



Observatorio del Tercer Sector

11

Colección Debates OTS

La transparencia, un valor en la práctica

II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector



Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector (2n. : 2009 : Madrid)

La Transparencia, un valor en la práctica : II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector. – (Colección Debates OTS ; 11)

I. Valls, Núria (Valls Carol), dir. II. Grabulosa, Laia III. López, Sara (López Marchena) IV. Observatori del Tercer Sector V. Títol VI. Col·lecció: Debats OTS. Castellà ; 11

1. Entitats sense ànim de lucre – Finances – Congressos 2. Entitats sense ànim de lucre – Auditoria – Congressos 3. Transparència administrativa 061.235:657(061.3)

La transparencia, un valor en la práctica. II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector.

Equipo de trabajo: Núria Valls (dirección), Laia Grabulosa y Sara López.

Observatorio del Tercer Sector 2009.

Depósito legal: B.42702-2009

ISBN: 978-84-613-5274-6



**Observatorio
del Tercer Sector**

www.observatoriortercersector.org

Balmes 7, 1er piso - 08007 Barcelona

Las publicaciones del OTS están pensadas para su máxima difusión y para contribuir 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.observatoriortercersector.org

La transparencia y la rendición de cuentas son valores básicos en una organización del tercer sector. El proceso de maduración de las entidades, así como su creciente reconocimiento como agentes sociales relevantes, ha implicado la necesidad de trabajar activamente en este ámbito.

Los días 6 y 7 de julio se celebró en Madrid el "II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector: la transparencia, un valor en la práctica", organizado por el Observatorio del Tercer Sector y donde participaron más de 200 personas de un centenar de entidades diferentes.

A partir de las aportaciones de las personas que participaron durante los dos días se ha elaborado este cuaderno, el número 11 de la Colección Debates OTS.

La publicación está dividida en tres partes: una primera parte de antecedentes, donde se explican los inicios de la Red Iberoamericana sobre transparencia de la que el OTS forma parte, el I Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia celebrado en Montevideo en el 2007 y la publicación "Ver a través", resultado del trabajo de la Red. En el segundo apartado, se detallan las principales conclusiones del II Encuentro celebrado en Madrid, en julio de 2009. La tercer parte recoge una selección de buenas prácticas iberoamericanas de transparencia.

Por último, se incluye un resumen del discurso de clausura de Kumi Naidoo, presidente honorífico de CIVICUS y director ejecutivo internacional de Greenpeace.

El Observatorio del Tercer Sector quiere agradecer especialmente a Anabel Cruz y a todo el equipo del Instituto de Comunicación y Desarrollo su ayuda en la organización y el desarrollo del Encuentro. También queremos agradecer a los ponentes de Latinoamérica y España sus valiosas aportaciones.

Núria Valls

Coordinadora del Observatorio del Tercer Sector

La transparencia, un valor en la práctica

Presentación	3
Parte I. Antecedentes	5
1. Red Iberoamericana sobre transparencia	5
2. Primer Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia (Montevideo)	6
3. Ver a través	6
Parte II. Segundo Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector (Madrid)	8
4. Presentación y objetivos del Encuentro	8
5. La transparencia y la rendición de cuentas	9
5.1. ¿Por qué es importante la transparencia?	9
5.2. La hora de la acción: reflexiones	11
6. Iniciativas de transparencia	13
6.1. Iniciativas del propio sector	13
6.2. Otras iniciativas	16
7. La transparencia y la sociedad relacional	17
7.1. La relación con otros agentes sociales	17
Parte III. Buenas prácticas de transparencia en el Tercer Sector ...	20
8. Taller de intercambio de buenas prácticas iberoamericanas	20
8.1. Algunas de las prácticas presentadas	22
Acto de clausura	30
Resumen del discurso de Kumi Naidoo	31
ANEXOS	33
Anexo I. Programa del Encuentro	34
Anexo II. Personas que intervinieron en el Encuentro	36

Parte I. Antecedentes

1. Red Iberoamericana sobre transparencia

A principios del año 2007, nueve organizaciones de la sociedad civil de América Latina y una de España -Observatorio del Tercer Sector (OTS)- emprendieron un proyecto en común para estudiar el estado de la transparencia y la rendición de cuentas de las entidades no lucrativas en cada país. Se trata de un grupo de organizaciones reconocidas en sus respectivos países y comprometidas con la promoción de la participación y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Esta Red Iberoamericana llevó adelante un estudio colectivo de investigación y reflexión con el objetivo de contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas planteados y para asumir los retos identificados.

En el marco de esta iniciativa se han realizado diferentes actividades:

En abril de 2007 se celebró en Uruguay el I Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector bajo el título "Pregonar con el ejemplo. Sociedad civil y rendición de cuentas".

Posteriormente, en las 7ª y 8ª Asamblea de CIVICUS celebradas en Glasgow en mayo de 2007 y junio de 2008, respectivamente, la Red organizó unos talleres de reflexión y discusión a partir del estudio.

En el 2008, en base a los estudios nacionales se publicó el libro *Ver a través*, donde se analizan de manera comparativa y desde una perspectiva internacional los diagnósticos nacionales. En julio de 2008, se presentó la publicación en la 8ª Conferencia de ISTR (International Society for Third-Sector Research) en Barcelona. Además, las diferentes organizaciones de la red han llevado a cabo acciones de difusión y promoción de sus informes y del informe global.

Entidades participantes:

- **Argentina:** *AGODI, Asociación de Graduados en Organización y Administración Institucional.* (www.agodi.org.ar)
- **Bolivia:** *Catholic Relief Services (CRS) y Fundación Jubileo.* (www.jubileobolivia.org)
- **Brasil:** *RITS, Red de Informaciones para el Tercer Sector.* (www.rits.org.br)
- **Chile:** *Fundación Soles.* (www.fundacionsoles.cl).
- **Costa Rica:** *Fundación Acceso.* (www.acceso.org.cr).
- **Honduras:** *CEHPRODEC, Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario.* (www.lasociedadcivilhon.org).
- **Paraguay:** *Sumando.* (www.sumando.org.py).
- **República Dominicana:** *Alianza ONG.* (www.alianzaong.org.do).
- **Uruguay:** *ICD, Instituto de Comunicación y Desarrollo.* (www.lasociedadcivil.org).

2. Primer Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector (Montevideo)

En el marco de la investigación iberoamericana, en abril de 2007 se celebró en Montevideo (Uruguay) el *I Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector: pregonar con el ejemplo, sociedad civil y rendición de cuentas*.

El seminario, organizado por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (IDC) con el apoyo de la Fundación W.K.Kellogg, tenía como propósito analizar la situación y debatir los desafíos que plantea este tema en el ámbito de las OSC.

En el evento participaron más de 90 personas procedentes de entidades, organismos internacionales y agencias de cooperación de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, España, Estados Unidos, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, Reino Unido, República Dominicana y Uruguay.

Durante los dos días de trabajo (16 y 17 de abril) se abordaron aspectos conceptuales de la rendición de cuentas, se presentaron los resultados del proyecto regional en el que la Red Iberoamericana estaba trabajando, se realizaron diferentes talleres de intercambio y de debate sobre temas como la ética, el marco jurídico y legal y herramientas de transparencia. También se llevó a cabo una mesa redonda con agencias de cooperación, asociaciones y redes de ONG para discutir estos temas.

3. Ver a través



La publicación *Ver a través* es el resultado del estudio iberoamericano sobre transparencia y rendición de cuentas llevado a cabo por los diez países de la Red Iberoamericana, bajo la coordinación del IDC de Uruguay, y con el apoyo de la Fundación W.K.Kellogg.

El libro (disponible para descargar gratuitamente en la página web del OTS www.observatoriotercersector.org) parte de un análisis del concepto y los fundamentos de la rendición de cuentas. *Ver a través* presenta un amplio repertorio de herramientas y mecanismos de transparencia y un compendio de buenas prácticas y recomendaciones formuladas desde la experiencia de los diferentes actores interpelados en cada país.

El informe global reflexiona sobre cuestiones como en qué medida las organizaciones del Tercer Sector han sabido y han querido tener prácticas transparentes y claras sobre sus propias acciones, hasta dónde han sido coherentes las ONG entre sus discursos públicos y sus prácticas privadas o si es posible hablar de mejores prácticas en el campo de la rendición de cuentas, entre otras.

El informe global reflexiona sobre en qué medida las organizaciones del Tercer Sector han sabido y han querido tener prácticas transparentes.

Los estudios llevados a cabo por las diferentes organizaciones de la Red fueron de carácter cualitativo y cuantitativo. En los diez países participantes se buscó contestar a preguntas clave sobre el estado de la rendición de cuentas y la transparencia como factores de legitimidad de las OSC. Las variables consideradas fueron las siguientes:

- Conceptualización y objetivos de la rendición de cuentas.
- Credibilidad, legitimidad e imagen.
- Mecanismos actuales de rendición de cuentas.
- Percepciones sobre las OSC por parte de los diferentes involucrados.
- Marco legal actual.
- Requerimientos de los donantes, gobiernos y beneficiarios.
- Mecanismos de gobernanza interna, autoevaluación y evaluación externa.
- Principales obstáculos percibidos.
- Principales lecciones aprendidas.

