

José María Medina Rey  
jm.medina@prosalus.es

## TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO EN LAS ONGD TRANSPARENCY AND GOOD GOVERNANCE IN NGOS

Licenciado en Derecho (Universidad de Córdoba) y Diplomado en diseño, gestión y evaluación de proyectos sociales con participación comunitaria (Universidad Autónoma de Santo Domingo). Director de Prosalus (final de 2000 hasta la actualidad). Vocal de Financiación de la Junta de Gobierno de la Coordinadora Española de ONGD (marzo 2004-abril 2006). Presidente de la Coordinadora (abril 2006-marzo 2009). Miembro del Consejo de Cooperación (noviembre 2004-marzo 2009). Profesor colaborador en diversos cursos relacionados con cooperación al desarrollo y gestión de ONG. Ponente en multitud de seminarios, conferencias, mesas redondas relacionadas con estas temáticas. Autor de varios artículos relacionados con el Tercer Sector. Miembro del Consejo de Redacción de la revista Pensamiento Iberoamericano, 2ª época.

### RESUMEN

La transparencia es un valor estratégico para las ONG porque responde a la confianza depositada y estimula que se deposite la confianza, cimentando así la credibilidad y legitimidad de estas organizaciones. Partiendo de una reflexión inicial sobre el control de las ONG y de una aclaración de términos, el artículo hace una presentación de los principales aspectos de una política de transparencia y rendición de cuentas: destinatarios, contenidos e instrumentos. Por último, se presentan tres iniciativas concretas de autorregulación impulsadas por la Coordinadora Española de ONGD que buscan responder a la necesidad de coherencia entre los valores y principios que estas organizaciones declaran tener y sus acciones concretas.

### PALABRAS CLAVE

Transparencia, buen gobierno, rendición de cuentas, autorregulación.

### ABSTRACT

Transparency is a strategic value for NGOs because it responds to the confidence placed in them and stimulates the public to place confidence in them strengthening credibility and legitimacy of these organizations. Starting with an initial reflection on the management of NGOs and a definition of the terminology the author shows the major aspects of transparency and accountability policies: target audience, contents and instruments. Lastly, the author shows three concrete initiatives on self-monitoring promoted by the Spanish Coordinating Committee for NGOs which attempts to respond to the need to foster more coherence between values and principles these organizations contend to have as such as well as concerning their actions.

### KEYWORDS

Transparency, good governance, accountability, self-monitoring.

## SUMARIO:

1. REFLEXIONES INICIALES; ACLARACIÓN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS
  2. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS COMO VALOR ESTRATÉGICO DE LAS ONG
  3. DESTINATARIOS DE LA RENDICION DE CUENTAS
  4. CONTENIDO DE LA RENDICION DE CUENTAS
  5. INSTRUMENTOS PARA LA RENDICION DE CUENTAS
  6. INICIATIVAS DE AUTORREGULACION PROMOVIDAS POR LA COORDINADORA ESPAÑOLA DE ONG DE COOPERACION AL DESARROLLO
1. REFLEXIONES INICIALES; ACLARACIÓN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS

En los últimos dos o tres años, bien adobado con un par de casos de irregularidades en la gestión de ONG ampliamente tratados por los medios de comunicación, se ha generalizado el debate sobre la transparencia del sector, llegando hasta el gran público. Se han venido usando, a veces como sinónimos, un conjunto de términos y expresiones relacionadas con esta temática, pero entre las cuales hay matices –si no diferencias– importantes de destacar: transparencia, rendición de cuentas, rendición de resultados, autorregulación, buen gobierno, marco legal. Algunas de las cosas que se han dicho y escrito, especialmente desde la primavera de 2007 –en que salieron a la luz los casos de Anesvad e Intervida– hasta ahora, han generado confusión en la sociedad sobre algunos de estos aspectos. Por ello, antes de profundizar sobre el tema, conviene hacer unas reflexiones iniciales y una breve aclaración de términos.

### **1.1 Reflexiones iniciales: el control de las ONG.**

Seguramente la cuestión de fondo que planeaba en la opinión pública a raíz de los casos señalados es quién controla a las ONG. Frente a esta pregunta se ha comentado por parte de algunos autores (Vernis et al, 2004:173) que, al menos desde un punto de vista teórico, los órganos de gobierno –juntas directivas en el caso de las asociaciones y patronatos en el de las fundaciones– son los responsables del control de las actuaciones de las ONG ya que se sitúan al final de la cadena de responsabilidad. En mi opinión, sin cuestionar el papel de responsabilidad que les toca a los órganos de gobierno, creo que es conveniente hacer algunas matizaciones, ya que el control ni empieza ni termina en el órgano de gobierno.

Me parece que es destacable un elemento que puede actuar como sistema de control previo: la propia dinámica de participación que debe darse –y habitualmente se da– en las ONG. Esta participación no será igual en todos los casos porque las realidades personales son diversas y, por tanto, encontraremos en las ONG personas que participan como socias, o como donantes, o como colaboradoras, o voluntarias, o miembros de juntas directivas y patronatos, etc. Pero en todos los casos debe haber una voluntad de hacerlo de forma activa; es un derecho y un deber de todo el que con su dinero, su tiempo, su opinión... apoya la labor de una organización mantenerse informado, es importante que estas personas intenten participar en las actividades que se ofrecen, que visiten periódicamente la web de su organización, que revisen las memorias anuales, que pidan información y que, si ven algo que les llama la atención o que no les parece adecuado, pregunten y pidan explicaciones. La participación es vital para las ONG; nos dinamiza interiormente, nos permite ser fermento en la sociedad, nos da fuerza y legitimidad para desarrollar nuestro trabajo, y además supone el mejor y más eficaz mecanismo de control, porque será enormemente difícil que, en espacios muy participativos, con diversidad de personas involucradas a diferentes niveles, puedan pasar desapercibidos comportamientos irregulares o inadecuados.

