filántropos (Pfeffer y Salancik, 1974, 1978), preocupados por el control legalista de la aplicación de fondos. En la actualidad se han ido añadiendo otros proveedores de recursos, tanto monetarios como humanos, diferentes a los donantes, los beneficiarios de bienes y servicios y el staff

de la organización, especialmente interesados en otro tipo de información; la creación de redes de comunicación y colaboración, la eficacia y eficiencia social en la gestión de programas y la transmisión de valores desde las estructuras a las bases sociales.

Tal vez las Cuentas Anuales en contenido y formato puedan resultar útiles a aquellos intereses informativos preocupados por el control legalista y financiero de la liquidez de una ESL. Pero lo que sí es indiscutible es que estos estados financieros carecen de capacidad para proporcionar una visión y evaluación sobre el impacto y capital social generado por una actividad no lucrativa.

En consecuencia, si desde la entidad se pretende hacer efectivo el derecho de acceso a la información demandada actualmente por los stakeholders, o si bien se pretende utilizar como herramienta de legitimización, como elemento para crear confianza en la sociedad, como vía estratégica de supervivencia, no es difícil responder a la pregunta planteada al principio. Y por lo tanto, de ahí nacen las iniciativas de apostar por diseñar otro tipo de contenidos e informes, dentro de la rama de la "información social" que, sin estar al margen de la información tradicional contable, añade nuevas perspectivas de análisis a los analistas e interesados potenciales.

## Carlos Mataix

### Universidad Politécnica de Madrid

#### **La transparencia y la rendición de cuentas no entienden de tamaños, presupuestos o actividades. ¿Qué pueden hacer las ONL de tamaño pequeño y mediano, en el plano local para ser más transparentes?**

Es difícil responder a esta pregunta sin abordar al menos dos cuestiones previas: ¿se enfrentan las ONL pequeñas a dificultades específicas para comportarse de modo transparente?, ¿tienen las ONL pequeñas diferentes razones que sus homólogas grandes para ser transparentes?

Sabemos que la transparencia no es un requisito legal (las organizaciones pueden cumplir estrictamente con la legalidad y, al mismo tiempo, ser muy poco transparentes) y que hay diversas maneras de interpretar qué es lo que hace que una organización pueda o no ser considerada como transparente.

También sabemos que la transparencia es una característica (incluso puede ser considerada como un valor) que no todas las organizaciones poseen en la misma medida. La transparencia, además, puede mejorar si existe voluntad de hacerlo y se toman las medidas adecuadas.

Parece extenderse hoy una preocupación generalizada, tanto en el nivel de las organizaciones como en el de sus redes, por ser cada día más transparentes. Para esta labor, las ONL pueden actuar en dos planos complementarios y, en gran medida, interdependientes:

- Por un lado, en el plano de la cultura organizativa (en el “ethos” o carácter de la organización) las ONL pueden propiciar un clima interno de relaciones que favorezcan la transparencia. En este sentido, las culturas organizativas en las que se establecen relaciones abiertas y sinceras entre las personas, en las que se crean los espacios para valorar y enfrentarse honestamente a los resultados, favorecen la transparencia.
- Por otro lado, en el plano de los instrumentos de gestión, pueden diseñarse e implantarse procesos y hábitos que contribuyan a velar por el ejercicio de la transparencia, tanto en la esfera del gobierno, como en la de la gestión cotidiana. Por ejemplo, en la elaboración de códigos de conducta, de protocolos de comunicación interna y externa, de sistemas de información e, incluso, en el diseño de los espacios de trabajo, existe la oportunidad de introducir medidas que promuevan la transparencia.

Todo esto es independiente del tamaño de la organización. Pero, como se planteaba al principio, ¿qué hay de específico en las ONL pequeñas?

Como queda de manifiesto en el Informe elaborado por Julia Montserrat, en España existen más de 11.000 ONL de Acción Social. Lógicamente, hay grandes diferencias en el tamaño de todas ellas.

Observamos, por un lado, un grupo reducido de organizaciones cuyo volumen destaca de manera significativa sobre el resto. Son las grandes ONL. En general tienen una trayectoria vital madura y una gran capacidad de influencia en su sector.