La publicación examina también el estado de las relaciones entre las OSC y la sociedad en general, expresado a través de las percepciones sociales de la legitimidad, la credibilidad y la imagen de las organizaciones. A

Se presenta un compendio de lecciones aprendidas con el objetivo de avanzar en la incorporación de los mecanismos de transparencia.

modo de conclusión, se presenta un compendio de lecciones aprendidas por los diferentes actores interpelados con el objetivo de avanzar en la incorporación de los mecanismos de transparencia.

Parte II. Segundo Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector (Madrid)

4. Presentación y objetivos del Encuentro

Después de un tiempo de reflexión, las entidades están pasando a la acción. Bajo esta premisa, el Observatorio del Tercer Sector organizó el *II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector: la transparencia, un valor en la práctica*, con el apoyo de la Secretaria de Estado para Iberoamérica, del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

El Encuentro se celebró los días 6 y 7 de julio de 2009 en CaixaForum Madrid. Participaron más de 200 personas de un centenar de entidades diferentes y se contó con la presencia de representantes de organizaciones de Bolivia, Colombia, Nicaragua, Uruguay, Venezuela y Reino Unido, que aportaron un enfoque local en el análisis y la identificación de buenas prácticas de transparencia. Asimismo, estuvieron presentes medios de comunicación, administraciones públicas y financiadores privados españoles.

En el tema de la transparencia y la rendición de cuentas se ha hecho un proceso de reflexión y ahora es necesario ver cómo las entidades pueden implementar este asunto en la acción que llevan a cabo en el día a día.

Hasta ahora se había realizado un análisis del estado de la situación en cada país, pero era importante seguir avanzando hacia la concreción de buenas prácticas, aprendizajes y mecanismos que permitieran profundizar en la cultura de la transparencia como herramienta clave para el fortalecimiento institucional y democrático de cada uno de los países implicados. Para ello, se consideró clave incorporar en el debate y la reflexión a todos los agentes sociales vinculados con la misión de las organizaciones de la sociedad civil.

El objetivo del *II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector* ha sido configurar un espacio de debate y discusión entre las entidades iberoamericanas, un lugar de intercambio de experiencias para crear puentes de unión entre las organizaciones de América Latina y las de España.



5. La transparencia y la rendición de cuentas

5.1. ¿Por qué es importante la transparencia?

En la actualidad, se ha pasado de un contexto en el que se otorgaba legitimidad a las organizaciones del Tercer Sector simplemente por su propia razón de ser y por la ética de sus actuaciones, a un contexto donde cada vez se les exige más.

Las OSC han vivido un proceso de maduración, cada vez tienen una mayor visibilidad, un mayor impacto social y un mayor reconocimiento por parte de la opinión pública. Este hecho hace que aumente también la responsabilidad de las entidades y que, desde distintos ámbitos, se examine con mayor detalle su intervención.

Es por eso que las organizaciones deben ser capaces de mostrar y explicar que lo que hacen, lo hacen bien y de forma coherente con su misión y valores.

La rendición de cuentas y la transparencia se van consolidando, día a día, como un valor básico y distintivo del Tercer Sector.

Existen distintos factores que fomentan y desafían la legitimidad de las OSC y que han ido cambiando a lo largo del tiempo. Hace unos años, la legitimidad de las entidades emanaba directamente del trabajo realizado a favor del bien público o, en el caso de muchos países latinoamericanos, de su disposición para apoyar y facilitar el camino democrático. Aún reconociendo la importancia de estos mecanismos, éstos muchas veces no reflejan la calidad de los procesos y ofrecen oportunidades limitadas para el fortalecimiento institucional de las OSC o para la mejora de su desempeño.

En este nuevo contexto social, donde también hay nuevos públicos, nuevos donantes y nuevas colaboraciones con otros agentes sociales relevantes (empresa, administración pública, universidad...) la transparencia y la rendición de cuentas (accountability) se convierten en elementos clave. Dos conceptos que, día a día, se van consolidando entre las entidades como un valor básico y distintivo del Tercer Sector.

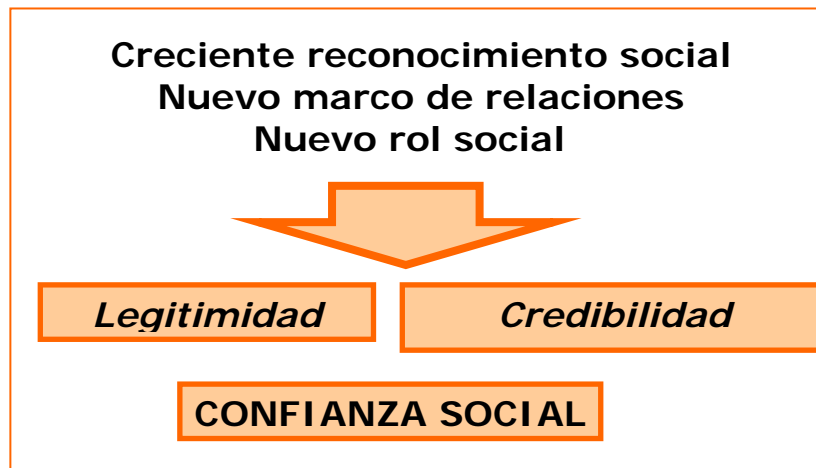
La rendición de cuentas se refiere a la explicación de aspectos organizativos como la razón de ser, los valores, las actividades y su impacto, la financiación, las políticas de gestión y desarrollo de personas, la visión, las políticas de comunicación, entre otros.

Partiendo de este concepto amplio, la transparencia se entiende como el grado de información y la actitud con la cual se afronta el proceso de rendición de cuentas. Este grado está influenciado por los valores organizativos, la cultura participativa de la entidad, los destinatarios, el entorno social, etc. Lejos de eludir responsabilidades, esta visión vincula la transparencia con los propios valores organizativos y sectoriales, más exigentes que los mínimos legales requeridos.

Desde hace unos años, las entidades son conscientes de estas demandas y muchas organizaciones han empezado a buscar mecanismos, herramientas y estándares para complementar los avances en la propia rendición de cuentas.

La credibilidad de las entidades depende, en gran medida, de la **confianza social** que éstas sean capaces de generar. La confianza social, motor de las entidades, permite tener una base social involucrada, unos financiadores, en definitiva, es lo que les da legitimidad para poder hacer incidencia política y construir una ciudadanía comprometida y activa. La confianza social es un reto para las entidades, porque es difícil de conseguir y fácil de perder.

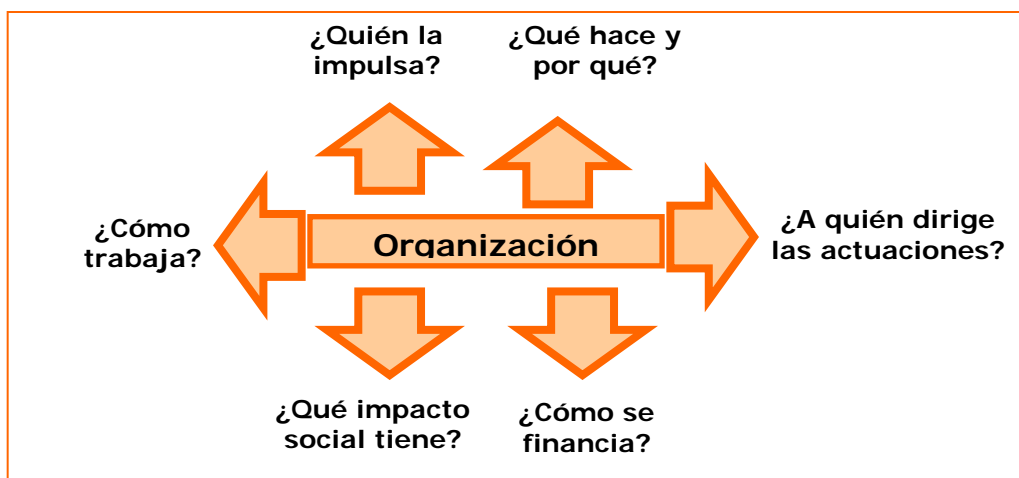
Esquema I. Confianza social



Las entidades deben ser capaces de dar respuestas a ciertas preguntas (Esquema II) para lograr y fomentar la confianza social, ya que ésta no surge de forma espontánea, sino que es el resultado de un trabajo bien hecho, una trayectoria, unos valores, unos resultados y una determinada manera de trabajar.

Trabajar la transparencia y la rendición de cuentas es una oportunidad para visibilizar el trabajo hecho hasta ahora, para reflexionar y consolidar las buenas prácticas existentes, del mismo modo que para seguir trabajando conjuntamente en la evolución hacia la cultura de la transparencia.

Esquema II. Rendición de cuentas



5.2. La hora de la acción: reflexiones

La transparencia ha llegado a la hora de la acción. Esto no quiere decir que hasta ahora no se haya hecho nada, se ha avanzado, pero aunque desde hace tiempo existen buenas prácticas de transparencia por parte de las entidades, aún hay muchos sectores de la sociedad que no son conscientes de ello. Hay que seguir trabajando, tanto a nivel individual como del propio sector, en la evolución hacia la cultura de la transparencia.

Ahora bien, incorporar esta cultura en las entidades supone un esfuerzo para la organización: destinar recursos económicos, dedicar tiempo, etc. Es un proceso dinámico, de mejora continua y un aprendizaje organizacional. La idea es no pensar en la transparencia como algo añadido, sino incorporado a la manera de ser de la organización.

Hay que seguir trabajando, tanto a nivel individual como del propio sector, en la evolución hacia la cultura de la transparencia.