Este mecanismo de control interno e informal es complementario con otros. Ya hemos mencionado que hay un control interno formal por parte de los órganos de gobierno, a los que les toca, teniendo bien presentes la misión, visión y valores de su organización, tomar las decisiones clave sobre el enfoque y la estrategia de trabajo así como supervisar la actuación y aprobar al menos anualmente los informes de gestión.

Pero además existen unos controles externos –como veremos más adelante– que entran en funcionamiento después de esta actuación del órgano de gobierno, cuando la ONG, en cumplimiento de la normativa legal que la regula, debe presentar los informes económicos y de actividades realizadas ante determinados organismos públicos, responsables de este control.

E incluso pueden existir otros controles externos que no entran en juego por mandato legal sino por la propia voluntad de la organización que libremente decide someterse a ellos.

Por tanto, al hablar de los sistemas de control que tienen las ONG, podemos hablar de cuatro niveles diferentes y complementarios:

1.1.1 Control interno informal: es el que se produce por la propia dinámica interna de participación en la ONG.

1.1.2 Control interno formal: es el que corresponde realizar al órgano de gobierno en virtud de la responsabilidad que le asigna el marco legal y los propios estatu-

tos de la organización, para velar por el adecuado funcionamiento y por el cumplimiento de la misión y el respeto de los valores de la organización.

1.1.3 Control externo obligatorio: es aquel al que debe someterse la ONG en cumplimiento del marco legal aplicable y que corresponde realizar a diferentes órganos de las administraciones públicas.

1.1.4 Control externo voluntario: es un control al que, sin que sea obligatoriamente exigible –pues va más allá de los mínimos legales-, la organización decide someterse voluntariamente en aplicación de códigos de conducta suscritos o de estándares de buen gobierno adoptados, para fortalecer su credibilidad y su respaldo social.

## **1.2. Aclaración de términos.**

1.2.1 Durante una entrevista de radio –una de las muchas en que participé en 2007 como presidente de la Coordinadora española de ONG de cooperación al desarrollo (ONGD)- surgió la inquietud, a partir de una llamada de un oyente, de que las ONG no tenemos ningún tipo de regulación en nuestro país, que no tenemos obligaciones legales. Como ya hemos apuntado, esta idea no es ajustada a la realidad. Las ONG en España, en términos generales y salvo contadas excepciones, podemos estar constituidas legalmente como asociaciones o como fundaciones y, por tanto, estamos sometidas a los marcos legales que establecen respectivamente la Ley Orgánica del Derecho de Asociación y la Ley de Fundaciones, con sus correspondientes desarrollos. Estas normas, entre otras cosas, establecen unos deberes de rendición de cuentas; periódicamente debemos presentar memorias de actividades y económicas (en muchos casos con cuentas auditadas) a las autoridades correspondientes, registros de asociaciones o protectorados de fundaciones. Igualmente debemos cumplir con unas obligaciones tributarias y de seguridad social. Las obligaciones legales son lo mínimo que todas las ONG tienen que cumplir.

1.2.2 Señalados cuáles son los marcos legales que regulan la actuación de las asociaciones y de las fundaciones, se hace necesario explicar porqué se habla con bastante frecuencia de autorregulación de las ONG. Esto no significa, como en alguna ocasión se ha dicho, que las ONG se regulan a sí mismas como cada una decida. La idea de la autorregulación se refiere al hecho de que determinados grupos de ONG –plataformas, coordinadoras, redes...-, entendiendo que “el buen nombre”, la “buena gestión”, la “orientación por criterios éticos”, en definitiva, la credibilidad es especialmente importante para este tipo de organizaciones, no se limitan a cumplir con las obligaciones legales –con los mínimos- sino que establecen de común acuerdo estándares adicionales que se desarrollan en

códigos éticos, cartas de responsabilidad, directorios, etc. En estas iniciativas de autorregulación se busca reflejar la necesidad de coherencia entre los valores y principios que estas organizaciones declaran tener y sus acciones concretas.

1.2.3 Estos esfuerzos de autorregulación buscan promover el buen gobierno en las ONG, es decir, impulsar un conjunto de buenas prácticas que garanticen una adecuada organización y un funcionamiento eficaz, eficiente y éticamente correcto.

1.2.4 Quizás la palabra más repetida al hablar de estos temas es transparencia. Sin embargo, no siempre está claro qué se quiere expresar con ella. Lo que parece que sí está claro es que, cuando hablamos de transparencia de las ONG, no nos referimos a una propiedad física, sino a la actitud de gestionar información de una determinada manera; quizás no es posible explicar todo lo que una ONG hace, pero sí es fundamental explicar lo relevante, lo importante. No se trata por tanto de mostrar absolutamente todo, pero sí de no esconder cosas importantes.

1.2.5 La idea de transparencia suele ir acompañada de otro concepto, la rendición de cuentas. Aunque en principio pudiera parecerlo, no se trata de un concepto relacionado exclusivamente con la gestión económica o con la contabilidad de una organización, sino que se trata de comunicar a determinados colectivos –normalmente relacionados con la base social de la organización– qué hacemos, cómo lo hacemos, cuánto gastamos y con qué lo financiamos, buscando generar confianza y adhesión.

1.2.6 Las últimas tendencias al hablar de rendición de cuentas apuntan a que las ONG no pueden limitarse a comunicar los cuatro aspectos señalados, sino que además deben explicar qué resultados han conseguido. Por ello hay quien prefiere hablar de rendición de resultados, y hay quien simplemente opta por ampliar el concepto de rendición de cuentas con este quinto elemento.