Por otro lado, puede diferenciarse otro grupo más numeroso de organizaciones que, aunque tienen una dimensión muy inferior a la de las grandes ONL, ocupan una posición consolidada en su correspondiente ámbito sectorial o geográfico, y cuentan con sistemas de gestión profesionalizados, lo cual les permite llevar a cabo actuaciones de cierta envergadura. A menudo calificamos a estas como ONL medianas.

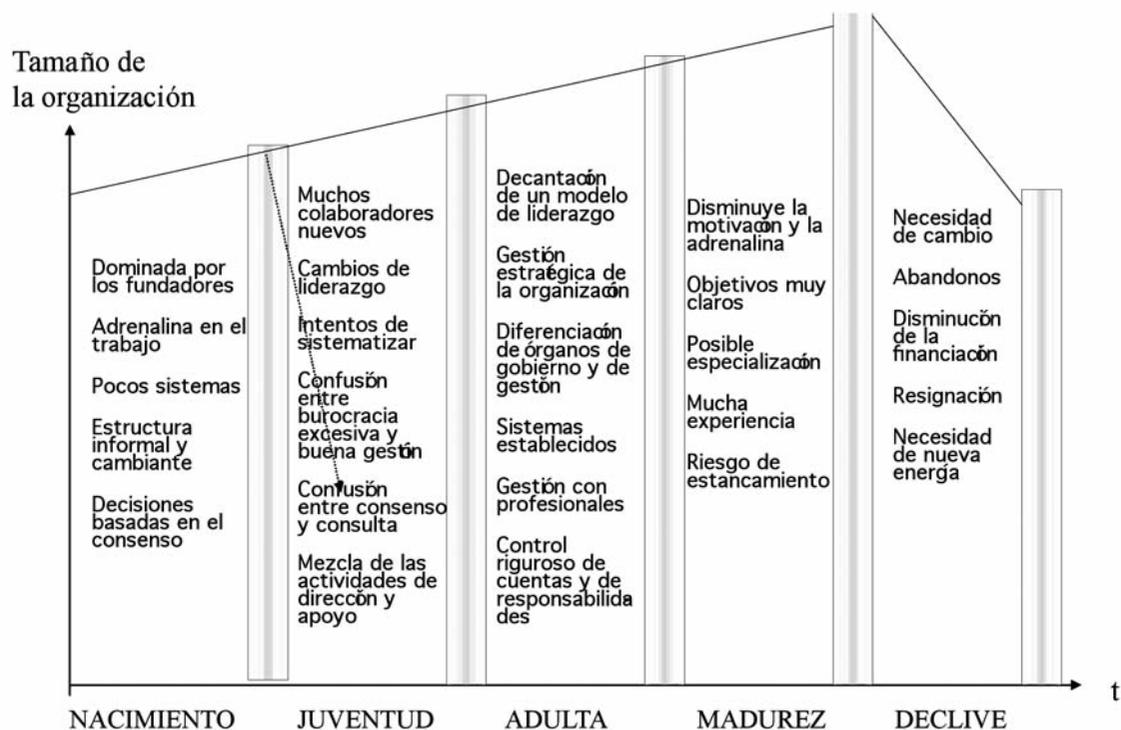
Pero estos dos grupos solo abarcan a un número reducido de las organizaciones que componen el universo de las ONL. El resto quedaría encuadrado en el tercer grupo que nos ocupa, el de las organizaciones pequeñas.

Aunque no existe una línea divisoria clara para determinar cuando una organización debiera pertenecer a cada uno de los tres grupos, sí pueden señalarse algunas características que comparten las pequeñas ONL:

- Se trata de organizaciones que en general tienen poca diversificación de sus fondos.
- Existe en ellas un cierto grado de confusión entre sus funciones de gobierno, dirección y ejecución.

En consecuencia, las funciones de gestión y apoyo interno están poco desarrolladas, lo que limita su capacidad de crecimiento.

