

# Observatorio del Tercer Sector

06

Colección Debates OTS

## El debate sobre la transparencia en el tercer sector

Una visión transversal a través de artículos de opinión



Septiembre de 2007

El Debate sobre la transparencia en el tercer sector : una visión transversal a través de artículos de opinión. - (Colección Debates OTS ; 6)

Bibliografía

ISBN 978-84-612-0180-8

I. Vidal, Pau (Vidal García), dir. II. Grabulosa, Laia, dir. III. Observatori del Tercer Sector IV. Col·lecció: Debats OTS. Castellà ; 6

1. Entitats sense ànim de lucre - Finances 2. Entitats sense ànim de lucre - Auditoria

061.235:657

*El debate sobre la transparencia en el tercer sector. Una visión transversal a través de artículos de opinión.*

Realizado por: Observatorio del Tercer Sector.

Dirección: Pau Vidal y Laia Grabulosa.

Equipo de trabajo: Núria Arlàndez y Núria Francolí.

Colaboraciones: Núria Valls, Ana Villa, Vittorio Triscornia y Carla Marimon.

Traducción: Anna Hernando y Núria Arlàndez.

Con el apoyo de: Dirección General de Derecho y de Entidades Jurídicas, Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña.

© Observatorio del Tercer Sector 2007

Agradecemos a todas las personas que, mediante artículos de opinión, han contribuido a enriquecer el debate sobre la transparencia y la rendición de cuentas en las ONL.

Depósito legal: B.50952-2007

ISBN: 978-84-612-0180-8



**Observatorio  
del Tercer Sector**

[www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)

Les Carolines 10, 2º piso - 08012 Barcelona

Las publicaciones del OTS están pensadas para su máxima difusión y contribuyen a la mejora y al conocimiento del tercer sector. Se autoriza la distribución, copia y reutilización siempre y cuando se haga sin ánimo de lucro y reconociendo la autoría. Las publicaciones se pueden descargar gratuitamente en [www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es).

*La rendición de cuentas y la transparencia son un reto para las entidades del tercer sector de hoy en día. Se trata de un tema complejo que no tiene una respuesta única, sino que está vinculado directamente a los valores de las organizaciones.*

*El debate suscitado a raíz de los recientes casos de irregularidades en el marco de algunas organizaciones ha llevado a la esfera pública un debate que hasta ahora era básicamente de tipo interno dentro el propio sector. Efectivamente, la reflexión sobre la importancia de la transparencia no es reciente y, en este sentido, el debate mediático se ha convertido en una oportunidad para continuar trabajando y así crecer como sector en la cultura de la transparencia.*

*En esta publicación se recogen algunos de los artículos publicados en los últimos tiempos sobre la temática. El objetivo ha sido hacer un análisis transversal para poner sobre la mesa las claves del debate. En esta misma colección, Debates OTS, se realizó un cuaderno que recoge algunas reflexiones alrededor la transparencia y la construcción de la confianza social a raíz del acto organizado en noviembre de 2006.*

*Así pues, el debate sobre la rendición de cuentas y la transparencia en las organizaciones no lucrativas está relacionado con temas relevantes como la legitimidad y la credibilidad del tercer sector, la importancia de la confianza social o la capacidad de comunicación de las entidades, entre otros. Así, hemos querido aproximarnos a estos aspectos a través de lo que se ha dicho, tanto desde el propio sector, como desde fuera.*

*Creemos que el resultado es interesante porque permite hacer una lectura transversal y conjunta a partir de la recopilación de varias aportaciones y puntos de vista. Tenemos la esperanza que este esfuerzo pueda animar a continuar el debate y fortalecer la confianza social hacia el tercer sector y su actividad.*

**Pau Vidal y Laia Grabulosa**

Presentación .....	3
1. Conceptos básicos .....	6
2. La pérdida de la inocencia .....	8
3. Legitimidad y confianza social.....	11
4. Compromiso y exigencia social .....	15
5. Herramientas de rendición de cuentas .....	18
6. La comunicación .....	22
7. Hacia una cultura de la transparencia .....	25
Annexo I. Relación de artículos y documentos .....	27
Annexo II. Notas sobre los autores de los artículos.....	29

# El debate sobre la transparencia en el tercer sector

Una visión transversal a través de artículos de opinión

**Pau Vidal / Laia Grabulosa**

**Núria Arlàndez / Núria Francolí**

Si conocéis o disponéis de otros artículos de opinión o reflexiones sobre la rendición de cuentas y la transparencia en las organizaciones no lucrativas, nos los podéis hacer llegar a [observatorio@tercersector.org.es](mailto:observatorio@tercersector.org.es).

Todos los materiales recogidos para la elaboración de esta publicación están al alcance de todas las personas en la Biblioteca del Tercer Sector.

## 1. Conceptos básicos

Esta publicación está estructurada a partir de una reflexión sobre seis aspectos clave de la rendición de cuentas y la transparencia, acompañada de una selección de artículos de opinión publicados recientemente. Estos temas son: pérdida de la inocencia, legitimidad y confianza social, compromiso y exigencia social, comunicación, herramientas de rendición de cuentas y cultura de la transparencia.

El objetivo es capitalizar en positivo las ideas expresadas en este debate. En ningún caso se pretende juzgar o valorar los recientes casos de entidades no lucrativas acusadas de irregularidades.

Teniendo en cuenta que los mismos conceptos están todavía un poco mezclados y confundidos, parece conveniente hacer una primera revisión del sentido en el que se utilizan en esta publicación.

### **Rendición de cuentas**

La rendición de cuentas se refiere a la explicación de aspectos organizativos tales como la razón de ser y los valores de la entidad, las actividades y su impacto, la financiación, el equipo y las políticas de gestión y desarrollo de personas, la visión que tiene de la sociedad, las políticas de comunicación, etc. Así, este concepto ofrece una visión global sobre la organización que va más allá de los aspectos económicos.

El sentido del término está próximo al concepto anglosajón de *accountability*.

### **Transparencia**

La transparencia es el grado de información y la actitud con la que se afronta el proceso de rendición de cuentas. Este grado está influenciado por variables como los valores organizativos, la actividad realizada, los destinatarios de las actuaciones, la cultura participativa de la organización o el entorno social, entre otras. Por todo esto, es necesario analizar el grado de transparencia en coherencia con las características de cada entidad.

Lejos de eludir responsabilidades, esta perspectiva es muy exigente con las organizaciones del tercer sector, puesto que vincula la transparencia con los propios valores organizativos y sectoriales, que seguro son más exigentes que los mínimos legales requeridos. De hecho, esta visión de la transparencia implica una creciente exigencia para la entidad y para el propio sector, actuando como motor de evolución.

En definitiva, se trata de un concepto complejo que requiere esfuerzo y que tiene que ser gestionado de manera consciente por las organizaciones de la sociedad civil.

El sentido del término está próximo al concepto anglosajón de *disclosure*.

### **Involucrados**

Son aquellas personas, entidades y colectivos vinculados con la organización, ya sea con su funcionamiento o con el impacto de su actividad.

Los involucrados pueden ser de tipo interno (equipo remunerado y/o voluntariado, órganos de gobierno, personas asociadas, destinatarios, etc.) o externo (financiadores privados y públicos, medios de comunicación, expertos en el ámbito de actividad, sociedad, etc.). Estos colectivos deben ser reflexionados y definidos por cada organización en función de su realidad.

Desde el punto de vista de la rendición de cuentas y la transparencia, los involucrados son los destinatarios últimos de la información y, en este sentido, resulta importante la reflexión organizativa sobre la relevancia y el grado de implicación, vinculación y participación de cada involucrado (sean personas u organizaciones).

El sentido del término está próximo al concepto anglosajón de *stakeholders*.