Hay varias formas de abordar la rendición de cuentas y la transparencia:

El primer paso es cumplir estrictamente con la legalidad (informes financieros, auditorías, etc.). Un paso más allá sería llegar a identificar una cierta conveniencia, es decir, llevar a cabo acciones de rendición de cuentas porque eso puede implicar ventajas para la entidad. Esta es una visión más instrumentalista y operativa. Por último, estaría la visión que incorpora la cultura de la transparencia en la entidad como algo estratégico y por convicción. Ésta es la que ayuda a la sostenibilidad de la organización y la que mayor confianza genera.

Para conseguir llegar a esta última etapa, es necesario que las entidades no lucrativas superen la cultura del éxito, es decir, no explicar sólo lo que ha salido bien obviando aquellos proyectos o iniciativas que no han tenido impacto. Ser transparente significa aceptar que hay cosas que no salen bien, por eso es importante que las entidades sean autocríticas, reflexionen y aprendan de los errores.

Pero, ¿qué impide a las entidades ser transparentes, cuáles son las limitaciones que tienen? En este aspecto hay que tener en cuenta que las realidades de América Latina y España son diferentes.

Las entidades han de superar la cultura de la competencia e intercambiar experiencias, herramientas y conocimientos.

Así, según comentó Anabel Cruz, directora de ICD y presidenta de CIVICUS, en los países latinoamericanos ha existido una historia de secretismo y opacidad, de dictaduras militares, que ayudaron durante muchos años a fortalecer prácticas que privilegian el temor a ser transparentes y a hacer públicas las actividades de las OSC. Por eso "es necesario un cambio cultural, aunque sea a largo plazo", comentó.

En España, Núria Valls, coordinadora del OTS, destacó que muchas veces las entidades están tan inmersas en el activismo del día a día que no tienen una visión más organizacional y de futuro. Como otras limitaciones también se señalaron la competencia por los recursos y las dificultades de financiación.

Ambas coincidieron en que tanto en América Latina como en España hay limitaciones de tipo económico, porque rendir cuentas no es gratuito, requiere de unos recursos económicos y no hay instituciones ni organismos que financien estos procesos de mejora continua.

Ante estas barreras y obstáculos, es importante que desde el Tercer Sector se introduzca el tema en la agenda común de los diferentes ámbitos del sector y se coordinen esfuerzos para avanzar conjuntamente. Aquí es donde el rol de las entidades de segundo y tercer nivel es clave para desarrollar la reflexión y las pautas que ayuden a optimizar esfuerzos y facilitar avances a las entidades de base.

Las organizaciones han de superar también la cultura de la competencia entre ellas e intercambiar experiencias, herramientas y conocimientos para la mejora colectiva del sector.

Otro de los retos que debería afrontar el sector en este momento de acción es crear espacios de debate organizados desde el propio Tercer Sector con los diferentes agentes sociales: financiadores, administraciones públicas, medios de comunicación, universidades, etc. La celebración del *II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector* ha sido un ejemplo de ello.

El Tercer Sector debería crear espacios de debate con los diferentes agentes sociales



6. Iniciativas de transparencia

6.1. Iniciativas del propio sector

Son muchos los mecanismos de rendición de cuentas que contribuyen a una mejor transparencia en las entidades del Tercer Sector. Más allá de las herramientas que responden a exigencias legales, como las cuentas económicas, las liquidaciones periódicas, u otras que pueden exigir los poderes públicos, las organizaciones no lucrativas pueden desarrollar otros mecanismos adaptados a sus especificidades y a sus colectivos involucrados.

Entre otros, podemos encontrar herramientas de carácter informativo, como las memorias anuales de actividades, las páginas web o los boletines periódicos, o también de carácter participativo, como la creación de espacios de encuentro o la realización de grupos de discusión.

En los últimos años, la propia maduración del sector no lucrativo ha llevado a las entidades a trabajar para generar mecanismos de autorregulación sectorial, como los códigos éticos o de conducta, o la definición de indicadores de transparencia y buen gobierno. Estas herramientas, generalmente impulsadas por las estructuras de segundo y tercer nivel (coordinadoras, federaciones, plataformas de entidades, etc.), suponen un importante mecanismo porque facilitan la colaboración entre las organizaciones, a la vez que visibilizan los valores y objetivos compartidos.

Si bien estos mecanismos presentan algunas limitaciones derivadas fundamentalmente de la propia voluntariedad de adhesión y de la eficiencia de los mecanismos de control de su cumplimiento, son un buen ejemplo de los esfuerzos del sector para construir unos mínimos estándares comunes que permitan velar por una buena gestión de las entidades.

Las organizaciones de la sociedad civil están realizando avances en la búsqueda y definición compartida de estándares sectoriales. Durante el Encuentro se presentaron algunas iniciativas de transparencia impulsadas por el propio sector, tanto de entidades de Latinoamérica como de España:

Coordinadora de ONG para el Desarrollo (www.congde.org)

Un ejemplo de herramienta desde el sector es el grupo de trabajo sobre transparencia de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo (CONGDE). Este grupo, que lleva trabajando en este ámbito desde hace más de cuatro años, elaboró una batería de recomendaciones para mejorar la transparencia de las entidades. Este primer documento fue presentado en el I Encuentro del sector de las ONGD celebrado en el 2007 y posteriormente consensuado por las entidades de la CONGDE.

La propia maduración del sector no lucrativo ha llevado a las entidades a generar mecanismos de autorregulación sectorial.

Las organizaciones de la sociedad civil están realizando avances en la búsqueda y definición compartida de estándares sectoriales.

A partir de entonces, y a raíz de algunos casos de irregularidades por parte de algunas entidades en abril de 2007, el grupo se consolidó y redactó un documento de indicadores de transparencia y buen gobierno, como mecanismo de regulación interna.

En la elaboración de este documento, según explicó Eduardo Guijarro del Grupo de Transparencia de la CONGDE, se ha intentado responder a las inquietudes y criterios de las ONGD de la Coordinadora. Asimismo, se ha pretendido que los indicadores sean objetivos y que corrijan algunas deficiencias de otros sistemas de verificación con los que las entidades “no se sentían cómodas”.

La herramienta de indicadores está estructurada en dos partes: indicadores de transparencia e indicadores de buen gobierno. A su vez, éstos se organizan por temas: misión, valores, base social, órgano de gobierno, entre otros. El sistema está pensado para ser valorado por un auditor externo y para hacer una valoración ponderada, es decir, que cada indicador tiene un peso relativo dentro del bloque, en función de su relevancia.

Observatorio de la Calidad (www.observatoriodecalidad.org)

Otra iniciativa de regulación sectorial es el Observatorio de la Calidad, un proyecto de la Plataforma de ONG de Acción Social, diseñado con el objetivo de ser “un punto de encuentro común donde localizar y concentrar información respecto a temas de calidad”.

Este observatorio se rige por la Declaración de compromisos por la Calidad en el Tercer Sector, presentada en el 2006 en el Congreso Calidad, Tercer Sector y Política Social. En ella se plantea la necesidad de que las ONG informen sobre su actuación y trabajen con mayor calidad y transparencia en sus respectivos ámbitos. A día de hoy, hay 72 entidades adscritas a esta declaración.

ONG por la Transparencia (www.ongporlatransparencia.org.co)

ONG por la Transparencia es una red de organizaciones colombianas cuyo objetivo es “consolidar una cultura de la transparencia orientada por el principio de la autorregulación”. La iniciativa de transparencia de esta red se desarrolla en dos modalidades, una colectiva y otra individual, ambas complementarias y necesarias para lograr el propósito establecido.

La metodología colectiva implica lograr acuerdos entre organizaciones localizadas en un mismo territorio para que, de manera voluntaria, brinden información agregada al público en general. Esta práctica colectiva consiste en la realización de ejercicios de recolección de información estratégica de diversas organizaciones sobre su quehacer durante un periodo de tiempo determinado.

La modalidad individual obedece al compromiso de las organizaciones de publicar en su página web, o a través de una página común de la red, unos mínimos de información pública sobre quiénes son y qué hacen. Estos mínimos de información fueron contruidos por consenso y contribuyen también a respaldar la información que las organizaciones brindan en los ejercicios colectivos de rendición social de cuentas.

El número de organizaciones que participan en la iniciativa de Ong por la Transparencia se va incrementando cada año de manera significativa. En el 2007 se pasó de las 34 organizaciones que había en el 2006 a 219 y en el 2008 se consiguió la participación de 322 organizaciones en todo el país.

Chile Transparente (www.chiletransparente.cl)

Chile Transparente, Capítulo Chileno de Transparency Internacional desde 1998, combate la corrupción en las organizaciones públicas y privadas chilenas y trabaja para que las entidades consoliden una cultura de la transparencia. Para ello, desarrolla indicadores que permiten conocer la realidad y percepción de la transparencia y la corrupción en el país.

Chile Transparente posiciona la transparencia como un concepto de influencia transversal. Asimismo, crea conciencia sobre los beneficios

Chile Transparente posiciona la transparencia como un concepto de influencia transversal y crea conciencia sobre los beneficios que conlleva ser transparente.

de la transparencia en todas las entidades, dando a conocer los costes económicos y sociales que implica la corrupción.

Chile Transparente aboga por la definición de estándares sectoriales, desde el propio Tercer Sector, y por una transparencia activa que debe irse incorporando a la cultura de la organización y formar parte de los procedimientos de la ONG.