Algunas de estas características pueden verse reflejadas en las dos primeras etapas del modelo de ciclo de vida de ONL que se presenta a continuación, y que está inspirado en una propuesta de Mike Hudson.



Una cuestión básica que surge cuando se plantea si una organización es transparente, es si es capaz de explicar cuál es su razón de ser, y si existe coherencia entre su estrategia y su comportamiento.

Cuando esto se aplica a las ONL pequeñas, estas, si son transparentes, deberán reflejar coherencia entre su propósito y su dimensión. En este sentido, encontraremos situaciones diferentes:

Una ONL puede ser pequeña por el simple hecho de que es joven y está creciendo (está en la primera etapa del modelo de Hudson), pero su vocación es crecer. En este caso cabría preguntarse cuánto tiempo es razonable estar en la etapa de "infancia".

Aparece entonces otra situación, la de la ONL que es pequeña porque, aunque quiso crecer, no pudo y se ha estancado hasta perpetuarse en lo pequeño.

Y puede también haber ONL que sean pequeñas por propia y declarada vocación estratégica, en cuyo caso ser transparente implicaría explicar y difundir adecuadamente esta opción. Podría ser, por ejemplo, el caso de ONL que optan por la especialización en un sector o colectivo muy determinado y poco numeroso, o por la diferenciación en un ámbito local muy preciso.

Pero también, en no pocas ocasiones, la opción de lo pequeño es fruto de un interés de reducir deliberadamente la complejidad, bien sea por la decisión de no incorporar una gestión profesional, por reducir riesgos, o bien por mantener el control por parte del fundador o los fundadores.

“Lo pequeño es hermoso”, decía Ernst Friedrich Schumacher en los años setenta del siglo veinte, pero lo pequeño también puede ser ineficiente en el uso de los recursos, e inadecuado para asumir determinados retos que hoy se plantean en nuestra sociedad.

El ejercicio de la transparencia en las ONL, pequeñas o grandes, implica ofrecer información veraz y accesible a sus grupos de interés sobre los objetivos que se pretenden alcanzar, los recursos que se destinan, y los resultados que se logran. Sin duda, dicho ejercicio, cuando tiene lugar en las ONL pequeñas, favorece la toma de conciencia de cuál es la posición que la organización ocupa en su sector, y sobre cómo su labor se puede vincular a procesos de transformación social más amplios en los que participan otras muchas organizaciones.

## Conclusiones Bloque C

En esta mesa se invita a los participantes del Foro a exponer sus opiniones sobre el rol que la Administración y otras organizaciones públicas y privadas deberían ejercer para ayudar e impulsar la transparencia en la rendición de cuentas de las organizaciones del III Sector.

Se inicia el debate analizando el papel que debe jugar la Administración pública en este cometido. Se reconoce que las organizaciones necesitan el apoyo técnico y la financiación pública para mejorar sus niveles de transparencia. Entre los medios propuestos destacan: asistencia técnica, promover programas de evaluación, favorecer los procesos de formación permanente, elaboración de estudios, capacitación y reciclaje orgánico de las entidades. Se propone vincular las subvenciones públicas con el esfuerzo de las organizaciones para aumentar sus niveles de transparencia tanto a nivel interno como externo. Asimismo, fomentar y exigir en algunos casos, la realización periódica de auditorías a partir de una cuantía determinada de la subvención concedida.

Se destaca la función reguladora de la Administración pública en la exigencia de rendición de cuentas para algunas organizaciones del III Sector. Se debate sobre la multiplicidad y complejidad de la información requerida por los diversos Protectorados y sobre la falta de comunicación entre ellos. Se pone de relieve que por razones de transparencia y coherencia debería ser igual el nivel de información exigido por las diversas Administraciones aunque atendiendo a sus particularidades. No se alcanza un acuerdo sobre si la Administración debería extender la exigencia de rendir cuentas a aquellas entidades excluidas actualmente de tal obligación; no obstante, se destaca que la rendición de cuentas para las organizaciones sociales es una obligación moral de mayor alcance que la rendición obligatoria establecida legalmente.