1.2.7 Por último, es importante diferenciar estos conceptos, especialmente los de transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno, respecto a la implantación de sistemas de gestión de calidad y obtención de certificaciones de calidad. Se suele definir calidad como el conjunto de características de un producto o de un servicio que lo hacen capaz de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Un certificado de calidad es un documento en el que una entidad de certificación, partiendo de una determinada norma de referencia, declara la conformidad de un producto, un servicio o un sistema de gestión con dicha norma. En mi opinión, se puede desarrollar la transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de una ONG sin necesidad de haber obtenido una certificación de calidad. Incluso podríamos decir que el hecho de tener una certificación

de calidad no garantiza necesariamente un comportamiento transparente y un buen gobierno de la ONG.

### **1.3. ¿Control sobre fondos públicos o sobre fondos privados?**

Es bastante habitual escuchar que es necesario un mayor control sobre las ONG en la medida que gestionan fondos públicos. A este respecto es conveniente hacer también una precisión. La obtención y utilización de fondos públicos por parte de las ONG españolas tiene una regulación estricta, con un sistema de control muy intenso.

En primer lugar, la mayoría de las subvenciones públicas se asignan en régimen de concurrencia competitiva. Esto significa que la administración que va a conceder las subvenciones hace pública una convocatoria con una serie de condiciones de acceso y con unas acotaciones sobre el tipo de actividad que puede ser subvencionada. Las ONG presentan propuestas detalladas dentro de los plazos fijados y con las formalidades requeridas, y la administración las estudia y las barema en función de unos criterios que deben ser públicos y objetivos. Las subvenciones se asignan –o al menos se deberían asignar– en función de la adecuación a los requerimientos de la convocatoria y a la calidad técnica de la propuesta.

Una vez que una propuesta es aprobada, la ejecución del proyecto o acción debe regirse por el documento de propuesta, en el que se explicaba detalladamente el contexto, antecedentes, justificación, objetivos, resultados, indicadores, actividades, cronograma, presupuesto, viabilidad y sostenibilidad, sistema de seguimiento y evaluación, etc. La ONG que ha recibido la subvención tiene que cumplir con aquello a lo que se ha comprometido y debe presentar informes técnicos y económicos del proyecto durante la realización del mismo y especialmente al final. No es raro que junto al informe final se exija la realización de una auditoría externa o de una evaluación.

La administración concedente de la subvención tiene varios años –normalmente hasta cuatro– para revisar estos informes finales y, en caso de que entienda que hay alguna irregularidad puede pedir subsanaciones o incluso reintegros parciales o totales de los fondos de la subvención. Y después de este período en que se puede producir la revisión por la administración, durante los años siguientes puede producirse también una revisión –control financiero– por parte de la intervención de la administración correspondiente, que igualmente, si detecta alguna irregularidad, podrá recomendar a la administración la adopción de requerimientos de reintegro y la imposición de sanciones a la ONG. E incluso puede haber una ulterior revisión por parte del Tribunal de Cuentas (o de las Cámaras de Cuentas, en el caso de las Comunidades Autónomas).

Como se podrá entender, las posibilidades de que una ONG cometa irregularidades en la gestión de fondos públicos y resulte impune son remotas. Por tanto, no es la

gestión de fondos públicos la que debe motivar un mayor control o la que está necesitada de una mayor rendición de cuentas, porque la propia normativa y el procedimiento administrativo de su concesión, gestión y justificación ya es de por sí muy exigente. Es más bien la gestión de fondos privados, especialmente si son no finalistas, la que requiere una mayor transparencia y rendición de cuentas.

## 2. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS COMO VALOR ESTRATÉGICO DE LAS ONG

Cuando un cliente se acerca a una empresa buscando un producto que necesita, hay dos aspectos que le resultan básicos: el propio producto (su calidad, su durabilidad, su fiabilidad, en qué medida satisface las expectativas del cliente) y el precio que debe pagar. Después pueden intervenir otros aspectos que habitualmente serán secundarios respecto a los dos señalados: marca, prestigio, trato recibido, cercanía o comodidad de acceso, etc.

En el caso de las ONG no podemos aplicar este esquema tan directamente, porque hay diferencias sustanciales. Las motivaciones que llevan a una persona a acercarse a una ONG pueden ser muy diversas, difíciles de reducir a un producto. Y la relación calidad-precio es difícilmente aplicable. Entran en juego sintonía respecto a la misión y valores de la ONG, identificación personal con su actuación, predisposición personal hacia un determinado sector de actuación, etc. Y para que estas circunstancias se den, la ONG debe darse a conocer, debe dejar que las personas accedan a información sobre ella, sobre su ser, sobre su hacer, sobre su gestión. Será a partir de ahí que podrá atraer a personas que le den su respaldo de diversas maneras: a través de cuotas, de donativos, de trabajo voluntario, de participación en campañas, de respuesta a movilizaciones, etc. Las ONG necesitamos ese respaldo social; es importantísimo para impulsar nuestra actuación y cimentar nuestra legitimidad.

La transparencia y rendición de cuentas responden a la confianza depositada y estimulan que se deposite la confianza. La transparencia se convierte de esta manera en un valor estratégico de las ONG. Y por ello, creo que, en general, estamos de acuerdo que debe ir más allá de las meras obligaciones legales, debe extenderse a los cuatro niveles de control que hemos señalado en el apartado anterior. El cumplimiento de la legalidad es el mínimo exigible a cualquier organización, pero no es suficiente desde un punto de vista de transparencia y rendición de cuentas. A partir de ese mínimo, cada organización puede establecer su propia cota teniendo presentes tres aspectos importantes que definir previamente para poder diseñar su estrategia de transparencia y rendición de cuentas:

- ¿A quiénes debe rendir cuentas? ¿Quiénes son esos grupos de personas que le dan su respaldo y su legitimidad?