One World Trust (www.oneworldtrust.org)

One World Trust (OWT) es un centro de investigación internacional con sede en Londres. Su trabajo se centra en el desarrollo de herramientas y recomendaciones sobre transparencia y responsabilidad social. El proyecto de autorregulación en las OSC que llevan a cabo tiene como objetivo apoyar el fortalecimiento de las entidades a nivel mundial, promoviendo el uso de la regulación sectorial y contribuyendo al conocimiento de los mecanismos existentes.

OWT cuenta con un portal (<http://www.oneworldtrust.org/csoproject/>) dedicado a las iniciativas de transparencia promovidas por las propias organizaciones. La web recoge más de 320 acciones por parte de entidades de más de 80 países. Cada iniciativa tiene una página única con un resumen de su contenido, detalles de contacto, mecanismos de cumplimiento, seguimiento y sanción, entre otros. Además, el portal ofrece un mapa interactivo con informes de análisis e información relacionada con la rendición de cuentas de las organizaciones.

One World Trust ha identificado diferentes mecanismos de autorregulación a nivel mundial como los códigos de conducta, las certificaciones, los servicios de información, los grupos de trabajo, las herramientas de autoevaluación y los premios a las buenas prácticas, entre otros.

6.2. Otras iniciativas

Además de las iniciativas de transparencia desarrolladas por el propio sector, existen otros mecanismos de evaluación de la transparencia. En este sentido, se supone que, al ser una evaluación externa, se garantiza la imparcialidad y la independencia. Sin embargo, el debate sobre la aplicación de estos mecanismos, que tienen una existencia relativamente reciente, está dividido dentro del sector no lucrativo, ya que cuenta con seguidores pero también con detractores.

En América Latina no se han creado entidades certificadoras específicas para el Tercer Sector y es prácticamente inexistente el número de organizaciones que se han adherido a algún sistema de estandarización externo, según el informe de *Ver a través*. Si bien es cierto que las OSC resaltan la importancia de contar con un sistema de evaluación que aplique criterios uniformes de transparencia, su aplicación ha suscitado críticas entre las entidades latinoamericanas.

Aunque la situación en España es diferente, porque sí existen entidades y empresas que realizan certificaciones, estos mecanismos también han despertado tanto interés como controversias. En el *II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector* también se presentaron algunas de estas iniciativas de evaluación externas.

Fundación Lealtad (www.fundacionlealtad.org)

La Fundación Lealtad es una entidad privada, no lucrativa e independiente que fue creada en 2001 por un grupo de potenciales donantes concienciados de la "escasa colaboración de la sociedad con las ONG." Su misión consiste en "aumentar la transparencia de las ONG para fomentar la confianza de particulares y empresas en las ONG, con el objetivo de incrementar las colaboraciones".

La Fundación analiza gratuitamente a las entidades que voluntariamente lo solicitan, basándose en nueve principios de transparencia y buenas prácticas: funcionamiento y regulación de los órganos de gobierno; claridad y publicidad de la actividad social; planificación y seguimiento de la actividad; comunicación e imagen fiel a la información; transparencia en la financiación; pluralidad en la financiación; control en la utilización de los fondos; presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales y promoción del voluntariado.

SGS – ONG Benchmarking (www.es.sgs.com)

SGS es una empresa de certificación, inspección y verificación que trabaja a nivel mundial. ONG Benchmarking es un certificado emitido por SGS, cuyo fin es "proporcionar a las ONG, a los donantes y a la sociedad en general, una valoración independiente basada en el análisis de cuatro perspectivas: dimensiones de buenas prácticas, expectativas de los donantes, componentes gerenciales y pasos de mejora continua."

ONG Benchmarking integra 108 indicadores y es un sistema de evaluación creado a partir de más de 23 normas y códigos éticos, de conducta y estándares de buenas prácticas internacionalmente reconocidos.

7. La transparencia y la sociedad relacional

7.1. La relación con otros agentes

La sociedad ha sufrido importantes cambios en los últimos años. Se ha pasado de la sociedad industrial a la de la información y el conocimiento. Una sociedad en la que la comunicación y la interactividad son pilares básicos, y donde el flujo de conexiones y relaciones ha aumentado. Estamos, en definitiva, en la sociedad relacional donde los ciudadanos desean ser partícipes y protagonistas de las decisiones que les afectan. Cualquier organización, gobierno, empresa o institución que no tenga en cuenta este cambio sustancial, será ajena a los intereses de la ciudadanía.

La sociedad relacional requiere establecer alianzas de colaboración entre los diferentes agentes sociales basadas en la confianza.

La sociedad relacional requiere establecer alianzas de colaboración entre los diferentes agentes basadas en la confianza. Y es en este punto donde la rendición de cuentas y la transparencia son aspectos claves para la legitimidad, la credibilidad y la construcción de esa confianza social.

En este contexto, las entidades han adquirido un rol más importante y un mayor reconocimiento como agentes de transformación social. Por eso es necesario el debate y el intercambio, para un mejor entendimiento y una mejora de las relaciones.

En el *II Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector* se celebró un foro de agentes bajo el título "Cómo nos relacionamos: ideas para ser más transparentes". A continuación se detallan las principales aportaciones del debate.

El Tercer Sector y la Universidad

El número de investigadores universitarios que encuentran en el Tercer Sector un área para la docencia y la investigación ha aumentado en los últimos años. También el interés por los temas relacionados con la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad social, según José María Herranz, profesor de la Universidad Europea Miguel de Cervantes.

En el contexto latinoamericano, la Universidad no está tan preocupada por la transparencia en las OSC, según comentaron algunos asistentes. En este sentido, en el debate se destacó la necesidad de que tanto las entidades como la Universidad fomenten lazos de unión y colaboración para que existan más investigaciones sobre el tema.

José María Herranz, profesor y director de Comunicación, insistió en la importancia de la comunicación no entendida sólo como un proceso informativo sino como un proceso de participación. Así, comentó que "si se multiplica la gestión de la comunicación por la transparencia se obtiene notoriedad". Es decir, las entidades deben gestionar la comunicación y buscar nuevos canales comunicativos para sus diferentes destinatarios. "La

comunicación hay que trabajarla a medio y largo plazo para que exista reconocimiento y se refuerce la reputación.”

Por último, el profesor pidió a las entidades más colaboración para que se pueda investigar más sobre el Tercer Sector y favorecer la mejora del funcionamiento de las organizaciones. En este sentido, la investigación se identifica como un elemento clave para la evolución, consolidación y legitimación del tercer sector.

El Tercer Sector y la Administración pública

Cuando hablamos de la relación entre las entidades no lucrativas y la Administración pública se plantean dos cuestiones: la transparencia y la confianza. Dos cuestiones que requieren matices distintos, según puntualizó Juan Mato, director general de Política Social del Ministerio de Sanidad y Políticas Sociales.

En este sentido, Mato destacó que la transparencia está regulada por ley y que el control de la utilización de fondos públicos es “exhaustivo”, e incluso a veces “exagerado”. Existe un control financiero del departamento que otorga una subvención, un control del Estado y un control del Tribunal de Cuentas, si lo cree conveniente.

La confianza, por su parte, viene determinada por el cumplimiento de la legalidad pero no sólo por eso, según Mato. La confianza es un proceso y está basada en hechos y datos: la reputación de la entidad, la forma de trabajar, la historia, la eficiencia de su actividad, entre otros aspectos.

Otra dimensión importante en esta relación es la participación de las entidades. “Deben existir mecanismos de participación institucionales, donde ambas partes se doten de un marco para tratar temas de interés común”, señaló Mato. La independencia también es para Mato un elemento esencial para la construcción de una “sociedad civil potente y con voz”.

Como ideas de mejora, Mato habló de la importancia de favorecer los procesos de transparencia en el ámbito legislativo. La Administración pública tendría que ayudar a las entidades, eliminar barreras y reflexionar sobre posibles cambios legislativos.

El Tercer Sector y los medios de comunicación

El debate de la transparencia se debe abordar desde la comunicación, pero no sólo con los medios sino con los socios, los voluntarios y la sociedad en general, según Eduardo Sanz, periodista director del programa Solidaridad de Radio Nacional de España. En este sentido, Sanz señaló la falta de coordinación entre las entidades y los periodistas, hecho que dificulta a veces la comunicación y la relación entre el Tercer Sector y los medios.

Como idea de mejora, Sanz propuso que los periodistas y las entidades se coordinen más para conseguir el acceso de las organizaciones no lucrativas a los medios públicos, así como el acceso de los socios locales de cooperación (las entidades de los países del sur que trabajan con las entidades del norte).

Las organizaciones tendrían que superar también el tema de los impactos en los medios. Algunas, comentó Sanz, sólo prestan atención al número de apariciones en los medios y no al por qué salen, cuándo, qué tipo de mensajes transmiten, etc.

Otro aspecto que tendrían que cambiar las entidades, según el periodista, es el corporativismo. Se deberían crear foros de debate y espacios para las denuncias de irregularidades dentro del sector.

Las plataformas de segundo y tercer nivel

Dado que las entidades aspiran a conseguir un bien social, la competencia en este ámbito debería convertirse en colaboración, según Teresa Sanjurjo, directora de la Asociación Española de Fundaciones. Ésta señaló la importancia de que el Tercer Sector busque alianzas para trabajar en red. "La competencia no es el problema, es la inercia de querer inventar la rueda cada semana". Para unir esfuerzos es importante la confianza y para conseguirla es necesaria la transparencia.