Se pone de relieve que el nuevo Plan General Contable que ha entrado en vigor en el 2008 supone un cierto avance en la transparencia de las organizaciones en la medida que mejora la interpretación y permite una valoración más real del patrimonio de la organización. La adaptación sectorial que está pendiente de desarrollar el Instituto de Contabilidad y auditoría de cuentas (ICAC) para las ONL puede añadir más utilidad informativa a las cuentas anuales de estas organizaciones, si se permite el registro de ciertas operaciones, por ejemplo el usufructo de hecho, en el patrimonio de la entidad.

Existe un amplio consenso entre los asistentes del rol que deben jugar las organizaciones de segundo nivel en el proceso de mejora de la transparencia de las entidades ya que son las que tienen un mayor conocimiento y mayor proximidad ideológica para colaborar con ellas. Pueden impulsar y coordinar a las entidades para que trabajen conjuntamente en la propuesta de protocolos y procedimientos de actuación, elaboración de normas éticas, propuesta de indicadores, entre otros. Se destacan algunas experiencias de colaboraciones conjuntas entre las organizaciones y organizaciones de segundo nivel en materia de códigos éticos, propuesta de auditorías sociales, confección de guías, elaboración de normas de calidad, propuestas de sistemas de gestión con calidad, entre otras.

Se reconoce el importante papel de las organizaciones de segundo nivel en materia de formación en colaboración con las Universidades y otros centros públicos o privados de lo cual ya existen experiencias. Se subraya la necesidad de que la formación incluya a todas las personas que puedan estar relacionadas con las organizaciones: voluntarios, técnicos y miembros de los órganos de gobierno. También se reconoce el importante rol que pueden ejercer en materia de asistencia técnica de las organizaciones y en la elaboración y propuesta de los contenidos de las guías de autoevaluación y en la evaluación de los resultados de su cumplimentación. Asimismo, se reconoce la labor en la elaboración del conocimiento y su difusión a través de estudios, debate en foros, conferencias, congresos, publicaciones, entre otros.

Se debate sobre la importancia de que el propio sector avance en la generación de mecanismos de rendición de cuentas externas que posibiliten la valoración del grado de cumplimiento con sus fines sociales y con sus responsabilidades en la gestión y dirección de la organización. Se señala la necesidad de que estos mecanismos estén adaptados a la dimensión y características de las organizaciones. En este aspecto del debate se produce una disparidad de opiniones en el sentido que una parte de los ponentes defienden la “*autorregulación*” desde el propio sector sin la intervención de la Administración Pública mientras que otros ponentes defienden su participación con el fin de evitar sombras en la elección de los indicadores propuestos.



## Referencias Bibliográficas





## Referencias Bibliográficas

AECA (2001): Contabilidad de gestión para entidades no lucrativas.

Behn, R. (2001). Rethinking Democratic Accountability. Washington, DC: Brookings Institution.

Bluemel, E. B. Overcoming NGO accountability concerns in international governance.

Bonbright, D. (2007). El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG Conferencia Magistral en el seminario internacional: "Pregonar con el ejemplo. Sociedad civil y rendición de cuentas" Montevideo.

Brown, L. D. (2002). Multiparty Social Action and Mutual Accountability. Cambridge: Hauser Center for Nonprofit Organizations.

Burall, S (2002) international NGO accountability – one world trust, UK.

Cambridge, MA: Hauser Center for Nonprofit Organizations.

Carta Global de Responsabilidad y Transparencia para el sector no lucrativo.

Castiñeira, A. (coordinador); Vidal P (dir). (2003) Llibre blanc del Tercer Sector cívico-social. Departament de la Presidència. Departament de Benestar i Família. Centre d'Estudis de Temes Contemporanis. Barcelona.

Centres d'Iniciatives de l'economia social. El Tercer Sector i l'economia social a la ciutat de Barcelona. CIES.

Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (2007) La transparencia y rendición de cuentas en las ONGD: situación actual y retos. CONGDE. Madrid.

Coordinadora de ONG para el desarrollo – España. (2005). Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004. Madrid, España: CONGDE.

Cutt, J.; Murray, V. (2000). Accountability and Effectiveness Evaluation in Non Profit Organizations. London. Routledge.

Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for NGO's. *World Development*, 31(3), 813-829.

Edwards, M. (2000). *NGO Rights and Responsibilities: A New Deal for Global Governance*. London: The Foreign Policy Center.

Fox J. (1997) Transparency for accountability: civil-society monitoring of Multilateral Development Bank anti-poverty projects. *Development in Practice*, Volume 7, number 2.

Fox, J. (2000) *Civil Society and Political Accountability: Propositions for Discussion*. University of California, Santa Cruz. Presented at: "Institutions, Accountability and Democratic Governance in Latin America" The Helen Kellogg Institute for International Studies. University of Notre Dame.

Fundación Lealtad (2008). *Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG: Claves para lograr la confianza de la sociedad*. V Curso de Periodismo Solidario. "Transparencia, ética y compromiso social de las ONG. El papel de los medios de comunicación". Madrid.

García Delgado, J. L. (dir.). (2004). *Las cuentas de la economía social. El Tercer Sector en España*, Madrid: Civitas Ediciones.

Gassó, J. (2001). Legitimidad y transparencia en las ONG. En FUNDACIÓN LEALTAD: *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 23-31). Madrid. Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.

Goodin, R. E. (2003). *Democratic Accountability: The Third Sector and All*. Cambridge: Hauser Center for Nonprofit Organizations.

Hernández, A. (2005). Estructura ética: Propuesta de un concepto para la gestión ética en organizaciones no lucrativas y del servicio público. *Revista Probidad*.

Herranz J. M. (2006) *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*. XI Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. Los planes estratégicos de la Economía Social. Santiago de Compostela.

Hutchinson, M. (2001). *Canadian NGO policy views on corporate responsibility and corporate accountability*. An overview paper prepared for an ngo-government meeting.

Jordan, L. *Mechanisms for ngo accountability*. Gppi research paper series nº 3. GPPI Global Public Policy Institute.

KEYSTONEACCOUNTABILITY: <http://www.keystoneaccountability.org/>

Kilby, P. *Accountability for empowerment: Dilemmas facing non-governmental organisations*. Asia Pacific School of Economics and Government. The Australian national university discussion papers policy and governance.

Lee, J. (2004) NGO Accountability: Rights and Responsibilities. Programme on NGOs and Civil Society CASIN Geneva, Switzerland.

Lucille Bies, A. (2002) NGO Accountability in Poland Society for Third-Sector Research. Annual Conference, July 2002. Cape Town, South Africa.

Marcuello, C.; Bellostas, A.; Camón, J.; Moneva, J. M.; Laliena, A. C.; Ortas, E. (2007). Universidad de Zaragoza Transparencia y sostenibilidad en las empresas de inserción aragonesas. Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR 2007. Documento de Trabajo nº42/07.

Marsal, P.; Blanco Toth, M.E. (2007) INFORME PROYECTO: Rendición de cuentas y transparencia de la sociedad civil en América latina. Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional. Argentina.

Moore, M. H.; Brown L. D.; Honan J. P. (2001). Toward a Public Value Framework for Accountability and Performance Management for International Non-Governmental Organizations. Harvard University.

Moore, M. H.; Brown, L. D.; Honan, J.P. (2003). Strengthening the Accountability of International Non-Governmental Organizations: An Analytic Framework and Implementation Guidelines.

Montserrat Codorniu, J. (2003): Balance económico consolidado de la acción social en Rodríguez Cabrero, G. (coord.) "Las entidades voluntarias de acción social en España". Fundación FOESSA. Madrid.

Montserrat Codorniu, J. (2004): "El nuevo entorno financiero de las organizaciones no lucrativas: la política de financiación de los servicios sociales" en Documentación social , nº 133, abril-junio 2004.

Montserrat Codorniu, J. (2006): Incidencia del tamaño de las organizaciones en la financiación y el presupuesto, en Ruiz Olabuénaga, J.I. (Dir.) "El sector no lucrativo en España. Una visión reciente". Fundación BBVA. Bilbao.