### **Herramientas de rendición de cuentas**

Son todos aquellos mecanismos que sirven a las organizaciones para rendir cuentas a los diferentes involucrados. Se puede tratar de herramientas vinculadas a la comunicación, como por ejemplo las memorias anuales (de actividades y económicas), publicaciones propias o páginas web, o más vinculadas al ámbito de la participación, a través de espacios de reunión, grupos de discusión, presentaciones, etc. Las tecnologías de la información y la comunicación han supuesto una evolución en la accesibilidad de la información.

## 2. La pérdida de la inocencia

En los últimos años, el papel de las organizaciones de la sociedad civil ha crecido en nuestro entorno. La actuación de las organizaciones no lucrativas en los diferentes ámbitos de la sociedad (en el mundo social, cultural, medioambiental, de cooperación internacional, etc.) todavía es bastante reciente. Los diferentes estudios sitúan alrededor de los 25-30 años las organizaciones más consolidadas (con la excepción de las vinculadas a la iglesia) y entre los 10 y 15 años la antigüedad más frecuente en el sector. No obstante, todavía hay subsectores de actividad y ámbitos donde la mayoría de entidades son de nueva creación, por ejemplo, el tejido asociativo de personas inmigradas. En este contexto, se está ante un tercer sector joven y dinámico que, hasta ahora, ha sido más importante la acción y los objetivos perseguidos que la gestión organizativa o la explicación detallada de estas acciones a los involucrados.

Tradicionalmente, la base moral de las actuaciones llevadas a cabo desde el sector no lucrativo construyó una imagen social en la que las entidades eran buenas por naturaleza, por su sencilla razón de ser. Las mismas actuaciones justificaban esta supuesta bondad.

La maduración de las organizaciones y el creciente reconocimiento del tercer sector como agente de transformación social han implicado la necesidad de trabajar activamente para conseguir legitimidad y credibilidad. En este sentido, las entidades han realizado esfuerzos significativos. En muchos casos han sido liderados por las entidades de segundo y tercer nivel, para construir unos determinados estándares de calidad de las acciones y del propio funcionamiento organizativo. A la vez, la presencia de algunos escándalos y la irrupción de un discurso crítico hacia el sector ha generado un replanteamiento de aquella bondad inicial.

La importancia social del sector y su propio crecimiento ha comportado lo que se puede denominar como "la pérdida de la inocencia". Las entidades no lucrativas tienen que ser capaces de transmitir a la sociedad el valor añadido que aportan. Es en este punto donde la transparencia y la rendición de cuentas se convierten en elementos clave para poder ejercer y ser reconocidos como agentes sociales relevantes.

### Selección de fragmentos de artículos

“¿En quién podemos confiar?”, pueden llegar a pensar actualmente muchas personas tras la inquietud suscitada por las recientes investigaciones y acusaciones contra algunas ONGs. Y, realmente, podemos estar ante una crisis de confianza en las ONGs, similar a las que anteriormente han vivido otros sectores e instituciones que moralmente parecían intocables.

Ariane Arpa, «Transparencia, honestidad y justicia»,  
*El Periódico de Catalunya*, 5 abril 2007

En estas situaciones [de irregularidad], suelen escucharse argumentos que, resumiendo mucho, oscilan entre aquéllos que sostienen que todas las ONG son organizaciones enfermas por naturaleza, interesadas y poco transparentes; y aquellos otros que en cambio defienden que el propio espacio solidario en el que trabajan estas organizaciones las aleja de cualquier crítica, y que este tipo de anomalías constituyen hechos aislados y puntuales que nada tienen que ver con el sector. En mi opinión, ambas posiciones son tan inexactas como poco adecuadas para comprender las causas de esta cascada de problemas que se suceden en las ONG de nuestro país, que tienen mucho mayor calado de lo que parece.

Carlos Gómez, «El debate sobre las ONG»,  
*El Correo Digital*, 27 mayo 2007

[...] Hay que pedir comprensión crítica a los que están cumpliendo sus objetivos con eficacia y dignidad. Pero a ninguna buena ONG le preocupará, sino al contrario, que empecemos a separar el trigo de la paja.

Xosè Luis Barreiro, «Anesvad e Intervida: la punta del iceberg», *La Voz de Galicia*, 3 abril 2007

[...] Desde hace unos años algunas instituciones públicas someten a evaluación a las ONGD, pero debe ser el ciudadano como socio, colaborador o donante quien debería preguntar a la ONGD en la que deposita su confianza cómo responde a las cuestiones aquí planteadas y cómo puede empezar a colaborar más allá de la donación económica. No lo dude, no tema manchar a los ángeles, las ONGD no son ángeles y sin duda con su interpelación logrará que aumente en transparencia, pero sobre todo en eficacia [...]. Y no se dejen llevar por simplificaciones del tipo “todas las ONG son iguales”, o “el dinero se pierde por el camino”. Ser ciudadano de pleno derecho exige buscar información para crearse un criterio propio.

Comisión de seguimiento del código ético de la CONGDE, «Las ONGD: de ángeles a actores de desarrollo», *Canal Solidario*, 18 abril 2007

Quizá haya llegado el momento de desmitificar el mundo solidario y de practicar con él la misma fiscalización crítica que practicamos con el mundo gubernamental. La solidaridad es un concepto metafísico. Pero cuando se convierte en pura física, caben todas las naturalezas, desde las santas,

hasta las espúreas. Y el drama es que todas nos venden la misma carita de niño y la misma sonrisa... Grano y paja, y un considerable caos para desgranarlo.

Pilar Rahola, «No es oro toda oenegé que reluce»,  
*El Periódico de Catalunya*, 9 abril 2007

[...] El tercer sector ha vivido de los réditos de ser por naturaleza 'buenos', sin pensar que es necesario parecerlo y justificarlo. Si las ONG no son capaces de justificar la buena gestión, se da pie a que la sociedad pueda empezar a desconfiar del tercer sector. Sabemos que la generalización de actuaciones minoritarias es una práctica a la que nos tiene acostumbrados nuestra sociedad, pero precisamente por este motivo es necesario encontrar herramientas que faciliten una absoluta transparencia, no sólo como herramienta justificativa, sino sobre todo preventiva.

F.Xavier Agulló, «La pèrdua de la innocència del tercer sector»,  
*www.blogresponsable.com*, 20 agosto 2006

Ante la decepción generalizada por un sistema en crisis, las ONG representaron una bandera de esperanza en la que se enrolaron todos aquellos que quisieron cambiar el mundo, aunque fuera a partir de entusiasmos individuales. La buena fe que anima la mayoría de estas organizaciones ha contribuido en gran manera a que el planeta sea más habitable. Su propio crecimiento, sin embargo, ha provocado algunas crisis. Hoy, con la investigación de la Fiscalía anticorrupción a Intervida y con el reciente caso de Anesvad, estamos ante la peor. La pérdida de confianza.

Editorial, «Crisis de confianza en las ONG»,  
*El Periódico de Catalunya*, 7 abril 2007

### 3. Legitimidad y confianza social

Las organizaciones de la sociedad civil existen porque la sociedad confía en ellas. Esta confianza social es el motor del sector no lucrativo puesto que es la que proporciona a las entidades una base social comprometida, recursos y, en definitiva, legitimidad para poder actuar. Del mismo modo, toda organización no lucrativa tendrá más capacidad de actuación y de impacto social si es capaz de mantener e incrementar la confianza que la sociedad tiene en ella.

No obstante, la confianza social es difícil de construir y muy fácil de perder y, en este sentido, hace falta que desde el tercer sector se generen vínculos sólidos con la sociedad para fortalecerla.

Se trata de un factor complejo pero, al igual que la legitimidad y la credibilidad, se puede trabajar y gestionar. No es algo que surge de forma espontánea sino que es el resultado del trabajo bien hecho, de tener impacto y resultados, de una trayectoria y funcionamiento organizacional, de una determinada manera de trabajar y de unos valores que están presentes en la actividad cotidiana de la organización.

La rendición de cuentas y la transparencia son factores directamente relacionados con el grado de legitimidad y confianza social que cada entidad sea capaz de generar, y a la vez, es lo que permite a las entidades actuar como verdaderos agentes de transformación social.