Sanjurjo también destacó la necesidad de que las entidades no pierdan el foco y trabajen para conseguir su misión, que no se desvíen de su labor. Además, pidió a la Administración pública que simplifique los procesos administrativos para facilitar la gestión de la transparencia entre las entidades.

Por su parte, Analía Bettoni, presidenta de la Asociación Nacional de ONG de Uruguay (ANONG), subrayó el papel importante que juegan las plataformas de segundo nivel en un "sector atomizado" donde hace falta más coordinación. "Las acciones de las coordinadoras tienen más impactos y fuerza que las que puedan tener las entidades pequeñas. Tienen que rendir cuentas a sus asociadas y predicar con el ejemplo, fomentar y promover la transparencia."

Así, Bettoni apuntó que en la rendición de cuentas debe haber cierta flexibilidad para que cada organización pueda adaptarse a sus posibilidades, recursos, niveles profesionales, etc. En este sentido, es importante que las entidades de segundo nivel capaciten a las entidades de base para que sean capaces de gestionar la transparencia.

Ambas comentaron que las organizaciones han de incorporar la transparencia como una herramienta estratégica de aprendizaje y no como una obligación o una mera exigencia legal.



Parte III. Buenas prácticas de transparencia en el Tercer Sector

8. Taller de intercambio de buenas prácticas iberoamericanas

Durante el Encuentro se desarrolló un taller de intercambio de experiencias para visibilizar el trabajo realizado desde las entidades iberoamericanas y aprender de las buenas prácticas llevadas a cabo. El objetivo era compartir diferentes iniciativas y fomentar la reflexión conjunta.

A continuación se detalla la lista de buenas prácticas seleccionadas para el Encuentro:

País	Título	Entidad
Bolivia	Rendición de cuentas hacia la comunidad Alteña	Centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza
	Mujeres líderes y emprendedoras	Ser Familia
España	El uso de la página web como herramienta de transparencia	ALBOAN
	Retos, dilemas, logros y fracasos: un paso más allá en la rendición de cuentas	Médicos Sin Fronteras
	Carta de Calidad: compromisos para la calidad de las entidades del Tercer Sector Social de Cataluña	Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
	El compromiso por la calidad, la transparencia y el buen gobierno	Cruz Roja Española
Nicaragua	Rindiendo cuentas sobre el quehacer de la Sociedad Civil nicaragüense	Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local (RNDDL)
República Dominicana	Programa de Pequeños Subsidios	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
	Rehabilitación	Asociación Dominicana de Rehabilitación

País	Título	Entidad
Uruguay	Normas de ética y calidad de la Federación Uruguaya de Comunidades Terapéuticas	Federación Uruguaya de Comunidades Terapéuticas
	Código de Conducta Ética de la ANONG	Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG)
	Fundación Teletón	Fundación Teletón
Venezuela	La rendición de cuentas hacia los beneficiarios	Parroquia Coche y El Valle del Municipio Libertador Asociación Civil Niña Madre



8.1. Algunas de las prácticas presentadas

CÓDIGO DE CONDUCTA ÉTICA DE LA ANONG

ORGANIZACIÓN RESPONSABLE:

Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG) (www.anong.org.uy)

PAÍS:

Uruguay

ÁMBITO DE ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD:

Fortalecimiento de la sociedad civil organizada



La ANONG es una asociación civil sin fines de lucro de segundo nivel, fundada en 1992, que engloba actualmente a 93 organizaciones no gubernamentales de Uruguay. La actividad de las organizaciones que forman parte de la asociación está vinculada al desarrollo en una amplia diversidad de temáticas: ciencias sociales, comunicación, consumidores, cultura, derechos humanos, desarrollo local, salud, economía, educación, infancia, integración regional, juventud, medio ambiente, mujer, pymes, salud, sindicalismo, tercera edad, violencia, vivienda y voluntariado.

¿En qué consiste esta experiencia?

Objetivos y metodología

Dado el papel cada vez más relevante que tienen las organizaciones de la sociedad civil en el fortalecimiento de la democracia y la ejecución de las políticas públicas, emerge con fuerza la necesidad de profundizar en el tema de la legitimidad, credibilidad y confianza de las entidades. Su creciente protagonismo ha vuelto la mirada de la sociedad sobre sus actuaciones. Ante esto, las organizaciones asumen como desafío afianzar los sistemas de confianza basados en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas.

Con este objetivo, la ANONG se propuso en el año 2007 elaborar un Código de Conducta Ética que brindara un marco de legitimidad y confianza a sus organizaciones. Después de un largo proceso de elaboración y consulta con las entidades asociadas, el Código fue aprobado en abril de 2008.

El Código consta de dos partes: una primera, donde se presentan los rasgos distintivos de las organizaciones de la asociación y los principios que las organizaciones se comprometen a cumplir; y una segunda, donde se detalla la información relativa a su aplicación y cumplimiento.

Las ONG socias de la ANONG se suscribirán voluntariamente al Código de Conducta, pero es obligatorio estar de acuerdo con el mismo para poder seguir en la asociación o afiliarse a la misma. Por otra parte, se establece la creación de una Comisión de Seguimiento del Código, encargada de difundir el Código, promover su cumplimiento y asesorar a las ONG en su implementación.

Planificación y preparación

El Código incluye principios fundamentales, principios operativos y pautas que pretenden servir de guía para la gestión y convertirse en un instrumento de fortaleza para las propias organizaciones. Está formado por un conjunto de normas mínimas sobre buenas prácticas que servirán para mejorar las relaciones entre los diferentes agentes sociales.

Como punto de partida, se tomaron las experiencias de la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE) y la Asociación de ONG Chilenas (ACCIÓN). El proceso de redacción fue un proceso largo, en el que se intentó involucrar a las entidades asociadas.

Evaluación

La elaboración de un Código de Conducta Ética ha sido un avance importante para la asociación como forma de autorregulación y uno de los mecanismos más adecuados dadas las características de la asociación. La ANONG, como tal, no tiene las potestades ni capacidades de evaluar o auditar la labor de sus socias, pero sí puede favorecer aquellos procesos de autorregulación que apuesten por la transparencia o la incidencia política.

¿Por qué es importante esta experiencia?

La elaboración de este Código permitió a las organizaciones pensar más allá de su propia institución y vislumbrar cuáles son las posibilidades que se tiene como sector para generar legitimidad en la sociedad.

La aprobación de este Código tuvo además muy buena repercusión entre los diferentes agentes sociales.

¿Qué se puede aprender de ello?

Si bien la elaboración del Código fue un proceso lento, que requirió concienciar a las ONG sobre los beneficios y los valores de la iniciativa, se valora como de suma importancia por varios factores:

- Ha permitido que un sector de las OSC tome conciencia de la importancia de legitimarse y generar sistemas de confianza.
- Permitió a las organizaciones pensar como sector, dejando de lado las particularidades institucionales propias.
- Se identificaron cuáles son los principios mínimos voluntarios a cumplir por las OSC, sin que implique una intromisión externa de otro actor.
- Se ha conseguido tener una actitud proactiva en términos de autorregulación, adelantándose a regulaciones que puedan venir impuestas desde otros sectores.
- Es el primer Código de Conducta Ética de ONG en Uruguay.

MUJERES LÍDERES Y EMPRENDEDORAS

ORGANIZACIÓN RESPONSABLE:

Ser Familia

PAÍS :

Bolivia

ÁMBITO DE ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD:

Capacitación, microcrédito y asistencia técnica



Ser Familia es una entidad sin fines de lucro dedicada al diseño y a la ejecución de proyectos sobre juventud y mujeres en riesgo de exclusión en Bolivia.

¿En qué consiste esta experiencia?

Objetivos

Desarrollar una propuesta innovadora que responda a las demandas y características de las mujeres jóvenes emprendedoras provenientes de hogares con bajos recursos económicos mediante una intervención integral de capacitación, microcrédito, asistencia técnica y apoyo a la sostenibilidad.

Metodología

Desde el año 2005 se viene implementando este proyecto con mujeres de entre 17 y 29 años, rescatando el modelo de banca comunal y generando un proceso de intercambio de experiencias entre las mismas socias.

La asociación evalúa y recomienda a las mujeres que tienen un proyecto el camino que podrían seguir. La parte fundamental de la metodología es lograr que las socias desarrollen habilidades y competencias a través de las sesiones de formación, de tal manera que contribuyan al fortalecimiento de la organización, de su negocio y de las relaciones que establecen con su familia y su barrio.

Durante el proceso se desarrollan las siguientes acciones centrales:

-Capacitación: El enfoque de Ser Familia parte de la base de que todas las personas tienen experiencias y saberes previos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de iniciar un proceso formativo. Dicha metodología tiene su fundamento en el concepto pedagógico del "aprender haciendo". El rol del coordinador será facilitar el proceso, en lugar de transmitir conocimientos acabados.

-Apoyo y acompañamiento: Se realizan servicios de capacitación y orientación en temas de salud, liderazgo y habilidades sociales para dar mayor seguridad a cada emprendedora. Al mismo tiempo, desde el área de servicios de desarrollo empresarial, se les apoya con asistencia técnica, capacitación en gestión y otras ayudas en temáticas relacionadas con el emprendimiento.

-Información y rendición de cuentas: Las asociaciones en asamblea de socias eligen a su junta directiva (presidenta, tesoreras y secretaria de

actas), quienes se encargan en cada reunión de registrar y administrar los recursos con el apoyo de Ser Familia.