- ¿Sobre qué debe rendir cuentas? ¿Qué aspectos de su gestión deben ser mostrados con transparencia?
- ¿Cómo debe hacer su rendición de cuentas? ¿Qué herramientas puede utilizar para ello? ¿Qué coste tiene esa labor de rendición de cuentas?

Como señala Nuria Valls, coordinadora del Observatorio del Tercer Sector, *“avanzar hacia la cultura de la transparencia significa que la rendición de cuentas no es un añadido de la entidad, sino un planteamiento de base de cualquier actividad que se realice. No es una moda pasajera y coyuntural, ya que la actitud que comporta está directamente relacionada con los valores de las entidades. Se trata de una evolución sin retorno en la que conviven diferentes ritmos y maneras de afrontarla. Para conseguir que las entidades se conviertan en auténticos agentes de transformación social, es necesario afrontar el reto global de generación de confianza social desde cada organización, ámbito o colectivo del tercer sector”* (Valls, 2007).

### 3. DESTINATARIOS DE LA RENDICION DE CUENTAS

Son muchos los colectivos frente a los que podemos y debemos rendir cuentas y, probablemente, la profundidad con que hacerlo variará en unos casos y en otros. Cada organización debería hacer su propia reflexión sobre quiénes son los destinatarios de su rendición de cuentas. Sin ánimo de agotar esta reflexión, podemos señalar algunos colectivos que habitualmente estarán en ese público objetivo.

#### **3.1 Trabajadores de la propia organización, tanto personal contratado como voluntario**

El trabajo habitual en una ONG se desarrolla con la participación de personas que tienen una vinculación, bien a través de un contrato laboral –personal contratado- bien a través de un convenio de voluntariado<sup>1</sup> –personal voluntario-. Los órganos de gobierno deben establecer con este grupo de personas una relación de doble vía, de cara a la rendición de cuentas. Por un lado, en su función de orientar, supervisar y aprobar la actuación de la ONG, el órgano de gobierno debe recabar de ellos toda la información necesaria para hacer este seguimiento y para poder después rendir cuentas públicamente. Por otro lado, en tanto que este grupo de personas tienen una participación amplia en el día a día de la organización, el órgano de gobierno debe rendir cuentas ante ellos de las decisiones estratégicas adoptadas para orientar la vida de la ONG.

---

<sup>1</sup> Estos convenios de voluntariado están regulados por la Ley 6/1996, del Voluntariado.

### **3.2 Socios y donantes**

La consideración de qué es un socio en cada ONG tiene cierta complejidad. En el caso de las asociaciones, que por definición son agrupación de personas para perseguir un fin común, la forma de adquirir la condición de asociado, así como sus derechos y deberes, estará establecida en los correspondientes estatutos, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica 1/2002 del Derecho de Asociación. Los asociados tienen el derecho a ejercer su voto en aquellas decisiones que los estatutos reserven a la Asamblea General, de la cual forman parte. Por tanto, tienen que recibir toda la información necesaria para poder participar activamente en el ejercicio de su condición.

En el caso de las fundaciones, que se trata de organizaciones en las que lo definitorio es la adscripción de un patrimonio a un fin determinado, no se puede hablar de la existencia de socios en sentido estricto. Sin embargo habrá personas que, con sus aportaciones económicas, colaboran con el sostenimiento y funcionamiento de la entidad. Aunque estas personas no tengan derecho a participar con voz y voto en reuniones de un órgano de gobierno, en la medida que su colaboración contribuye al desarrollo de los fines fundacionales, deben recibir también una rendición de cuentas de la marcha de la ONG.

### **3.3 Beneficiarios de las actividades y programas de la ONG**

Habitualmente cuando hablamos de ONG nos referimos a organizaciones que reúnen una serie de características:

- son no gubernamentales, es decir, tienen una personalidad jurídica independiente de las administraciones públicas y una capacidad de tomar decisiones de forma autónoma;
- son no lucrativas, es decir, los superávits económicos que pudieran producirse en el desarrollo de su misión no pueden ser distribuidos entre sus miembros sino que tienen que ser reinvertidos en las actividades que les son propias;
- son altruistas, es decir, sus actividades buscan un interés general, no un beneficio directo para sus propios miembros (que sería el caso de las entidades mutualistas). En el caso de las ONG de acción social y de cooperación para el desarrollo su acción se dirige a beneficiar a grupos de población que viven en situaciones de exclusión social, económica, cultural o política, tanto dentro de nuestro país como en países en desarrollo.

Por tanto, la relación con los beneficiarios es una parte esencial del ser de las ONG y, en consecuencia, éste debería ser uno de los colectivos receptores de la rendición de cuentas, al menos respecto a aquellas acciones o proyectos que les afectan.

### **3.4 Otras ONG con las que se mantienen relaciones de colaboración y plataformas de las que forman parte**

Es práctica habitual entre las ONG el formar parte de manera estable de plataformas, coordinadoras, redes o alianzas, así como constituir de forma coyuntural agrupaciones para la realización de algún proyecto concreto. Tanto en un caso como en otro –pero con mayor intensidad en el primero–, la ONG debe rendir cuentas ante estos colectivos de los que forma parte. En el caso de las estructuras más estables, la rendición de cuentas deberá ser más general, de forma que el colectivo pueda conocer con detalle cómo es y cómo se gestiona cada una de sus organizaciones miembro. En el caso de las agrupaciones más puntuales, la rendición de cuentas al menos debe alcanzar a los aspectos relacionados con la actividad compartida.

### **3.5 Administraciones públicas con las que se mantienen relaciones de colaboración**

Como ya hemos explicado, el propio marco normativo regulador de la gestión de subvenciones públicas establece una serie de obligaciones de justificación muy exigentes. Sin embargo, en la medida que se entienda la relación de colaboración con las Administraciones públicas como algo que puede ir más allá de las subvenciones –participación en órganos consultivos, colaboración en el diseño de políticas públicas, colaboración en la prestación de determinados servicios sociales, colaboración en investigaciones, etc.–, la transparencia con la que la ONG debe conducirse debe afectar a más esferas de su ser y de su hacer que a las estrictamente relacionadas con la actividad subvencionada.

### **3.6 Sociedad en general**

En la medida que las ONG se dedican a trabajar sobre objetivos de interés general, es lógico pensar que la sociedad en su conjunto debe poder tener acceso a información sobre sus actividades. Pero si además una ONG busca ampliar sus apoyos en la sociedad invitando a diferentes personas a colaborar con su tiempo –voluntarios– o con su dinero –socios y donantes–, deberá realizar una rendición de cuentas genérica y abierta que pueda ser conocida por cualquier persona interesada en conocer con mayor detalle el trabajo de la ONG antes de dar el paso de colaborar con ella.

### **3.7 Para el caso de las ONG de cooperación al desarrollo (ONGD), los socios locales**

Dentro de las formas de trabajo de las ONGD está muy extendida la colaboración con socios locales, es decir, con asociaciones o instituciones propias de los países con los que colabora, con las cuales se establece una relación de asociación a partir de la cual se llegan a acuerdos sobre la identificación de proyectos y acciones, para los que se realiza

una financiación conjunta, estando normalmente el protagonismo de la ejecución del proyecto en manos del socio local y las tareas de asistencia, acompañamiento, seguimiento y evaluación a cargo de la ONGD. También hacia estos socios locales, figuras clave de la labor de las ONGD, debe dirigirse la rendición de cuentas.

#### 4. CONTENIDO DE LA RENDICION DE CUENTAS

La organización y funcionamiento de una ONG implica muchos aspectos sobre los cuales cabe plantearse la rendición de cuentas. Vamos a destacar algunos temas significativos agrupados en seis bloques temáticos:

##### **4.1 Temas relativos a la identidad de la organización**

Existe un conjunto de aspectos cuyo conocimiento puede ayudar a cualquier persona interesada a entender de forma más completa la identidad de la ONG. En este sentido, será interesante que la organización ofrezca una información clara sobre la forma jurídica de constitución –si se trata de una asociación o de una fundación o su personalidad jurídica se apoya en alguna otra forma de constitución- ya que cada una de estas formas tiene unas características propias establecidas por la legislación que las regula.

Será también muy importante que la ONG presente de manera sintética pero clara sus orígenes y su trayectoria, destacando de forma especial la vinculación que pueda existir con alguna organización matriz. Si la ONG, por su origen y constitución está vinculada a un grupo religioso, o a un grupo político, o a un grupo sindical, o a un grupo profesional, etc., sería muy deseable que haga pública dicha vinculación para que cualquier persona interesada en acercarse y colaborar sepa a qué atenerse.

Dentro de este conjunto de temas identitarios, son especialmente relevantes la misión, visión y valores de la organización. Estas formulaciones, que normalmente son sintéticas, condensan de forma intensa la identidad de la organización y deben por tanto ser comunicadas con transparencia.

Será también un contenido importante de este bloque temático de la rendición de cuentas la pertenencia de la ONG a determinadas plataformas y redes, así como la suscripción de códigos éticos.

En definitiva, se trata simplemente de que se pueda saber con claridad y precisión quiénes somos, de cara a que la posible adhesión de nuestros stakeholders sea consciente y fundamentada.

#### **4.2 Temas relativos a la estructura organizativa**

Dentro de este bloque temático, un primer aspecto será la identificación del órgano de gobierno y de las personas que lo forman. Como hemos señalado en apartados anteriores, al órgano de gobierno le compete velar por el buen funcionamiento de la ONG y por el respeto de su misión y valores. Para ello, es conveniente que una adecuada pluralidad cimente una mayor objetividad en la toma de decisiones. Sería relevante, desde un punto de vista de buen gobierno, que no existan relaciones de parentesco entre la mayoría de los miembros del órgano de gobierno, o entre estos y el personal de la organización y, en caso de existir estas relaciones, por transparencia deberían comunicarse especialmente a las personas e instituciones que colaboren con la organización.

Desde el punto de vista de la estructura organizativa es también relevante presentar el organigrama e incluso identificar a las personas que ocupan los puestos más relevantes. Igualmente conviene explicar la estructura o implantación territorial, es decir, qué sedes existen y qué carácter tienen.

#### **4.3 Temas relativos a la orientación estratégica**

Los elementos identitarios nos dicen quién es la ONG y cuáles son sus orientaciones y principios, pero no nos explican qué hace. Este elemento –orientación estratégica– es también importante de cara a conseguir la colaboración de personas e instituciones. En este sentido es necesario dar a conocer el plan estratégico, al menos sus elementos fundamentales, así como las líneas de actuación y los colectivos prioritarios hacia los que se dirige la acción.

En el caso de las ONGD, es muy relevante la presentación de los criterios de selección de proyectos/acciones y de socios locales.

#### **4.4 Temas relativos al funcionamiento y gestión**

Además de explicar quiénes somos y qué hacemos, es importante explicar cómo lo hacemos. Esta es quizás una información menos interesante para la mayoría del público –salvo algún aspecto concreto–, pero sí es relevante para los principales implicados en la vida de la ONG: socios, trabajadores y voluntarios, así como para instituciones que nos aportan recursos. Se trata de conocer cuáles son los procedimientos de trabajo, cómo se gestionan los recursos humanos, qué sistemas de control existen, qué evaluaciones se realizan, cuál es el resultado de las auditorías, si se han implantado sistemas de calidad, etc.

#### **4.5 Temas relativos a la financiación**

Normalmente el manejo de los fondos es el tema sobre el que suelen versar las mayores preocupaciones del público en general. Buen número de ONG se someten anualmente a una auditoría externa de cuentas que, en caso de existir, debe ser publicitada. Pero además será muy importante para reforzar la confianza que se expliquen cuáles son las fuentes de financiación y qué peso relativo tienen cada una en la estructura económica de la organización. Creo que de antemano no se puede calificar como buena o mala una determinada composición de los ingresos de una ONG. Hay organizaciones que tienen el convencimiento de que tienen todo el derecho a acceder a financiación pública, porque son fondos que provienen de los bolsillos de todas las personas que pagan sus impuestos y que, en la medida que las ONG tienen un respaldo social y realizan actividades de interés general, deben poder acceder a esa financiación. Otras organizaciones prefieren tener una financiación exclusivamente privada, especialmente proveniente de aportaciones de personas individuales, entendiéndolo que eso les da mayor independencia frente a las administraciones públicas. Probablemente lo más normal y generalizado entre las ONG sea buscar diversificación entre las fuentes de financiación, procurando una estructura equilibrada. Lo que sí será importante en todo caso es que la ONG facilite información sobre cuáles son sus fuentes de financiación.

Será también muy importante que pueda explicar no sólo cuáles son sus ingresos y de dónde vienen, sino también cuál es la distribución de sus gastos, explicando con la mayor claridad posible que se está computando en cada categoría de gasto.

Junto a ello sería deseable que las organizaciones hagan pública información sobre los criterios o códigos éticos respecto a la financiación y captación, y respecto a inversiones financieras. Igualmente, será relevante información sobre los sistemas de captación de fondos utilizados, sobre los sistemas de control utilizados, etc.

#### **4.6 Temas relativos a los resultados de nuestra labor**

Quizás el aspecto más complejo sobre el que rendir cuentas sea el explicar los resultados alcanzados, fundamentalmente porque para eso previamente hay que medirlos, y la medición de resultados no siempre es fácil y además requiere recursos, en algunos casos en cuantías no desdeñables. Por tanto, no se trata sólo de dar información de los proyectos y actividades realizadas, que ya es importante, sino además poder explicar qué resultados hemos tenido con estos proyectos, en base a qué indicadores lo hemos medido, qué ejercicios de evaluación hemos desarrollado, etc. Todo esto, además de ayudarnos a rendir cuentas de una forma más profunda, nos servirá de base para mejorar nuestro trabajo futuro.

## 5. INSTRUMENTOS PARA LA RENDICION DE CUENTAS

Los posibles instrumentos que se pueden utilizar para realizar la rendición de cuentas pueden ser muy variados, pero todos ellos tienen un coste, requieren invertir unos recursos que dejan de destinarse a proyectos dirigidos a los colectivos beneficiarios. Como se ha comentado (Vernis et al, 2004:185), es posible incluso que este gasto provoque que potenciales donantes dejen de entregar fondos a una organización porque consideren que esta gasta demasiado en acciones de comunicación. Por ello es muy importante buscar un punto de equilibrio, de forma que el consumo de recursos de todo tipo (humanos y económicos) que implica la labor de rendición de cuentas no sea desproporcionado respecto a los recursos que la organización destina a las actividades propias de su misión.

Uno de los instrumentos habituales para la rendición de cuentas es la realización de una auditoría anual de las cuentas de la ONG. No todas las organizaciones tienen obligación legal de realizarla; sólo aquellas cuyo volumen de gestión supere los 2,4 millones de euros. Sin embargo, aunque no exista esa obligación, es una práctica recomendable; de hecho, las organizaciones miembro de la Coordinadora Española de ONGD tienen el compromiso de someterse a ella si su gestión supera los 300.000 euros. En todo caso, será importante no sólo someterse a la auditoría externa, sino además hacer público el resultado.

Otro instrumento normal es la memoria anual, que debe reflejar los principales aspectos del trabajo de la ONG. Normalmente estas memorias de actividades, junto con las cuentas –eventualmente auditadas– de la organización, deben depositarse en determinados organismos públicos (registros de asociaciones y protectorados de fundaciones); pero además, suelen ser objeto de una distribución más o menos amplia entre socios, colaboradores y relacionados. Para algunas ONG, la publicación en soporte papel de una memoria anual puede constituir un gasto importante. Pero caben medios alternativos de menor coste, como puede ser la edición en soporte electrónico para ser distribuido bien en un CD-ROM o bien, en caso de que sea posible, a través de la página web de la organización.

Este último elemento, la página web, puede constituirse en una herramienta muy versátil para la transparencia y la rendición de cuentas ya que puede permitir presentar una amplia información de la organización, que se actualice periódicamente y que recoja muchos de los contenidos sobre los que la organización quiera rendir cuentas de forma general.

Algo similar puede ocurrir con los boletines y revistas, que ofrecen mucha información sobre el trabajo de la ONG y que, en caso de ser excesivamente costosos en soporte papel, pueden sustituirse por boletines electrónicos, que no sólo eliminan el coste de impresión sino que reducen al mínimo los gastos de distribución.

Cada organización, en función de su propia política de transparencia y rendición de cuentas, de los colectivos a los que va dirigida y de los contenidos que recoja, deberá decidir qué conjunto de instrumentos necesita usar para poder atender adecuadamente este aspecto tan crucial de su gestión.

## 6. INICIATIVAS DE AUTORREGULACION PROMOVIDAS POR LA COORDINADORA ESPAÑOLA DE ONG DE COOPERACION AL DESARROLLO

La Coordinadora nació en 1986; es una asociación que actualmente agrupa a más de 90 organizaciones de ámbito nacional y a 17 Coordinadoras Autonómicas, una red que en total integra a más de 500 ONGD. La Coordinadora desarrolla un conjunto de roles: representación institucional; seguimiento de políticas e incidencia; sensibilización y campañas; autorregulación; prestación de servicios al colectivo y al público; promoción del encuentro y el intercambio; generación de conocimiento; movilización de recursos.