#### **Selección de fragmentos de artículos**

Nuestra legitimidad se deriva, asimismo, de la calidad de nuestro trabajo y del reconocimiento y apoyo recibidos de las personas con y para las que trabajamos, de nuestros donantes, de la opinión pública en general y de organizaciones gubernamentales y de otra índole de todo el mundo. Queremos mantener nuestra legitimidad, respondiendo a planteamientos intergeneracionales, preocupaciones de carácter público y científico, así como a través de la responsabilidad que asumimos por nuestro trabajo y nuestros logros.

Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (ONGI),  
Carta de responsabilidades, 2006

Hasta ahora todas las encuestas que sondean el nivel de confianza de los ciudadanos del mundo en diferentes tipos de organizaciones siempre han situado a las ONG en el primer lugar. Así se constata en el octavo barómetro de confianza presentado el pasado mes de febrero por la empresa de comunicación Edelman y realizado entre 1.500 líderes de opinión de varios países. Según este estudio, las ONG son las instituciones que gozan de mayor nivel de credibilidad (50% de los encuestados en Europa confían en ellas, siendo el porcentaje aún mayor en el sondeo

específico de España), por delante de las entidades religiosas (45%), las empresas (36%), los medios de comunicación (28%) y los gobiernos (27%). Se valora positivamente que las ONG trabajen por el bien común sin defender intereses particulares. "Hace más ruido un árbol que cae que otros cien que crecen", nos recuerda el dicho popular. Qué duda cabe que la credibilidad del conjunto de las ONG ha quedado seriamente afectada en España por los supuestos delitos de apropiación indebida, presuntamente atribuidos a los máximos responsables de dos organizaciones concretas: Intervida y Anesvad, ambos casos pendientes de decisión judicial. La trayectoria muy positiva de cientos de ONG que realizan un trabajo de gran relevancia en el ámbito de la cooperación al desarrollo o en otros campos como la acción social, el medio ambiente o los derechos humanos ha quedado súbitamente bajo sospecha a consecuencia de las supuestas irregularidades de estas dos ONG. [...] Si algo caracteriza al sector de las ONG es su voluntad de ir a la raíz de los problemas. La crisis de dos organizaciones determinadas está haciendo avanzar al conjunto del sector. Las ONG son conscientes de que su credibilidad está en tela de juicio y de que se ha acabado la edad de la inocencia, pero asumen el reto de ganarse diariamente la confianza de los ciudadanos con la clara voluntad de aprender de la situación creada y hacer de ello una oportunidad para mejorar.

Ignasi Carreras, «La credibilidad de las ONG»,  
*El País*, 1 septiembre 2007

Las ONG seguiremos mejorando nuestros sistemas de responsabilidad social, calidad y adecuación finalista de nuestras acciones, también la transparencia en la gestión. Porque necesitamos el apoyo de la sociedad, porque nuestra opinión debe contar como legítima expresión ciudadana para responsables políticos, líderes de opinión y medios de comunicación social. En cuanto a la ciudadanía en general y a las personas que nos apoyan, podemos sugerir lo que otras veces hemos propuesto: que se asocien y participen en primer lugar, que su tiempo (como voluntarios, militantes, colaboradores) es mucho más valioso que su dinero, que consuman responsablemente, que reclamen el 0,7%, la cancelación de la deuda, la necesidad de frenar el cambio climático, cuantas medidas sean precisas para lograr cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Que tengan en cuenta también su visión política y las propuestas de trabajo que se derivan de ella. Que valoren positivamente si trabajan en red con otros movimientos y organizaciones, si pertenecen a la CONGDE o a las coordinadoras autonómicas de ONGD, y por lo tanto suscriben el Código de Conducta. Después claro está, la confianza depositada exige claridad, honestidad y legalidad, al menos igual que hacemos con nuestro banco, nuestra comunidad de vecinos o nuestro proveedor de telefonía móvil.

Pablo Osés, «De la confianza en las ONG»,  
*www.acsur.org*, abril 2007

Sin una verdadera transparencia, rendición de cuentas e independencia de los gobiernos, tenemos una sociedad civil débil, dependiente, sin capacidad de crítica y debilitando las causas justas que pretende abanderar.

Carles Campuzano, «ONGs: transparència, rendició de comptes, independència»,  
*<http://carlescampuzano.blogspot.com>*, 12 abril 2007

[...] Las ONG han optado por captar cada vez más recursos económicos y por aumentar el impacto mediático de sus actuaciones, en lugar de ampliar su base social y ofrecer cauces nuevos de participación e intervención efectiva, logrando a cambio una enorme debilidad organizativa. [...] El rearme ideológico de las ONG es una condición necesaria para articular respuestas efectivas a la globalización y sus efectos, que les permitirá al mismo tiempo dotarse de una legitimidad social cada vez más en entredicho.

Carlos Gómez, «El debate sobre las ONG»,  
*El Correo Digital*, 27 mayo 2007

[Transparencia] En nuestra línea de pensamiento, en nuestras actuaciones, en nuestra gestión y en nuestros equipos. Este es el antídoto contra la desconfianza. Tenemos que mostrar nuestra honestidad; hemos de demostrar a nuestros socios y colaboradores, pero también a la sociedad en general, que nuestras cuentas están claras, que nuestra cooperación está realmente dirigida a las personas que más lo necesitan, que nuestra profesionalidad nos hace eficaces y que los recursos no se malgastan.

Ariane Arpa, «Transparencia, honestidad y justicia»,  
*El Periódico de Catalunya*, 5 abril 2007

Estos días "de crisis" ha quedado demostrado que se hablan lenguajes diferentes. La gente pregunta si su dinero llega o no, y los "expertos" en cooperación hablan de rendición de cuentas y buenas prácticas. La gente pregunta cuáles son las ONGD buenas y cuáles las malas, y los expertos les hablan de misiones sociales, contrapartes y planes estratégicos. La gente pregunta cosas sencillas y se les dan respuestas técnicas, de gestión o de manual de relaciones públicas, y todas calculadamente ambiguas. [...] No se ha sabido explicar lo que se hace, o no se ha sido sincero. Por miedo, por desconocimiento, por carencia de recursos o de escrúpulos, por inocencia o por ambición. Con intención o sin ella.

Montse Santolino, «Fundación Intervida, ¿un caso aislado?»,  
*Canal Solidario*, 20 abril 2007

En muchas encuestas aparecen las ONG como instancias altamente valoradas por los españoles, mucho más que las administraciones públicas, los partidos políticos, las corporaciones profesionales o las iglesias y confesiones religiosas. Ello indica que los ciudadanos han depositado una enorme confianza en estas asociaciones y colectivos que, con diversos grados de profesionalización y medios a su alcance, tratan de atender

diversas realidades, desde la acción social a la cooperación internacional y humanitaria, pasando por la intervención medioambiental.

Editorial, «ONG y confianza»,  
*La Vanguardia*, 15 abril 2007

Las entidades del tercer sector, tanto fundaciones como asociaciones, para poder realizar sus actividades necesitan de la confianza social. En la medida que consiguen apoyo social consiguen recursos, voluntariado y legitimidad para actuar en cualquiera de sus ámbitos de intervención (cooperación, cultural, social, etc). La confianza social es como un hilo fino que une a las entidades con la sociedad. Esta confianza social es muy difícil de conseguir y, paradójicamente, muy fácil de perder. Si bien esta premisa se puede aplicar a todos los ámbitos de la vida, cuando lo hacemos desde las organizaciones sin ánimo de lucro su significado adquiere especial relevancia. [...] Ésta depende de varios factores entre los que destaca la rendición de cuentas y la transparencia.

Pau Vidal y Laia Grabulosa, «La confianza social»,  
*El Periódico de las Fundaciones*, mayo 2007

Cuando una organización considera los fondos como un fin en sí mismo, en vez de verlos como un medio para lograr sus fines, acaba por no ser capaz de aplicarlos en su totalidad. Como dice un proverbio británico "el dinero es como el fertilizante: cuando hay demasiado, lo envenena todo". El problema es que no sólo afecta gravemente a las organizaciones que han acabado por convertirse en máquinas de captación de fondos, como hemos podido ver recientemente en los medios de comunicación. También podría suponer una cierta crisis de confianza de la sociedad civil en las ONG en su conjunto.