Planificación y preparación

Todo el proceso de implementación, planificación y preparación del proyecto es desarrollado con representantes de las asociaciones en asamblea.

Cada asociación organiza, por medio de su directiva, las siguientes actividades: registro de recursos y pagos, asistencias, actividades de capacitación, ingreso de nuevas participantes, actividades adicionales de integración con la comunidad y familia.

Evaluación

En los años de implementación, esta experiencia ha generado una participación de más de 1500 socias, de las cuales un 30% son mujeres jóvenes. La sostenibilidad de las nuevas unidades económicas, por influencia del acompañamiento, alcanza el 86% de vigencia por encima de los 3 años. Las mujeres acceden en un 52% a los servicios médicos con mayor confianza y frecuencia.

¿Por qué es importante esta experiencia?

-Es una modalidad innovadora en Bolivia, ya que recoge las experiencias, lecciones aprendidas y aspectos positivos de proyectos o instituciones que trabajan con la banca comunal.

-Responde de manera integral a las demandas y necesidades planteadas por un sector importante de la Población Económicamente Activa (PEA) de Bolivia.

-Integra la participación de las mujeres mediante la transparencia de los procesos y recursos de cada asociación. Genera estrategias e información sobre las cuentas y la participación de cada socia.

-Las mujeres se constituyen en profesoras y asesoras técnicas cuando quieren iniciar o implementar un emprendimiento.

-Ser Familia incorpora en sus procesos un fácil acceso a la información (incluyendo oportunidad y no discriminación), con un lenguaje e instrumentos comprensibles, con información precisa y con calidad.

¿Qué se puede aprender de ello?

-Los programas son poco sostenibles si no responden a las necesidades y no generan participación-información.

-La transparencia en los procesos se puede alcanzar generando y dotando de herramientas sencillas a la población beneficiaria, para que ésta a su vez pueda registrar, informar, generar intervenciones en los registros económicos y las actividades de capacitación.

-En el diseño de los proyectos es importante romper con la presentación de la población beneficiaria como *pobre* y *sin experiencia*, por una presentación más positiva que muestre a la mujer como una líder y emprendedora.

RETOS, DILEMAS, LOGROS Y FRACASOS: UN PASO MÁS ALLÁ EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS

ORGANIZACIÓN RESPONSABLE:

Médicos Sin Fronteras

PAÍS:

España

ÁMBITO DE ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD:

Médico-Humanitaria



Médicos Sin Fronteras es una organización médico-humanitaria, de carácter internacional, que aporta ayuda a poblaciones en situación precaria y a víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin discriminación por raza, religión o ideología política.

¿En qué consiste esta experiencia?

La memoria de actividades es, junto con la página web, una de las herramientas de rendición de cuentas más extendidas y utilizadas por las entidades del Tercer Sector. De forma complementaria a la memoria de actividades, cada vez es más habitual que las organizaciones elaboren otras publicaciones temáticas o específicas para comunicar aspectos que van más allá de los que tradicionalmente se incluyen en las memorias.

Este es el caso de la buena práctica presentada: la publicación de Médicos Sin Fronteras (MSF) *Retos, dilemas, logros y fracasos de nuestras acciones en 2006*. En esta publicación, la rendición de cuentas es un tema nuclear tanto en el contenido como en el formato y la forma de explicar las acciones llevadas a cabo. En el documento no sólo aparecen los logros de la entidad durante el 2006 sino también los retos a los que se han tenido que enfrentar a lo largo del año y los objetivos que no han podido conseguir.

La estructura del documento refleja la relevancia de la rendición de cuentas. Comienza con dos artículos de reflexión realizados por la presidenta de la entidad y el director general: *Más rendición de cuentas y Por qué, para qué, a quién y cómo rendir cuentas*, respectivamente. En el espacio dedicado al para quién se muestran los actores a los que MSF rinde cuentas y algunos de los mecanismos de transparencia utilizados.

Pudimos responder de forma innovadora a crisis de creciente intensidad en los Territorios palestinos, donde intervinimos para asistir a personas sin acceso a atención primaria de salud y tratamos enfermedades crónicas a raíz del embargo occidental y la huelga de funcionarios.

No pudimos dar pasos significativos en materia de nutrición en Níger, donde la evolución terapéutica y la inversión por parte de otros actores desde la crisis de 2005 requerían mayor creatividad. Tratamos a un gran número de personas con malnutrición, pero no conseguimos ir mucho más lejos, esencialmente debido a dos motivos interrelacionados: (1) a excepción de la respuesta a crisis manifiestas, la

Por último, en el capítulo dedicado a *Misiones y proyectos del 2006*, la información está expresada en términos de “pudimos” y “no pudimos”.

¿Por qué es importante esta experiencia?

La estructura, contenido e intención de esta publicación supone un giro en la forma tradicional de entender la rendición de cuentas e implica entenderla como una oportunidad para explicar no sólo cuáles son las actividades realizadas sino también cuáles han sido los objetivos conseguidos y los que no, cuáles son los criterios utilizados para decidir qué actividades se realizan y cuáles no, etc.

El hecho de que se hayan incluido dos artículos de reflexión sobre la rendición de cuentas refuerza el discurso generado en torno al tema y ayuda a construir conciencia pública sobre el mismo. También demuestra la coherencia entre el documento y la práctica de la entidad como una apuesta estratégica de avanzar en la cultura de la transparencia.

Finalmente, entender la comunicación de las actividades desde esta perspectiva significa promover la cultura de la confianza en lugar de la del “éxito”. Aprovecharla para argumentar los retos y fracasos de las iniciativas ayuda a sensibilizar sobre la realidad del contexto de intervención de la entidad. Esta información facilita que las personas involucradas en la entidad conozcan su funcionamiento real y la complejidad de sus procesos.

¿Qué se puede aprender de ello?

-La rendición de cuentas es un concepto amplio que va más allá de la rendición de cuentas económicas. Significa ser capaces de dar respuesta y explicar aspectos como la misión, los valores, la forma de trabajar, la toma de decisiones dentro de la organización, etc.

-Entendida desde esta perspectiva, la rendición de cuentas implica una evaluación continua de las acciones realizadas y de los objetivos planteados.

-El análisis de los logros y fracasos permite disponer de herramientas para planificar y ajustar acciones futuras. La rendición de cuentas genera aprendizajes organizativos importantes a la hora de afrontar las intervenciones de las organizaciones no lucrativas.

-El compromiso de una organización hacia la transparencia puede visibilizarse de forma sencilla, sin necesidad de desarrollar nuevas herramientas de comunicación. En este caso, lo innovador es el contenido y la forma de explicar las acciones.

-*Retos, dilemas, logros y fracasos de nuestras acciones en 2006* surge en un momento en el que en España salieron a la luz pública distintos casos de supuesta corrupción en ONG. En un contexto en el que se hace más necesario reforzar la legitimidad y la confianza social se impulsan nuevas formas de comunicar que pueden mantenerse a lo largo del tiempo. En el caso de MSF, esta publicación ha tenido continuidad en el tiempo y por lo tanto supuso un punto de inflexión en el ámbito de la comunicación al servicio de la transparencia y la rendición de cuentas.

RINDIENDO CUENTAS SOBRE EL QUEHACER DE LA SOCIEDAD CIVIL NICARAGÜENSE.

ORGANIZACIÓN:

Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local (RNDDL).

PAÍS:

Nicaragua.

ÁMBITO DE ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD:

Desarrollo local, participación ciudadana y descentralización.



La Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local es una entidad de la sociedad civil organizada con 16 años de experiencia, cuenta con 53 miembros, la mayoría ONGD, con presencia en el 67% de los municipios del país.

¿En qué consiste esta experiencia?

La experiencia de la RNDDL consiste fundamentalmente en la rendición de cuentas hacia su membresía y hacia todos los actores involucrados a través de los siguientes medios y actividades:

-Cada año el equipo de coordinación de la Red, junto con la Secretaría Ejecutiva, elabora un informe narrativo y financiero a partir de los informes bimensuales y las valoraciones emitidas por los equipos territoriales de la Red en las sesiones de evaluación del Plan Operativo Anual (POA).

Este informe es presentado a la máxima instancia de la Red, la Asamblea General, y una vez que es aprobado se presenta a las agencias que cooperan con la Red. Éste refleja en detalle los aportes de cada agencia de cooperación y la utilización de los mismos, así como los resultados alcanzados en los proyectos y actividades de ese año. El informe se entrega en forma impresa a la membresía y se envía por correo electrónico a todas las agencias que cooperan con la Red.

-La Asamblea General, además de ser la instancia donde se discuten y aprueban las estrategias y posiciones de la Red, es un espacio de comunicación permanente entre las y los miembros, con el Equipo de Coordinación y con la Secretaría Ejecutiva; esto incluye rendiciones de cuentas periódicas (financiera y política). La rendición de cuenta política se hace en cada Asamblea Ordinaria o Extraordinaria y la financiera se hace una vez al año.

-Auditoría general externa. Además de las auditorías externas de cada agencia de cooperación, la Red realiza una auditoría a todos los fondos recibidos cada año. La auditoría es presentada a la Asamblea General y agencias de cooperación.