Novell, R. (2002) Transparencia y buen gobierno, Barcelona: Icaria Editorial, Fundación Amics de la UPC.

Observatori del Tercer Sector (2007). Informe: Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Barcelona.

ONE WORLD TRUST: [www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org)

Pérez-Díaz, V.; López Novo, J. P. (2003). El Tercer Sector social en España, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Rodríguez Cabrero, G. (coord.) (2003): Las entidades voluntarias de acción social en España. Fundación FOESSA. Madrid.

Rodríguez Cabrero, G. (2006): El gobierno de las organizaciones no lucrativas en Ruiz Olabuénaga, J.I. (Dir.) "El sector no lucrativo en España. Una visión reciente". Fundación BBVA. Bilbao.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (dir.) (2000). El sector no lucrativo en España, Bilbao: Fundación BBV.

Soldevila, P. (2000) El control de gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios de economistas de España. Tesis doctoral.

Sothath, N. NGO Accountability: Code of Ethical Principles and Minimum Standards NGO Forum on Cambodia.

Sustain Ability The Global Compact United Nations Environment Programme (2005). La ONG del siglo XXI En el Mercado por el cambio.

Taula del Tercer Sector Social de Catalunya (2007). CARTA DE QUALITAT: Compromisos per la qualitat de les Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Barcelona.

Transparency <http://www.transparency.org/>

Vernis, A et al. (1999). Per què el sector associatiu ha de ser transparent? Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.

Vernís, A. (2001): "Los diferentes elementos en la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas", en "La transparencia de la solidaridad", Comunidad de Madrid. Fundación Lealtad.

Vernis, A. (2003). Reflexiones a raíz del estudio El Tercer Sector social en España. En Víctor PÉREZ-DÍAZ & Joaquín LÓPEZ NOVO. El Tercer Sector social en España. (pp. 319-333). Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Vidal, P; Grabulosa, L. (2007). EL debate sobre la transparencia en el Tercer Sector: una visión transversal a través de artículos de opinión. Colección Debates OTS; 6. Barcelona. Observatori del Tercer Sector.

Vidal, P; Grabulosa, L. (2007). Seminari de recerca: Rendició de comptes i transparència de les organitzacions no governamentals de desenvolupament (ONGD). Barcelona. Observatori del Tercer Sector.

Vilalta, J. M.; Gavaldà, J. (2003). Los consejos sociales como instrumentos de la nueva rendición de cuentas. Máster en Gestión y Política Universitaria. [www.urv.es/ogovern/consellsocial/master](http://www.urv.es/ogovern/consellsocial/master).

## ANEXO I. Modelos, normas y códigos para la gestión de calidad

| ANEXO 1  |                           |   |   |
|--|---------------------------|---|---|
| Modelos, normas y códigos para la gestión de calidad,  |                           |   |   |
| Identificador  | Sistema/ Normas/Guías     | FINALIDAD   |   |
| Normas ISO   | ISO 9000                  | Sistema integral Incluye normas UNE                                 | General empresa   |
|  | ISO 14001                 | Normas gestión medioambiental                                       | Gestión medioambiental  |
|  | OSHAS 18001-2             | Normas prevención riesgos laborales                                 | Gestión prevención riesgos laborales                                |
| Modelos nacionales aplicados al sector de Acción Social  |                           |   |   |
| Desarrollo Normas ISO específicas sector social  | UNE 157001:2002           | Criterios de gestión de calidad                                     | Evaluación proyectos  |
|  | UNE 170001-1:2001         | Criterios evaluación accesibilidad                                  | Evaluación de la accesibilidad                                      |
|  | UNE 170001-2:2001         | Normas gestión accesibilidad  | Gestión de la accesibilidad   |
|  | UNE 165011:2005           | Normas gestión de calidad   | Gestión en ONG  |
|  | UNE 158000                | Normas gestión de calidad   | Gestión de servicios en residencias                                 |
|  | UNE 158301                | Normas gestión de calidad   | Gestión servicio ayuda a domicilio                                  |
|  | UNE 158401                | Normas gestión de calidad   | Gestión servicio teleasistencia                                     |
|  | UNE 158201                | Normas gestión de calidad   | Gestión centros día y noche   |
| Modelos de calidad aplicados en el sector social   | Manual ONG con calidad    | Normas integradas de gestión con calidad                            | Normas gestión calidad ONL de Acción social                         |
|  | Manuales de calidad FEAPS | Guías en los procesos de atención                                   | Guías de procedimientos de calidad en la atención a los usuarios    |
|  | Guía empleo con apoyo     | Guía gestión calidad  | Guía atención personas con autismo                                  |
|  | Guía ASECED               | Guía en proceso de atención   | Guía para centros de día atención personas con dependencias tóxicas |
|  | INSERQUAL                 | Guía de calidad en el proceso                                       | Aplicado a la inserción laboral de personas con discapacidad        |
| Guía autoevaluación  | Fundación Lealtad         | Principios y normas sobre la responsabilidad del órgano de gobierno | Dirigido a todas las organizaciones no lucrativas                   |
| Modelos internacionales aplicables al sector de Acción Social                                    |                           |   |   |
| Modelos de calidad aplicables al sector social   | Modelo PQUASSO            | Modelo gestión ONL  | Modelo gestión integral ONL   |
|  | Big Picture               | Guía gestión calidad ONL  | Principios gestión en ONL   |
|  | Quality First             | Modelo gestión ONL pequeño tamaño                                   | Modelo gestión integral ONL pequeñas                                |
|  | MEEDONG                   | Guía evaluación gestión ONL   | Evaluación efectividad sistema                                      |
|  | Guía Fundación Drucker    | Guía orientativa estrategias  | Guía desarrollo estrategias   |
|  | Octágono                  | Guía evaluación proyectos ONGD                                      | Evaluación fortalezas y debilidades ONGD                            |
|  |                           |   |   |
| Códigos éticos   |                           |   |   |
| Código ético de las organizaciones de Voluntariado   |                           |   |   |
| Código de conducta de las ONG de desarrollo  |                           |   |   |
| Código de buenas prácticas en los programas de VIH/SIDA  |                           |   |   |
| Guía de la Transparencia y Buenas practicas de las ONG   |                           |   |   |
| Código de conducta de las entidades sin animo de lucro para inversiones en el mercado de valores |                           |   |   |

Fuente: L. Vidal García Alonso, Fundación Luis Vives y elaboración propia







Otras publicaciones de la Fundación Luis Vives

## colección cuadernos

### Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos

### Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones

### Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de 100 consultas frecuentes de la ONL
- Manual práctico de contabilidad en las entidades sin fines lucrativos tras la entrada en vigor de los nuevos PGC de 2007

## Revista Española del Tercer Sector



- Una publicación para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector

## Revista de Responsabilidad Social de la Empresa



- Una Revista para la interacción de la investigación y la acción en el campo de la RSE

## Libros



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional



**Fundación Luis Vives**

## **La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector**

Los Cuadernos de debate contienen los materiales y documentos de trabajo que surgen de los Foros Tercer Sector. Los Foros Tercer Sector son encuentros en los que expertos, procedentes de distintos campos, con distintas perspectivas y desde una pluralidad y complementariedad de puntos de vista, analizan y debaten temas de actualidad social sobre los que se ocupan las organizaciones del Tercer Sector, así como asuntos que conciernen al propio desarrollo del mismo.

En este Quinto Foro abordamos la cuestión de la transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector. A pesar del alto grado de confianza con el que cuentan las entidades sociales en nuestro país, el tema de la transparencia es un elemento muy sensible, no solamente para seguir manteniendo esa fiabilidad, sino por la propia necesidad que tienen las entidades de ser congruentes con los valores que defienden. Las entidades sociales cada vez tienen más influencia social e interdependencia, tanto de administraciones públicas, como de donantes particulares y empresas.

En este Foro se profundiza en las distintas dimensiones de la transparencia, los retos que se le plantean al sector respecto a la misma y las herramientas con las que cuenta para llevarla a cabo. Esta publicación puede descargarse gratuitamente de la página Web de la Fundación Luis Vives. [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)