Víctor Pinto, «¿Crisis de confianza en las ONG?»,  
*www.agorasocial.com*, 1 mayo 2007

De hecho, las [entidades] que tienen más credibilidad son las más próximas a la realidad. Es bueno que alguien que se quiera vincular a hacer una donación a una ONG se informe bien y valore como trabajan.

Carles Barba, «La mayoría de les ONGs no enganyen»,  
*AVUI*, 7 abril 2007

## 4. Compromiso y exigencia social

El rol de las entidades del tercer sector como agentes de transformación social establece un compromiso que implica una exigencia social.

Esta exigencia obliga a trabajar de manera transparente y coherente con los principios y valores expresados por las organizaciones. A la vez, esta determinada manera de hacer de las entidades de tercer sector plantea el reto de implicar e involucrar a la sociedad en las tareas que realizan y los objetivos que persiguen. Así pues, esta exigencia social adquiere sentido desde la corresponsabilidad de la ciudadanía en la construcción de la sociedad. En este marco, la transparencia y la rendición de cuentas se convierten en importantes.

Para las organizaciones no lucrativas, actuar en una sociedad exigente es una oportunidad para demostrar que se está trabajando bien, en base a una misión y a unos valores determinados. Así pues, como sector es necesario trabajar para incrementar esta exigencia social, que es un motor para avanzar y un claro síntoma de corresponsabilidad.

### Selección de fragmentos de artículos

Algunas de las preguntas más frecuentes que los ciudadanos hacen respecto de las ONG (¿Por qué hay tantas? ¿Quiénes las impulsan? ¿Cómo se financian y administran sus recursos? ¿Cuánto llega a sus destinatarios de sus programas sociales? ¿Qué resultados consiguen?) plasman la inquietud por conocer más sobre ellas y exigen de las propias ONG una política activa de transparencia y rendición de cuentas.

Ignasi Carreras, «¿Confiamos en las ONG?»,  
*La Vanguardia*, 6 marzo 2006

[...] La colaboración con una ONGD tiene que ser un acto razonado e informado. Aquellos que generosamente colaboren con las ONGD tienen que hacer un seguimiento continuado y exigente de sus donaciones, y aprovechar todos los mecanismos a su disposición.

Federació Catalana de ONGD (FCONGD), Comunicado sobre las investigaciones a ONGD, [www.pangea.org/fcongd](http://www.pangea.org/fcongd), 4 abril 2007

Se podrán intensificar [los mecanismos de control] pero la clave está en que todos nosotros, voluntarios, socios y colaboradores, exijamos la máxima transparencia.

Núria Carbajal, «A las ONG hay que exigirnos una transparencia absoluta», *El Correo Digital*, 17 abril 2007

Estamos encantados que hoy haya un debate público sobre este tema y querríamos que de todo esto se derivaran consecuencias para un mejor grado de control social sobre nuestra actividad. Estamos convencidos que la mayor parte de las entidades no lucrativas dedicadas a la mejora de la vida de los conciudadanos estamos comprometidas con la idea que hace falta reforzar y mejorar todos los mecanismos posibles que tengan que ver con la rendición de cuentas y la transparencia de nuestras organizaciones ante la sociedad.

Josep Gassó, «Benvingut al control social de les ONG»,  
*El Punt*, 16 abril 2007

[...] Del mismo modo que la administración pública exige a las oenegés con las que trabaja en cooperación para el desarrollo unos estándares de rigor, transparencia, eficiencia y rendición de cuentas, los ciudadanos que hacen aportaciones privadas a las oenegés para el desarrollo también deben pedir los mismos requisitos a las entidades a las que confían parte de sus ahorros para ayudar a las personas y a los pueblos empobrecidos del sur. Porque a diferencia de cualquier otra política pública, ya sea de educación, salud, transporte o urbanismo, los beneficiarios últimos de la política pública de cooperación al desarrollo viven en países alejados, y no disponen de los mismos mecanismos que nosotros a la hora de exigir unos estándares de calidad en las ayudas internacionales para su desarrollo cuando tienen lugar malas prácticas. Por esta razón es fundamental que seamos los ciudadanos los que, defendiendo los derechos de los que tendrán que recibir nuestra ayuda, asumamos nuestra responsabilidad y exijamos toda la información necesaria a aquellas organizaciones que administran parte de nuestra solidaridad.

David Minoves, «Les buenas prácticas de las ONG»,  
*El Periódico de Catalunya*, 10 abril 2007

Las ONG somos organizaciones privadas que trabajamos en el espacio público. Por tanto, las garantías que tenemos la obligación de mostrar a la ciudadanía la calidad social de nuestro trabajo y el uso honesto de los fondos que gestionamos, debería ser asumida fundamentalmente desde instituciones públicas; las auditorías privadas de la contabilidad pueden cumplir un papel complementario útil, pero informan muy poco sobre el cumplimiento por parte de las ONG de los objetivos en los que basan su legitimación ante la sociedad.

Miguel Romero, «Intervida, la excepción y la regla»,  
*El Viejo Topo*, mayo 2007

Una sociedad democrática fuerte y libre necesita de un mundo de entidades independientes del poder político, que practique aquello que predica, que sea capaz de explicar en qué se gasta el dinero que recibe de las administraciones o los ciudadanos, que promueva la responsabilidad de ser ciudadanos, que fomente la confianza y el sentido de comunidad.

Carles Campuzano, «ONGs: transparència, rendició de comptes, independència»,  
<http://carlescampuzano.blogspot.com>, 12 abril 2007

Consideramos la transparencia y la responsabilidad como elementos esenciales para el buen gobierno, tanto por parte de las instituciones públicas o empresas como por parte de organizaciones sin ánimo de lucro. Allá donde trabajemos queremos garantizar que los altos estándares que nosotros exigimos a otros, también sean respetados dentro de nuestras propias organizaciones. [...] Respetamos el derecho de nuestros donantes a ser informados sobre las causas para las que recaudamos fondos; a ser informados sobre la utilización de su donación; a borrar sus nombres de listas de correo; a ser informados sobre el estatus y la autoridad de los recaudadores de fondos; y a mantener su anonimato, excepto en aquellos casos en los que el volumen de su donación pueda comprometer nuestra independencia.

Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (ONGI),  
Carta de responsabilidades, 2006

## 5. Herramientas de rendición de cuentas

Para poder rendir cuentas, las organizaciones de la sociedad civil disponen de varios mecanismos y herramientas. La utilización de unos u otros depende de numerosas variables: el ámbito de actuación de la entidad, los diferentes involucrados identificados, la dimensión de la organización o la cultura participativa, entre otros. Estas variables, junto con el grado de transparencia de la entidad, determinarán las herramientas que formaran el sistema de rendición de cuentas propio de la organización.

Estas herramientas se pueden clasificar en varias categorías:

-Herramientas que responden a exigencias legales, como pueden ser la memoria de actividades anual o las cuentas económicas, liquidaciones periódicas, inscripción a registros u otras que pueden exigir los poderes públicos (ya sean de tipo local, autonómico o estatal).

-Herramientas de tipo individual y voluntario, como pueden ser las webs organizativas, intranets para los voluntarios, publicaciones propias, etc.

-Certificaciones voluntarias, como por ejemplo, algunos sistemas de calidad, los principios de la Fundación Lealtad u otros como el *ONG Benchmarking* de SGS.

-Mecanismos de autoregulación sectorial, generalmente impulsados por las estructuras de segundo y tercer nivel, como por ejemplo los códigos éticos o de conducta, junto con los propios indicadores de cumplimiento, etc.

Se ha discutido mucho sobre la eficacia y las limitaciones de los mecanismos de autoregulación sectorial. Son una herramienta importante puesto que facilitan la colaboración y la cooperación entre entidades, a la vez que visibilizan los valores compartidos como entidades del tercer sector. Las limitaciones vienen dadas por su propia característica de voluntariedad de adhesión. Además, en general, son útiles para anticipar aquellos elementos que en el futuro se pueden llegar a constituir como normativas legales exigibles por los poderes públicos.

La búsqueda del equilibrio entre los diferentes mecanismos es compleja y requiere un esfuerzo de gestión que tendrá que estar en acuerdo con el grado o cultura de transparencia de la entidad. No se trata de una película de "buenos y malos" en función de las herramientas que se usan, sino de un enfoque de coherencia entre el sistema de rendición de cuentas y las variables mencionadas anteriormente.

### Selección de fragmentos de artículos

[...] Una buena práctica que ya están aplicando algunas organizaciones consiste en que la memoria anual que presentan a sus socios, colaboradores y a la sociedad en general incluya información complementaria a las actividades realizadas y al estado de sus cuentas auditadas. Por ejemplo, el porqué de las principales decisiones estratégicas acordadas, un balance de los resultados sociales conseguidos especificando las experiencias positivas, las negativas y los aprendizajes incorporados, y una explicación de los criterios que se han seguido para la asignación de los recursos económicos. Todo esto utilizando un formato que permita una fácil comparación con otras organizaciones que realizan una actividad similar.

Ignasi Carreras, «¿Confiamos en las ONG?»,  
*La Vanguardia*, 6 marzo 2006.

[...] Es necesario mejorar los mecanismos de rendición de cuentas, transparencia y control social de las entidades, como mínimo en cinco ámbitos: generalización de auditorías económicas externas, mejorar (dotar de más y cualificados recursos) el control público en las situaciones de las entidades que reciben fondos públicos o beneficios fiscales, adelantar en acreditaciones sobre el cumplimiento de transparencia y buenas prácticas (a los países anglosajones hay prácticas muy extendidas en este sentido), publicar memorias e informar de los resultados del impacto por parte de las organizaciones, y quinto, establecer mecanismos internos de control a través de sistemas de representación de los socios/donantes, o de otros que los órganos de gobierno puedan establecer.

Josep Gassó, «Benvingut al control social de les ONG»,  
*El Punt*, 16 abril 2007

Tradicionalmente, se vincula la transparencia y la rendición de cuentas a la implementación de unos procesos internos robustos, a la vinculación de los planes estratégicos con los planes anuales a través de indicadores, al diseño de procesos de control de los flujos de caja suficientemente sólidos, a la elaboración de sistemas de *reporting* que reflejen de forma sistemática los resultados de la organización, etc. Sin embargo, nos ha llamado la atención la importancia que entidades de prestigio en su entorno como MANGO (Management NGO) o BOND (British Overseas NGOs for Development) dan a la participación en los procesos de toma de decisiones. Ambas organizaciones entienden la participación como un mecanismo que mejora la transparencia, al obligar a diseñar procesos y procedimientos internos bien delimitados y a utilizar sistemas de reporte fiables. [...] La realidad es que los sistemas de control vigentes en la actualidad son más severos que, por ejemplo, los aplicados a las empresas privadas y un aumento en la complejidad de los mecanismos de justificación sería contraproducente para la propia eficacia de las organizaciones. [...] Sin embargo, creemos que una mayor participación de las personas pertinentes en la toma de decisiones mejorará la transparencia y los resultados de las organizaciones, reduciendo a la vez las oportunidades de fraude o mala utilización de los fondos de las ONG.

Víctor Pinto, «¿Crisis de confianza en las ONG?»,  
*www.agorasocial.com*, 1 mayo 2007

Hace ya casi diez años las ONGD españolas, aglutinadas en la Coordinadora estatal, creyeron necesario reflexionar sobre el papel que debían desempeñar en la cooperación al desarrollo y consensuar algunos principios mínimos de actuación. Dada la multiplicidad de organizaciones e intereses, reflejo del pluralismo de la sociedad, era necesario establecer un marco de autorregulación ético del sector. Fruto de esta reflexión fue el "Código de Conducta de las ONG de Desarrollo", que ha sido suscrito por todas las integradas en la Coordinadora estatal y en las 17 coordinadoras autonómicas.

Comisión de seguimiento del código ético de la CONGDE, «Las ONGD: de ángeles a actores de desarrollo», *Canal Solidario*, 18 abril 2007

Las ONG, que en España podemos estar constituidas legalmente como asociaciones o como fundaciones, estamos sometidas a unas normas que establecen unos deberes de rendición de cuentas; periódicamente debemos presentar memorias de actividades y económicas (en muchos casos con cuentas auditadas) a las autoridades públicas correspondientes, registros de asociaciones o protectorados de fundaciones. La práctica habitual de las ONG es enviar también esas memorias a sus socios y colaboradores, a las instituciones con las que trabaja, e incluso ponerlas a disposición del público en general a través de su página web. [...] La Agencia Española de Cooperación Internacional puso en marcha en 2005 un procedimiento de calificación de ONG de cooperación, con la finalidad de identificar aquellas con las que puede establecer unas relaciones de mayor confianza. [...] A nivel interno, la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE) se dotó en 1998 de un Código de Conducta, conjunto de principios éticos para orientar la acción de sus ONG miembro, como herramienta de autorregulación, con una Comisión de Seguimiento encargada de velar por su adecuado cumplimiento. El principio de transparencia es uno de los principios generales de organización en los que se asienta nuestro Código de Conducta, de obligado cumplimiento para toda ONG federada en la CONGDE.

José María Medina, carta al director de El País, *www.congde.org*, 10 abril 2007

El sector de las ONG es un sector transparente, sano y bien gestionado. De hecho, el resultado de la última Guía de la transparencia y buenas prácticas, muestra que los principios de transparencia y buenas prácticas [definidos por la Fundación Lealtad] se están cumpliendo en el 88% de los casos.

Patricia Roda, «Las ONG son transparentes y están bien gestionadas», carta de Fundación Lealtad, *www.acsur.org*, 23 marzo 2007

Desde 1997, la FCONGD dispone de un código ético propio que tienen que cumplir todas las ONG federadas. Este instrumento de autorregulación incluye controles económicos (exigencia de realización de auditorías económicas) y sobre todo recoge unos principios éticos comunes que han de inspirar la filosofía de actuación de las ONGD federadas. Este código ético está accesible a la página web de la Federación.

Tener unas cuentas claras es obligatorio pero no suficiente para hacer una cooperación de calidad y responsable. El código ético exige a las ONGD que lo suscriben, entre otros:

- Mecanismos de gobierno transparentes y participativos.
- Independencia de empresas y entidades privadas con ánimo de lucro.
- Emisión de documentación, cuantitativa y cualitativa, que facilite el control externo de sus actividades y recursos.
- Voluntad de actuar como agente de cambio social.
- Dar protagonismo a las poblaciones locales con las que se trabaja.
- Coherencia general entre los objetivos perseguidos y los medios utilizados lo que condiciona los instrumentos que se pueden emplear, con particular atención a la captación de fondos que debe cumplir unas pautas concretas en la publicidad y en las imágenes.

El código ético establece también que las ONGD tienen que estar abiertas al escrutinio y al debate públicos sobre su política, prácticas y presupuestos. En este sentido, la Federació entiende que hará falta hacer un esfuerzo para explicar, de manera clara y entendedora, el trabajo de las ONGD, y para difundir su código ético.

Federació Catalana d'ONGD (FCONGD), Comunicado sobre las investigaciones en ONGD, [www.pangea.org/fcongd](http://www.pangea.org/fcongd), 4 abril 2007

[...] Teniendo en cuenta la enorme diversidad ideológica que las ONGD muestran, el propio colectivo ha contribuido y mostrado su interés en el uso de diferentes herramientas de evaluación, para tratar de ser más eficaces y eficientes en su trabajo, para mejorar la calidad y el impacto de sus actuaciones, para aplicar dichos principios [el código de conducta] en sus propias organizaciones.

Pablo Osés, «De la confianza en las ONG»,  
[www.acsur.org](http://www.acsur.org), abril 2007

[...] Tengamos en cuenta que si las ONG necesitan de códigos éticos es porque han surgido entidades que no defienden los principios éticos universales y que, por tanto, no pueden considerarse como tales. Son las mismas ONG las que más interés deben tener en distinguirse de todas las entidades que han adoptado esta fórmula organizativa para aprovecharse de la simpatía social y del apoyo económico que han cosechado. Debe plantearse abiertamente la conveniencia o no de que el sector se regule, así como la posibilidad de que este proceso lo lleven a cabo las propias ONG, en función de su capacidad para hacerlo. Parece necesario crear espacios de verificación y control de las ONG por medio de organismos formados por ellas mismas pero no relacionados con su funcionamiento o financiación, dotados de competencia y autoridad para intervenir ante irregularidades manifiestas. Al mismo tiempo, es conveniente delimitar los elementos básicos exigibles a las ONG y las medidas que deben aplicarse para su respeto en caso de incumplimiento. Pero son las ONG las que tienen que recorrer este camino, identificando y estructurando ese mínimo común denominador que comparten, junto con los mecanismos efectivos para su defensa.

Carlos Gómez, «El debate sobre las ONG»,  
*El Correo Digital*, 27 mayo 2007

## 6. La comunicación

Las entidades del tercer sector, a diferencia de las empresas, reinvierten sus beneficios en la propia actividad. Tienen el objetivo de ayudar a construir una sociedad mejor mediante su actuación como agentes de transformación social.

Un aspecto fundamental para llevar a cabo esta misión es la comunicación. Comunicación con los diferentes involucrados de la entidad, sobre las actividades, transmitiendo una visión determinada de la sociedad, relacionándose con otros agentes sociales relevantes y, todo ello, haciéndolo de un modo respetuoso y coherente con los valores propios de las organizaciones: rigor, veracidad, respecto a los colectivos destinatarios, etc.

A pesar de que todavía queda mucho camino por recorrer en el reconocimiento de la importancia de la comunicación, las entidades están tomando conciencia del rol esencial de ésta para el funcionamiento organizativo y para la transformación social. Parte de esta creciente importancia tiene que ver con su condición de elemento básico de la rendición de cuentas y de la transparencia. La estrategia de comunicación tiene, necesariamente, relación directa con el grado de transparencia de toda organización.

En este sentido, la estrategia y las herramientas de comunicación pueden servir para que los involucrados conozcan, entiendan y participen en las variables fundamentales de la entidad. Y para conseguirlo, es necesario encontrar el equilibrio entre la carencia y el exceso de información (la mejor manera de esconder algo es enterrarlo con gran cantidad de datos e información).

Cuando se rinden cuentas, también hay que considerar otro involucrado clave para llegar a la sociedad en general: los medios de comunicación. Se trata de una relación en construcción nada fácil puesto que los ritmos y hábitos de trabajo de ambas partes están descompasados. Los medios de comunicación funcionan condicionados a unas exigencias mediáticas que no siempre encajan con el estilo de trabajo de fondo y de larga duración de las organizaciones y, en este sentido, hace falta continuar para mejorar las relaciones.

## Selección de fragmentos de artículos

Entre los problemas y los grandes retos a los que se enfrentan las fundaciones se encuentra el de la comunicación, no solamente interna sino externa, hacia los medios de comunicación, para que la sociedad conozca la labor social, su misión y las características del trabajo que realizan estas instituciones.

Miguel Ángel Cabra de Luna, debate «¿Qué pasaría si no existieran las fundaciones?», *Europa Press*, 23 mayo 2007

Muchas veces las personas que trabajan y colaboran en asociaciones y fundaciones se quejan de que la sociedad española sólo responde de forma solidaria ante grandes catástrofes humanitarias. [...] Las catástrofes humanitarias son noticia, y los medios de comunicación se vuelcan a cubrirlas. El resto del tiempo, las actuaciones de la inmensa mayoría de organizaciones no gubernamentales son desconocidas por el gran público. Hay que hacer un esfuerzo para que las organizaciones del tercer sector dejen de ser desconocidas por la sociedad española. No es necesario que sean noticia continuamente, en la primera página de los diarios, sino que sería suficiente con que se explicara de forma clara y continuada sus actuaciones. Las organizaciones no lucrativas tienen que ser capaces de ser un actor protagonista más de la sociedad española. Sólo de este modo podrán generar confianza.

Alfred Vernis, «El reto de explicar a la sociedad las realizaciones de las organizaciones no lucrativas», *Barcelona associacions* núm. 40, octubre 1999

¿Cómo es posible tanto desconocimiento? Porque no hay ningún otro sector profesional donde el abismo entre la realidad diaria y el imaginario social sea tan grande. Con los años nuestras ONGD han adquirido un grado de profesionalización y especialización muy importante. Las ONGD serias negocian con los gobiernos sus políticas de cooperación, hacen lobby a Bruselas, miran de incidir para incorporar a los currículums escolares sus propuestas, se despliegan por los territorios en situaciones de emergencia coordinándose con los ejércitos o los servicios civiles locales, o realizan complejas investigaciones... pero cuando preguntamos a la gente de la calle qué hacen, sólo visualizan claramente dos cosas: apadrinamientos y emergencias.

[...] Se ha descuidado la proximidad y, mientras tanto, ha ido ganando peso la idea que una ONGD sólo era de fiar si era grande, y salía mucho por la tele. Así es como la publicidad de unas cuantas ONGD ha condicionado la imagen de todas, y esta imagen, necesariamente simple y "sentimentaloide" por estar orientada al consumo de solidaridad, ha arrastrado el resto y ha abierto la puerta al "todo vale".

[...] Comunican como empresas, reducen la comunicación a una herramienta para captar fondos o tener visibilidad pública, en vez de considerarla cómo lo que es, un ejercicio sincero de intercambio entre dos partes.

Montse Santolino, «Fundación Intervida, un caso aislado?», *Canal Solidario*, 20 abril 2007

El distanciamiento entre el tercer sector y los medios de comunicación indica que alguna cosa no se está haciendo bien. Los medios prácticamente no hablan del sector y no acostumbran a difundir del trabajo de las entidades. [...] Las organizaciones tienen que dedicar esfuerzos en conocer la manera de trabajar de los medios. Tienen que saber cuál es la rutina y la agenda de éstos, ser conscientes que, a menudo, los temas sociales se viven como una anécdota y no se profundiza en el tema.

Mercè Conesa, jornada «Otras miradas sobre el tercer sector»,  
*Colección Debates OTS*, 29 noviembre 2006

Es frecuente que desde las ONG se pida a los medios de una forma más o menos explícita, un tratamiento benevolente, que se justificaría por la misión "humanitaria" propia de las ONG. En cambio es muy infrecuente que las ONG publiquen autocríticas sobre la orientación o el impacto de su actividad. Ambas actitudes son contradictorias con una buena política de comunicación, que es el sentido más genuino de la "transparencia", considerada habitualmente como una categoría simplemente contable. Las ONGD deberían ser las primeras interesadas en ser objeto de la atención del buen periodismo, no de aduladores, en mostrar a la ciudadanía una evaluación crítica de nuestro propio trabajo, que se basa en la solidaridad, no despertar la compasión ni hacia los pueblos del sur, ni hacia nosotros mismos.

Acsur Las Segovias, «Humo sobre las ONG»,  
*www.acsur.org*, 24 abril 2007

La historia de las organizaciones no lucrativas está constituida por iniciativas, personales o grupales, que han nacido con la finalidad de ayudar en causas concretas, promoviendo aquellos cambios necesarios para conseguir mejoras efectivas. Desde esta orientación al cambio social, las organizaciones del tercer sector informan y sensibilizan a la sociedad sobre aquellas cuestiones que consideran necesario promover o cambiar: desde asociaciones dedicadas a la protección del medio ambiente, hasta fundaciones de apoyo a personas que padecen una enfermedad determinada, pasando por organizaciones de cooperación al desarrollo del tercer mundo, todas ellas trabajan diariamente asumiendo su responsabilidad como agente de transformación y mejora social. Para ello es básico ser capaces de comunicarse con la sociedad en la que actúan. La comunicación es, de esta manera, una parte esencial de estas organizaciones porque está ligada a su propia razón para existir. Así, por ejemplo, mientras las empresas comunican para existir (vender más), las entidades sin ánimo de lucro existen para comunicar (por una sociedad mejor).

Pau Vidal y Clara Créixams, «Existir para comunicar»,  
*Anuario de la Comunicación*, 2006

## 7. Hacia una cultura de la transparencia

Frecuentemente, nos podemos encontrar artículos que califican a una entidad de “transparente” o, al contrario, de “nada transparente”. A pesar de que es cierto que estas categorías se pueden aplicar en actitudes extremas, este tipo de etiquetas están muy alejadas de la definición de transparencia como el grado en que las organizaciones rinden cuentas.

La evaluación de este grado de transparencia, tal y como se ha comentado inicialmente, está en relación con la coherencia entre las características y los valores de la entidad. No obstante, se trata de un concepto dinámico y en constante evolución que cambia a lo largo del proceso de maduración de la entidad, y también de sus involucrados. Esta evolución implica una actitud proactiva que impregna el funcionamiento organizativo y que es el camino que lleva a las organizaciones a acercarse, cada vez más, a la cultura de la transparencia.

La cultura de la transparencia es un estado en el que la rendición de cuentas no es un añadido al funcionamiento de la entidad, sino que es un planteamiento de base en cualquier actividad que se realice. No es una moda pasajera, porque la actitud que conlleva está directamente relacionada con los valores de las organizaciones de la sociedad civil. Es algo que está presente en la identidad y la razón de ser de las entidades. Se trata de una evolución, sin retorno, en la que conviven diferentes ritmos y formas de afrontarla. Así pues, la cultura de la transparencia en la rendición de cuentas está vinculada a la propia madurez organizativa y sectorial.

### **Selección de fragmentos de artículos**

Desde la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España consideramos que la transparencia ha de ser uno de los valores estratégicos de nuestras ONG miembro, de forma que podamos actuar y explicar nuestro quehacer en todas las áreas –financiera, de gobierno y toma de decisiones, comunicativa, gestión interna, misión, objetivos y estrategia...- de forma responsable, clara y sencilla.

José María Medina, carta al director de El País,  
*www.congde.org*, 10 abril 2007

Transparencia, como estilo organizativo, quiere decir democracia radical interna. Que a su vez, quiere decir tomar decisiones con la información necesaria, descentralizar la toma de decisiones, posibilitar que cada miembro de la asociación se sienta responsable, porque es su decisión... Quiere decir hacer circular la información ágilmente, sabiendo pactar, sabiendo asumir los buenos y los nada buenos resultados...

Toni Puig, «Les associacions ciutadanes s'identifiquen i creixen en la transparència», *Barcelona associacions* núm. 40, octubre 1999

[...] La consecuencia positiva que podríamos extraer del caso Intervida, sería la de abrir una reflexión en el sector sobre los retos sociales y políticos de la acción solidaria. Para afrontarlos, lo más importante no son las herramientas y certificaciones contables sino las prácticas de unas organizaciones ciudadanas participativas, comprometidas en una acción solidaria, a través de proyectos, campañas o movilizaciones, basada en la coherencia moral y estratégica entre el fin y los medios. Un riguroso y adecuado control público, es decir, realizado desde instituciones públicas y cuyos resultados estén a disposición de la ciudadanía, es sin duda un complemento indispensable de una práctica asociativa con calidad solidaria. Pero es sólo un complemento; se pueden tener las cuentas en regla y hacer un trabajo solidario deplorable. No faltan ni faltarán los ejemplos.

Acsur Las Segovias, «Humo sobre las ONG», *www.acsur.org*, 24 abril 2007

[...] Una entidad solamente se puede plantear en serio una cultura de transparencia en su funcionamiento cuando está segura de su comportamiento, de su calidad de actuación y de la manera en que funciona. Por ejemplo, si imaginamos una organización que haga públicas sus escalas salariales es porque considera que son coherentes con su misión y actividad, al tiempo que justas y equitativas para su equipo; mientras que si alberga dudas de si son demasiado altas o bajas le costará más ser transparente. Este ejemplo se puede generalizar al resto de áreas de gestión, valores e impacto de la entidad.

Así pues, la evolución hacia la cultura de la transparencia es un reto global para el tercer sector, transversal a todas las entidades independientemente de su tamaño o ámbito de actuación. En este sentido, las entidades de segundo nivel como coordinadoras y federaciones pueden jugar un papel muy importante transmitiendo e impulsando la necesidad e importancia de la transparencia para ganar la confianza social. Existen numerosas herramientas y hábitos de gestión que pueden ayudar a impulsar la transparencia en las entidades (códigos éticos, auditorías, certificaciones, etc) pero las herramientas por sí solas no garantizan nada: solamente adquieren sentido en un entorno organizativo consciente del valor de la transparencia como manera sostenible de relacionarse con la sociedad. La rendición de cuentas y la transparencia no deben ser actividades adicionales en la organización, sino que la clave está en incorporarlas a los valores y manera habitual de funcionar de la entidad.

Pau Vidal y Laia Grabulosa, «La confianza social», *El Periódico de las Fundaciones*, mayo 2007

## Annexo I. Relación de artículos y documentos

Después de haber recopilado alrededor de un centenar de artículos sobre la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas, hemos elaborado esta publicación con los siguientes:

Acsur Las Segovias; «Humo sobre las ONG», *www.acsur.org*, 24 abril 2007.

Agulló, F. Xavier; «La pèrdua de la innocència del tercer sector», *www.blogresponsable.com*, 20 agosto 2006.

Arpa, Ariane; «Transparencia, honestidad y justicia», *El Periódico de Catalunya*, 5 abril 2007.

Barba, Carles; «La majoria d'ONGs no enganyen», *AVUI*, 7 abril 2007.

Barreiro, Xosè Luis; «Anesvad e Intervida: la punta del iceberg», *La Voz de Galicia*, 3 abril 2007.

Cabra de Luna, Miguel Ángel; «¿Qué pasaría si no existieran las fundaciones?», *Europa Press*, 23 mayo 2007.

Campuzano, Carles; «ONGs: transparència, rendició de comptes, independència», *http://carlescampuzano.blogspot.com*, 12 abril 2007.

Carbajal, Núria; «A las ONG hay que exigirnos una transparencia absoluta», *El Correo Digital*, 17 abril 2007.

Carreras, Ignasi; «¿Confiamos en las ONG?», *La Vanguardia*, 6 marzo 2006.

Carreras, Ignasi; «La credibilidad de las ONG», *El País*, 1 septiembre 2007.

Comisión de seguimiento del código ético de la CONGDE, «Las ONGD: de ángeles a actores de desarrollo», *Canal Solidario*, 18 abril 2007.

Conesa, Mercè; «Otras miradas sobre el tercer sector», *Colección Debates OTS núm 3.*, 29 noviembre 2006.

Editorial El Periódico de Catalunya, «Crisis de confianza en las ONG», 7 abril 2007.

Editorial La Vanguardia, «ONG y confianza», 15 abril 2007.

Federació Catalana d'ONGD (FCONGD), Comunicado sobre las investigaciones a ONGD, *www.pangea.org/fcong*, 4 abril 2007.

Gassó, Josep; «Benvingut al control social de les ONG», *El Punt*, 16 abril 2007.

Gómez, Carlos; «El debate sobre las ONG», *El Correo Digital*, 27 mayo 2007.

Medina, José María; carta al director de El País, *www.congde.org*, 10 abril 2007.

Minoves, David; «Las buenas prácticas de las ONG», *El Periódico de Catalunya*, 10 abril 2007.

Organitzacions No Governamentals Internacionals (ONGI), Carta de responsabilitats, 2006.

Osés, Pablo; «De la confianza en las ONG», *www.acsur.org*, abril 2007.

Pinto, Víctor; «¿Crisis de confianza en las ONG?», *www.agorasocial.com*, 1 mayo 2007.

Puig, Toni; «Les associacions ciutadanes s'edifiquen i creixen en la transparència», *Barcelona associacions núm. 40*, octubre 1999.

Rahola, Pilar; «No es oro toda oenegé que reluce», *El Periódico de Catalunya*, 9 abril 2007.

Roda, Patricia de; «Las ONG son transparentes y están bien gestionadas», carta de Fundación Lealtad, *www.acsur.org*, 23 marzo 2007.

Romero, Miguel; «Intervida, la excepción y la regla», *El Viejo Topo*, mayo 2007.

Santolino, Montse; «Fundación Intervida, ¿un caso aislado?», *Canal Solidario*, 20 abril 2007.

Vernis, Alfred; «El reto de explicar a la sociedad las realizaciones de las organizaciones no lucrativas», *Barcelona associacions* núm.40, octubre 1999.

Vidal, Pau; Créixams, Clara; «Existir para comunicar», *Anuario de la Comunicación* 2006, abril 2006.

Vidal, Pau; Grabulosa, Laia; «La confianza social», *El Periódico de las Fundaciones*, mayo 2007.

## Annexo II. Notas sobre los autores de los artículos

Agulló, F. Xavier; Experto en responsabilidad social.

Arpa, Ariane; Directora general de Intermón Oxfam.

Barba, Carles; Presidente de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Vicepresidente de la Fundació Catalana de l'Esplai.

Barreiro, Xosè Luis; Profesor de ciencias políticas en la Universidad de Santiago de Compostela y columnista en la Voz de Galicia.

Cabra de Luna, Miguel Ángel; Director de relaciones sociales e internacionales de la ONCE.

Campuzano, Carles; Diputado en el Congreso por Convergència i Unió.

Carbajal, Núria; Representante en Álava de la Coordinadora de ONGD de Euskadi.

Carreras, Ignasi; Director del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Comisión de seguimiento del código ético de la CONGDE: Luis Arancibia, Cecilia Carballo, Loles Díaz, Emilio Martínez, Fernando Navarro, M<sup>a</sup> Luz Ortega, Paloma Román y María Luisa Toribio.

Conesa, Mercè; Periodista de El Periódico de Catalunya.

Gassó, Josep; Presidente de la Fundació Catalana de l'Esplai.

Gómez, Carlos; Profesor de la Universidad de Alicante e investigador de Bakeaz.

Medina, José María; Presidente de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España (CONGDE).

Minoves, David; Director general de Cooperación al Desarrollo y Acción Humanitaria de la Generalitat de Cataluña.

Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (ONGI): ActionAid International, Amnesty International, CIVICUS - World Alliance for Citizen Participation, Consumers International, Greenpeace International, Oxfam International, International Save the Children Alliance, Survival International, International Federation Terre des Hommes, Transparency International y World YWCA.

Osés, Pablo; Coordinador del convenio de la Plataforma 2015 y más.

Pinto, Víctor; Consultor de Ágora Social.

Puig, Toni; Experto en asociacionismo.

Rahola, Pilar; Política y periodista.

Roda, Patricia de; Directora de la Fundación Lealtad.

Romero, Miguel; Coordinador de Estudios y Comunicación de Acsur Las Segovias.

Santolino, Montse; Técnica de la Federació Catalana d'ONGD (FCONGD).

Vernis, Alfred; Responsable de Formación del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Vidal, Pau; Coordinador del Observatorio del Tercer Sector.

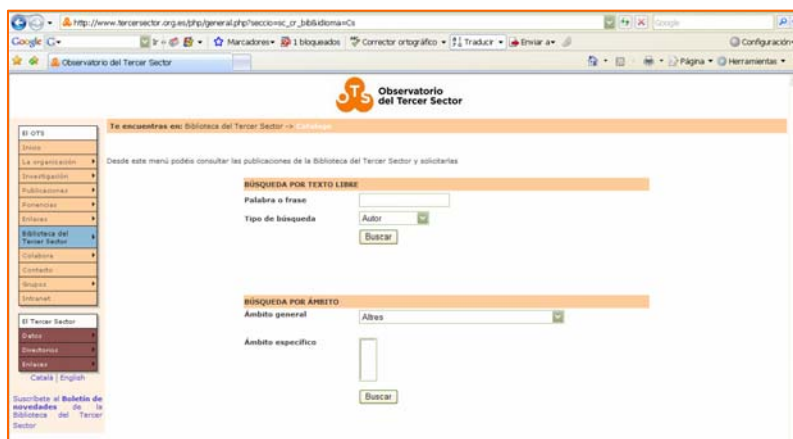
Una ventana abierta al mundo de las entidades del tercer sector



Las publicaciones están disponibles para descargar



La Biblioteca al alcance



## La rendición de cuentas y la transparencia: una línea de trabajo del OTS

El Observatorio del Tercer Sector ha realizado o está realizando diferentes proyectos y actividades enmarcadas en la línea de trabajo sobre la rendición de cuentas y la transparencia:

-Jornada realizada en noviembre del 2006 "Las entidades del tercer sector y la construcción de la confianza: la importancia de la transparencia". Las conclusiones del acto están recogidas en el cuaderno número 2 de la colección Debates OTS.

-Participación en el proyecto "Rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil". Esta es una investigación internacional donde participan centros de investigación de diferentes países de América Latina y, el OTS, desde España, con el estudio "Rendición de cuentas y transparencia en las ONGD".

Las organizaciones que participan en el proyecto son:



Argentina:  
Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional



Honduras:  
Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario



Bolivia:  
Catholic Relief Services



Paraguay:  
Sumando



Fundación Jubileo



Brasil:  
Red de Informaciones para el Tercer Sector



República Dominicana:  
Alianza ONG



Núcleo de Investigación, Solidaridades y Políticas



Cataluña-España:  
Observatorio del Tercer Sector



Uruguay:  
Instituto de Comunicación y Desarrollo



Costa Rica:  
Fundación Acceso



Chile:  
Fundación Soles

Más información sobre el proyecto iberoamericano en: [www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org)

-Realización de una publicación "El debate sobre la transparencia y la rendición de cuentas. Una visión transversal a través de artículos de opinión."

-Acto "Debate sobre la transparencia y la rendición de cuentas" realizado en octubre del 2007.

Más información sobre los proyectos enmarcados en la línea de rendición de cuentas y transparencia en las ONL en: [www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)

Debates OTS es una colección de publicaciones que recoge y resume las principales aportaciones, ideas y conclusiones de las jornadas o actos que se organizan desde el Observatorio del Tercer Sector.

Con un formato de textos breves y de fácil lectura se quieren plasmar los contenidos para compartir y difundir el conocimiento sobre el mundo no lucrativo y que pueda ser de interés para las organizaciones del tercer sector.

- 
01. ¿Cuáles serán los temas clave del tercer sector en los próximos tres años? Julio 2005.
  02. Las entidades del tercer sector y la construcción de la confianza: la importancia de la transparencia. Diciembre 2006.
  03. Otras miradas sobre el tercer sector. Diciembre 2006.
  04. La incidencia política desde el tercer sector. Julio 007.
  05. La construcción del capital social desde el tercer sector. Julio 2007.
  06. El debate sobre la transparencia en el tercer sector. Septiembre 2007.
  07. El papel de la sociedad civil organizada durante la transición democrática. Septiembre 2007.



**Observatorio  
del Tercer Sector**

[www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)

10€ Esta publicación se puede descargar gratuitamente en formato electrónico desde la web. Las publicaciones están disponibles en catalán y castellano.

Con el apoyo de:



Generalitat de Catalunya  
Departament de Justícia  
**Direcció General  
de Dret i d'Entitats Jurídiques**