-La Secretaría Ejecutiva elabora un informe bimensual de avance del POA de la Red, que es presentado y discutido en las reuniones ordinarias del Equipo de Coordinación de la Red. Este informe es el resumen de las cartas

semanales de seguimiento que la Secretaría elabora y envía a toda la membresía todos los lunes. Este informe es enviado a las agencias de cooperación.

-Reuniones ordinarias del Equipo de Coordinación de la Red donde, al menos tres veces al año, se discute sobre el avance del POA y de la ejecución presupuestaria.

-Boletín electrónico de la Red, donde bimensualmente se reflejan temas generales del desempeño de la Red, así como valoraciones políticas de temas de coyuntura.

-Página web donde se cuelgan todos los productos elaborados por la Red.

-Informe financiero anual que se presenta al Ministerio de Gobernación.

¿Por qué es importante la experiencia?

La rendición de cuentas no ha sido una práctica común entre las organizaciones de la sociedad civil en Centroamericana y Nicaragua no escapa de esta situación. Sin embargo, se han desarrollado algunas experiencias valiosas y existe un interés creciente de la sociedad civil por avanzar en materia de transparencia y rendición de cuentas.

La experiencia de la Red Local es muy importante por ser un espacio con una variada membresía a la cual se debe rendir cuentas periódicamente, además de hacerlo con la cooperación internacional y con el Ministerio de Gobernación. A partir del 2008 la Red se planteó la tarea de avanzar en un proceso de información y rendición de cuentas hacia la ciudadanía en general. Además la importancia de esta experiencia se puede sintetizar en las siguientes consideraciones:

-En Nicaragua existe una corrupción generalizada tanto en las esferas públicas como privadas.

- En la Red, la rendición de cuentas ya es parte del quehacer institucional de la organización.

-La sociedad civil nicaragüense viene desarrollando su trabajo en un ambiente político poco favorable, sobre todo aquellas organizaciones civiles que trabajan en el fortalecimiento de derechos de ciudadanía y que buscan cómo influir en las políticas públicas.

¿Qué se puede aprender de ello?

-La rendición de cuentas genera un ambiente de cooperación de la membresía y facilita la gestión de recursos.

-Mayor participación de la membresía en la planificación, el seguimiento y la evaluación de los procesos impulsados desde la Red.

-Ubica a las entidades en una posición favorable para la incidencia política y para exigir rendición de cuentas a los funcionarios públicos.

Acto de clausura: Resumen del discurso de Kumi Naidoo



Resumen del discurso de clausura

Kumi Naidoo, presidente honorífico de CIVICUS y director ejecutivo internacional de Greenpeace

A un amigo, Martin Sime, le preguntaron una vez qué era una ONG, y él contestó: "Para saberlo hay que entender a Cristóbal Colón. Cuando se puso en marcha no sabía exactamente a dónde iba, cuando llegó no sabía exactamente dónde estaba y cuándo volvió no sabía dónde había estado. Pero tuvo un gran impacto en el mundo y con el dinero de otros." Es importante reflexionar sobre nuestra identidad, sobre nuestra organización y sobre de dónde venimos y a dónde vamos.

En el debate de la responsabilidad de la sociedad civil y de la transparencia, ya sea en España, América Latina o África, las entidades tenemos que entrar, no desde una posición de debilidad, sino desde una posición de fortaleza, porque en caso contrario estaremos todo el tiempo a la defensiva.

En el debate de la transparencia, las entidades deben entrar desde una posición de fortaleza y no de debilidad.

Uno de los principales comentarios que debemos afrontar a menudo como ONG es el de los gobernantes cuando dicen que a ellos los elige el pueblo y que por eso tienen legitimidad para implementar políticas y gobernar, mientras que a las organizaciones no. "Vosotros los de la sociedad civil os habéis autoasignado como los que hacéis bien las cosas, y decís que eso os da derecho a tener voz en la política", dicen los gobiernos y el mundo de los negocios. Tenemos que saber responder a esto con la práctica.

En el mundo sin ánimo de lucro necesitamos reconocer, y esto es lo que CIVICUS ha estado discutiendo en los últimos diez años, que el aumento de los recursos económicos, la mayor presencia pública de las entidades y la mayor influencia política, suponen, nos guste o no, una mayor responsabilidad pública.

Existe un poderoso principio incorporado al sistema de la sociedad civil, en particular a la comunidad de las ONG, llamado *principio de actúa o perece*. Si no actúas conforme a tu misión, tus programas, tu visión, básicamente te quedarás sin recursos. Y aquí juega un papel importante la responsabilidad.

Pero lo que hemos visto estos últimos años es que la manera en la que hemos respondido al debate sobre la responsabilidad no ha sido tan estratégica ni tan útil como hubiéramos necesitado que fuera, y en parte ha sido debido a nuestras respuestas. Cuando CIVICUS proponía a las ONG internacionales hacer una carta de responsabilidades, nadie estaba conforme con la idea. Pensaban que era una idea importante que se debería hacer pero su respuesta fue: "Si la gente confía en nosotros y todas las encuestas de opinión han mostrado que la mayoría de la gente en el mundo tiene más confianza en las ONG que en otros actores no gubernamentales e incluso que en los gobiernos y en el mundo de los negocios, para qué vamos a destinar recursos a algo así".

Existen dos razones para ello: una es que la confianza no debería darse nunca por sentada. La confianza es algo que se debe trabajar, algo que debería tratarse como la cosa más valiosa que cualquier ONG posee. La segunda cosa que argumentábamos en CIVICUS era que, si no lo hacíamos nosotros desde el sector, nos atacarían desde fuera y entonces tendríamos que hacerlo a la defensiva.

Tres niveles de actuación

Las entidades tienen tres niveles de actuación: macro, meso y micro. Probablemente, un 85% de la energía de las ONG está dedicada a entregar proyectos y programas. Sin embargo, si pones toda tu energía en entregar proyectos y programas, puedes estar haciéndolo durante los próximos mil años que nunca vas a erradicar un problema. Es necesario compaginar el nivel micro con otros niveles. Conseguir que una política cambie es un trabajo mucho más difícil que llevar un proyecto en particular. Pero poner todo tu empeño en cambiar políticas puede no ser efectivo.

También podemos hablar de la actuación macro, meso y micro para los niveles internacional, nacional o por autonomías. En todo caso, hay que tener en cuenta que la responsabilidad civil y la rendición de cuentas serán diferentes dependiendo de si la entidad principalmente está dando servicios, si está intentando influir sobre las políticas o si intenta cambiar estructuras gubernamentales, en definitiva, dependiendo del tipo de ONG.

Otro aspecto importante para reflexionar es el hecho de que en algunos países se está empezando a comercializar la rendición de cuentas. Ante este reto, la mejor reacción por parte del Tercer Sector es la

Las entidades deben organizarse lo mejor posible y ser capaces de definir unos principios éticos, respetando la diversidad de cada organización y cumplirlos.

autorregulación. Esto significa que las entidades deben organizarse lo mejor posible y ser capaces de definir y cumplir unos principios éticos respetando la diversidad de cada organización. Uno de los mensajes más valiosos que nos dejó Albert Einstein para este debate es que “no todo lo que cuenta puede ser medido, y no todo lo que puede ser medido cuenta.”

Para terminar, quisiera transmitirlos ánimos. Cuando tengáis un momento bajo en el que penséis que las cosas no pueden cambiar, recordad que el mundo sería mucho más pesimista, un lugar que daría mucho más miedo si no existieran las ONG. Pensad que se trata de una maratón, que hay que tener energía en todo momento y no va a acabar en un *sprint*.

Anexos

Anexo I. Programa del Encuentro

Lunes, 6 de julio de 2009

09.30h	Inauguración: Sergi Burrull, departamento de Cooperación Internacional de la Obra Social "la Caixa" y Núria Valls, Observatorio del Tercer Sector.
10.00h	Ponencia marco: "La transparencia y la rendición de cuentas. La hora de la acción" Anabel Cruz, Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)-Civicus y Núria Valls, Observatorio del Tercer Sector. Modera: Rosa Inés Ospina, ONG por la transparencia (Colombia)
11.30h	Pausa café
12.00h	Mesa redonda: "Avanzando en la cultura de la transparencia" Eduardo Guijarro, Grupo de Transparencia de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo; Rocío Noriega, Chile Transparente (Chile) y Paloma Ortega, Fundación Chandra. Modera: Marcos Concepción, Asociación Española de Fundraising
14.00h	Tiempo para comer
16.00h	Mesa redonda: "Cómo nos relacionamos: ideas para ser más transparentes" Analía Bettoni, Asociación Nacional de ONG (Uruguay); José María Herranz, Universidad Europea Miguel de Cervantes; Juan Mato, Ministerio de Sanidad y Políticas Sociales; Teresa Sanjurjo, Asociación Española de Fundaciones; Eduardo Sanz, Radio Nacional de España y Rodrigo Segura, Alianza ONG (Rep. Dominicana). Modera: Núria Valls, Observatorio del Tercer Sector
18.30h	Fin de la 1ª jornada