La idea de la autorregulación del colectivo estuvo presente desde los inicios. Solamente el hecho de reunirse para hacer cosas juntos, de tener grupos de trabajo temáticos en los que las ONGD interesadas debaten los temas correspondientes y generan posiciones comunes, ya tiene un importante efecto de autorregulación. El espacio de la Coordinadora sirve, entre otras cosas, para que cada ONGD se confronte con las prácticas de las otras organizaciones miembros, y genera una tendencia a ir extendiendo las mejores prácticas.

Además, en el seno de la Coordinadora se han gestado varias iniciativas concretas de autorregulación especialmente importantes: el código de conducta, el directorio y el recientemente aprobado procedimiento de verificación de indicadores de transparencia y buen gobierno.

### 6.1 Código de Conducta

Cuando la Coordinadora cumplió diez años se empezó a pensar en la conveniencia de sintetizar y explicitar en un documento los criterios, valores y principios fundamentales sobre los que se había ido asentando el desarrollo de esta plataforma. El proceso de elaboración de este documento, que duró unos dos años, fue especialmente interesante y rico y dio lugar a un Código de Conducta<sup>2</sup>, tejido a fuerza de consenso, que fue aprobado por las organizaciones miembro en la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998.

La propia introducción del Código de Conducta explicita el esfuerzo de sentar unas bases comunes sobre el consenso, dada la multiplicidad y pluralidad de organizacio-

---

<sup>2</sup> El texto completo del Código de Conducta está disponible en la página web de la Coordinadora.



nes que forman la Coordinadora, expresión de la sociedad plural de la que proceden y oportunidad para abordar el trabajo desde diferentes ópticas.

Según testimonio de Luis Arancibia, que fue presidente de la Coordinadora en aquella etapa de elaboración del Código de Conducta, en algunos momentos durante su preparación algunas personas temieron que los consensos a los que se podía llegar en un espacio tan plural como la Coordinadora fueran evidencias sin gran peso; sin embargo, según ha ido pasando el tiempo, el valor verdadero de los acuerdos y consensos ha ido emergiendo y se han ido convirtiendo en pilares básicos sobre los que construir el trabajo colectivo.

En su primera parte, el Código recoge un núcleo básico de identidad, que es compartido por todas estas ONGD, una definición de los campos de trabajo habituales, unos criterios generales de relación de las ONGD entre sí y con otras personas físicas y jurídicas, unos criterios generales de organización –que incluyen aspectos de transparencia y buen gobierno-, y unas pautas para la comunicación y para el correcto uso de mensajes e imágenes. En la segunda parte, se establecen previsiones sobre la aplicación, difusión y cumplimiento del Código de Conducta, incluyendo la creación de una Comisión de Seguimiento, formada por representantes de ONGD junto con expertos externos de reconocido prestigio, que tiene, entre otras, las funciones de promover el conocimiento y difusión del Código, velar por su cumplimiento, interpretarlo y asesorar a las ONGD en su aplicación.

En su tarea de difusión, la Comisión de Seguimiento ha elaborado en los últimos años una herramienta de autoevaluación. Se trata de un amplio cuestionario organizado a partir de los principios y criterios del Código, para que las ONGD voluntariamente puedan realizar un diagnóstico de su cumplimiento del Código y les permita avanzar en su aplicación.

## **6.2 Directorio**

Desde la Coordinadora se entendió hace ya mucho tiempo, casi 20 años que, para que la percepción social de conjunto sobre las ONGD sea ajustada a la realidad, además de que cada ONGD trabaje con transparencia, es preciso tener datos agregados, poder analizarlos, observar la evolución, hacer comparativas. Por eso, desde hace muchos años, las organizaciones de la Coordinadora han tenido la preocupación de generar y facilitar esta información agregada; esto dio origen en 1990 a un primer directorio.

Como explicaba David Álvarez, presidente de la Coordinadora entre 2003 y 2006, en la presentación del “Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD 2004”, durante años esta herramienta que es el directorio tuvo apariciones y desapariciones. Entre 2003 y 2004 se hizo un esfuerzo de configurar un sistema informático que permitie-

ra recoger cada año las actualizaciones de datos de las organizaciones miembros de la Coordinadora para poder tener una buena información actualizada. En 2005 se presentó este nuevo directorio<sup>3</sup> y un informe de análisis de los datos recogidos; desde entonces se ha ido actualizando año por año, y se han publicado ya cinco informes, en los cuales, además de los datos generales y su evolución, se han desarrollado algunos temas de forma especial.

El Directorio se configura como una herramienta muy importante para la Coordinadora, por muchas razones:

- Las ONGD de la Coordinadora quieren ser transparentes; cada una de las organizaciones miembros desarrolla sus propias prácticas de transparencia, pero además quieren crecer en transparencia como colectivo, haciendo este ejercicio conjunto de publicación de sus datos.
- Las ONGD de la Coordinadora quieren comunicar esa transparencia; el espacio común que supone la página web del Directorio es una herramienta muy útil en este sentido, que viene recibiendo miles de visitas.
- Las ONGD de la Coordinadora quieren aprender, y una de las vías de aprendizaje es la evaluación de lo que hacen; el Directorio es una oportunidad de aprendizaje sobre diferentes aspectos del sector.
- Las ONGD de la Coordinadora quieren mejorar; asumen el desafío de revisarse para mejorar de forma continua, y estos análisis globales –de datos agregados– les permiten contrastar sus prácticas, su trabajo, con esa orientación.

La reforma de Estatutos de la Coordinadora, aprobada en Asamblea General en marzo de 2007 –es decir, antes de que salieran a la luz pública los casos de presuntas irregularidades en dos conocidas ONG que ya hemos mencionado–, estableció para las organizaciones miembro de la Coordinadora la obligatoriedad de facilitar la información requerida en el Directorio cada año. Es un paso que responde al rol de autorregulación que la Coordinadora viene ejerciendo.

### **6.3 Procedimiento de verificación de indicadores de transparencia y buen gobierno**

Partiendo del precedente que suponía el Código de Conducta y sus referencias a la transparencia y al buen gobierno, en una reunión de directores/as de muchas de las organizaciones miembro en junio del 2005 se expresó la necesidad de seguir profundi-

---

<sup>3</sup> Acceso a través de la página web de la Coordinadora

zando y mejorando en este aspecto. Por ello, se decidió incorporar estos temas en el desarrollo del I Encuentro del sector de las ONGD.

En septiembre de 2006 la Coordinadora constituyó un grupo de carácter temporal cuyo objetivo era elaborar un documento de recomendaciones en torno a transparencia y rendición de cuentas. En el encuentro celebrado en febrero de 2007 se presentó un documento, posteriormente publicado (Coordinadora, 2007), con más de cien recomendaciones para impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y el buen gobierno.

Debido a la importancia del tema, la Junta de Gobierno decidió impulsar el grupo, abrirlo a la incorporación de todas las organizaciones que quisieran participar y darle carácter de estable, con un primer mandato muy claro: "A partir del documento de recomendaciones presentado en el encuentro del sector, elaborar una batería de indicadores de transparencia y buen gobierno que responda a las inquietudes y criterios de las ONGD de la Coordinadora, que corrija deficiencias de aplicación observadas en otros sistemas de verificación de la transparencia y que sean tan objetivos que su verificación pueda realizarse por cualquier auditor externo, aunque no tenga conocimientos profundos sobre el tercer sector".

El grupo, con una composición plural, trabajó intensa y sistemáticamente, incorporando momentos de consulta amplia a todas las organizaciones de la Coordinadora así como espacios de participación. Esta herramienta de indicadores y su procedimiento de aplicación han sido aprobados en la Asamblea General Ordinaria de la Coordinadora, celebrada el 28 de marzo de 2009.

Esta iniciativa de autorregulación surgida en el Coordinadora responde a un doble objetivo:

- Por un lado, esta iniciativa quiere tener un enfoque promotor de la transparencia y el buen gobierno entre las ONGD miembro, identificando una serie de parámetros que el conjunto del sector identifica como buenas prácticas.
- Por otro lado, la aplicación de este procedimiento supondrá un ejercicio público de rendición de cuentas, que se añade y refuerza otros que ya vienen haciendo tanto de forma individual (memorias, auditorías, evaluaciones...) como colectiva (directorío).

Uno de los aspectos más interesantes de este procedimiento aprobado por la Coordinadora es el hecho de haber desarrollado un sistema objetivo, medible, verificable, sin perder de vista elementos cualitativos; esto ha planteado el desafío del diseño de indicadores objetivamente verificables y de un procedimiento adecuado para su verificación.

Junto a ello, resulta también muy interesante que se haya diseñado un sistema en que los indicadores están ponderados en función de su contenido. Partiendo de la constatación de que no todos los indicadores tienen la misma importancia, este procedimiento incorpora el elemento de la ponderación como una parte integrante del mismo a través de una doble vía. Primero, porque clasifica los indicadores en dos categorías, unos de inexcusable cumplimiento y otros relevantes. Y segundo, organiza los 75 indicadores en 11 bloques temáticos dentro de los cuales cada indicador tiene un valor proporcional a su importancia, asignándole un peso relativo dentro del conjunto del bloque. Para dar por superado un bloque temático es necesario que se cumplan todos los indicadores clasificados como inexcusables y además alcanzar una puntuación igual o superior a 70 sobre 100.

Por último es de destacar que se ha realizado un esfuerzo por buscar un sistema creíble y al mismo tiempo factible de verificación. Por ello se ha estimado la necesidad de concurso de un agente externo a las propias ONGD y a la Coordinadora y cuyos informes tengan reconocimiento público. Se pensó como mejor opción en la participación de auditores bajo la modalidad de revisión de procedimientos acordados ya que, para hacer más viable el sistema, no se veía conveniente asignar esta competencia a algún tipo de institución "certificadora" que la ejerciera en exclusividad, ya que ello podría limitar las posibilidades reales de extender su aplicación a muchas ONGD.

Esta reciente iniciativa de autorregulación podrá suponer un nuevo impulso en las prácticas de transparencia y buen gobierno de las ONGD de la Coordinadora en los próximos años.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Coordinadora de ONGD – España. Página web: <http://www.coordinadoraongd.org>  
Coordinadora de ONGD – España. “Código de Conducta”. Texto completo en [http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo\\_de\\_conducta\\_2008\\_1.pdf](http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf)
- Coordinadora de ONGD – España, 2005. “Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004”
- Coordinadora de ONGD – España, 2006. “Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005”
- Coordinadora de ONGD – España, 2007. “Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2006”
- Coordinadora de ONGD – España, 2008. “Informe de la Coordinadora de ONG para el desarrollo - España sobre el sector de las ONGD 2007”
- Coordinadora de ONGD – España, 2007. “La transparencia y la rendición de cuentas en las ONGD. Situación actual y retos”
- Coordinadora de ONGD – España, 2008. “Herramienta de autoevaluación del Código de Conducta”
- VALLS, Nuria. (2007), “La cultura de la transparencia”. *Diari de la Fundació Catalana de l’Esplai* N° 52.
- VERNIS, Alfred, María Iglesias, Beatriz Sanz y Ángel Saz (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Granica, Barcelona (pp.171-198).