Martes, 7 de julio de 2009

09.00h	Mesa redonda: "Mecanismos de evaluación de la transparencia" María Luisa Gómez, Observatorio de la calidad - Plataforma de ONG de Acción Social; Carolina Jiménez, Fundación Lealtad; Lorena Mumenthaler, SGS y Rosa Inés Ospina, ONG por la transparencia (Colombia) Modera: Laia Grabulosa, Observatorio del Tercer Sector
10.30h	Pausa café
11.00h	Taller: "Intercambio de buenas prácticas en transparencia en las organizaciones del Tercer Sector" Rodrigo Aguilar, Ser Familia (Bolivia); Analía Bettoni, Instituto de Comunicación y Desarrollo - Asociación Nacional de ONG (Uruguay); Rosario Cuadra, Red de Desarrollo Local (Nicaragua); Laia Grabulosa, Observatorio del Tercer Sector; Iliana Muñoz, Sinergia (Venezuela); Rocío Noriega, Chile Transparente (Chile) y Rosa Inés Ospina, ONG por la transparencia (Colombia). Dinamiza: Anabel Cruz, Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)- CIVICUS
13.00h	Clausura: "La cultura de la transparencia: un valor incorporado en las organizaciones de la sociedad civil" Kumi Naidoo, presidente honorífico de CIVICUS (Sudáfrica) y director ejecutivo internacional de Greenpeace. Presenta: Anabel Cruz, Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)- CIVICUS
14.30h	Fin de la 2ª jornada

Anexo III. Ponentes y moderadores

Rodrigo Aguilar, director ejecutivo de Ser Familia (Bolivia)

Analía Bettoni, coordinadora de proyectos del Instituto de Comunicación y Desarrollo y presidenta de la Asociación Nacional de ONG (Uruguay)

Sergi Burrull, departamento de Cooperación Internacional de la Obra Social "la Caixa" (España)

Marcos Concepción, director de la Asociación Española de Fundraising (España)

Rosario Cuadra, coordinadora del equipo de dirección de la Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local (Nicaragua)

Anabel Cruz, directora del Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay) y presidenta de CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation)

Maria Luisa Gómez, directora gerente de la Plataforma de ONG de Acción Social (España)

Eduardo Guijarro, miembro del Grupo de Transparencia y Rendición de Cuentas de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo (España)

Laia Grabulosa, responsable de proyectos del Observatorio del Tercer Sector (España)

José María Herranz, docente de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (España)

Carolina Jiménez, directora de análisis de Fundación Lealtad (España)

Jeannet Lingan, miembro de One World Trust (Reino Unido)

Sara López, técnica de comunicación del Observatorio del Tercer Sector (España)

Juan Mato, director general de Política Social, Ministerio de Sanidad y Políticas Sociales

Lorena Mumenthaler, analista de SGS (España)

Iliana Muñoz, directora ejecutiva de Sinergia (Venezuela)

Kumi Naidoo, Ex-Secretario general de CIVICUS, presidente honorario de CIVICUS y director ejecutivo internacional de Greenpeace.

Rocio Noriega, investigadora de Chile Transparente (Chile)

Paloma Ortega, responsable del área de Comunicación de Fundación Chandra (España)

Teresa Sanjurjo, directora general de la Asociación Española de Fundaciones (España)

Eduardo Sanz, director del programa "Solidaridad" de Radio Nacional de España

Rosa Inés Ospina, miembro del equipo coordinador de ONG por la transparencia (Colombia)

Núria Valls, coordinadora del Observatorio del Tercer Sector (España)

Asociación Española de Fundaciones (España)

Asociación privada e independiente que agrupa a fundaciones españolas de las más diversas dimensiones, finalidades y ámbitos de actuación (local, provincial, autonómico, nacional e internacional). Su misión es trabajar en beneficio del conjunto del sector fundacional, tanto a corto como a medio y largo plazo, en pro de su desarrollo y fortalecimiento.

Asociación Española de Fundraising (España)

Entidad cuyo objetivo es contribuir a mejorar el impacto y el resultado de las causas sociales para las que trabaja mediante la comunicación, el debate, el intercambio de ideas y experiencias. Desde la entidad se pone una especial atención en los procesos vinculados a la captación de fondos.

Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales (Uruguay)

Asociación civil sin fines de lucro que integra a 90 organizaciones no gubernamentales de Uruguay dedicadas a diversos ámbitos.

Chile Transparente (Chile)

Organismo chileno que combate la corrupción desde una perspectiva integral, creando conciencia sobre los beneficios de la transparencia en las organizaciones públicas y privadas de la sociedad chilena y dando a conocer los costos económicos y sociales que implica la corrupción.

CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation)

Alianza internacional de organizaciones dedicada a fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil alrededor del mundo.

Coordinadora de ONG para el desarrollo de España (España)

Entidad que se encarga de la coordinación e impulso del trabajo conjunto de las organizaciones y entidades que comparten un código de conducta común, así como la prestación de asistencia y apoyo a sus organizaciones y la representación de sus intereses y valores compartidos ante la sociedad, las administraciones públicas y otras instituciones y entidades externas a la misma.

Fundación Chandra (España)

Organización privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo es facilitar la participación e interacción de los diferentes agentes sociales en proyectos de desarrollo y acción social, utilizando como medio las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Fundación Lealtad (España)

Institución certificadora sin ánimo de lucro que fue constituida en 2001 por un grupo de donantes. Su misión es fomentar la confianza de la sociedad española en las ONG para lograr un incremento de las donaciones, así como de cualquier otro tipo de colaboración con las ONG.

Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)

Organización no gubernamental de carácter independiente, fundada en 1986 en Montevideo, Uruguay. Su misión es producir conocimientos y generar acciones que contribuyan a una mayor participación ciudadana en la vida democrática, en los procesos de desarrollo nacional y en la integración de América Latina.

Obra Social “La Caixa” (España)

Institución de naturaleza social y no lucrativa que financia e impulsa actividades de carácter social, educativo, cultural y científico. La Caixa, a través de su **Obra Social**, lleva a cabo iniciativas sociales.

Observatorio del Tercer Sector (España)

Centro de investigación especializado en el Tercer Sector, sin ánimo de lucro e independiente, con la finalidad de profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para mejorar el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas.

ONG por la transparencia (Colombia)

Red de organizaciones con el objetivo de consolidar una cultura de la transparencia orientada por el principio de la auto-regulación y encaminada a visibilizar y a generar confianza social.

Plataforma de ONG de Acción Social

Organización de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de España y fortalecer el Tercer Sector de ámbito social. **Observatorio de la Calidad** es un proyecto de la Plataforma de ONG de Acción Social, diseñado con el objetivo de ser un punto de encuentro común sobre temas de calidad. Tiene como misión proporcionar información del estado de la calidad y promover el intercambio de conocimiento entre las ONG españolas.

Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local (Nicaragua)

Espacio de comunicación e intercambio horizontal de la sociedad civil nicaragüense, cuya identidad se construye en un proceso permanente de interacción sobre la base de principios y valores acordados entre sus miembros.

Ser Familia (Bolivia)

Organización sin fines de lucro dedicada al diseño y a la ejecución de proyectos sobre juventud y mujeres en riesgo de exclusión social en Bolivia.

SGS (España)

Institución certificadora que proporciona a las ONG, a los donantes y a la sociedad en general, una valoración independiente (el certificado de SGS) basada en el análisis de 4 perspectivas: dimensiones de buenas prácticas, expectativas de los donantes, componentes gerenciales y pasos de mejora continua.

Sinergia (Venezuela)

La misión de esta entidad es ser espacio democrático de articulación, cooperación y creación de oportunidades de participación y fortalecimiento de las OSC para incidir en la construcción de políticas sociales de interés público en aras de una mayor convivencia y equidad social.

Universidad Europea Miguel de Cervantes (España)

Universidad privada de Valladolid, fundada en 2002. Cuenta con unos 1.500 estudiantes, imparte 10 Títulos Oficiales, 10 Títulos Propios y pone en marcha numerosas actividades (Congresos, Jornadas, etc.), Formación Complementaria y Cursos de Español para Extranjeros.

Colecciones OTS

Las publicaciones del OTS son la herramienta para comunicar, compartir y debatir el conocimiento sobre el mundo no lucrativo. Son cuadernos breves, de fácil lectura sobre temas de interés del tercer sector.

Papers de Investigación OTS



La colección "*Papers de Investigación OTS*" está formada por cuadernos que proceden de las líneas de investigación en las que trabaja el OTS. En esta colección se encuentran documentos de investigación presentados a congresos, resultados de trabajos de campo, monográficos, documentos de síntesis...

Debates OTS



Los cuadernos de esta colección recogen y resumen las principales aportaciones, ideas y conclusiones de los actos o actividades que se organizan desde el OTS. Se capitaliza el debate generado sobre algunos de los temas transversales del tercer sector.

Experiencias OTS



La colección "*Experiencias OTS*" recoge buenas prácticas, casos y ejemplos de acciones concretas de las entidades. Son las mismas organizaciones las protagonistas, las cuales comparten sus experiencias y aprendizajes para que puedan ser de utilidad para el resto de las entidades del tercer sector.

Herramientas OTS



Los cuadernos de la colección "*Herramientas OTS*" ponen a disposición de las organizaciones no lucrativas los aprendizajes extraídos de las investigaciones, estudios y talleres desarrollados por el OTS y con la participación del propio tercer sector. Estas publicaciones fomentan el análisis de las organizaciones y, al mismo tiempo, proporcionan herramientas prácticas para su aplicación en la gestión de las entidades no lucrativas.

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.

Colección Debates OTS

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 2007.
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.
08. Los retos del tercer sector. Septiembre 2008.
09. La crisis y el tercer sector: una oportunidad para la transformación social. Octubre 2008.
10. Retos de la gestión y el desarrollo de las personas en el tercer sector. Octubre 2008.
11. La transparencia, un valor en la práctica. Noviembre 2009.



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:

