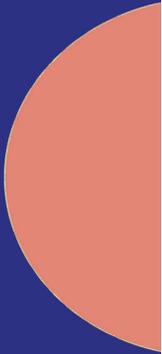


# Revista Española del Tercer Sector



Nº 26 · 2014 · Cuatrimestre I



La *Revista Española del Tercer Sector* está incluida en el Catálogo del sistema de información Latindex.

Coordinadores: Carlos Mataix

Fernando Navarro

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizado para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)).



Esta revista ha sido impresa siguiendo las normativas:  
UNE – EN – ISO – 14001 de gestión ambiental  
UNE – EN – ISO – 9001 de gestión de calidad

Impreso en España - *Printed in Spain*  
Dirección de Producción: Editorial Sepha  
Imprime: Estugraf  
ISSN:1886/0400  
Depósito Legal: M-28037-2013

Fundación Acción contra el Hambre  
Duque de Sevilla, 3  
28002 Madrid  
Tel. 911 840 834  
[secretaria.rets@luisvives-ces.org](mailto:secretaria.rets@luisvives-ces.org)

#### **DISTRIBUCIÓN GRATUITA EN ESPAÑA**

Publicación cofinanciada por el Fondo social Europeo dentro del Programa Operativo Lucha contra la discriminación 2007-2013



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo  
*Invierte en tu futuro*

**LUISVIVES**  
CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES  
ACCION CONTRA EL HAMBRE

# CONSEJO EDITORIAL

## Director

Víctor Renes Ayala, Sociólogo, Ex-director de Estudios de la **Fundación Foessa y Cáritas Española**.

## Secretaría Técnica

M<sup>a</sup> Sol Benavente, **Fundación Acción contra el Hambre**.

## Miembros del Consejo Científico

Silverio Agea Rodríguez, Director General de la **Asociación Española de Fundaciones**.

Óscar Alzaga Villaamil, Catedrático de Derecho Constitucional y académico de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas**.

Luis Ayala Cañón, Profesor de la **Universidad Rey Juan Carlos**.

Luis Cayo Pérez Bueno, Presidente del **Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)**.

Carmen Comos Tovar, Coordinadora General de la **Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)**.

Rafael de Lorenzo García, Secretario General del Consejo General de la **ONCE**.

Juan A. Gimeno Ullastres, Rector de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia**.

Carlos Mataix Aldeanueva, Profesor de la **Universidad Politécnica de Madrid**.

Vicente Marbán Gallego, Profesor titular de la **Universidad de Alcalá**.

Sebastián Mora Rosado, Secretario General de **Cáritas Española**.

José Luis Piñar Mañas, Catedrático de Derecho Administrativo en la **Universidad San Pablo - CEU de Madrid**.

Gregorio Rodríguez Cabrero, Catedrático de Sociología de la **Universidad de Alcalá**.

Joan Subirats Humet, Catedrático de Ciencia Política de la **Universidad Autónoma de Barcelona**.

Tymen J. van der Ploeg, Profesor titular de la **VU-University en Amsterdam**.

Alfred Vernis Doménech, Profesor de **ESADE, Universidad Ramón Llull**.

## Miembros del Comité Científico

Carmen Alemán

Luís A. Aranguren Gonzalo

Pedro J. Cabrera Cabrera

Demetrio Casado

Marta de la Cuesta

Carmen MarcuelloServós

Julia Montserrat

Luís Moreno Fernández

Azucena PenelasLeguía

Manuel PérezYruela

Jesús Ruíz Huerta

J. Ignacio Ruiz Olabuénaga

Carmen Valor Martínez

Fernando Velasco

Imanol Zubero

## Miembros del Comité Asesor

- Comisión Española de Ayuda al Refugiado**, Alfredo Abad Heras
- Asociación Española de Fundaciones**, Silverio Agea Rodríguez
- Obra Social de NovaCaixaGalicia**, Isabel Couceiro Núñez
- Obra Social Ibercaja**, Román Alcalá Pérez
- Confederación Estatal de Personas Sordas**, Concepción M<sup>a</sup> Díaz Robledo
- Confederación Española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual**, Enrique Galván Lamet
- Confederación Española de Cajas de Ahorro**, Carlos Balado García
- Unión Romaní**, Juan de Dios Ramírez Heredia
- Federación Nacional de la Mujer Rural**, Juana Borrego Izquierdo
- Organización Juvenil Española**, José Antonio Callen Larraz
- Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad**, Luis Cayo Pérez Bueno
- Obra Social de Caja Madrid**, Carmen Contreras Gómez
- Price WaterHouse**, Miguel Cruz Amorós
- Obra Social de CAM, Carlos de la Torre Sánchez Obra Social de Unicaja**, Francisco de Paula Molina
- Federación de Scouts de España**, Julio del Valle Iscar
- Obra Social Caixa Catalunya**, Angel Font i Vidal
- BBK Solidaria Fundación**, Arantza Gandariasbeitia Ugalde
- Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló**, José Fernando García Checa
- Médicos del Mundo**, Antonio González
- Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE**, Antonio Jiménez Lara
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social**, Adolfo Jiménez Fernández
- Fundación La Caixa**, Jaime Lanaspá Gatnau
- Plataforma de ONG de Acción Social**, Juan Lara Crevillén
- Plataforma del Voluntariado de España**, María del Mar Amate
- Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias**, Herminia Lozano
- Fundación ESPLAI**, María Jesús Manovel Báez
- Asociación Española Contra el Cáncer**, Isabel Oriol Díaz de Bustamante

**Plataforma de Organizaciones de Infancia**, Juan Merín Reig

**La Caja de Canarias – Obra Social**, Magaly Miranda Ferrero

**Caja de Badajoz**, M<sup>a</sup> José Pajuelo Lebrato

**Universidad Carlos III**, Agustina Palacios Rizzo

**CEPES**, Antonio Pedreño Frutos

**Cruz Roja Española**, Leopoldo Pérez Suárez

**Unión de Asociaciones Familiares**, Isabel Pizarro

**Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios**, Calixto Plumed Moreno

**Confederación de Centros de Desarrollo Rural**, Juan Manuel Polentinos Castellanos

**Fundación Caixa Sabadell**, Fermí Pons- Pons

**Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente**, Luciano Poyato Roca

**Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España**, Kamal Rahmouni

**Fundación Secretariado Gitano**, Isidro Rodríguez Hernández

**Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España**, Roser Romero Soldevilla

**Fundación Viure i Conviure**, Josep Solans I Dominguez

**Federación de Mujeres Progresistas**, Yolanda Besteiro

**Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados**, Paca Tricio Gómez

**Asociación UNIVER-SIDA**, Gema Vela López

**Fundación Caja Granada**, José Villalba García

# ÍNDICE

**Editorial**..... 11-14

## **Artículos**

Las políticas públicas promotoras de la transparencia y el buen gobierno en la sociedad  
*Fernando Casado Cañeque*..... 17-37

La transparencia y sus instrumentos básicos  
*Fernando Navarro García*..... 39-61

La herramienta de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONG de desarrollo: orígenes, evolución y perspectivas  
*Arancha Castejón Silvo, Guillermo González de la Torre Rodríguez, Ángel Acisclo Huélamo Villanueva, José M<sup>a</sup> Medina Rey* ..... 63-94

## **Panorama**

Los sistemas de gestión de calidad: un acercamiento hacia la transparencia  
*Isabel Ortiz Marcos* ..... 97-114

## **Notas y colaboraciones**

Transparencia y buen gobierno en las ONG de Acción Social  
*Félix González López*..... 117-124

Transparencia y buen gobierno como generadores de confianza  
*Pedro León y Francia* ..... 125-131

Transparencia y buen gobierno en el ámbito de la economía social  
*Juan Antonio Pedreño Frutos* ..... 133-140

La transparencia y buen gobierno en el ámbito de las emergencias  
*Antonio Fernández Vicente* ..... 141-149

Transparencia y buen gobierno en el ámbito de las fundaciones  
*Isabel Peñalosa Esteban* ..... 151-159

### **Recensiones y hemeroteca**

Ética de la empresa. Del diálogo a la confianza  
*Domingo García-Marzá* ..... 163-169

Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica  
*Fernando Navarro García* ..... 171-174

Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno  
*Coordinadora de ONGD* ..... 175-186

### **Documentación**

Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno..... 189-191

**Evaluadores** ..... 195-197

**Normas de publicación** ..... 211-220

**Evaluadores** ..... 245-246



**Normas de publicación** ..... 255-261

# E ditorial



---

La búsqueda de la calidad, la transparencia y el buen gobierno ha sido una constante en el sector social durante la pasada década, en la que las ONG han llevado a cabo diversas iniciativas ante la lógica y necesaria demanda de coherencia y de rendición de cuentas. Y si siempre ha sido necesario ser consecuentes con los fines y principios que el propio sector no lucrativo ha asumido y defiende, y con la honestidad y veracidad en el cumplimiento de los mismos, la generación de confianza, dando cuenta de los procedimientos, los métodos y los resultados, ha alcanzado hoy a todos los niveles de la vida pública y de la vida social. No en vano ha alcanzado rango máximo con la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

Independientemente del alcance de esta nueva norma legal, lo que indica es que la transparencia es un requisito previo dadas las evidentes exigencias de la sociedad en todos los ámbitos y en todos los niveles, mucho más si consideramos que el sector no lucrativo lo tiene, y debe tenerlo, en su propia naturaleza. Así pues, 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.

Ahondar y tener una visión de conjunto, al tiempo que rigurosa y completa de lo que debe constituir la transparencia y el buen gobierno, es el objetivo de este número de la Revista del Tercer Sector (RETS). Es necesario ir más allá de la reclamación, evidente por sí misma, de cuentas claras, hasta llegar a cómo funcionan las organizaciones no lucrativas, cómo llevan a cabo su trabajo, cuáles son los procesos internos, sus decisiones, los resultados obtenidos. Y, sin duda, cómo estas organizaciones deben contar con herramientas de control y rendición de cuentas. Éste es el objetivo que pretende la Revista Española del Tercer Sector en este número monográfico.

La sección **Artículos** pretende abordar, lo que podríamos denominar, los fundamentos. Y, para ello, los diversos artículos de esta sección abordarán esta temática desde diversas perspectivas que, en su conjunto, compondrán el puzzle completo de los elementos más críticos implicados en la transparencia y buen gobierno de las ONG.

**Fernando Casado Cañeque**, director y fundador del Centro de Alianzas para el Desarrollo y director Asociado de la Red Global para la Base de la Pirámide, analiza ***Las políticas públicas promotoras de la transparencia y el buen gobierno en la sociedad***. El artículo presenta un análisis histórico sobre la evo-

lución y la gestión del buen gobierno y la transparencia. Describe los principales hitos internacionales hacia nuevos modelos de gobernanza, identifica las principales buenas prácticas innovadoras y define el rol que el gobierno debe adoptar asegurando políticas de buen gobierno y gestión de transparencia con responsabilidad.

**Fernando Navarro García**, director adjunto de Relaciones Académicas de la Fundación Acción contra el Hambre y profesor universitario, en su artículo sobre **La transparencia y sus instrumentos básicos** reflexiona sobre la transparencia y la rendición de cuentas como la capacidad de responder a las peticiones de información de unos ciudadanos cada vez más exigentes. Ser transparente no es solamente la publicación de documentos; sino que deben seguir unas pautas muy concretas para que sean comprensibles.

Por último, en esta sección, se ofrece un amplio artículo sobre **La herramienta de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONG de desarrollo: orígenes, evolución y perspectivas**, realizado por miembros del Grupo de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONG. **Arancha Castejón Silvo**, codirectora de la Fundación IPADE; **Guillermo González de la Torre Rodríguez**, coordinador de Estrategia y Calidad de Manos Unidas; **Ángel Acislo Huélamo Villanueva**, director de Farmacéuticos Sin Fronteras de España; **José M<sup>a</sup> Medina Rey**, director de Prosalus, en este artículo, hacen un balance de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España. Analiza su origen, evolución, implantación y perspectivas futuras y reflexiona sobre el impacto de la Herramienta y las lecciones aprendidas del proceso de construcción y de estos primeros años de implantación.

En la sección Panorama se presenta un artículo que trata de dar cuenta de los enfoques y herramientas para la transparencia y buen gobierno. Isabel Ortiz Marcos, profesora en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid, aborda **Los sistemas de gestión de calidad: un acercamiento hacia la Transparencia**. El artículo se refiere a la necesidad de garantizar la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad, basada en la mejora continua y una buena administración de recursos públicos y privados. El artículo ofrece un panorama muy amplio que recopila distintas herramientas de mejora de la calidad con el objetivo de facilitar y fomentar su uso.

En la sección de **Notas y Colaboraciones** se pretende exponer las prácticas que se están desarrollando en los diversos ámbitos de actuación del sector social, a partir de las ONG que abordan distintas temáticas. Esta sección ofrece las aportaciones de los sectores más relevantes, sin incluir el de la Cooperación Internacional, pues ya se hace una amplia exposición de lo referente a este sec-

tor en un artículo de dicha sección de esta revista. Son notas con las reflexiones y planteamientos que han realizado diversos expertos desde el conocimiento del ámbito en que cada uno actúa y desde la institución en que desarrolla su tarea.

**Félix González López**, responsable de calidad en Cáritas Española, plantea cómo es innegable la importancia de que **las organizaciones de acción social** puedan acreditar la forma de trabajar, los mecanismos de funcionamiento y de rendición de cuentas. Se han dado pasos sustantivos, pero aún es un ámbito en el que queda mucho camino por recorrer, si bien es cierto que se han dado pasos relevantes. **Pedro León y Francia**, director de la Fundación KPMG, **desde la función de Auditoría** se constata la necesidad de recuperar la confianza, a lo que desean contribuir la Transparencia y el Buen Gobierno en las organizaciones. Y este es un objetivo que todos debemos reclamar y al que también debemos contribuir, no solo las personas con responsabilidad en la gestión de las entidades públicas o privadas.

**Juan Antonio Pedreño Frutos**, presidente de CEPES, aborda cómo **las empresas de Economía Social** se rigen por unos principios y valores bien definidos que combinan criterios de competencia y competitividad con criterios de responsabilidad social y solidaridad. Por ello, no solo se sienten cómodas con los principios de la RSE, sino que esta forma parte de su ADN de funcionamiento. **Antonio Fernández Vicente**, responsable de emergencias en la Oficina Central de Cruz Roja Española, plantea cómo se está procediendo con los principios de transparencia y buen gobierno que también se aplican a las actividades de protección y socorro de la población afectada por **situaciones de emergencia y/o crisis**. Por último, **Isabel Peñalosa Esteban**, de la asesoría Jurídica de la Asociación Española de Fundaciones, se refiere a las iniciativas de transparencia y buen gobierno que se han adoptado en **el ámbito fundacional** en nuestro país, considerando a las fundaciones en el contexto general de las entidades sin fin de lucro, aun reconociendo que existiendo algunas diferencias entre asociaciones y fundaciones, derivadas de su distinta naturaleza jurídica y consecuentemente de su estructura.

En la sección **Reseñas y Hemeroteca** se ofrecen una reseña y dos reseñas. La primera es del libro de Domingo García-Marzá, **Ética de la empresa. Del diálogo a la confianza**. Esta obra pretende sentar las bases éticas de la confianza depositada en la empresa desde la idea de diálogo y el posterior acuerdo de todos los grupos de intereses implicados en la actividad empresarial. Sobre esa premisa, el autor explica qué tipo de confianza puede desarrollar la empresa, cómo pueden sistematizarse las condiciones y presupuestos de esta confianza, cómo la confianza necesita apoyarse en una dimensión moral, cómo la moral se manifiesta y encamina a la acción sobre unas bases racionales consecuencia

del diálogo y posible acuerdo de todos los grupos de intereses implicados en su actividad.

La segunda reseña es la del libro de Fernando Navarro García, sobre **Responsabilidad social Corporativa. Teoría y Práctica**. El libro pretende poner las bases teórico-prácticas de la Responsabilidad Social sin pretender ser un manual de filosofía moral, sino construir una propuesta coherente de conceptos y valores que proporcionen un marco adecuado a este nuevo paradigma organizacional. Y la reseña recoge los 25 Indicadores del grupo de Transparencia, que está formado por 4 bloques y los 46 Indicadores del grupo de Buen Gobierno, formado por seis bloques, de la **Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno** que ha elaborado la Coordinadora de las ONGD y que se pueden encontrar en su página web.

En la sección **Documentación** se ofrece una sinopsis de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, siguiente la pauta de su propia exposición de motivos, que ha sido aprobada el 9 de Diciembre de 2013 y publicada en el BOE el 10 de Diciembre de 2013. Esta Ley, considerada como una ley imprescindible para adecuarnos al contexto europeo, y que es un instrumento fundamental para la calidad democrática de un estado, ha sido recibida con gran expectación, pero también con diversas reacciones que señalan la necesidad de mayor desarrollo de determinados elementos, como los que hace notar Transparencia Internacional.

# Artículos



---

# Las políticas públicas promotoras de la transparencia y el buen gobierno en la sociedad

**Fernando Casado Cañeque**

fcasado@globalcad.org

Director y fundador del Centro de Alianzas para el Desarrollo y Director Asociado de la Red Global para la Base de la Pirámide. Doctor en economía y periodista relacionado con temas de desarrollo global, ha trabajado como asesor de diversas organizaciones internacionales, como el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la División de Asuntos Sociales y Económicos de Naciones Unidas (UNDESA), el Banco Mundial, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y ha sido el Coordinador General de la Campaña del Milenio de Naciones Unidas en España. Asimismo, ha trabajado como consultor sénior en el departamento de desarrollo sostenible y responsabilidad social de *Price water house Coopers* (PwC) en Nueva York. Es autor de varios libros, así como realizador de documentales sociales y participa activamente con centros de educación y universidades promoviendo programas de formación. Es formador certificado del SME Toolkit del Banco Mundial, formador acreditado del *Partnership Brokers Accreditation Scheme* (PBAS) y certificado con el marco de proyectos del *GIZ Capacity Works framework*.

## RESUMEN

A continuación, el artículo presenta un análisis histórico sobre la evolución y la gestión del buen gobierno y la transparencia pública desde que su concepto se empezó a utilizar a partir de 1989. Describe los principales hitos internacionales hacia nuevos modelos de gobernanza a través de la cooperación al desarrollo a raíz de las conferencias internacionales sobre la eficacia de la ayuda y gestión de resultados y analiza en detalle el papel de la Comisión Europea enmarcado en el Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea y el Código Europeo de Buena Conducta Administrativa. Asimismo, identifica las principales buenas prácticas innovadoras promoviendo iniciativas hacia el buen gobierno a nivel internacional y define el rol que el gobierno debe adoptar asegurando políticas de buen gobierno y gestión de transparencia con responsabilidad.

## PALABRAS CLAVE

Buen Gobierno, Transparencia, Participación ciudadana, Gestión por Resultados, Buenas Prácticas Innovadoras.

## ABSTRACT

The following article presents a historical analysis of the evolution and management of good governance and public transparency since it was first used in 1989. It describes the main international milestones towards new models of governance through development cooperation following international conferences on aid effectiveness and results management and analyzes the role of the European Commission framed on the White Paper on European Governance and the European Code of Good Administrative Behaviour. It also identifies the major innovative good practice initiatives towards promoting good governance at the international level and defines the role governments should adopt ensuring policies for good governance and transparency managed with responsibility.

## KEYWORDS

Good governance, Transparency, Citizen participation, Management by results, Good Innovative Practices.

## 1. TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO: ANÁLISIS HISTÓRICO

Las políticas públicas de gestión y promoción de transparencia y buen gobierno han experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, poniendo en evidencia no solo su importancia sino la creciente demanda de grupos sociales para que se pongan en práctica.

De hecho, ha habido una proliferación de iniciativas para propagar las prácticas de buen gobierno y transparencia, que incluyen desde políticas públicas y redes de conocimiento para compartir lecciones aprendidas sobre buenas prácticas, pasando por índices que cuantifican el impacto del buen gobierno y la transparencia, a toda una serie de publicaciones, revistas especializadas, conferencias temáticas y jornadas de presentación de casos prácticos que documentan y abogan por el uso de más y mejores prácticas en estos ámbitos. Incluso, casi costaría imaginarse que hubiera un gobierno actual que no hubiera desarrollado una estrategia especial para incorporar una política de buen gobierno y transparencia.

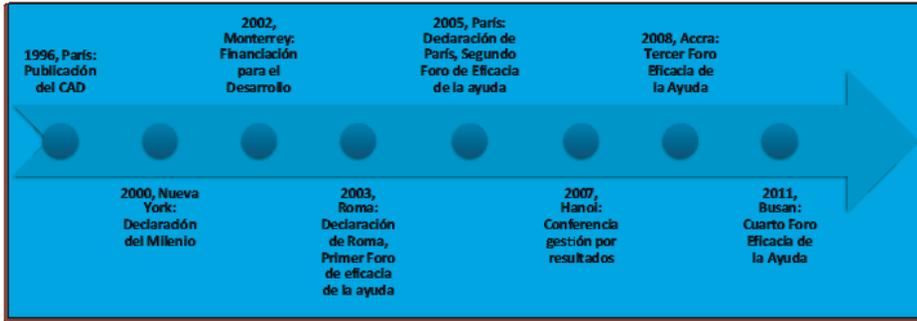
Una de las primeras veces en que el concepto de “Buen Gobierno” fue utilizado en una publicación fue en el Informe del Banco Mundial de 1989 sobre África Subsahariana, donde se calificaba la crisis en la región como una “crisis de gobernanza”, incluyendo la corrupción rampante y la resistencia a las reformas por gobiernos receptores como factores determinantes que creaban una gestión de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) como ineficaz.<sup>1</sup>

A finales de los años ochenta, sobre todo después de la caída del muro de Berlín, el concepto de gobernanza fue ganando aceptación entre profesionales y académicos del sector. Poco a poco, un nuevo enfoque se fue imponiendo, según el cual los regímenes de dudosa legitimidad y malas prácticas de gobierno con falta de transparencia eran cada vez más cuestionados, mientras que la elegibilidad para la AOD empezó a estar condicionada a reformas institucionales por las posibles actitudes de los estados receptores, así como por la manera en que se llevaban a cabo sus asuntos gubernamentales.

Dicho proceso fue, en cierta manera, recogido y consolidado por conferencias internacionales que tuvieron como objetivo proponer un marco de gestión de políticas de desarrollo más justo y eficiente, con un alineamiento de políticas nacionales basadas en el buen gobierno, en evitar el solapamiento, priorizar necesidades y gestionar con transparencia (ver Figura 1).

<sup>1</sup> Banco Mundial, (1989). *SUB-SAHARAN AFRICA: FROM CRISIS TO SUSTAINABLE GROWTH*.

**Figura 1. Principales hitos internacionales hacia nuevos modelos de gobernanza de la cooperación al desarrollo**



Fuente: Elaboración propia

**1996, París:** publicación de la OCDE del informe *“Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation”* a través del Comité de Ayuda al Desarrollo. Se presentan, por primera vez, una serie de indicadores conocidos como los objetivos internacionales de desarrollo que acabaron convirtiéndose en los objetivos del milenio, midiendo el cumplimiento de los gobiernos hacia los compromisos internacionales adoptados.

**2000, Nueva York:** 191 países firman *La Declaración del Milenio*<sup>2</sup>, informe donde se establecen los valores fundamentales esenciales para las relaciones internacionales en el siglo XXI, y se propone una serie de ocho objetivos (conocidos como los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* -ODM) orientados a garantizar un acceso más justo al desarrollo y un proceso de erradicación de la pobreza para el año 2015.

**2002, Monterrey:** se aprueba el *Consenso de Monterrey* en la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo<sup>3</sup> donde se establecen, por primera vez, el acuerdo internacional entre gobiernos y organismos internacionales para crear un marco de financiación conjunto y así lograr alcanzar los ODM.

**2003, Roma:** se aprueba la *Declaración de Roma*<sup>4</sup> en el seno del Primer Foro de Alto nivel sobre la Armonización de la Ayuda, liderada por el CAD-OCDE y los foros de alto nivel sobre eficacia de la ayuda. La Declaración establece,

2 Naciones Unidas (2000). 55/2. Declaración del Milenio. Asamblea General de Naciones Unidas. <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

3 Naciones Unidas (2002). Diálogo de alto nivel de la Asamblea General sobre la Financiación para el Desarrollo. <http://www.un.org/spanish/conferences/ffd/>

4 OCDE (2003). Declaración de Roma sobre Armonización de la Ayuda. Roma. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/31451637.pdf>

por primera vez, una serie de compromisos de armonización y eficacia en la gestión de la AOD, alineando las estrategias de los países socios y haciendo hincapié en reducir los costos de transacción para los países receptores.

**2005, París:** finalmente, en 2005 se aprueba la *Declaración de París*<sup>5</sup> y se crea el principal acuerdo alcanzado hasta el momento entre países desarrollados y en desarrollo para mejorar la coordinación y la efectividad de la ayuda. La Declaración tiene como objetivo una mayor eficacia de la ayuda que contribuya a alcanzar los objetivos de desarrollo y propone una evaluación de todos los países implicados que cuantifique la contribución a la eficacia de la ayuda y, en última instancia, a la eficacia del desarrollo. Asimismo, la Declaración ofrece una guía práctica orientada a la acción, con objetivos específicos que deben cumplirse en 2010.

**2007, Hanoi:** se lleva a cabo la Tercera Mesa Redonda Internacional sobre Gestión por Resultados<sup>6</sup>, reafirmando la importancia de la Declaración de París y los compromisos adoptados tanto en la gestión de recursos y la toma de decisiones orientadas a resultados, como en el de la mutua responsabilidad de donantes y receptores de los resultados del desarrollo.

**2008, Accra:** se aprueba el Programa de Acción de Accra<sup>7</sup>, en el seno del Tercer foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en Accra, Ghana, donde se revisaron los compromisos de la Declaración de París entre las economías desarrolladas, emergentes y en desarrollo, las organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales y parlamentos.

**2011, Busan:** se establece la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo<sup>8</sup> en el seno del Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, cuyo compromiso para la cooperación eficaz es lograr resultados sostenibles de desarrollo. En la Declaración afirman que, si bien la cooperación para el desarrollo es solamente una parte de la solución, esta desempeña un papel catalítico e indispensable en apoyo a la reducción de la pobreza, la protección social, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. El encuentro concluyó con una declaración del Partenariado Global para la Eficacia de la Co-

5 OCDE (2005). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/48278449.pdf>

6 *Managing for Development Results (2007). Third Roundtable on Managing for Development Results - Hanoi, 5-8 February 2007.* [http://www.mfdr.org/3rd\\_Roundtable.html](http://www.mfdr.org/3rd_Roundtable.html)

7 Programa de Acción de Accra (2008). <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-Spanish.pdf>

8 Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2010). <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>

peración para el Desarrollo, que derivó en sustantivos avances en materia de transparencia de la ayuda, rendición de cuentas y gestión más nítida.

Por otro lado, ese mismo año se llevaron a cabo una serie de Declaraciones que ayudaron a homogenizar también las políticas de buen gobierno y de transparencia entre países y las diferentes organizaciones de la sociedad:

- Declaración de Bogotá<sup>9</sup> que incide en la cooperación Sur-Sur.
- Declaración de Dili<sup>10</sup> que aborda las situaciones de conflicto y los estados frágiles.
- Principios de Estambul<sup>11</sup> que ofrece orientaciones a las organizaciones de la sociedad civil sobre cómo convertirse en actores eficaces del desarrollo.

## 2. DIMENSIONES ESPECÍFICAS DE LA GOBERNANZA Y EL BUEN GOBIERNO

Son varias las iniciativas que han intentado estructurar de forma coherente las políticas de buen gobierno a través de dimensiones específicas. Por ejemplo, los investigadores del Instituto del Banco Mundial han definido seis dimensiones principales que debería tener un buen gobierno<sup>12</sup>:

1. Voz y rendición de cuentas, lo que incluye las libertades civiles y la estabilidad política.
2. Efectividad del gobierno, incluyendo la calidad del diseño de políticas y la prestación de servicios públicos.
3. Carencia de cargas regulatorias innecesarias.
4. El estado de derecho, incluida la protección de los derechos de propiedad.
5. Independencia del poder judicial.
6. Control de la corrupción.

Por otro lado, uno de los marcos conceptuales más avanzados del buen gobierno hasta ahora ha sido la definición de la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP en inglés), estableciendo un

9 <http://www.oecd.org/development/effectiveness/45497536.pdf>

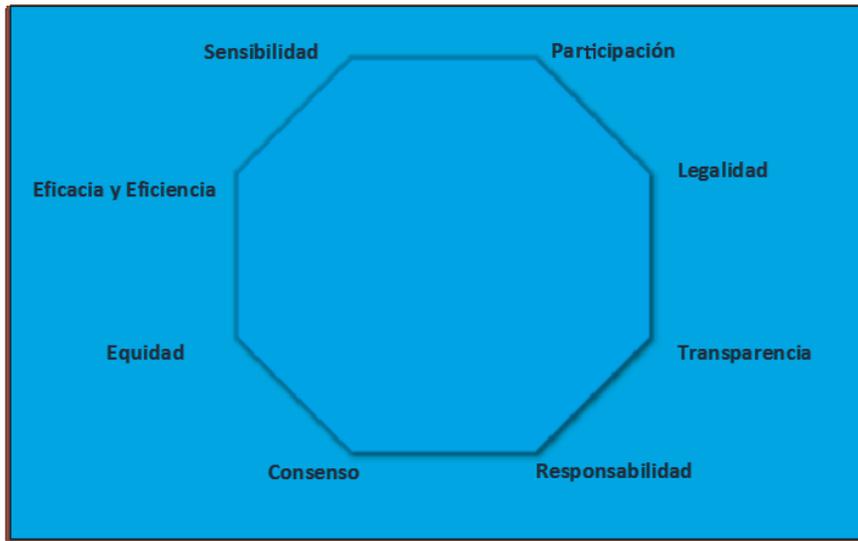
10 <http://www.pbsbdialogue.org//documentupload/44927821.pdf>

11 <http://cso-effectiveness.org/principios-de-estambul,118?lang=es>

12 Carlos Santiso (2001). *Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality*, 7 GEO.

componente adicional al buen gobierno a la hora de definir que “es también responsable de responder a las necesidades presentes y futuras de la sociedad”, y estableciendo ocho dimensiones clave de la buena gobernanza (ver Figura 2)<sup>13</sup>.

**Figura 2. Dimensiones conceptuales del buen gobierno según UNESCAP**



Fuente: *Friedl Weiss and Silke Steiner* (2006)

**1) Participación:** la participación tanto de hombres como de mujeres es definida como el punto clave de un buen gobierno, pudiendo ser directa o a través de intermediarios, instituciones o representantes legítimos. Para lograr un buen gobierno con participación activa, es preciso que la participación esté informada y bien organizada, esto significa libertad de expresión, por una parte, y por otra, una sociedad civil organizada.

**2) Legalidad:** el buen gobierno necesita que su marco legal sea justo y que se imponga de forma imparcial. También requiere una protección total de los derechos humanos, particularmente aquellos de la minoría. La imposición imparcial de la ley requiere de un poder judicial independiente e imparcial y de una fuerza política no corrupta.

**3) Transparencia:** transparencia se refiere a que las decisiones que se llevan a cabo se realicen de forma tal que sigan las leyes establecidas y las normas.

13 *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, What is Good Governance* (2007), <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.pdf> [hereinafter ESCAP].

También implica que la información estará disponible para cualquier persona afectada por esas decisiones y su implementación.

**4) Responsabilidad:** el buen gobierno requiere que las instituciones y los sistemas sirvan a todos los grupos de interés dentro de un marco de tiempo razonable.

**5) Consenso:** el buen gobierno requiere mediación entre los diferentes intereses de la sociedad para alcanzar un amplio consenso en lo que concierne a los mayores intereses del conjunto de la comunidad y establecer cómo se puede llegar a realizarlos. También requiere una perspectiva amplia y a largo plazo sobre las necesidades para el desarrollo humano sostenible y sobre cómo alcanzar los objetivos de este desarrollo.

**6) Equidad:** una sociedad de bienestar depende de si asegura que todos sus miembros sienten que forman parte de la misma y no se sienten excluidos de la inercia mayoritaria de su sociedad. Para ello, se necesita que todos los grupos, pero especialmente los más vulnerables, tengan las oportunidades para mejorar o mantener su situación de bienestar.

**7) Eficacia y Eficiencia:** buen gobierno significa que los procedimientos y las instituciones llegan a resultados que necesita la sociedad al tiempo que lo hacen utilizando de la mejor forma posible los recursos de los que disponen. El concepto de eficiencia en el contexto del buen gobierno también incluye el uso de los recursos naturales de forma sostenible y la protección del medio ambiente.

**8) Sensibilidad:** la sensibilidad es una de las claves para el buen gobierno. Tanto las instituciones gubernamentales como el sector privado y la sociedad civil deben ser sensibles a las demandas del público y a sus grupos de interés. Quién es sensible a quién varía dependiendo en si las decisiones o las acciones tomadas son internas o externas a la organización o institución. En general, una institución o una organización son sensibles a aquellos que estarán afectados por sus decisiones y acciones. La sensibilidad no se puede imponer sin transparencia y sin seguir la ley.

### **3. EL MODELO EUROPEO DE BUEN GOBIERNO Y TRANSPARENCIA**

En su *Libro Blanco* sobre la gobernanza europea de 2001, la Comisión Europea estableció su propio concepto de "gobernanza europea", definido como normas, procesos y comportamientos que influyen la forma en que se ejercen los poderes a nivel europeo, especialmente a través de cinco principios de buen gobierno fundamentales: 1) transparencia; 2) participación; 3) rendición de

cuentas; 4) eficacia y 5) coherencia. Estos cinco “principios de buen gobierno” refuerzan los de subsidiariedad y proporcionalidad<sup>14</sup>.

En el proceso de elaboración del *Libro Blanco*, la Comisión identificó la reforma de la gobernanza europea como uno de sus cuatro objetivos estratégicos a principios del año 2000, reconociendo que la Unión Europea se enfrentaba a un desafío de imponer una actuación urgente para reformar la gobernanza en el marco de los Tratados existentes en ese momento. En ese contexto, se vio necesario actuar de manera urgente para adaptar sus Instituciones y reforzar la coherencia de sus políticas para potenciar la visibilidad de su acción y los principios que la inspiran. Se aceptó que una Unión más coherente no solo sería más fuerte a nivel interno, sino que también vería reforzada su capacidad de liderazgo en el mundo.

El *Libro Blanco*, en esencia, proponía abrir el proceso de elaboración de las políticas de la UE con el fin de asociar a un mayor número de personas y organizaciones en su formulación y aplicación, lo que se traduciría en una mayor transparencia y en una mayor responsabilidad de todos sus participantes.

Entre las medidas más significativas, se aprobaron las siguientes:

- La legislación relativa al acceso a los documentos (Reglamento (CE) n° 1049/2001), que establece el marco para el acceso a los documentos no publicados de las instituciones y organismos de la UE. La Comisión también ha creado un registro de documentos (tal como exige el Reglamento), así como un registro especial para los documentos relacionados con el trabajo de los comités de la “comitología”.
- El lanzamiento de bases de datos que proporcionan información sobre los órganos consultivos y los grupos de expertos que asesoran a la Comisión.
- Amplia consulta de los interesados y evaluaciones de impacto detalladas anteriores a la presentación de las propuestas legislativas. Esto contribuye a garantizar que se tengan adecuadamente en cuenta las preocupaciones de los ciudadanos y de todas las partes interesadas.
- El “Código de buena conducta administrativa<sup>15</sup>” de la Comisión, que constituye una referencia para un servicio de calidad en sus relaciones con el público. Las normas de deontología aplicables al personal de la Comisión figuran en el Estatuto y en sus normas de desarrollo. Por lo que se refiere al nivel político, el Tratado CE incluye disposiciones claras sobre las normas éticas que deben respetar los miembros de la Comisión. Estas

14 European Commission (2001). *European Governance—A White Paper*

15 Comisión Europea (2000). Código de Buena Conducta Administrativa—relaciones con el público. [http://ec.europa.eu/transparency/code/\\_docs/code\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/transparency/code/_docs/code_es.pdf)

han entrado en vigor con la adopción del “Código de conducta para los Comisarios”.

El Código Europeo de Buena Conducta Administrativa tiene especial relevancia ya que acaba representando una guía para los funcionarios de la Comisión en sus relaciones con el público, y define los principios en que deben basarse esa relación: legalidad, no discriminación, proporcionalidad de las medidas con los objetivos perseguidos y coherencia en el comportamiento administrativo.

Más adelante, en 2006, la Comisión Europea elaboró la “Iniciativa Europea a favor de la Transparencia” destinado a fortalecer la transparencia y reglas de la ética para la conducta de los responsables políticos de la UE y para la sociedad civil.

En este contexto, a fin de poder controlar mejor el uso de los fondos de la UE que se gestionan de forma centralizada, se creó una plataforma de Internet para proporcionar fácil acceso a la información existente sobre la identidad de los beneficiarios de los proyectos y programas. Este sitio contiene enlaces a páginas web de los Estados miembros, donde se encuentra información sobre la identidad de los beneficiarios de los fondos de la UE objeto de gestión compartida.

Como parte de esa iniciativa, también se publicó el *Libro Verde sobre Transparencia Europea*<sup>16</sup>, con el objetivo de someterse al control público y rendir cuentas de sus actividades. La Iniciativa cubre un amplio espectro de cuestiones que van desde una mayor información sobre la gestión y el uso de fondos comunitarios hasta la deontología en las instituciones europeas y el marco en el que funcionan los grupos de presión y las organizaciones de la sociedad civil. Concretamente, establece tres elementos clave que marcaron de alguna forma la política de buen gobierno y transparencia de la Unión Europea:

- La necesidad de establecer un marco más estructurado para las actividades de los grupos de interés (grupos de presión).
- Información de retorno respecto de la aplicación las normas mínimas para la consulta de la Comisión.
- Obligación de divulgar información sobre los beneficiarios de los fondos de gestión compartida de la UE.

<sup>16</sup> Comisión Europea (2006). *Libro Verde: Iniciativa Europea en favor de la transparencia*. [http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp_es.pdf)

## 4. BUENAS PRÁCTICAS ACTUALES PARA LA GOBERNANZA Y EL BUEN GOBIERNO

Existen varias iniciativas recientes que han marcado tendencia en la apertura hacia modelos de gestión pública más transparente y eficaz. Algunas de las principales y más relevantes se describen a continuación (ver Figura 3).

**Figura 3. Iniciativas innovadoras promoviendo buenas prácticas de buen gobierno y transparencia**

Iniciativas innovadoras de Buen Gobierno	Principales objetivos
Alianza para el Gobierno Abierto	Mejorar el desempeño gubernamental, fomentar la participación cívica y mejorar la capacidad de respuesta de los gobiernos hacia sus ciudadanos
Índice de Gobernabilidad de Recursos	Medir la calidad de la gobernabilidad en países ricos en recursos naturales
Iniciativa Pública lo que Financias	Exigir a gobiernos y organizaciones del sector de la cooperación que publiquen lo que están financiando
Iniciativa de Presupuesto Abierto	Evaluar el grado de presupuesto abierto de gobiernos entre diferentes países
El Análisis del Impacto Regulatorio	Ayudar a los gobiernos a evaluar el impacto de las regulaciones que proponen
Medición de la Eficacia de los Sistemas de Gobierno	Mejorar el diseño, la implementación y la evaluación de sistemas de gobierno particulares

Fuente: Elaboración propia

### 4.1. Alianza para el Gobierno Abierto

La Alianza para el Gobierno Abierto (OGP–*Open Government Partnership*)<sup>17</sup> es una iniciativa multilateral voluntaria que busca mejorar el desempeño gubernamental, fomentar la participación cívica y mejorar la capacidad de respuesta de los gobiernos hacia sus ciudadanos. En sus primeros dos años, OGP creció de 8 a 60 países participantes, los cuales trabajan con sociedad civil local para desarrollar e implementar un plan de acción nacional de gobierno abierto.

<sup>17</sup> La Alianzas para el Gobierno Abierto (<http://www.opengovpartnership.org/es>).

Estos planes de acción nacionales incluyen compromisos para promover la transparencia, empoderar a los ciudadanos, combatir la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernanza.

Uno de los aspectos más novedosos e innovadores propuestos por OGP es el Mecanismo Independiente de Evaluación (IRM–*Independent Reporting Mechanism*) para evaluar periódicamente el avance de cada gobierno en lo que respecta a sus compromisos, promoviendo la rendición de cuentas a nivel país.

Asimismo, otro aspecto relevante es la Declaración del Gobierno Abierto<sup>18</sup>, suscrita por 54 países que están desarrollando planes de acción suscribiendo la Declaración junto con planes de acción concretos. En la declaración se reconoce que los pueblos del mundo entero exigen una mayor apertura en el gobierno, aceptan su responsabilidad de aprovechar este momento para fortalecer los compromisos políticos con miras a promover la transparencia y se defiende el valor de la apertura con los ciudadanos para mejorar los servicios, gestionar los recursos públicos, promover la innovación y crear comunidades más seguras.

## 4.2. Índice de gobernabilidad de recursos

El Índice de Gobernabilidad de Recursos (RGI, *Resource Governance Index* en inglés)<sup>19</sup> mide la calidad de la gobernabilidad en países ricos en recursos naturales, ya sean recursos de petróleo, gas y minería, diamantes, cobre, u otros minerales, en más de 58 países. Los países analizados producen el 85% del petróleo mundial, el 90% de los diamantes y el 80% del cobre. Debido a que, con frecuencia, suelen tratarse de países frágiles a nivel institucional y político, el futuro de estos países dependerá de lo bien que manejan sus recursos en el medio plazo (en los próximos 10 a 15 años).

La iniciativa nació como respuesta a reconocer que la mala administración y la corrupción tienen muchas manifestaciones y pueden tener graves consecuencias, y que, en algunos casos, países negocian condiciones desfavorables con empresas extractivas, perdiendo potenciales beneficios a largo plazo. Muchos países cobran, sin eficacia, los ingresos provenientes de los recursos naturales y aun cuando los ingresos provenientes de los recursos naturales terminan en las arcas del gobierno, no siempre se utilizan para beneficio público. A menudo, los gobiernos no informan a los ciudadanos y sociedad civil sobre los contratos y los ingresos provenientes de los recursos naturales. Tal y como fundamenta la iniciativa, esta opacidad priva al público de voz o incluso representación en decisiones básicas sobre los recursos naturales.

18 Declaración de Gobierno Abierto (2011). <http://www.opengovpartnership.org/es/acerca-de/declaracion-de-gobierno-abierto>

19 Índice de Gobernabilidad de Recursos -<http://www.revenuewatch.org/>

Las RGI clasifican a los países basándose en un detallado cuestionario cumplimentado por investigadores con experiencia en las industrias extractivas. El Índice evalúa la calidad de cuatro componentes clave de la gobernanza (ver Figura 4).

**Figura 4. Los cuatro componentes del índice de gobernanza de recursos naturales**

<b>Entorno Legal e Institucional</b> (20 %) <b>10 INDICADORES</b> (16 preguntas)	<b>Prácticas de Acceso a la Información</b> (40 %) <b>20 INDICADORES</b> (122 preguntas)	<b>Salvaguardas y Control de Calidad</b> (20 %) <b>15 INDICADORES</b> (35 preguntas)	<b>Condiciones Generales de Gobernabilidad</b> (20 %) <b>5 INDICADORES</b>
El grado en que las leyes, reglamentos y acuerdos institucionales facilitan la transparencia, la rendición de cuentas y la competencia abierta/justa.	La divulgación de información por parte de los organismos gubernamentales mediante reportes periódicos y publicaciones. Debido a que la publicación de información es el mejor indicador de transparencia, a este componente se le atribuye mayor ponderación.	La presencia y calidad de mecanismos de supervisión que fomentan la integridad y evitan conflictos de interés.	El entorno de gobernabilidad en el país, basado en más de 30 mediciones externas de rendición de cuentas, eficacia gubernamental, estado de derecho, corrupción y democracia.

Los componentes incluyen 24 indicadores que evalúan la transparencia y rendición de cuentas de tres mecanismos presentes en la mayoría de los 58 países: empresas de propiedad del estado (10 indicadores), fondos de recursos naturales (8 indicadores) y transferencia subnacional de ingresos provenientes de recursos naturales (6 indicadores). Estos indicadores se utilizan para evaluar estas instituciones y prácticas particulares.

Los resultados del índice 2013 revelan que hay un déficit de transparencia y rendición de cuentas sobre los recursos naturales en todo el mundo, y el déficit es mayor en los países que más dependen de éstos, donde casi 500 millones de personas viven en la pobreza a pesar de la abundancia de recursos naturales. A pesar de que también afirman que en algunos países, entre ellos varias economías emergentes, se demuestra que es posible alcanzar un desempeño satisfactorio en el control de los recursos naturales, sus resultados ponen en evidencia que solo 11 países obtienen una calificación global superior a 70; mientras el resto de los países presenta graves deficiencias en transparencia y rendición de cuentas de los recursos naturales. Concretamente, más de la mitad de la muestra, 32 países, tiene un desempeño débil o simplemente deficiente, y siete países obtuvieron una calificación inferior a 30 (los países son Camboya, Irán, Qatar, Libia, Guinea Ecuatorial, Turkmenistán y Myanmar). Como conclusión final y forma de avanzar a los países, el *Revenue Watch Institute* exhorta a los gobiernos a las siguientes acciones:

- Divulgar los contratos firmados con las empresas extractivas.
- Asegurarse de que los organismos reguladores publican, oportunamente, informes detallados sobre sus actividades, incluidos los ingresos detallados y la información del proyecto.
- Extender los estándares de transparencia y rendición de cuentas a las empresas de propiedad estatal y los fondos de los recursos naturales.
- Hacer un esfuerzo concertado para combatir la corrupción, mejorar el Estado de derecho y garantizar el respeto de los derechos civiles y políticos, entre ellos la libertad de prensa.
- Acelerar la adopción de normas internacionales de información para los gobiernos y las empresas.

### 4.3. Iniciativa “publica lo que financias”

“Publica lo que pagas” (PWYF—*Publish What You Fund*, en inglés)<sup>20</sup> es una organización no lucrativa que fue lanzada en el Foro de Alto Nivel de Accra sobre la Eficacia de la Ayuda 2008, para exigir a gobiernos y organizaciones del sector de la cooperación que publiquen lo que están financiando para evitar solapamientos y fomentar la transparencia del sector.

Parte de la razón por la que se creó PWYF es debido a que los gobiernos donantes no saben lo que otros donantes están gastando o planeando gastar, generando duplicación de esfuerzos en algunas áreas y falta de financiación en otros. Asimismo, sin transparencia de la ayuda, los gobiernos receptores tienen dificultades para saber cómo se invierte la ayuda en su país y dónde y cómo se gasta. Más y mejor información acerca de la ayuda aumenta el incentivo para mejorar la eficacia de la ayuda y cumplir con la necesidad de los contribuyentes para saber que el dinero está siendo bien empleado, y PWYF aporta información para responder al derecho que tienen los ciudadanos, qué tipo de ayuda está llegando al país y de qué forma se está gastando.

Uno de los principales hitos de PWYF fue en febrero de 2011, cuando lanzó la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI) como estándar de datos común. Por primera vez, hubo un acuerdo internacional sobre exactamente cómo la información de ayuda debería ser publicada con el fin de satisfacer las necesidades tanto de los países donantes y receptores.

La Iniciativa ofrece un estándar común para la publicación de información sobre la ayuda, asegurando que los datos que se publican cumplen con cuatro criterios fundamentales de transparencia:

20 *Publish What You Fund*: <http://www.publishwhatyoufund.org/>

- Que sea oportuna.
- Que sea integral.
- Que sea accesible.
- Que sea comparable.

La iniciativa se fundamenta en ofrecer clasificaciones de proyectos universales y definiciones, con el objetivo de que ciudadanos, gobiernos, parlamentarios y personas que trabajan en la comunidad de desarrollo puedan averiguar cuánto dinero se está proporcionando cada año; cuándo será pagado; o cómo se espera que los fondos sean utilizados.

Los donantes eligen sus propios sistemas para la recopilación y publicación de información, pero han establecido un registro central que permite a la gente encontrar información con rapidez y facilidad. El objetivo de la organización es que a través de estas prácticas se amplíe el acceso a la información sobre la ayuda y el resultado en una mayor apertura y rendición de cuentas facilitará controlar la eficacia de la ayuda y, por lo tanto, ayudará a acelerar la reducción de la pobreza.

#### **4.4. Iniciativa de presupuesto abierto**

La iniciativa de Presupuesto Abierto (OBI—*Open Budget initiative*, en inglés) fue creada a través de la Asociación Internacional de Presupuestos<sup>21</sup>, diseñando una encuesta que definen como “la única iniciativa independiente, comparativa y periódica de transparencia presupuestaria y rendición de cuentas en todo el mundo<sup>22</sup>”. La encuesta consta de 125 preguntas realizadas por investigadores independientes en 100 países, con una población total que abarca alrededor de 6,1 mil millones (89% de la población mundial). La población de los 77 países que puntuaron menos de 60 en el índice es de 3,41 mil millones de personas (49,5% de la población mundial). La encuesta está sujeta a un amplio proceso de revisión, que incluye dos revisores anónimos no afiliados a los gobiernos analizados. La mayor parte de las preguntas de la encuesta se centran en la cantidad de información presupuestaria en ocho documentos presupuestarios clave. Las respuestas a las 95 preguntas relacionadas con estos documentos crean una agregación que forma el índice, cuantificando una medida amplia de transparencia presupuestaria de un país, que puede ir de 0 a 100.

Producida cada dos años por expertos ajenos al gobierno, la Encuesta de 2012 revela que los presupuestos nacionales de 77 de los 100 países evalua-

21 Asociación Internacional de Presupuestos - <http://internationalbudget.org/>

22 *Open Budget Initiative* —<http://internationalbudget.org/what-we-do/open-budget-survey/>

dos no cumplen con las normas básicas de transparencia presupuestaria. De manera más grave, un total de 21 países ni siquiera publica la Propuesta de Presupuestos del Estado, el documento más importante para la comprensión de los planes del gobierno para manejar las finanzas del país. Añadiendo gravedad al asunto, el índice identifica el fracaso generalizado de los gobiernos para proporcionar suficientes oportunidades para los ciudadanos y la sociedad civil a participar en los procesos presupuestarios. La puntuación media sobre las oportunidades de participación fue solo 19 de cada 100.

El director de la iniciativa, Warren Krafchik, afirma que *“la ausencia de información y la falta de oportunidades de participación significan que los ciudadanos no pueden entender el presupuesto ni responsabilizar a sus gobiernos, y ello abre la puerta al abuso y el uso inadecuado e ineficiente de los fondos públicos, lo que socava el desarrollo económico equitativo en momentos en que los recursos y los servicios públicos ya están disminuyendo debido a la crisis financiera”*.

Aunque los resultados de la encuesta también muestran que el buen desempeño es posible en una variedad de contextos. Mientras que los países que dependen de los ingresos de los recursos naturales y de la ayuda en África y el Oriente Medio pueden ser más propensos a tener puntuaciones más bajas en el índice, hay una serie de excepciones como Afganistán, los países de ingresos que dependen de hidrocarburos como México, o los países de bajos ingresos como Bangladesh, que tienen sistemas de presupuesto relativamente transparentes.

La publicación del estudio, de hecho, releva que el éxito en transparencia en gestión presupuestaria de hecho puede suceder muy rápido. Por ejemplo, del total de 800 documentos que los 100 países evaluados publican, hay 131 que los gobiernos producen para uso interno, pero que no publican para el público. Los gobiernos podrían mejorar dramáticamente su transparencia presupuestaria, con poco o ningún costo, simplemente mediante la publicación de estos documentos en sus sitios web existentes.

#### **4.5. El análisis del impacto regulatorio**

El Análisis de Impacto Regulatorio (*Regulatory impact analysis*—RIA, en inglés)<sup>23</sup> es una herramienta diseñada para ayudar a los gobiernos a evaluar el impacto de las regulaciones que proponen. Comúnmente, las actividades del sector público con frecuencia implican un equilibrio entre los diferentes usos posibles de recursos con el fin de maximizar el beneficio para la sociedad. RIA se utiliza para medir los posibles beneficios, costos y efectos de la regulación nueva o

23 Análisis de Impacto Regulatorio. [www.oecd.org/gov/—la-política-de-regulación/ria.htm](http://www.oecd.org/gov/—la-política-de-regulación/ria.htm)

existente. En este sentido, RIA se posiciona como una herramienta de ayuda a mejorar la calidad en la toma de decisiones administrativas, al mismo tiempo que facilita la apertura, la participación pública y la rendición de cuentas de los gobiernos a la ciudadanía que representan.

#### **4.6. Medición de la eficacia de los sistemas de gobierno**

El Banco Mundial está promoviendo el uso de Indicadores de Gobernabilidad recurribles (*Actionable Governance Indicators*—AGIS en inglés)<sup>24</sup> para mejorar el diseño, la implementación y la evaluación de sistemas de gobierno particulares. Dentro del marco de evaluación, se han definido una serie de indicadores sobre el Gasto Público y la Contabilidad Financiera, proporcionan unas métricas de cuantificación que miden y vigilan el desempeño de los sistemas públicos de gestión financiera, los procesos y las instituciones del gobierno central de un país, la legislatura y la auditoría externa. Las dimensiones cubiertas por los indicadores diseñados incluyen lo siguiente:

- Credibilidad del presupuesto
- Exhaustividad y transparencia
- Diseño de presupuesto basado en políticas
- Previsibilidad y control en la ejecución del presupuesto
- Contabilidad, registro y presentación de informes.

### **5. EL ROL DEL GOBIERNO ASEGURANDO POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO Y GESTIÓN DE TRANSPARENCIA CON RESPONSABILIDAD**

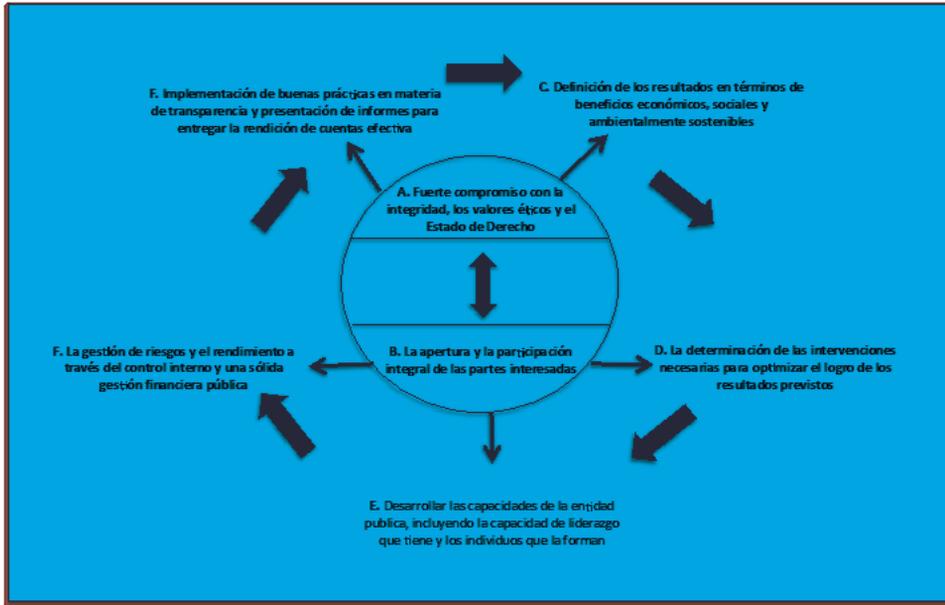
Uno de los estudios más avanzados para lograr una responsabilidad pública en las áreas de buen gobierno y transparencia es el Marco Internacional de Gobernanza del Sector Público, realizado por el modelo marco diseñado por el *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) y el *International Federation of Accountants* (IFAC)<sup>25</sup>.

El modelo define siete dimensiones principales que fundamentan el marco de evaluación del buen gobierno (ver Figura5).

24 <http://pefa.org/en/content/pefa-framework-material-1>

25 *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA); *International Federation of Accountants* (IFAC) (2013).

**Figura 5. Relaciones entre los principios de buen gobierno del sector público**



Fuente: *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA); International Federation of Accountants (IFAC). (2013).*

### **5.1. Fuerte compromiso con la integridad, los valores éticos y el estado de derecho**

Por lo general, el sector público es responsable del uso de una proporción significativa de los recursos nacionales recaudados a través de impuestos para proporcionar servicios a los ciudadanos. Las entidades del sector público son responsables no solo por lo que gastan, sino también por la forma en que utilizan los recursos con los que se les ha confiado. Además, tienen una misión primordial de servir al interés público en la adhesión a los requisitos de la legislación y las políticas gubernamentales. Esto hace que sea esencial que toda la entidad pueda demostrar la integridad de todas sus acciones y tiene mecanismos que fomentan e imponen un fuerte compromiso con los valores éticos y el cumplimiento de la ley en todos los niveles.

### **5.2. La apertura y la participación integral de las partes interesadas**

Las entidades del sector público se ejecutan por el bien público, por lo que hay una necesidad de apertura de sus actividades y canales confiables de comu-

nicación y consulta para interactuar eficazmente tanto con los ciudadanos y usuarios de los servicios así como con los actores institucionales.

### **5.3. Definición de los resultados en términos de beneficios económicos, sociales y ambientalmente sostenibles**

A largo plazo, la naturaleza y el impacto de muchas de las responsabilidades del sector público significa que deben definir sus resultados previstos dentro del concepto de sostenibilidad. El órgano rector debe garantizar que sus decisiones contribuyen a los beneficios previstos, manteniéndose dentro de las capacidades auto-generadoras de los recursos naturales limitados y no se condiciona el uso futuro de recursos con estrategia de beneficios cortoplacistas.

### **5.4. La determinación de las intervenciones necesarias para optimizar el logro de los resultados previstos**

El sector público logra sus resultados esperados proporcionando una mezcla de medidas de intervención variadas (ya sea a través de la aprobación de leyes, reglamentos o políticas públicas). La determinación de la combinación adecuada de las intervenciones es una opción estratégica de vital importancia que los órganos de gobierno de las entidades del sector público tienen que proponer con el fin de garantizar la consecución de los resultados buscados. En este sentido, las entidades del sector público necesitan metodologías y mecanismos que les permita mejorar la toma de decisiones con el fin de garantizar que sus resultados definidos se puedan lograr de una manera más eficiente.

### **5.5. Desarrollar las capacidades de la entidad pública, incluyendo la capacidad de liderazgo que tiene y los individuos que la forman**

Las entidades del sector público necesitan las estructuras y liderazgo adecuados, así como las personas con las habilidades y mentalidad adecuadas para operar de manera eficiente y eficaz y lograr los resultados previstos en los plazos especificados. Los constantes cambios en las personas y en el entorno en el que opera la institución pública implican que, necesariamente, existirá la necesidad de fortalecer y desarrollar sus capacidades continuamente, así como las habilidades y experiencia de sus dirigentes y sus miembros de personal.

### **5.6. La gestión de riesgos y el rendimiento a través del control interno y una sólida gestión financiera pública**

Las entidades del sector público deben implementar y mantener un sistema de gestión del rendimiento eficaz que les permita ofrecer los servicios previstos

de manera eficaz y eficiente. La gestión de riesgos y control interno son partes importantes e integrales de un sistema de gestión del rendimiento y crucial para el logro de los resultados. Este proceso se compone de un análisis continuo destinado a identificar y abordar los riesgos significativos para el logro de resultados de la entidad.

Un fuerte sistema de gestión financiera es esencial para la implementación de las políticas del sector público y la consecución de los resultados previstos a través de la aplicación de la disciplina financiera, la asignación estratégica de recursos, la prestación eficiente de servicios y la rendición de cuentas.

### **5.7. Implementación de buenas prácticas en materia de transparencia y presentación de informes para entregar la rendición de cuentas efectiva**

La rendición de cuentas trata de garantizar que quienes toman las decisiones y la entrega de servicios en representación de la ciudadanía, responda por ellos. Una rendición de cuentas efectiva no solo debe informar sobre las acciones realizadas, sino que deberá garantizar que los interesados sean capaces de entender y responder de manera participativa en los planes de la entidad. Para ello, es esencial que la entidad pública gestione sus procesos de manera transparente y fomentando un rol proactivo por parte de los grupos de interés.

## **6. CONCLUSIÓN**

Parece evidente afirmar que, a medida que evoluciona la relación entre los gobiernos y la sociedad civil a la que representan, es preciso replantearse la responsabilidad que tienen a la hora de garantizar una gestión responsable de sus funciones, basada en la transparencia, el buen gobierno y la responsabilidad de gestión. Las sociedades más avanzadas democráticamente ya asumen que los ciudadanos son, de hecho, dueños de la información que gestionan los gobiernos y, por lo tanto, el acceso a la misma es un derecho que los gobiernos mismos deben garantizar. Cuando ello no ocurre, la opacidad administrativa permite que las instituciones públicas sirvan a intereses particulares en vez del interés público general, facilitando los casos de corrupción y desigualdad del sistema. Considerando estos aspectos, es obvio deducir que la apuesta por la transparencia es una vía necesaria para que se genere una confianza de los ciudadanos por los poderes públicos, y que se promueva una gestión pública

interactiva y participativa con la sociedad que garantice la eficacia y la eficiencia de las mismas políticas públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial (1989): *SUB-SAHARAN AFRICA: FROM CRISIS TO SUSTAINABLE GROWTH*, Publicaciones Banco Mundial.
- Carlos Santiso (2001): *Good Governance and Aid Effectiveness: The World Bank and Conditionality*, 7 GEO.
- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA); International Federation of Accountants (IFAC) (2013): *Good Governance in the Public Sector—Consultation Draft for an International Framework*.
- Comisión Europea (2000): *Código de Buena Conducta Administrativa –relaciones con el público*. [http://ec.europa.eu/transparency/code/\\_docs/code\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/transparency/code/_docs/code_es.pdf)
- Comisión Europea (2001): *European Governance—A White Paper*.
- Comisión Europea (2006): *Libro Verde: Iniciativa Europea en favor de la transparencia*. [http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp_es.pdf)
- Friedl Weiss and Silke Steiner (2006): *Transparency as an Element of Good Governance in the Practice of the EU and the WTO: Overview and Comparison*. *Fordham International Law Journal*. Volume 30, Issue 5 2006 Article 8.
- Naciones Unidas (2000): 55/2. *Declaración del Milenio*. Asamblea General de Naciones Unidas. <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
- Naciones Unidas (2002): *Diálogo de alto nivel de la Asamblea General sobre la Financiación para el Desarrollo*. <http://www.un.org/spanish/conferences/ffd/>
- Naciones Unidas (2007): Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.pdf>
- OCDE (1996): OCDE/DAC-Development Assistance Committee. *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Co-operation*. OCDE Paris.
- OCDE (2003): *Declaración de Roma sobre Armonización de la Ayuda*, Roma. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/31451637.pdf>
- OCDE (2005): *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/48278449.pdf>



---

# La transparencia y sus instrumentos básicos

**Fernando Navarro**

fnavarro@accioncontraelhambre.org

Licenciado en Derecho (Valencia), ha desarrollado gran parte de su vida profesional en el sector privado. En la actualidad, es Director Adjunto de Relaciones Académicas de la Fundación Acción contra el Hambre y profesor universitario. Desde 2009 es miembro de la Junta de Gobierno de FORÉTICA. Ha integrado la Comisión de Seguimiento del Código Ético de la Coordinadora Española de ONGD (CONGDE), organismo que presidió hasta 2010. Es, además, colaborador desde hace varios años de la Fundación ETNOR para la Ética en los Negocios y las Organizaciones y profesor en diversas universidades y escuelas de negocios (UNED, Universidad Rey Juan Carlos, Carlos III, ESIC, Instituto Universitario Ortega y Gasset). Co-dirige el Master UNED de Gestión de Entidades No Lucrativas. Autor de Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica, así como de diversos libros sobre marketing, ética aplicada, cooperación al desarrollo e Historia.

## RESUMEN

Corren malos tiempos para la transparencia. El Informe 2013 de *Transparencia Internacional* sobre el *índice de corrupción percibida*, sitúa a España en un lugar muy poco edificante. Es importante promover la transparencia y el buen gobierno de las organizaciones; también las no lucrativas. La *Transparencia* y la *rendición de cuentas* son la capacidad de responder a las peticiones de información de unos ciudadanos cada vez más exigentes. Ser transparente no es solamente la publicación de documentos; sino que deben seguir unas pautas muy concretas para que sean comprensibles. El ciudadano tiene "derecho a saber" y este derecho se virtualiza mediante el principio de *publicidad activa* que consagra expresamente la "Ley de Transparencia" aprobada en diciembre de 2013. Existen unas herramientas básicas para ser transparente: códigos de conducta, comités de ética, memorias y certificaciones y auditorias éticas.

## PALABRAS CLAVE

Transparencia, Coordinadora de ONG de desarrollo, buen gobierno, rendición de cuentas, Forética, RSC, valores, código ético, memorias, auditoria.

## ABSTRACT

Hard Times for transparency. The 2013 Transparency International report on Index of perceived corruption, ranks Spain in a rather poor position. Therefore it is important to promote transparency and good governance in organizations, also nonprofit ones. Transparency and accountability are the ability to respond to information requests of increasingly demanding citizens. Being transparent is not only publishing documents, but following very specific guidelines that are understandable. The citizen has the "right to know" and this right is virtualized by the "Transparency Law" approved in December 2013. There are some basic tools to be transparent: codes of conduct, ethics committees, Memories and ethical audits and certifications.

## KEYWORDS

Transparency, Spanish National Platform of Development NGO, Good governance, accountability, Forética, CSR, values, ethical code, reports, audit

*"¿Crees tú que la virtud consiste solo en palabras?"*

CICERON, "De Officiis", I, 6

## 1. LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Cuando se habla de Transparencia son muchas las interpretaciones que pueden ser hechas; especialmente en una época en donde una gran parte de las instituciones públicas y privadas están bajo sospecha y son frecuentemente acusadas de falta de transparencia o de mal gobierno. El informe 2013 de la prestigiosa ONG alemana *Transparencia Internacional* sobre “Índice de Corrupción Percibida” sitúa a España en un mal lugar dentro de las economías desarrolladas y —lo que es peor— confirma el enorme retroceso que nuestro país ha seguido durante los últimos años, pasando desde el puesto 40 en 2012 al 50 en 2013, con una nota media de 6,5 en 2012 a 5,9 en 2013 (la mejor puntuación en 2013 la ostenta Dinamarca con un 9,1 y la peor Somalia con un 0,8)<sup>1</sup>.

Conviene, por lo tanto, empezar este artículo precisando qué entendemos por transparencia, especialmente cuando la aplicamos a las organizaciones sociales<sup>2</sup>.

La transparencia deriva, en primera instancia, de la aplicación del *Principio de Publicidad kantiano* que marcó la transición del Estado absolutista al Estado de derecho, pues constituyó la herramienta fundamental para develar lo oculto: “*Todas las acciones referentes al derecho de otros hombres cuya máxima no pueda ser publicada son injustas*”. En otras palabras, si quienes nos gobiernan deben mantener algo secreto, no solo crean un derecho injusto, sino que nos alertan sobre lo negativo del contenido de lo oculto, el que —sin duda— producirá una reacción negativa en las partes afectadas. De allí que la publicidad de los actos no solo sirve para controlar sino que es, esencialmente, una forma de control.

Norberto Bobbio<sup>3</sup>, al referirse al concepto de lo público, dice: “*Creo que no tengo necesidad de insistir en la validez del principio de publicidad para distinguir el buen gobierno del mal gobierno. Leyendo el periódico que nos da noticias todas las mañanas de los escándalos públicos, en los que nuestro país ocupa el poco envidiable primer lugar, cada uno de nosotros puede agregar ejemplos a granel y confirmar la bondad del principio ¿qué cosa es lo que provoca un escándalo público? ¿En qué momento nace el escándalo? En el momento en que nace el escándalo es el momento en que se hace público un acto o una serie de actos que, hasta ese momento, se habían mantenido en secreto u escondidos, en cuanto no podían ser*

1 La tabla comparativa de Transparencia Internacional puede consultarse en: [http://www.transparencia.org.es/IPC/s/IPC\\_2013/Comparativas\\_IPC\\_%202013-2012.pdf](http://www.transparencia.org.es/IPC/s/IPC_2013/Comparativas_IPC_%202013-2012.pdf)

2 Para el desarrollo de éste artículo me apoyaré en NAVARRO, F.: *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica* (ESIC, Madrid, 2012, 2ª edición)

3 Bobbio, Norberto: *Sección de obras públicas de derecho. El futuro de la democracia*; Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires

*hechos públicos porque, si esto sucedía, tal acto o serie de actos no podían ser realizados. Piénsese en las diversas formas que puede asumir la corrupción pública, el peculado, la malversación, la extorsión, el interés privado en actos oficiales y así por el estilo, solo por dar ejemplos banales, cosas de todos los días”.*

La publicidad de los actos es la regla y la opacidad o el secretismo la excepción. Además, hay que tener en cuenta que la credibilidad y legitimidad social de una organización —y muy especialmente de las ONG cuyo único “producto” es un fin social— se basa en su responsabilidad, esto es, en su capacidad de dar respuesta a determinadas expectativas sociales de sus *stakeholders* o grupos de interés. Freeman define a los grupos de interés como “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa*”<sup>4</sup>. Si ampliamos el ámbito de esa conocida definición más allá del ámbito empresarial y la extendemos al resto de instituciones sociales, podemos comprobar que también las ONG “afectan o son afectadas” por determinados grupos de interés. Por lo tanto, también las ONG están obligadas a responder de sus actos y deben hacerlo de forma transparente.

La *Transparencia* y la *rendición de cuentas*<sup>5</sup> son, por lo tanto, la capacidad de responder a las peticiones de información de unos ciudadanos cada vez más exigentes con el papel social que deben cumplir las organizaciones sociales. La transparencia facilita el escrutinio de la coherencia ética de los compromisos y declaraciones públicas de las ONG, la medición del saldo entre lo que *dicen* y lo que *hacen*.

La transparencia no se limita a la publicación más o menos formal y rutinaria (boletines internos, registros, etc.) de unos estados financieros, sino que debe ser una información que reúna los siguientes requisitos:

1. *Ser veraz y completa*: las informaciones publicadas deben ser no solo ciertas, sino también completas, evitándose el sesgo que en ocasiones puede producirse (publicándose, por ejemplo, puntos fuertes de auditoría ética y omitiéndose aspectos manifiestamente mejorables). La información proporcionada por la ONG no debe ser solamente financiera y contable, sino cubrir otros aspectos relacionados con la llamada Responsabilidad Social (RS), tales como la filosofía, misión y valores de la ONG o el tratamiento que se da a los derechos sociolaborales, medioambientales y humanos. La Coordinadora Española de ONGD ha desarrollado unos completos indicadores de transparencia y buen gobierno que tan-

4 R. E. Freeman: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984, p.31.

5 Término que en inglés suele expresarse con la palabra “*Accountability*”

gibilizan esos grandes bloques temáticos que, además, pueden ser auditados externamente.

2. *Comprensible e inteligible*: no basta con la publicación de la memoria o las cuentas anuales en un formato solamente comprensible por un puñado de auditores especializados sino que hay que adaptar esa información financiera al nivel medio de los grupos de interés de la ONG. Si no es así, estaríamos hablando de una transparencia incompleta, solo válida para “conocedores” y, por lo tanto, muy limitada en su alcance.
3. *Pública y fácilmente accesible*: la información debe ser fácilmente accesible para el público en general, evitando limitarla a aquellos circuitos legal o profesionalmente exigibles (registros, boletines, etc.) y ampliándola a otros canales de comunicación de mayor impacto o efecto multiplicador (páginas web corporativas, boletines a clientes, socios, etc.).

El ciudadano tiene “derecho a saber” y este derecho se virtualiza mediante el principio de *publicidad activa* que consagra expresamente la “Ley de Transparencia” aprobada en diciembre de 2013: “*La presente Ley tiene un triple alcance: incrementa y refuerza la transparencia en la actividad pública —que se articula a través de obligaciones de publicidad activa para todas las Administraciones y entidades públicas—, reconoce y garantiza el acceso a la información —regulado como un derecho de amplio ámbito subjetivo y objetivo— y establece las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento —lo que se convierte en una exigencia de responsabilidad para todos los que desarrollan actividades de relevancia pública*”<sup>6</sup>. La Ley establece la creación de un *Portal de la Transparencia* que facilite el acceso a esta ingente información.

La realidad, por el contrario, demuestra que hasta la fecha *las empresas no están comunicando bien (al ciudadano-consumidor) su política de RSC*. El Informe 2008 de Forética sobre RSC en España vuelve a incidir en la enorme distancia existente entre el mensaje de la empresa y el conocimiento del ciudadano sobre la RSC, que sigue siendo escaso (aunque en aumento). La razón de esta distancia podría ser el uso de canales de comunicación muy especializados (prensa económica y foros empresariales), sin hacer uso de medios más generalistas (prensa, televisión, radio) que facilitarían el acceso a las grandes audiencias y ampliaría el concepto (aún muy limitado) de “consumo responsable”. Una buena política de transparencia y comunicación facilita el dialogo con las partes interesadas y abre a las organizaciones al escrutinio público, lo que suele generar confianza. La opacidad, como nos recordaban Kant y Bobbio, a la larga,

6 Preámbulo a la Ley (BOE, 10 de diciembre de 2013): <http://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12887.pdf>

deslegitima a las organizaciones o, parafraseando a Adela Cortina, las deja sin reservas para cumplir eficazmente sus objetivos.

En sentido contrario, la falta de transparencia genera desconfianza (“no dice nada, luego... algo tendrá que ocultar”). Un mal uso, una utilización exclusivamente instrumental o fraudulenta de la transparencia (“La ética lava más blanco”) conduce al descrédito de las organizaciones y a la pérdida paulatina de su reputación, quizás el intangible más importante de las organizaciones. La cuestión es aún más seria cuando hablamos de ONG pues, en éste caso, el principal valor que ofrecen se sustenta casi exclusivamente en la confianza. Los clásicos de la literatura universal —no solo los filósofos o moralistas— han incidido siempre en la importancia de la coherencia ética, esto es, del equilibrio entre el discurso público y los hechos; y así Cicerón escribió en *De los Oficios*: “¿crees que la virtud consiste solo en palabras?”; Moliere en *El Avaro* redundó en la misma idea con estas otras palabras: “Todos los hombres se parecen por sus palabras, solo las obras evidencian que no son iguales”, y Shakespeare en *Otelo* resumió dramáticamente las consecuencias de la incoherencia ética:

*“¡Reputación, reputación, reputación!...  
¡Oh! ¡He perdido mi reputación!...  
¡He perdido la parte inmortal de mi ser,  
y lo que me resta es bestial!”*

La transparencia es el eje sobre el que pivotan las más recientes políticas públicas y muchas iniciativas privadas (indicadores de transparencia de la CONGDE, Memorias de sostenibilidad GRI, SGE-21 de Forética, principios de transparencia de la Fundación Lealtad, ONG con calidad, etc.). El IV Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS) dedicó en 2005 un documento de trabajo a la necesidad de promover los Informes de RSC, pues dicha información a la sociedad y grupos de interés se considera esencial para “dar credibilidad y rigor a la RSC”.

La recientemente aprobada *Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* (BOE, 10 de diciembre de 2013<sup>8</sup>), aun pareciéndonos muy incompleta, sí que ha supuesto una mejora en el compromiso para reforzar y promover la transparencia de las organizaciones que gestionan fondos públicos. Su preámbulo no deja dudar a dudas: “La transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de toda acción política. Solo cuando la acción de los responsables públicos se somete a escrutinio, cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman

7 Epígrafe 8.2. del documento “Políticas Públicas de RSE” (MTAS, 2005)

8 <http://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12887.pdf>

*las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan nuestras instituciones podremos hablar del inicio de un proceso en el que los poderes públicos comienzan a responder a una sociedad que es crítica, exigente y que demanda participación de los poderes públicos”.*

La aplicación de la Ley es muy amplia e incluye, en su capítulo I, a todas las Administraciones Públicas, organismos autónomos, agencias estatales, entidades públicas empresariales y entidades de derecho público, en la medida en que tengan atribuidas funciones de regulación o control sobre un determinado sector o actividad, así como a las entidades de Derecho Público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de cualquiera de las Administraciones Públicas, incluidas las Universidades públicas. La Ley se aplica también a las Corporaciones de Derecho Público, a la Casa de Su Majestad el Rey, al Congreso de los Diputados, al Senado, al Tribunal Constitucional y al Consejo General del Poder Judicial, así como al Banco de España, Consejo de Estado, al Defensor del Pueblo, al Tribunal de Cuentas, al Consejo Económico y Social y las instituciones autonómicas análogas. También se aplica a las sociedades mercantiles en cuyo capital social la participación directa o indirecta de las entidades mencionadas sea superior al cincuenta por ciento, a las fundaciones del sector público y a las asociaciones constituidas por las Administraciones, organismos y entidades a las que se ha hecho referencia. Asimismo, se aplicará a los partidos políticos, organizaciones sindicales y organizaciones empresariales **y a todas las entidades privadas que perciban una determinada cantidad de ayudas o subvenciones públicas** y a los adjudicatarios de contratos del sector público.

En concreto, su artículo 3 establece que estarán sujetas a dicha ley *“las entidades privadas que perciban, durante el período de un año, ayudas o subvenciones públicas en una cuantía superior a 100.000 euros o cuando al menos el 40 % del total de sus ingresos anuales tengan carácter de ayuda o subvención pública, siempre que alcancen como mínimo la cantidad de 5.000 euros”.*

Es importante señalar que el artículo 3 alude a un doble criterio de sujeción a la Ley:

- La cuantía de la ayuda recibida: superior a 100.000 €
- El porcentaje de ingresos públicos recibidos por la ONG: hasta el 40%, siempre que sean superiores a 5.000 €

Según los datos publicados en el *Anuario 2012 del Tercer Sector*, ha aumentado la presencia de entidades con menor volumen financiero (de hasta 30.000 euros). En 2008 estas entidades suponían una de cada cuatro (25%) y en 2010 se aproximaban a una de cada tres entidades (31,1%). Eso significa que si nos atuviéramos al primer criterio casi un tercio del Tercer Sector quedaría fuera

del ámbito de aplicación de la Ley. Sin embargo, eso no es así pues teniendo en cuenta que las entidades del Tercer Sector de Acción Social se financian en un 60% con fondos públicos<sup>9</sup> (segundo criterio) es indudable que esta Ley les afecta directamente.

No hay duda de que la Ley, a pesar de sus puntos débiles que en éste artículo no pretendemos analizar, supone un paso importante para promover la transparencia en la gestión de los fondos públicos, aunque las exigencias que establece ya venían siendo aplicadas voluntariamente por muchas organizaciones del Tercer Sector (auditorías de donantes, protectorado, auditorías externas, indicadores de transparencia y buen gobierno de la CONGDE, etc.) y, en muchos casos, con un nivel exigencia superior al establecido por la Ley de Transparencia.

Para *gestionar adecuadamente la transparencia* existen cuatro *herramientas* básicas al servicio de las organizaciones para dar a conocer su “modo de ser”, sus valores y su forma de trabajar:

- *Código ético*: manifestación explícita de los compromisos (posicionamiento de la empresa frente a la responsabilidad social y ecológica).
- *Comité de ética*: implicación en la gestión ética de los diferentes interlocutores sociales.
- *Informes y memorias de sostenibilidad* u otro tipo de documentos internos
- *Auditoría ética*: instrumento de evaluación y análisis. Cumplimiento de su responsabilidad.

## 2. CÓDIGOS ÉTICOS DE CONDUCTA

Un *Código Ético* es un documento que establece, sin tener obligación legal para ello (de ahí su carácter eminentemente voluntario), las *reglas y principios que definen el sentido de una institución, un gremio o un sector, mediante orientaciones, pautas* y punto de referencia para su buen funcionamiento<sup>10</sup>. Suelen denominarse de maneras muy diversas, tales como “Códigos de conducta”, “Códigos de buenas prácticas”, “Códigos de Buen Gobierno” o “Códigos Deontológicos”.

9 *Anuario 2012 del Tercer Sector* (Fundación Luis Vives, Madrid, 2012). Pág. 137, tabla 5.2.1.

10 NAVARRO, F.: *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica* (ESIC, Madrid, 2012, 2ª edición)

Los códigos éticos pueden ser de varios tipos, siendo una práctica muy habitual en el Tercer Sector haber suscrito simultáneamente varios de ellos. Veamos algunos de los más comunes:

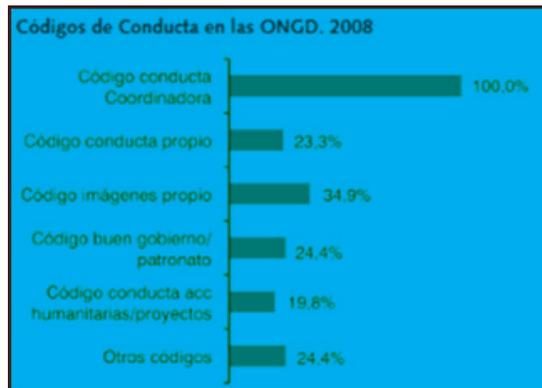
1. *Códigos profesionales* (también denominados *deontológicos*<sup>11</sup>): establecen las pautas y reglas propias de un gremio o colegio profesional (abogados, médicos, consultores o trabajadores humanitarios). Quizás el más antiguo que se conoce es el *Juramento Hipocrático* (siglo IV a.C.). Afectan a toda una profesión (docencia, medicina...), aunque éste se ejerza en diferentes sectores o empresas (un médico, por ejemplo, puede trabajar en un hospital público, en una ONG, en una empresa extractiva o en un laboratorio farmacéutico y, en todos esos casos, estará siempre sujeto a su código ético profesional, en éste caso, al juramento hipocrático).
2. *Códigos Sectoriales*: propios de un sector o actividad concreta, afecta a todas las empresas u organizaciones de ese sector pero no a las de otros (por ejemplo; sector de automoción, textil, alimentación, construcción, ONG de Desarrollo, etc.). Las características de los códigos sectoriales son las siguientes:
  - Definen y potencian buenas prácticas concretas aplicables a ese sector y, por tanto, se centran en las peculiaridades del mismo.
  - Potencian las sinergias y la cooperación, ahorrándose los costes derivados de la desconfianza (“dilema de prisioneros”).
  - Tratan de evitar aquellas prácticas que enturbian y deslegitiman al sector.
  - Son obligatorios solamente para aquellas organizaciones que lo hayan firmado voluntariamente, aunque en muchos casos su firma es condición preceptiva para ser miembros de la asociación o agrupación sectorial que lo promueve.
3. *Códigos organizacionales*: son los Códigos que definen el proyecto común de una empresa u organización concreta (p.ej. el Código Ético de Ferrovial, el de Inditex o el de la ONG Acción contra el Hambre).

11 Término que procede del griego clásico (δέον “debido” + λόγος “tratado”), creado por Bentham —*Deontology or the Science of Morality*, 1834— para referirse a la rama de la Ética cuyo objeto de estudio son los fundamentos del deber y las normas morales. Se la conoce también bajo el nombre de “Teoría del deber” y, junto con la axiología, es una de las dos ramas principales de la Ética normativa. Puede hablarse también de una deontología aplicada, en cuyo caso no se está ya ante una ética normativa sino descriptiva e incluso prescriptiva. Es el caso de la deontología profesional.

A menudo, los tres tipos de códigos conviven en una misma organización, no siendo raro, por ejemplo, que un médico de una ONG humanitaria se rija tanto por su Código profesional (Juramento Hipocrático) cuanto por el Código Sectorial (p.ej., Código de Conducta de la CONGDE) y, además, por el Código Ético de la ONG en la que trabaja. Esta simultaneidad y superposición de códigos no suele suponer un problema siempre que no existan contradicciones entre los mismos; lo que no suele ocurrir pues tienden a ser complementarios, más generales los “sectoriales” y mucho más concretos y particulares los “empresariales”.

Según el Informe 2008 de RSC de FORÉTICA, solo el 15,5% de empresas españolas contaba con un código ético (el 71% de empresas que no tenían código tampoco preveían implantarlo). Los datos referentes al Tercer Sector eran algo mejores en 2008 ya que el 23,3% de las ONGD declaraban tener un código de conducta propio, además de otros suscritos de carácter sectorial (código de la CONGDE) o profesional (acción humanitaria, captación de fondos, uso de imágenes, etc.).

Gráfico 1. Códigos de conducta en las ONGD. 2008



Fuente: Informe CONGDE 2009 sobre el sector de las ONGD

Un código ético define el proyecto común de una empresa u organización concreta y, con ello, se pretenden cubrir dos **objetivos**:

- Dar a conocer la “personalidad” de la organización, su “carácter<sup>12</sup>”, su proyecto común y sus compromisos con los grupos de interés.
- *Diferenciarse de otras organizaciones.* Un Código ético es una “carta de presentación” que sirve para reforzar aquellos aspectos por los que

12 Recordemos las raíces etimológicas, tanto griega como latina, de “ética” y “moral” en el sentido de “carácter”.

apuesta la organización (medio ambiente, género, discapacitados, cooperación, etc.) y la distingue del resto.

Las **secciones** más comunes en los códigos éticos<sup>13</sup> son:

1. *Filosofía organizacional*: lugar económico o social que ocupa o quiere ocupar, se trata de las metas generales (posicionamiento).
2. *Cultura organizacional*: concreción en valores y normas concretas *para esa* organización (y no para otras) basadas o inspiradas en la “Filosofía organizacional”. Suele tratarse de una enumeración flexible, con espacios amplios que faciliten su adaptación a contextos variables. Facilita el desarrollo de intereses compartidos a través de su concreción.
3. *Política organizacional*: define cuáles deben ser las líneas generales de actuación y cuál debe ser la estructura organizativa (jerarquización de prioridades de las que derivan los objetivos estratégicos y operacionales). Algunos ejemplos:
  - ¿Qué relación debe mantenerse con los proveedores?
  - ¿Qué información se suministra a beneficiarios?
  - ¿Cuál es la posición de la ONG ante el soborno?
  - Actuación frente a la Administración...

En el cuadro siguiente resumimos las **ventajas e inconvenientes** de la aplicación de un código ético.

13 GARCÍA ECHEVARRIA: *Responsabilidad Social y Balance Social de Empresa*, 1982.

**Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de la aplicación de un código ético**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Da a conocer el “carácter” de la organización y facilita la comparación entre el “<i>digo—hago</i>” (deber ser—ser); o sea, permite estudiar la “coherencia” de la organización.</li> <li>○ Construye la reputación de la empresa y su credibilidad.</li> <li>○ Facilita una cultura organizacional orientada al diálogo (frente a cultura del enfrentamiento).</li> <li>○ Ayuda a los empleados a decidir por sí mismos y aumentar su capacidad de respuesta ante los problemas (“dilemas éticos”). No da respuestas. Ayuda a responder.</li> <li>○ Facilita la acogida de nuevos empleados y aumenta la lealtad y motivación de los existentes.</li> <li>○ No es imagen de marca, sino imagen corporativa o institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un código aislado no es garantía de nada. Debe formar parte de un programa de intervención ética.</li> <li>○ Mala aplicación al entenderse como un “catálogo de prohibiciones” o como un código penal complementario.</li> <li>○ Generalista, voluntarista, impracticable.</li> <li>○ Instrumentalización; elemento de Relaciones Públicas, uso “cosmético” antes que “ético”.</li> <li>○ Inexistencia de mecanismos de control y sanción. La “voluntariedad” es una de las grandezas de la ética, pero también puede ser una limitación. ¿Qué sucede si se incumple?</li> </ul>

Fuente: NAVARRO, F.: Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica (ESIC, Madrid, 2012, 2ª edición)

Si nos fijamos en los **contenidos**, algunas de las principales materias recogidas en los códigos éticos de empresas españolas son las incluidas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Principales materias en los códigos éticos de empresas españolas

Tema	Porcentaje	Tema	Porcentaje
Adhesión a la ley	100	Igualdad de oportunidades	72
Aceptación / concesión de regalos	94	Acoso - discriminación por razones de sexo, raza o religión	67
Productos/servicios de calidad – relaciones con clientes	94	Uso de información privilegiada	67
Relaciones con proveedores y competidores	94	Confidencialidad del cliente	50
Protección de datos de la empresa	89	Impacto de la empresa en la sociedad	39
Conflictos de interés	89	Confidencialidad del empleado	33
Salud y seguridad laboral	89	Exactitud de los registros de la compañía	22
Uso de recursos corporativos	83	Robo/fraude	11
Cuestiones ambientales: respeto y protección	83	Abuso de sustancias	6

Fuente: Ayuso, Silvia/Garolera, Jordi: *Códigos éticos de las empresas españolas: Un análisis de su contenido* (Universitat Pompeu i Fabra—Cátedra Mango de RSC, Documento de trabajo nº 10, Julio 2011)

### 3. LOS COMITÉS ÉTICOS Y DE RS

Otra herramienta de transparencia son los Comités Éticos (empiezan a ser también llamados Comités de RS); un grupo multidisciplinar de personas que representan los diferentes intereses (legítimos) y sensibilidades de los *stakeholders* o grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por la organización. Recordemos que no todas las personas y organizaciones son *stakeholders*; y aun siéndolo no siempre sus intereses son “legítimos”.

Un Comité de ética es una fórmula participativa de aplicar, seguir y evaluar la política y los valores de la organización que se ha desarrollado mucho durante los últimos años. Las principales *funciones* de los Comités de Ética son:

1. *Desarrollo y seguimiento del Código Ético organizacional.*
2. *Supervisar, proponer y asesorar para apoyo en toma de decisiones complejas (dilemas morales).*
3. *Reflexión y análisis para:*

- Identificar cuestiones éticas de relevancia.
- Anticiparse a problemas éticos que puedan surgir en el futuro.
- Desarrollar y recomendar pautas de actuación para la resolución de conflictos.
- Formular orientaciones y códigos de buenas prácticas para situaciones dudosas.

#### 4. Seguimiento y control:

- De los compromisos adquiridos por la organización. Una vez más, vigilancia de la "coherencia" (balance entre el "digo" y el "hago").
- Elaborar auditorías éticas o de gestión (informes periódicos).
- Supervisar las decisiones éticamente relevantes de la organización y emitir juicios de valor.

#### 5. Intervención:

- Resolver racionalmente los conflictos de valores (teóricos o prácticos).
- Mediar en caso de conflicto entre grupos de interés.
- Formación en valores.
- Capacidad sancionadora. Aspecto muy cuestionado por parte de las organizaciones, pues supone una clara pérdida de soberanía al dejar parcialmente en manos de grupos de interés externos la posible penalización.

Sin embargo, la implantación de un Comité de Ética tiene algunas **dificultades prácticas**, algunas de las cuales se indican a continuación:

- A. Sistema de participación.* En la mayoría de organizaciones existen *relaciones asimétricas de poder* tendentes a la eficacia y, por tanto, no es exigible que se adopten medidas parlamentarias de participación (mayorías, etc.) o democráticas (un hombre, un voto) en muchas decisiones. En el Tercer Sector, el régimen jurídico de la organización (asociación o fundación) va a ser determinante en sus procesos de toma de decisiones (en asamblea general para las asociaciones y supervisadas por el patronato en las fundaciones).
- B. Legitimación para participar.* Es imposible gestionar la confianza en la organización si no están implicados todos los grupos de interés. La dificultad estriba en saber identificarlos (mapa de *stakeholders*), sin excluir a ninguno que esté realmente legitimado. Los criterios que se emplean para su identificación son:

- Deben ser independientes de la dirección actual de la organización y, naturalmente, representan sus propios intereses.
- Deben ser plurales, favoreciéndose diferentes puntos de vista desde los que analizar la situación.
- Deben tener capacidad de argumentación. Toda posición dogmática está generalmente sustentada en una posición de poder y este no es el caso de los Comités Éticos. Sus integrantes deben ser capaces de convencer y de motivar una conducta.
- No deben ser potencialmente dañinos para la supervivencia o la propia coherencia de la organización (pensemos en un representante de un grupo armado introducido en el Comité ético de una organización humanitaria, lo que podría afectar no solo a su principio de neutralidad sino también a su seguridad). La responsabilidad de una organización no debería excluir el pragmatismo ni, por supuesto, la prudencia.

Dentro del ámbito del Tercer Sector es importante señalar que para promover, verificar y aclarar el uso del Código de Conducta de la Coordinadora Española de ONG de Desarrollo (CONGDE) se creó una Comisión de Seguimiento del Código integrada por diversos grupos de interés (representantes de varias ONG, periodistas, expertos académicos, etc.)

#### 4. INFORMES Y MEMORIAS

La tercera herramienta de transparencia es el informe o la memoria. Una memoria es una expresión manifiesta de transparencia por parte de la organización. Se trata, en pocas palabras, de publicar y difundir las políticas y actividades de una empresa u organización, acto que, como hemos visto, da credibilidad y rigor a los valores públicamente declarados. Básicamente, una memoria cumple los siguientes objetivos:

1. *Compromiso público con los stakeholders*, pues comunica la evolución del grado de cumplimiento de sus promesas; así como las medidas correctoras, las desviaciones (y su justificación si la hubiera).
2. *Afrontar las exigencias sociopolíticas*. Cada vez son más los grupos de interés "responsables" (donantes, financiadores, socios...) que exigen mayor transparencia no solo en su dimensión económica, sino también en la social y medio ambiental. La tendencia es que tales demandas sigan creciendo durante los próximos años.

3. *Consolidar la confianza de la organización desde una óptica interna* (retención, motivación de trabajadores, reducción de la conflictividad, etc.) y *externa* (legitimidad, alianzas, etc.).
4. *Facilitar la integración de los valores en la gestión diaria de la organización*. El establecimiento de indicadores de seguimiento facilita y promueve la integración en la gestión. Aunque los “valores” muchas veces son bienes intangibles; no hay olvidar que la Gestión de Intangibles es posible.

La Guía para la elaboración de memorias GRI —el estándar más aceptado para la elaboración de memorias de sostenibilidad— establece 6 principios para definir la calidad de una memoria GRI:

1. *Equilibrio: la memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración global razonable*. La presentación de los contenidos de la memoria deberá:
  - Trazar una imagen no sesgada del desempeño de la organización informante.
  - Evitar las selecciones y omisiones que puedan ejercer una influencia indebida o inadecuada sobre una decisión o un juicio por parte del lector de la memoria.
  - Incluir los resultados, tanto favorables como desfavorables, así como los aspectos de importancia que puedan influir sobre las decisiones de los grupos de interés.
  - Distinguir claramente entre la presentación de los hechos y la interpretación que realice la organización sobre aquella información.
2. *Comparabilidad: se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente*. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.
3. *Precisión: la información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada*<sup>14</sup> como para que los diferentes grupos de inte-

---

14 El contexto es esencial para poder ponderar el impacto real de una acción concreta. Afirmar, por ejemplo, que “el 5% de los altos directivos de la empresa son mujeres” no debería ponderarse igual en Alemania que en Arabia Saudita. En la misma línea: “un accidente laboral mortal durante el año 2013” es un dato que debe matizarse en función de tamaño de plantilla, sector profesional (¿sería igual en el gremio de desactivadores de minas en Angola que en el de empleados de correos en Holanda?). La misma cifra podría ser presentada como un éxito para el primer grupo (desactivadores) y como un dato preocupante para el segundo...

rés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante.

4. *Periodicidad*: la información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.
5. *Claridad*: la información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria.
6. *Fiabilidad*: la información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Los grupos de interés deben tener la *confianza de que la memoria podrá ser verificada*, comprobándose la veracidad de sus contenidos y la aplicación que se ha hecho de los Principios para la elaboración de memorias. La información y los datos incluidos en la memoria deberán estar respaldados por documentación y controles internos que puedan ser revisados por terceros, distintos a los autores de la memoria. Las informaciones sobre el desempeño que no cuenten con el apoyo de evidencias justificativas no deben figurar en una memoria de sostenibilidad, a menos que representen información material y la memoria proporcione explicaciones claras sobre las incertidumbres asociadas a dicha información.

## 5. AUDITORÍAS ÉTICAS

Una auditoría ética es un sistema de acreditación acerca del comportamiento ético de una organización, realizado por la propia institución (auditoría interna) o, preferiblemente, por un auditor externo independiente.

La auditoría ética atiende a un requerimiento social de transparencia: las organizaciones deben rendir cuentas (sociales), porque como hemos visto es responsable de sus actos. Las auditorías éticas son herederas del *Balance Social*, a través del cual se presentaban las llamadas cuentas sociales (relación entre la organización y la sociedad, impacto y alcance de sus acciones).

El Balance Social es definido como “*el esfuerzo por describir en informes internos y externos cuantos datos sean posibles sobre los beneficios y costes que la actividad empresarial acarrea o puede acarrear a la sociedad en un periodo determinado*”<sup>15</sup>. Es, por lo tanto, un informe o registro que “*contabiliza*” las prestaciones

15 GARCIA ECHEVARRIA: “Balance Social”.

sociales que ofrece la organización deducidos los gastos sociales en los que incurre.

*Una Auditoría ética es la evolución lógica, ampliada o extendida, del clásico Balance Social (representado hoy día, en gran medida, por las Memorias de Sostenibilidad). El Balance “declara”; la auditoría “constata” o “certifica” que lo declarado es cierto.*

*Una auditoría facilita la valoración ética de la organización, midiendo la distancia entre lo que “debería ser” (expectativas y promesas) y lo que “es” (lo realizado en el periodo auditado). La diferencia entre el “ser” y el “deber ser”, entre expectativas y respuestas, nos da la legitimidad social (credibilidad) de la organización.*

No son muchas las empresas que en la actualidad realizan auditorías éticas, pudiendo citar, a modo de ejemplo, a la *Fundación Etnor* (con un sistema propio de auditoría registrado) que, entre otras empresas, ha auditado a la cadena de distribución alimentaria *Mercadona*. En el ámbito del Tercer Sector puede citarse como buenas prácticas la obligatoriedad para los asociados a la CONGDE de auditar externamente los indicadores de transparencia y buen gobierno o la auditoría externa del sistema de gestión ético —según la norma SGE-21 de *Forética*— que anualmente lleva a cabo la ONG *Acción contra el Hambre*.

Gráficamente, las herramientas de transparencia de una organización pueden ser representadas de la siguiente manera:

**Gráfico 2. Las herramientas de transparencia de una organización**



Fuente: elaboración propia

## 6. CONCLUSIÓN: ¿NORMALIZACIÓN DE LA VIRTUD?

La virtud es un activo intangible que puede ser normalizado (esto es, trasladado a normas prácticas) a través de políticas de transparencia y de rendición de cuentas. Mientras que el desarrollo de *herramientas de gestión* se contempla

como un avance fundamental para que las organizaciones puedan trasladar sus compromisos a acciones concretas y asegurar la calidad de su gestión, el debate sobre *la normalización de los valores* es controvertido y muy especialmente entre las organizaciones del Tercer Sector pues se afirma —con razón— que todas sus intervenciones están fundadas en valores. Sin embargo, un fin social virtuoso (lucha contra la pobreza) puede ser ejecutado de una manera viciada (sobornando, abusando de poder, etc.). El fin no justifica los medios.

Hay quienes subrayan el *peligro* de reducir las complejas connotaciones de los valores a un mero ejercicio de publicación de memorias, mientras otros reconocen los *beneficios* de contar con unos indicadores aceptados que facilitan el contraste y la transparencia de las prácticas de una organización o de un sector.

Afrontar el reto de la transparencia desde las organizaciones del Tercer Sector requiere de una serie de fases para su implantación gradual:

En la *primera fase* habría que definir, por parte de la dirección, la política a seguir en materia de transparencia y sus mecanismos de dialogo con *stakeholders*. La creación de un Comité Ético es una buena alternativa en esta etapa inicial, pues entre otras cosas facilita el diálogo y la creación o revisión del Código Ético.

Es imprescindible que los trabajadores y los grupos interdependientes de la organización (voluntarios, cooperantes, socios, donantes...) conozcan los valores y principios éticos sobre los que se sustenta su actividad. La elaboración de un *código ético* suele ser el primer paso para reflejar esa "*filosofía*". Esta es la etapa que actualmente tienen ya realizada bastantes organizaciones de tamaño mediano y grande.

En la *segunda fase*, debería considerar los *aspectos técnicos* de cada una de las necesidades, el diseño del sistema de datos e interpretación del medio y la preparación de todos los sistemas de información, todo ello determinante para poder elaborar un plan de acción.

En una *tercera fase*, la dirección debería implicarse lo suficiente para lograr el compromiso de la organización, generando nuevas expectativas y actuando (memorias, informes, auditorías éticas). La estructura debería entender y aceptar su implicación en materia de valores y transparencia como una prioridad, *comprometiendo recursos y modificando procedimientos*.

Para concluir, hay que destacar que implantar una política de transparencia representa a nivel interno de empresa el desarrollar una *cultura basada en valores*, de eficiencia en el trabajo y, al mismo tiempo, de respeto a la sociedad. En una organización comprometida con los valores éticos, estos principios éticos se aprenden y se acrecientan personal y colectivamente en el trabajo con su práctica diaria. Por el contrario, no cultivarlos, no comunicarlos o no controlar

su cumplimiento genera irremisiblemente la deslegitimación y el deterioro de la organización que puede llegar incluso a su propia desaparición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Obras y ensayos sobre economía, política y sociología

- Comte-Sponville, André: *El Capitalismo ¿es moral?* (Ed. Paidós, 2004).
- Cortina A.: *Ciudadanos del mundo* (Alianza, Madrid, 1997).
- Lipovetsky G.: *El crepúsculo del deber* (Anagrama, Barcelona, 1994).
- Martínez Navarro, E.: *Ética para el desarrollo de los pueblos* (Trotta, Madrid, 2000).
- Prahalad, C. K.: *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres* (Norma, Barcelona, 2005).
- Rivas, David (Coord.): *Desarrollo sostenible y estructura económica mundial* (Ed. Cideal, 2004).
- Safranski, Rüdiger: *¿Cuánta globalización podemos soportar?* (Tusquets, 2004).
- Sen, Amartya: *Sobre Ética y Economía* (Alianza Editorial, 1997).

### Obras generales sobre ética organizacional

- Álvarez, David: *100 Preguntas básicas sobre Ética de la empresa* (Ed. Dickinson, 2005).
- Araque, R. / Montero, M<sup>a</sup>J.: *La responsabilidad social de la empresa a debate* (Icaria, Barcelona, 2006).
- Conill, J.: *Horizontes de economía ética* (Trotta, Madrid, 2004).
- Cortina, A./J. Conill/A. Domingo/D. García-Marzá: *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial* (Trotta, Madrid, 2000).
- Cortina, A.: *Por una ética del consumo. La ciudadanía del consumidor en un mundo global* (Taurus Pensamiento, Madrid 2002).
- Cortina Orts, A. y García-Marzá, D. (ed): *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista* (Tecnos, Madrid, 2003).
- De la Cuesta, M./Rodríguez Dupla, L. (coordinadores): *Responsabilidad social corporativa* (Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2004).
- Economistas Sin Fronteras: *La RSC: una aplicación en España* (UNED/EsF, 2002).
- Epstein, Marc J. y Birchard, Hill: *La empresa honesta: cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja* (Paidós Ibérica, Madrid, 2005).

- García-Marzá, D./Navarro, F./García, E./Ballesteros, J.: *La Empresa Socialmente Responsable: Ética y Empresa* (CIDEAL, Madrid, 2003).
- García-Marzá, D.: "Del balance social al balance ético" en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa* (Visor, Madrid 1997).
- García-Marzá, D.: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza* (Ed. Trotta, 2004).
- Goodin, R.E.: *Teoría del diseño institucional* (Gedisa, Barcelona, 2003).
- Lozano, J.M et al.: *Los gobiernos y la RSE, políticas públicas más allá de la regulación y de la voluntad* (Granica, Barcelona, 2007).
- Navarro, Fernando: *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica* (ESIC, Madrid, 2012, 2ª edición).
- Olcese Santonja, Aldo: *Manual de la empresa responsable y sostenible* (Mcgraw-Hill, Madrid, 2008).
- Satorras Fioretti, Rosa María: *Responsabilidad social corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades* (J.M. Bosch, Barcelona, 2008).
- Secretaría Federal de Política Económica y Empleo de PSOE: *La responsabilidad social de las empresas. Miradas desde la izquierda* (Fundación Jaime Vera, Madrid, 2007).
- Valor Martínez, Carmen y Hurtado Ocaña, Inmaculada: *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa* (La Catarata, Madrid, 2009).
- VV.AA.: *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España* (Civitas Ediciones, Madrid, 2006).
- Ward, H.: *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stocks* (Banco Mundial, 2004).

### Obras sobre transparencia y buen gobierno en la gestión

- Ayuso, Silvia/Garolera, Jordi: *Códigos éticos de las empresas españolas: un análisis de su contenido* (Universitat Pompeu i Fabra-Cátedra Mango de RSC, Documento de trabajo nº 10, Julio 2011).
- Bengochea, A. (Coord): *Dimensión medioambiental de la RSC* (Netbiblo, La Coruña, 2010).
- Blanchard, K.: *El Poder ético del directivo* (Grijalbo, Barcelona, 1990).
- Carneiro Caneda, Manuel: *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: la "nueva frontera" de los Recursos Humanos* (Ed. Esic, 2004).
- Comisión de las Comunidades Europeas: *Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (CCE, Bruselas, 2.7.2002).

Fernández Gago, Roberto: *Administración de la responsabilidad social corporativa* (Thomson Paraninfo, S.A., Madrid, 2005).

Fernández Izquierdo, M.A.: *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa* (Universidad Jaime I. Servicio de comunicación y publicaciones. Castellón).

Heal, Geoffrey: *When Principles Pay: Corporate Social Responsibility and the Bottom Line* (Columbia Business School, 2008).

Heidenheimer, A.: *Perspectives on the perception of corruption—Political Corruption. A Handbook* (Transaction Pub., Londres, 3ª ed.).

Hirschland, Matthew J.: *Corporate Social Responsibility and the shaping of global public policy: political evolution and institutional change* (Palgrave Macmillan, 2006).

Lozano Aguilar, J. F.: *Códigos éticos para el mundo empresarial* (Trotta, Madrid, 2004).

Malem Seña, Jorge F.: *Globalización, comercio internacional y corrupción* (Ed. Gedisa, 2000).

Perdiguer, Tomás G.: *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (Universitat de Valencia, Valencia, 2005).

Sánchez Olea, Carlos: *Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa* (Expansión, Madrid, 2005).

Sichar, Gonzalo (Coord.): *Comercio Justo ¿una alternativa real?* (Ed. Cideal, 2002).

Tropp, Hakan: *El agua como parte integrante del desarrollo económico* (XVI Cuaderno Forética, Madrid, 2010).

Velasco G. et al.: *Responsabilidad social corporativa: aspectos jurídico-económicos* (Universitat Jaume I, Castellón, 2004).

Velasco Osma, José Ramón: *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental* (Dykinson, Madrid, 2006).

### Marketing social

Kotler, P.: *Marketing for Non Profit Organisations* (Prentice Hall, 1982).

Kotler, P. y Andreasen, A.: *Strategic marketing for Nor Profit Organisations* (Prentice-Hall, 1991).

Kotler, P. y Roberto, E.L.: *Marketing Social* (Ed. Diaza de Santos, 1992).

Mendez Sordo, M.: *Patrocinio de los proyectos de desarrollo social. Inversión de futuro* (Ed. Cideal, 2004).

Moliner, Miguel Ángel: *Marketing Social, la gestión de las causas sociales* (Esic, 1998).

Proyección, Directorio 2002 del Patrocinio, Mecenazgo y Responsabilidad Social Corporativa en España 2002 (2002).

Villafañe, J.: *Informe anual 2008. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (Pearson Prentice Hall, Madrid 2008).



---

# La herramienta de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONG de Desarrollo: orígenes, evolución y perspectivas

**Arancha Castejón Silvo**

aranchacastejon@gmail.com

**Guillermo González de la Torre Rodríguez**

coord.calidad@manosunidas.org

**Ángel Acisclo Huélamo Villanueva**

angel.huelamo@farmaceuticossinfronteras.org

**José M<sup>a</sup> Medina Rey**

jm.medina@prosalus.es

**Arancha Castejón Silvo.** Licenciada en Ciencia Económicas y Empresariales. Postgrado en gestión y dirección de entidades no lucrativas y en economía internacional. Codirectora de la Fundación IPADE desde 2002 hasta el 2013. Miembro del Grupo de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD.

**Guillermo González de la Torre Rodríguez.** Licenciado en Periodismo y Máster en Calidad y Consultoría. Es Coordinador de Estrategia y Calidad de Manos Unidas desde 2010. Tiene estudios de posgrado en dirección y administración de empresas, dirección y gestión de ONG, y dirección de centros de servicios sociales. Especialista en planificación estratégica, gestión por procesos y evaluación EFQM. Miembro del Grupo de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD desde 2010.

**Ángel Acislo Huélamo Villanueva.** Licenciado en Farmacia es Director de Farmacéuticos Sin Fronteras de España desde 2005. Diplomado en gestión y dirección de entidades no lucrativas y en identificación, dirección y evaluación de proyectos de desarrollo. Especialista en educación a través de plataformas de *e-learning*. Miembro del Grupo de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD desde 2006.

**José M<sup>a</sup> Medina Rey.** Licenciado en Derecho. Diplomado en diseño, gestión y evaluación de proyectos sociales y en dirección de ONG. Director de Prosalus desde 2000. Miembro del Consejo de Cooperación. Fue presidente de la Coordinadora entre 2006 y 2009 y estuvo directamente implicado en el surgimiento de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno.

## RESUMEN

El 2013 fue el segundo año de implantación obligatoria de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España. Este artículo hace un balance de esta iniciativa, analizando su origen, evolución, implantación y perspectivas futuras. Comienza reflexionando sobre el contexto en el que nació y el proceso de elaboración, aprobación y puesta en marcha. Después presenta la estructura, contenido, medición y ponderación de indicadores de la Herramienta. A continuación, expone el proceso de aplicación por parte de la Coordinadora, las ONG y las firmas auditoras, las medidas para facilitar su aplicación y los resultados obtenidos hasta el momento. Por último, el artículo reflexiona sobre el impacto de la Herramienta, las lecciones aprendidas del proceso de construcción y de estos primeros años de implantación y la futura labor de la Coordinadora en materia de transparencia y buen gobierno.

## PALABRAS CLAVE

Coordinadora de ONG de desarrollo, transparencia, buen gobierno, rendición de cuentas, autorregulación.

## ABSTRACT

The year 2013 was the second of mandatory application of the Transparency and Good Governance Tool of the Spanish National Platform of Development NGO. This article provides an opportunity to review its origins, evolution, implementation and prospect for the future. It begins by looking into the context from which the Tool arose and the process of elaboration, approval and implementation. Then, the article presents the Tool structure, content and measurement system. After that, it sets out the results obtained from its application up until now, the application process for the Spanish National Platform, the development NGO and the audit firms, as well as the measures aimed at facilitating its implementation. Finally, it reflects on the Tool impacts, lessons learned from the construction process and first years of implementation and the future role of the Spanish National Platform in transparency and good governance.

## KEYWORDS

Spanish National Platform of Development NGO, transparency, good governance, accountability, self-regulatory initiatives.

# 1. ANTECEDENTES DE LA HERRAMIENTA DE INDICADORES DE TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO DE LA COORDINADORA ESPAÑOLA DE ONGD

## 1.1. Introducción. Aclaraciones terminológicas

Para poder entender por qué, cómo y para qué la Coordinadora Española de ONGD (en adelante la Coordinadora) se ha dotado de un sistema propio para verificar unos estándares mínimos de transparencia y buen gobierno en sus organizaciones miembro, es necesario aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de una serie de conceptos que subyacen a esta iniciativa, especialmente los conceptos de transparencia, rendición de cuentas, autorregulación y buen gobierno<sup>1</sup>.

Entendemos por *transparencia* de las ONGD la actitud de ofrecer a determinados colectivos —normalmente relacionados con la propia base social— la información relevante sobre el ser y el hacer de la propia organización buscando generar confianza y adhesión. No se trata de mostrar absolutamente todo, pero sí de no esconder cosas importantes.

Cuando hablamos de *rendición de cuentas* nos referimos a la acción de la ONGD de comunicar a los colectivos señalados qué hace la organización, cómo lo hace, cuánto gasta en su actividad, con qué lo financia y qué resultados obtiene. Por tanto, esta rendición de cuentas debe alcanzar a la identidad, la estrategia, la actuación, la financiación y los resultados de la ONGD.

El concepto de *autorregulación* de las ONGD nos refiere a la práctica de algunas organizaciones, normalmente agrupadas en plataformas, redes o coordinadoras, de no limitarse a cumplir con las mínimas obligaciones establecidas por el marco legal que las regula sino dotarse de estándares adicionales que se desarrollan en códigos éticos, cartas de responsabilidad, directorios, etc. para establecer una vinculación más intensa y una mayor coherencia entre los valores y principios que estas organizaciones declaran tener y sus acciones concretas, buscando con ello reforzar su credibilidad.

Con el término *buen gobierno* en las ONGD nos referimos a impulsar un conjunto de buenas prácticas que garanticen una adecuada organización y un funcionamiento eficaz, eficiente y éticamente correcto.

---

1 Presentamos en esta introducción unas referencias conceptuales básicas y remitimos para mayor profundidad al artículo publicado por José M<sup>a</sup> Medina Rey en el n<sup>o</sup> 11 de la Revista Española del Tercer Sector, titulado "Transparencia y buen gobierno en las ONGD".

## **1.2. Transparencia y buen gobierno, valores estratégicos de las ongd de la coordinadora: recorrido histórico**

En diciembre de 1986, después de dos años de contactos preparatorios, se registra y es reconocida por el Ministerio del Interior la Coordinadora Española de ONG de cooperación al desarrollo, que tuvo un crecimiento rápido en número de miembros. A través de los testimonios de aquellos primeros años, podemos constatar que desde los inicios estuvo presente la idea de autorregulación así como la transparencia y el buen gobierno como valores estratégicos de las ONGD de la Coordinadora.

Una muestra de ello es que, desde el primer momento, se pusieron en marcha grupos de trabajo (entonces llamados unidades operativas), práctica que se ha ido reforzando y potenciando a lo largo de los años. 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 miembro, generando una tendencia a ir extendiendo las mejores prácticas.

Otra muestra de la importancia de estos valores es que se elaboró un primer directorio de ONGD con datos de 1990 en el que se recogían y procesaban informaciones (base social, países de actuación, proyectos, fuentes de financiación, etc.) del conjunto de ONGD que estaban ya integradas en la Coordinadora. Su publicación no pudo ser continuada, año a año, por diversos motivos. En la etapa 2000-2004, en la que se produjeron importantes tensiones entre la Coordinadora y la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica, la falta de apoyo económico de esta llevó a que no se publicara el directorio. Pero la Coordinadora, consciente de la importancia de profundizar en la transparencia y rendición de cuentas de forma colectiva, buscó otros recursos y acometió un interesante replanteamiento de esta herramienta: durante 2003 y 2004 se trabajó para desarrollar un sistema informático que permitiera una actualización regular y periódica de los datos y una consulta online mucho más versátil, lo que dio lugar a que en 2005 se pudiera lanzar la nueva versión del directorio. A partir del mismo, se ha podido acometer la realización de un análisis agregado de los datos, plasmado en la colección de informes anuales sobre el sector, que han permitido tener una visión de conjunto más completa y profunda sobre las ONGD y Coordinadoras Autonómicas que conforman la Coordinadora Española de ONGD.

A los diez años de trayectoria de la Coordinadora se puso en marcha uno de sus procesos más interesantes de autorregulación: la elaboración de un Código de Conducta que, después de un rico y participativo proceso de construcción

colectiva, fue aprobado por las organizaciones miembro en la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998<sup>2</sup>. El Código, elaborado a través del consenso de organizaciones plurales y heterogéneas, recoge un núcleo básico de identidad, valores y principios fundamentales que son compartidos por todas estas ONGD, así como 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. Además, 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 del Código de Conducta elaboró en 2007 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.

Para la Coordinadora y sus ONGD miembro también supuso un ejercicio de transparencia la elaboración del primer “Informe de percepción social de las ONGD: así nos ven”, una investigación sobre la percepción que la sociedad tiene del sector: trabajo, fines, formas de entender la cooperación... Este informe<sup>3</sup>, publicado en 2005, sirvió, entre otras cosas, para desvelar que precisamente la transparencia y la rendición de cuentas son una de las mayores demandas que la sociedad hace a las ONGD y una de las principales deficiencias que les atribuye. Ante una pregunta relacionada específicamente con la transparencia en el uso de los fondos por las ONGD, casi un 41% de las personas encuestadas manifestaron que era necesaria una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Otro hito destacado en esta historia de la transparencia y el buen gobierno en la Coordinadora se produjo en junio de 2005. La junta de gobierno de aquel momento, bajo la presidencia de David Álvarez, convocó una reunión de direcciones de ONGD y presidencias de Coordinadoras Autonómicas para, a la luz del recientemente lanzado nuevo directorio del primero de los informes anuales del sector y del informe sobre percepción social, debatir sobre los retos de

2 El texto completo del Código de Conducta está disponible en la página web de la Coordinadora: [www.coordinadoraongd.org](http://www.coordinadoraongd.org)

3 De este informe de percepción se hizo una actualización en 2010: “Así nos ven, 2010. ¿Qué sabemos y cómo valoramos a las ONGD?”, disponible en la página web de la Coordinadora.

futuro que la Coordinadora debería encarar. Entre ellos, se señaló la necesidad de identificar y consensuar elementos básicos comunes para rendir cuentas a nuestros grupos de interés y explicar de manera pública nuestras misiones. Por ello, se decidió incorporar estos temas en el proceso de preparación del I Encuentro del sector de las ONGD que se quería celebrar con motivo del 20º aniversario de la Coordinadora, un aniversario orientado no solo a la celebración sino al aprendizaje y a la mejora.

En septiembre de 2006 se constituyó en la Coordinadora un grupo, de carácter temporal, integrado por veinte organizaciones, cuyo objetivo era elaborar un documento de recomendaciones en torno a transparencia y rendición de cuentas. Todo ello se hizo a través de un proceso de reflexión facilitado por un experto en la temática, Alfred Vernis, de ESADE. Durante seis meses, el grupo trabajó intensamente y produjo un documento con más de 100 recomendaciones para impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y el buen gobierno que fue presentado y debatido en el Encuentro celebrado en febrero de 2007, que se incluyó luego en el conjunto de publicaciones que recopilaron el trabajo del I Encuentro y que constituyó el germen de la herramienta de indicadores de transparencia y buen gobierno.

### **1.3. Contexto en el que nace la idea de la herramienta de indicadores de transparencia y buen gobierno**

La Semana Santa de 2007 representó un particular calvario para las ONG en España. Salieron a la luz pública dos casos de irregularidades en organizaciones grandes y conocidas —ANESVAD e Intervida— que estaban siendo investigadas judicialmente; en el caso de la primera, por un delito de apropiación indebida por parte de su presidente y, en la segunda, por posibles desvíos de fondos. La repercusión social de las informaciones publicadas sobre estas dos organizaciones provocó que, aunque ninguna de las dos era miembro de la Coordinadora, la junta de gobierno de esta plataforma atendiera unas 50 entrevistas con diferentes medios de comunicación en apenas dos semanas.

Especialmente peliagudo resultó un artículo publicado el 9 de abril por El País en el que, haciendo una errónea interpretación de los datos sobre transparencia y buen gobierno publicados por la Fundación Lealtad, hacía afirmaciones inadmisibles. La propia Fundación envió una carta al director de El País alertando de la inadecuada interpretación que se había hecho de sus informes.

La Fundación Lealtad nació en 2001 con la intención de reforzar la confianza de la sociedad y de las empresas en el sector no lucrativo y promover una mayor colaboración con las ONG. Para ello, estableció un sistema de revisión integrado por 9 principios desagregados en 44 indicadores. Al cabo de varios años de funcionamiento y de haber publicado varias ediciones de su

Guía de la Transparencia, teniendo ya más de un centenar de ONG analizadas, representantes de la Coordinadora, mantuvieron contactos con la Fundación Lealtad para señalar algunos aspectos que pensaban que se podían mejorar a la hora de analizar la transparencia y el buen gobierno, entre los cuales podemos destacar el hecho de que no hubiera una ponderación de los indicadores, es decir, que, a pesar del diferente calado que tenían, pesaban lo mismo en la presentación de la imagen de transparencia de la organización analizada, así como el hecho de que no hubiera aspectos específicos relacionados con los diferentes sectores de trabajo de las ONG o el interrogante de qué pasaría si un porcentaje amplio de las miles de ONG que existen en España acudieran a la Fundación Lealtad pidiendo ser analizadas.

Los responsables de la Fundación Lealtad explicaron que estaban estudiando mejoras en su sistema, pero que, por el momento, no contemplaban la ponderación de indicadores y dejaron muy claro que no tenían pretensión de asumir la tarea de acreditar la transparencia de todo el tercer sector ya que sus posibilidades y objetivos eran analizar a unas 150 ó 200 organizaciones y que esto sirviera de acicate para el resto. En esos contactos, la Coordinadora informó sobre la decisión de trabajar en el desarrollo de un sistema propio de transparencia y buen gobierno en el que intentaría plasmar sus preocupaciones.

La crisis de ANESVAD y de Intervida confirmó esta intuición de la junta de gobierno de la Coordinadora que, a la vista de la situación que se presentó en la primavera de 2007, decidió impulsar el grupo de trabajo *ad hoc* de transparencia que había trabajado en el segundo semestre de 2006 y primeros meses de 2007 sobre este tema, abriéndolo a la incorporación de todas las organizaciones que quisieran participar y dándole carácter estable y un 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"*.

Las principales motivaciones a las que debía responder el diseño de esta herramienta y de este procedimiento eran las siguientes:

- Promover la transparencia y el buen gobierno entre las ONGD de la Coordinadora, sin establecer un ranking, sino impulsando buenas prácticas.
- Desarrollar un sistema objetivo, medible, verificable, sin perder elementos cualitativos, lo que planteó el desafío de diseñar indicadores objeti-

vamente verificables —tanto para los aspectos cuantitativos como para los cualitativos— y de un procedimiento adecuado para su verificación.

- Diseñar un sistema en que los indicadores fueran ponderados en función de su contenido.
- Buscar un sistema creíble y, al mismo tiempo, factible de verificación, para lo cual se vio necesario el concurso de un agente externo a las propias ONGD y cuyos informes tengan reconocimiento público. Para ello, se pensó, como mejor opción, en la participación de auditores bajo la modalidad de revisión de procedimientos acordados.

#### **1.4. Proceso de elaboración, aprobación y puesta en marcha de la herramienta**

El grupo, con una composición plural, aglutinando organizaciones grandes, medianas y pequeñas, tanto fundaciones como asociaciones, trabajó intensa y sistemáticamente, convocando reuniones mensuales y realizando una intensa labor telemática entre sesiones. Contó con un respaldo fuerte de la junta de gobierno, con la implicación directa del presidente y de otros miembros de la junta en buena parte de los trabajos. De esta forma, tomando como punto de partida el documento de recomendaciones en el que habían trabajado para el I Encuentro, el grupo fue modelando, completando, revisando y acrisolando la propuesta. Dentro del proceso, se hicieron algunas consultas con auditores para ir pulsando la visión que un agente externo podría tener de la herramienta, especialmente de cara a que su aplicación pudiera ser hecha por estos profesionales.

Con una dedicación encomiable, una motivación fortísima y una calidad técnica muy alta, el grupo pudo tener, en el plazo de un año, un borrador completo de la herramienta a partir del cual, entre mayo y septiembre de 2008, se realizó un proceso de consulta abierto a todas las ONGD de la Coordinadora, para recabar su parecer, sus comentarios y sus propuestas, que fueron integradas por el grupo.

El 29 de septiembre de 2008 se celebró en la sede del Parlamento Europeo en Madrid un taller sobre la herramienta de indicadores de transparencia y buen gobierno, orientado tanto a socializar el resultado con todas las organizaciones interesadas como a realizar ajustes finales en la propuesta. De esta forma, el grupo de trabajo de transparencia pudo remitir en el mes de octubre una propuesta final de la herramienta a la junta de gobierno de la Coordinadora, en cuya reunión del 7 de noviembre se presentó y en la de 5 de diciembre se debatió y aprobó, acordándose llevarla a ratificación de la Asamblea.

La Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno (en adelante la Herramienta) fue aprobada en la Asamblea General Ordinaria de la Coordinadora, celebrada el 28 de marzo de 2009. La Asamblea, igualmente, mandató y dio margen de maniobra a la junta de gobierno para negociar, con asociaciones representativas del colectivo de profesionales de la auditoría en España, el establecimiento de procedimientos adecuados y estandarizados para su aplicación; y estableció un sistema gradual de implantación, primero con una fase de autoevaluación, después de aplicación voluntaria con auditores y, por último, de aplicación obligatoria.

A partir de marzo 2009, la Coordinadora retomó los contactos con el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (en adelante, ICJCE) para ver de qué forma se podría estandarizar la aplicación que las firmas de auditoría fueran a hacer en el futuro de esta herramienta. Dentro del ICJCE, se encomendó a una Comisión técnica el estudio de la herramienta y procedimiento de la Coordinadora. Esta Comisión realizó una serie de recomendaciones y planteamientos de ajuste en algunos de los indicadores y fuentes de verificación para posibilitar una buena aplicación<sup>4</sup>. En junio de 2010 el ICJCE publicó un documento titulado *Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG de desarrollo*<sup>5</sup> dirigido a los profesionales de auditoría que vayan a realizar la aplicación de esta herramienta. Posteriormente, en marzo de 2012, se publicó una revisión de la guía del ICJCE tras un trabajo conjunto con el Registro de Economistas Auditores del Consejo General de Economistas y el Consejo Superior de Colegios Oficiales de Titulares Mercantiles de España, lo que garantizó que todos los profesionales inscritos en el ROAC (Registro Oficial de Auditores de Cuentas de España) puedan tener acceso a la misma de manera que, en caso de recibir una petición de cualquier ONGD para aplicar el procedimiento, se hará en base a unos mismos criterios.

Entre 2009 y 2013, el grupo de trabajo de transparencia de la Coordinadora ha continuado su labor, acompañando el proceso de implantación y puesta en marcha de la herramienta, atendiendo las dudas y consultas de las ONGD, manteniendo la interlocución con los auditores, identificando los puntos que necesitaban revisión y proponiendo soluciones. Desde 2012 es obligatorio para las ONGD miembro de la Coordinadora someterse al procedimiento de

4 Las modificaciones recomendadas por el ICJCE fueron incorporadas en la herramienta por parte del grupo de trabajo de transparencia, aprobadas por la junta de gobierno de la Coordinadora en su reunión ordinaria de 05/02/2010 y ratificados por la Asamblea General Ordinaria de fecha 27/03/2010.

5 Se puede consultar en <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Recomendacion-Tecnica-Firmas-Auditoras-Informes-TR-y-BG-ONGD-03122012.pdf>

revisión de los indicadores de transparencia y buen gobierno por parte de un auditor externo.

Esta iniciativa de autorregulación, surgida en la Coordinadora, persigue un doble objetivo: por un lado, 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 supone un ejercicio público de rendición de cuentas, que se añade y refuerza otros que ya se vienen haciendo tanto de forma individual (memorias, auditorías, evaluaciones...) como colectiva (directorio, informes del sector).

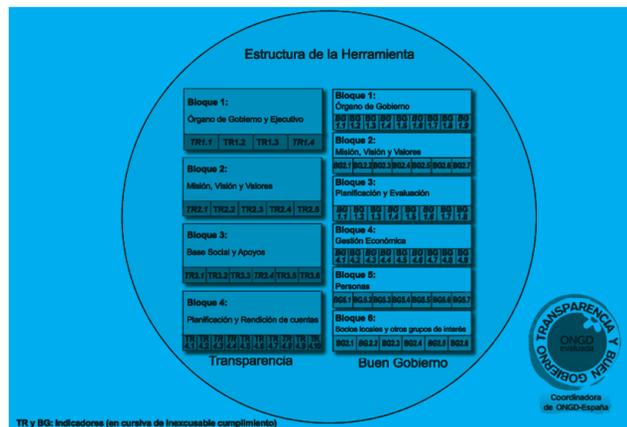
## 2. LA HERRAMIENTA<sup>6</sup>

### 2.1 Estructura

En el apartado puramente técnico, la herramienta diseñada por la Coordinadora de ONGD consta de dos grandes grupos: Transparencia y Buen Gobierno.

Cada grupo consta de una serie de bloques, diez en total, compuestos a su vez de una relación de indicadores objetivamente verificables a través de diferentes fuentes de verificación que, acompañada de una metodología de uso, permite verificar el grado de transparencia y buen gobierno de la ONGD evaluada. Podemos esquematizar la estructura de la herramienta con el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Estructura de la herramienta. Fuente: Coordinadora ONGD



6 Contenido completo de la herramienta: [http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta\\_Transparencia\\_y\\_Buen\\_Gobierno\\_Rev\\_Marzo\\_20121.pdf](http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta_Transparencia_y_Buen_Gobierno_Rev_Marzo_20121.pdf)

Por tanto, la parte medible de la herramienta viene determinada por cada **indicador** como *“un factor, variable o característica específica, observable y medible de manera cuantitativa o cualitativa que proporciona una base simple y confiable para apreciar el logro, cambio o desempeño”*<sup>7</sup>.

Cada indicador está formado por seis elementos que son:

- 1. Código:** identifica de una forma única cada indicador. Está formado por dos letras y dos números. Las letras TR (si el indicador es de transparencia) y BG (si el indicador es de Buen Gobierno). Los números, separados por punto, indican, el primero, el bloque al que pertenece y, el segundo, el número de orden dentro del bloque —ver gráfico 1—.
- 2. Definición:** define qué va a medir el indicador y su contenido.
- 3. Finalidad:** indica por qué y para qué se ha incluido ese indicador en la herramienta y qué información u objetivo vamos a conseguir con su cumplimiento.
- 4. Fuente de verificación:** indica los medios —físicos o digitales— que utilizará la ONGD para acreditar el cumplimiento del indicador.
- 5. Valor de referencia:** indica el valor que tiene cada indicador dentro del bloque del que forma parte. Este valor oscila entre 5 y 30 sobre un total de 100 puntos que tiene el bloque —(ver apartado 2.3)—.
- 6. Grado de importancia:** clasifica el indicador en dos categorías en función del grado de importancia del mismo respecto al bloque en el que se ubica:
  - a. Inexcusable cumplimiento:** el incumplimiento del indicador supone no superar el bloque en el que se encuentra incluido.
  - b. Relevante:** no es obligatorio su cumplimiento para superar el bloque, siempre y cuando la suma total de los valores de referencia del resto de indicadores del bloque supere los 70 puntos (ver apartado 2.3).

Entrando ya a analizar la estructura de cada uno de los grupos que conforman la herramienta, podemos indicar que los *indicadores de transparencia* están orientados a promover que las ONGD rindan cuentas y den información —a su base social y al público en general— de los aspectos relevantes de su ser y de su hacer. *Los de Buen Gobierno*, por su parte, están orientados a promover determinados comportamientos positivos en el gobierno de las ONGD y poder verificarlos.

7 Fuente: Definición incluida en el documento de la herramienta [http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta\\_Transparencia\\_y\\_Buen\\_Gobierno\\_Rev\\_Marzo\\_20121.pdf](http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta_Transparencia_y_Buen_Gobierno_Rev_Marzo_20121.pdf)

## 2.2 CONTENIDO

En este apartado, desarrollamos el contenido de la Herramienta, siguiendo la estructura que hemos visto en el punto anterior. El detalle de los indicadores (definición, finalidad, fuente de verificación, valor de referencia y grado de importancia) se puede consultar en el anexo o en la web de la herramienta <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org>

### 2.2.1 Transparencia

El grupo de indicadores de transparencia está formado por 4 bloques que son:

Bloque 1: Órgano de gobierno y ejecutivo.

Bloque 2: Misión, visión y valores.

Bloque 3: Base social y apoyos.

Bloque 4: Planificación y rendición de cuentas.

El total de indicadores que compone el grupo de transparencia es de 25.

**Bloque TR 1: Órgano de gobierno y ejecutivo: 4 Indicadores.** El cumplimiento del bloque acredita la transparencia de la entidad en todo lo relacionado con las personas responsables de la gestión de la organización: desde dar a conocer quién compone la Junta Directiva o Patronato (en el caso de fundaciones), hasta dar a conocer vinculaciones de estos con otras instituciones que puedan influir en la relación con la ONGD, así como el régimen y reglamento que rige la entidad, es decir, los estatutos.

**Bloque TR 2: Misión, visión y valores: 5 Indicadores.** El cumplimiento del bloque acredita la transparencia de la entidad en todo lo relacionado con la razón de ser de la ONGD, su misión y visión así como la identidad, dando a conocer a la sociedad, además, sus valores y la trayectoria de la organización desde su fundación.

**Bloque TR 3: Base social y apoyos: 6 Indicadores.** El cumplimiento del bloque acredita la transparencia de la entidad en todo lo relacionado con el respaldo social con el que cuenta la ONGD, tanto a nivel de personas físicas como personas jurídicas que financian las actividades, sin perder de vista la relación y el apoyo de otras entidades similares.

**Bloque TR 4: Planificación y rendición de cuentas: 10 Indicadores.** El cumplimiento del bloque acredita la transparencia de la entidad en materia de los objetivos a cumplir para llevar a cabo su misión, actividades ejecutadas para su cumplimiento y fondos empleados para ello.

## 2.2.2 Buen Gobierno

El grupo de indicadores de Buen Gobierno está formado por seis bloques que son:

Bloque 1: Órgano de gobierno.

Bloque 2: Misión, visión y valores.

Bloque 3: Planificación y Evaluación.

Bloque 4: Gestión Económica.

Bloque 5: Personas.

Bloque 6: Socios Locales y otros grupos de interés.

El total de indicadores del grupo de Buen Gobierno es de 46.

**Bloque BG 1: Órgano de gobierno:** *9 Indicadores.* El cumplimiento del bloque acredita que la entidad tiene un órgano de gobierno democrático, con suficiente representatividad, implicación, equidad de género y con las suficientes garantías de renovación para reforzar su compromiso, motivación y dedicación.

**Bloque BG 2: Misión, visión y valores:** *7 Indicadores.* El cumplimiento del bloque acredita que la entidad tiene definida su misión y visión, la actualiza y cuenta con unos valores y procedimientos acordes con sus objetivos y con el código de conducta suscrito con otras entidades del sector a través de la Coordinadora de ONGD.

**Bloque BG 3: Planificación y Evaluación:** *8 Indicadores.* El cumplimiento del bloque acredita que la entidad planifica adecuadamente sus actividades, de forma participativa, y evaluando el cumplimiento de sus objetivos de forma periódica.

**Bloque BG 4: Gestión Económica:** *9 Indicadores.* El cumplimiento del bloque acredita que la entidad planifica adecuadamente su gestión económica, asegurando su viabilidad y llevando un control de la misma, que incluye el control de la trazabilidad de los fondos.

**Bloque BG 5: Personas:** *7 Indicadores.* El cumplimiento del bloque acredita que la entidad gestiona de forma adecuada los Recursos Humanos de los que dispone, tanto a nivel de personal asalariado como de voluntarios, velando por sus derechos y beneficios sociales y garantizando el cumplimiento de sus obligaciones.

**Bloque BG 6: Socios Locales y otros grupos de interés:** *6 Indicadores.* El cumplimiento del bloque acredita que la entidad tiene definidas las relaciones que mantiene con socios locales y otros grupos de interés —proveedores, acreedores, administración...— así como con el entorno en el que opera.

## 2.3 Medición y ponderación de los indicadores

La verificación del cumplimiento de los indicadores es realizado por un auditor/a, respondiendo al formato de revisión de procedimientos acordados, según la *Guía de actuación para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre indicadores de transparencia y buen gobierno en las ONG* publicada por el ICJCE —(ver más información en el apartado 1.4 de este artículo).

El auditor/a verifica uno por uno el cumplimiento de los indicadores de cada bloque a través de las diferentes *fuentes de verificación*.

En este punto, destacamos dos cuestiones a tener en cuenta sobre las fuentes utilizadas:

- En el caso de *fuentes de verificación* de indicadores referidos a las cuentas anuales, se utilizarán las que corresponden al último ejercicio contable cerrado. Para el resto de indicadores, se tendrán en cuenta los medios en vigor en ese momento.
- La herramienta cuenta con dos modelos de fuentes de verificación: físicos y digitales. Para estos últimos, aquellos que estén relacionados con la web serán admitidos como válidos aquellos que estén accesibles a través de una dirección pública de internet.

Para superar cada bloque, la puntuación total obtenida al sumar los valores de referencia de los indicadores cumplidos debe ser igual o superior a 70 sobre 100, siempre y cuando todos los indicadores, cuyo grado de importancia sea "*inexcusable cumplimiento*", se hayan verificado positivamente.

Una vez valorados todos los bloques, el/la auditor/a emitirá un informe de resultados con todos los cumplimientos e incumplimientos de los indicadores *revisados por bloque*.

**Tabla 1: Revisión de indicadores por Bloque**

Tipo	Valor total de referencia	Indicadores de inexcusable cumplimiento	Valoración Bloque
Bloque	Valor $\geq 70$	Cumplen todos	Cumple
	Valor $\geq 70$	No cumplen todos	No cumple
	Valor $< 70$	Es indiferente	No cumple

Fuente: Coordinadora de ONGD

Con este informe emitido por el/la auditor/a, será la Coordinadora de ONGD la encargada de emitir el certificado correspondiente a la entidad, en el cual se ofrecerá el resultado agrupado por bloques.

### **3. RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA IMPLANTACIÓN DE LA HERRAMIENTA**

#### **3.1. Periodo de prueba y documentación sobre funcionamiento**

En el momento de la publicación de este artículo, la Herramienta pasa por su segundo año de implantación obligatoria (2012 y 2013) para las ONGD que son miembro de la Coordinadora ONGD España. Previamente a 2012, las ONGD que lo quisieran podían emplear la Herramienta mediante autoevaluación o mediante revisión por firma auditora de forma voluntaria. El objetivo de este periodo de prueba fue comprobar la aplicación práctica de la Herramienta y analizar sus consecuencias con el fin de poner las medidas necesarias antes de lanzarla, a continuación, de manera obligatoria.

La fase de implantación quedó tal como sigue:

- Año 2010: autoevaluación voluntaria.
- Año 2011: evaluación voluntaria con firma auditora.
- Año 2012: evaluación obligatoria con firma auditora.

Durante el periodo de prueba, tanto la Secretaría Técnica de la Coordinadora como el Grupo de Trabajo de Transparencia y Rendición de Cuentas centraron sus esfuerzos en apoyar a las ONGD para resolver cuantas consultas, dudas o dificultades surgieran.

Entre esas consultas destacaron, por un lado, las relacionadas con el proceso en sí de implantación: búsqueda y contratación de firma auditora, elaboración y entrega del informe de procedimientos acordados, qué era y cuándo se recibía la carta de certificación de la Coordinadora o los plazos y modos de realizar cada paso.

Por otro lado, surgieron dudas sobre las fuentes de verificación referidas a los formatos de actas, políticas, procedimientos o documentos, a su contenido y a su alcance.

Asimismo, se recibieron observaciones sobre la posibilidad de revisar algunos indicadores con la idea de que acojan las particularidades de todas las ONGD, sobre todo en aquellas cuestiones relacionadas con la estructura o la naturaleza jurídica. Hubo, además, otras consultas relativas a la conveniente proporción de hombres y mujeres en los órganos de gobierno.

Para atender y resolver estas dudas, se abrieron desde el principio varios canales:

- Talleres presenciales de formación sobre empleo de la Herramienta.
- Plataforma online de formación abierta y con material de otras ONGD<sup>8</sup>.
- Buzón de consultas de la Herramienta: [transparencia@coordinadoraongd.org](mailto:transparencia@coordinadoraongd.org)
- Grupo de trabajo de Transparencia y Rendición de Cuentas, abierto a todas las ONGD de la Coordinadora que quisieran participar.
- Contacto directo con personal de la Coordinadora.

Además, antes del periodo de obligatoriedad, la Coordinadora desarrolló los siguientes procedimientos que regulan el proceso de implantación:

- *"Procedimiento de Coordinación del proceso anual de aplicación de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora ONGD España a sus organizaciones socias"* que regula paso a paso la aplicación y funcionamiento de la Herramienta en todos sus detalles y organismos implicados, aprobado por Junta de Gobierno el 6 de julio de 2012.
- *"Nombramiento y funcionamiento de la Comisión de expertos/as de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno"*. Esta Comisión tiene como objetivo analizar los casos de informes de la Herramienta elaborados por firmas auditoras que sean valorados por la Secretaría Técnica como de dudosa conformidad. Aprobado por Junta de Gobierno el 6 de julio de 2012.
- Procedimiento Regulador para el cumplimiento de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora que establece las medidas a adoptar, por parte de la Coordinadora, para incentivar y regular el cumplimiento o no cumplimiento de la Herramienta. Aprobado por la Junta de Gobierno el 8 de marzo de 2013 y pendiente de su ratificación por la Asamblea General.

Esta normativa se une a la propia herramienta en sí y a la guía de las firmas auditoras:

- *"Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno"*: aprobada por la Asamblea General Ordinaria en fecha 28/03/2009, primera revisión AGO marzo 2010, y versión en vigor de marzo 2012, aprobada en Junta de Gobierno.
- *"Recomendación Técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG de desarrollo"*.

8 <http://campus.coordinadoraongd.org/>

Toda esta documentación se encuentra disponible en la propia web creada para la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora ONGD España: <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/>. Se recomienda, asimismo, que siempre se acceda a esta web para asegurarse de contar con la última versión en vigor.

### 3.2. Proceso de aplicación de la herramienta por parte de la coordinadora

El proceso de aplicación, de forma esquemática, es tal como sigue:

Gráfico 2: Esquema del proceso de aplicación de la Herramienta



Fuente: Coordinadora de ONGD

En cualquier caso, el procedimiento mencionado sobre "*Coordinación del proceso anual de aplicación de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora ONGD España a sus organizaciones socias*" especifica con detalle todos los pasos que debe dar la Coordinadora y, en concreto, determina aspectos relacionados con:

- Convocatoria anual de la evaluación.
- Actualización de la Herramienta y puesta a disposición de la versión vigente.
- Recepción de los informes de las ONGD por parte de las firmas auditora y publicación por parte de la ONGD del informe de la firma auditora.
- Comprobación de la conformidad de los informes recibidos y decisión final sobre la conformidad de un informe.
- Grabación de los datos por ONGD según los informes recibidos y empleo de una base de datos.
- Elaboración y remisión de la carta a la ONGD sobre su cumplimiento (certificado de la Coordinadora): (i) Sistema de valoración y puntuación de

los resultados obtenidos en los informes; (ii) Contenido, características y plazos de la carta de cumplimiento (y sello) y (iii) Publicación por parte de la ONGD de la carta de cumplimiento.

- Archivo de los informes de las ONGD.
- Remitir al Grupo de Transparencia un extracto de la base de datos para su análisis.
- Elaboración y análisis interno sobre el extracto de la base de datos.
- Difusión externa de un comunicado anual de la situación del Sector sobre Transparencia.
- Actuación en caso de que una ONGD no realice su evaluación anual o incumpla algún bloque ("procedimiento regulador del cumplimiento de la Herramienta").

### 3.3. Primer año de aplicación obligatoria: resultados obtenidos

El año 2012 fue el primero de aplicación obligatoria por parte de las ONGD. Los resultados obtenidos, según datos de la Secretaría Técnica de la Coordinadora, fueron los siguientes:

- Cerca de dos tercios (2/3) de las ONGD socias de la Coordinadora han aplicado la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno en su primer año de entrada en vigor. En concreto, han sido 53 las ONGD evaluadas en 2012. El otro tercio de organizaciones está ya preparándose para pasar el proceso en 2013.
- Las ONGD que la han aplicado representan más del 80% de los ingresos ejecutados y de la base social de las ONGD socias.

**Gráfico 3: ONGD que se han evaluado con la Herramienta en el 2012**



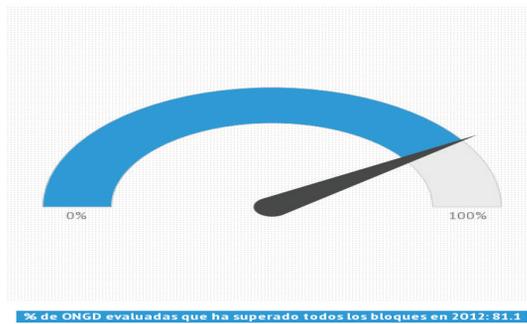
Fuente: Coordinadora de ONGD.

- Las ONGD evaluadas son de distinto tamaño y forma jurídica, respondiendo a la diversidad de organizaciones socias de la Coordinadora
- Más del 80% de las ONGD evaluadas supera todos los bloques de la Herramienta. Desagregando los resultados por apartados, el resultado es ligeramente superior en Transparencia (con un 90%) que en Buen Gobierno (con un 83%).

Gráfico 4: Resultado global de la Evaluación de la Herramienta en 2013

## Resultado global

**Más del 80% de las ONGD evaluadas supera todos los bloques de la Herramienta**



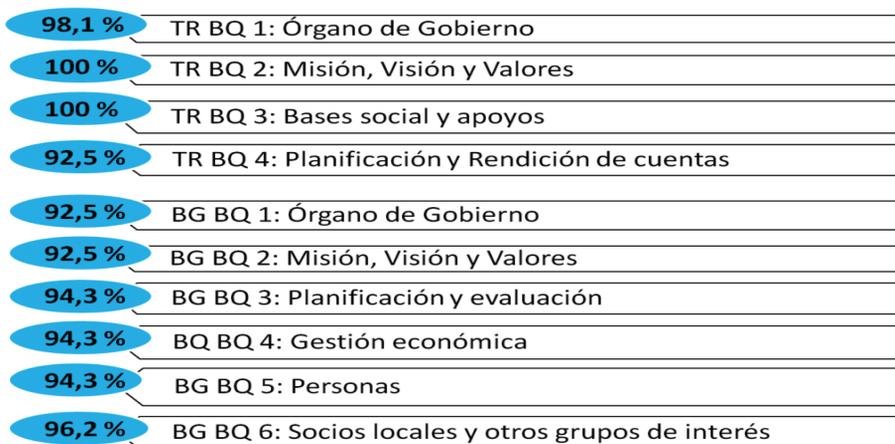
Fuente: Coordinadora ONGD-España [www.coordinadoraongd.org](http://www.coordinadoraongd.org)

Create infographics info.gr.am

Fuente: Coordinadora de ONGD

- Todos los bloques que forman la Herramienta son superados, al menos, por el 92% de las ONGD evaluadas y en algunos se alcanza el 100%.

**Gráfico 5: Cumplimiento de bloques de la Herramienta**



Fuente: Coordinadora de ONGD.

- Los indicadores son cumplidos por la gran mayoría de ONGD evaluadas. La media de cumplimiento global de todos los indicadores es de 93,4% (en Transparencia asciende a 97,9% y en Buen Gobierno es del 91%). Consulta aquí los resultados detallados por indicadores.
- Solo hay 4 indicadores que cumplen menos del 80% de las ONGD. Todos ellos son del apartado de Buen Gobierno y pertenecen a distintos bloques:

**Tabla 2: Listado de indicadores con menos cumplimiento en 2012**

INDICADOR	Contenido	% de ONGD que lo supera
BG 1.2	La proporción de hombres y mujeres en el órgano de gobierno no es superior al 60% ni inferior al 40%	58,5%
BG 3.4	La planificación estratégica incluye una estimación de los ingresos privados y públicos a conseguir anualmente durante el periodo de aplicación del plan estratégico	67,9%
BG 4.8	Ningún financiador aporta a la organización más del 50% de sus ingresos totales del ejercicio	75,5%
BG 6.6	La organización ha participado como mínimo en dos de las tres últimas Asambleas de la Coordinadora y ha participado activamente al menos en un grupo de trabajo durante el último año (asistencia al menos a la mitad de las reuniones del grupo)	73,6%

Fuente: Coordinadora de ONGD

Más allá del análisis en profundidad que se realiza en el siguiente capítulo sobre el impacto y el futuro de la Herramienta, tenemos que, en el primer año de aplicación obligatoria, hemos obtenido unos resultados muy positivos.

Por un lado, tenemos los datos objetivos y, en concreto, las dos cifras más ilustrativas: en su primer año obligatorio, 2/3 de las ONGD han aplicado la herramienta. De ellas, más del 80% han aprobado todos los bloques. Por otro lado, esos datos hay que interpretarlos conociendo la realidad tanto de la iniciativa como de las propias ONGD que son miembro de la Coordinadora. Para ese análisis, primero baste las siguientes reflexiones que siguen a continuación.

### **3.4. Instrumento de mejora, proceso de acompañamiento y firme compromiso**

Como iniciativa de autorregulación, la Herramienta comparte con otras similares (como el Código de Conducta) el objetivo de que el sector de las ONGD se dote, a sí mismo, de instrumentos que contribuyan a su fortalecimiento. En el caso concreto de la Herramienta, pretende establecer y exigir una base o estándares sobre la práctica de buen gobierno y de transparencia que debemos cumplir las ONGD que formamos parte de la Coordinadora.

Asimismo, la Herramienta se concibe como un instrumento de mejora constante, no como un instrumento censor. En ese sentido, desde la Coordinadora se entiende que la aplicación de la Herramienta debe ser un camino progresivo donde el horizonte mínimo a alcanzar es que todas las ONGD la apliquen y, también, que todas las ONGD acaben cumpliendo todos los bloques de los que consta la Herramienta. Eso supone abrir a las ONGD a un abanico de prácticas y de revisión de su gestión en los que el acento fundamental será el convencimiento pleno de los órganos de gobierno de asumir ese progreso y, también, la capacidad de aprendizaje y mejora por parte de las personas responsables de animar y dar esos pasos.

Para este camino, la Coordinadora asume que este proceso debe estar acompañado con el fin de facilitar y apoyar a las ONGD que, por recursos o especificidades, puedan necesitar otro ritmo de aplicación. Todo ello en equilibrio con la obligatoriedad de la Herramienta. Para ello, en el 2013 se han puesto en marcha las siguientes iniciativas:

- **ONGD mentora:** de manera voluntaria, miembros de ONGD, que cuentan con capacidad y experiencia con la Herramienta, están acompañando a ONGD en su proceso de aplicación de la Herramienta por primera vez.
- **Acuerdos pro bono con empresas auditoras:** la Coordinadora ha firmado acuerdos de colaboración con varias firmas auditoras que están

dispuestas a realizar, sin coste para la ONGD, la verificación de los indicadores de la Herramienta.

Por último, cabe destacar que la obligatoriedad de la Herramienta y el hecho de que la aplicación deba realizarse a partir de un informe externo por parte de una firma auditora, sitúan a la Herramienta como resultado inequívoco del compromiso firme y claro por parte de las ONGD de la Coordinadora de apostar por seguir avanzando en estos temas. El largo proceso de elaboración de la Herramienta y su anticipación allá por 2006, ha permitido, además, que la Coordinadora y las ONGD miembro seamos pioneras en nuestro campo en la aplicación de herramientas similares en Europa. También, como Tercer Sector (no lucrativo), nos hemos puesto por delante, en cuanto a nivel de exigencia, de las organizaciones del sector lucrativo y público.

## **4. IMPACTO Y FUTURO PREVISIBLE DE LA HERRAMIENTA**

### **4.1. Impacto de la herramienta**

Para las ONG, para el Desarrollo españolas, la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno es un mecanismo esencial que fortalece su rendición de cuentas, tanto a nivel individual como colectivo del sector. Además, la Herramienta representa, sin duda, uno de los principales logros en la vida de la Coordinadora de España y un hito del trabajo colegiado de sus organizaciones miembro que han invertido ilusión, energía, tiempo y recursos para poder contar hoy con ella.

La Herramienta es ante todo el resultado del reconocimiento por parte de las ONG miembro de la Coordinadora de que tanto la transparencia como el buen gobierno son determinantes para ganar y mantener la confianza de la sociedad. Estos dos elementos ya son ampliamente considerados por las ONG como imprescindibles para demostrar su legitimidad y credibilidad como actores de desarrollo.

Para valorar el impacto conseguido por la Herramienta, sería necesario reflexionar sobre los cambios que en materia de transparencia y buen gobierno ha experimentado el sector de ONG para el Desarrollo en los últimos años en nuestro país. Más concretamente, habría que valorar qué cambios pueden atribuirse a la Herramienta y a cuáles ha contribuido esta. Sin ánimo de ser exhaustivos y a falta de un estudio de valoración de impacto en este sentido, apuntamos a continuación cinco de los cambios más notables en nuestra opinión.

En primer lugar, la Herramienta ha contribuido notablemente a un cambio de percepción entre las ONG miembro de la Coordinadora sobre la importancia estratégica de la transparencia y el buen gobierno. No cabe duda de que la Herramienta ha jugado un papel clave para que las ONG de la Coordinadora

integren como responsabilidad el rendir cuentas, ser transparentes y estar bien gobernadas y, en este momento, todas estas organizaciones entienden que la transparencia va más allá de hacer públicas sus cuentas.

En segundo lugar, la Herramienta ha contribuido a que las ONG para el Desarrollo cuenten con una visión clara y compartida por todo el sector de lo que constituyen buenas prácticas en transparencia y buen gobierno. Gracias a la Herramienta, el sector está construyendo colectivamente un lenguaje de referencia común sobre rendición de cuentas, transparencia y buen gobierno. Es decir, se está logrando una comprensión compartida sobre cuáles son los mínimos que deben cumplirse y que constituyen buenas prácticas en este tema. La Herramienta ha ayudado a que las ONG empleen un mismo idioma cuando hablan de transparencia y buen gobierno y, de esa manera, ha contribuido a mejorar la cohesión entre las organizaciones que ahora comparten estándares comunes de referencia.

En tercer lugar, todas las ONG miembro de la Coordinadora han creado de manera colectiva los estándares que forman la Herramienta y han acordado, conjuntamente, el mecanismo de verificación de estos estándares. La Herramienta pertenece a todas y cada una de las organizaciones de la Coordinadora que han desarrollado un mecanismo para demostrar su compromiso con la transparencia y el buen gobierno. Un mecanismo que, todo sea dicho, es mucho más riguroso, más completo y mejor adaptado a la realidad del sector que otros nacidos fuera del sector. El hecho de que esta Herramienta sea resultado de un acuerdo colectivo del sector contribuye a que todos los miembros de la Coordinadora se sientan parte de la iniciativa y se sumen a ella.

En cuarto lugar, la Herramienta está contribuyendo a fomentar la reflexión crítica y la mejora continua sobre transparencia y buen gobierno tanto a nivel del sector como dentro de cada organización. El mismo enfoque de mejora progresiva de la Herramienta, sin duda, contribuye a que las ONG entiendan la transparencia y el buen gobierno como un proceso de permanente aprendizaje organizativo.

Por último, queremos destacar que el hecho de que las ONG se comprometan con los altos estándares de transparencia y buen gobierno recogidos de la Herramienta contribuye a dar a las organizaciones la legitimidad necesaria para hacer incidencia y exigir mayor rendición de cuentas tanto a los gobiernos como al sector privado.

## **4.2 Lecciones aprendidas**

En lo que se refiere a las lecciones aprendidas que se pueden extraer tanto del proceso de construcción como de los primeros años de aplicación de la Herramienta, a continuación señalamos los que consideramos más destacables.

En primer lugar, tanto el diseño como la implantación de una herramienta como esta implican una inversión de tiempo continuada y constante. Podemos decir que se trata de un ejercicio más parecido a una maratón que a un sprint. Por un lado, cada ONG debe adoptar, de manera progresiva, la Herramienta en función de sus propias dinámicas y capacidades. Por otro, es preciso destinar tiempo para vencer las resistencias que puedan surgir, puesto que la Herramienta aborda temas a veces sensibles que afectan al funcionamiento interno de las organizaciones, así como para vencer los miedos a un exceso de estandarización. Además, se requiere tiempo para sensibilizar a las ONG sobre la importancia que tiene para el sector dotarse de una herramienta de estas características. Como ya hemos visto al hablar de su gestación, fueron necesarios tiempo y liderazgo para lograr que todas las ONG miembros se implicaran en esta iniciativa que o era colectiva o no era. Asimismo, durante la fase de concepción de la Herramienta, el proceso de negociación para alcanzar acuerdos sobre los indicadores y el sistema de verificación ha requerido tiempo, al igual que lo hizo la negociación con los auditores a la hora de depurar los indicadores y concretar el sistema de revisión de procedimientos acordados.

Una segunda enseñanza es que la Herramienta debe planearse como un proceso gradual. Por un lado, la Herramienta debe facilitar la incorporación de todas las organizaciones respetando sus propios ritmos, de ahí que se optara por un calendario de aplicación progresiva. Por otro, la Herramienta debe revisarse regularmente y, en su caso, actualizarse con el fin de responder a las nuevas demandas y expectativas de la sociedad en materia de transparencia y buen gobierno y para adecuarla a los nuevos estándares y legislaciones en la materia. Además, siendo uno de los objetivos de la Herramienta promover la mejora continua de las organizaciones, esta debe plantear nuevos retos que empujen a las organizaciones a ser cada vez más transparentes y mejor gobernadas.

Una tercera lección aprendida es la necesidad de mantener un equilibrio entre los distintos atributos y elementos de la Herramienta. Nos referimos, por ejemplo, a encontrar un equilibrio entre la necesidad de contar con un sistema de indicadores simple y comprensible y que, a un mismo tiempo, sea lo más completo e integral posible y tenga en cuenta la importancia relativa de cada indicador. Así mismo, ha sido preciso conciliar la necesidad de contar con un sistema de cumplimiento riguroso (por ejemplo, basado en la revisión por parte de un auditor externo) con la pretensión de promover la mejora continua de la transparencia y el buen gobierno de las ONG.

Por último, hemos aprendido que, tanto en el diseño de la Herramienta como en su implantación, es de vital importancia contar con personas con capacidad estratégica y credibilidad para liderar las negociaciones y lograr

acuerdos. Personas que lideren el proceso de desarrollo de la Herramienta en sus distintas fases con habilidad para movilizar a las organizaciones sin forzar ni imponer agendas predeterminadas, con flexibilidad y perspectiva a largo plazo, anticipándose a los contratiempos y las resistencias y abordando el proceso de construcción de la Herramienta como un desafío positivo y no como un problema.

### **4.3. Futuro previsible del trabajo de la coordinadora en transparencia y buen gobierno de las ongd**

A continuación, plantearemos los desafíos a los que, a nuestro juicio, debe hacer frente la Herramienta en el corto y medio plazo, y los desafíos más estratégicos, en el medio y largo plazo.

Entre los retos a corto y medio plazo está el de conseguir que la totalidad de las organizaciones apliquen la Herramienta de manera que, a finales del 2014, todos y cada uno de los miembros de la Coordinadora hayan evaluado su cumplimiento, independientemente de los resultados del mismo. Otros retos para los años venideros consisten en lograr que todas las organizaciones aprueben cada uno de los bloques de la Herramienta y que, además, a nivel individual, cada ONG mejore en su cumplimiento de los indicadores, es decir, que cada vez cumpla más indicadores. Esto probaría que la Herramienta sirve a su objetivo de contribuir a la mejora continua de las organizaciones en materia de transparencia y buen gobierno.

También a medio plazo sería conveniente que, para dar ejemplo, tanto la Coordinadora como, en su caso, las respectivas coordinadoras autonómicas aplicaran la Herramienta a sus propias organizaciones. Aunque el diseño de la Herramienta no estuviera inicialmente planificado para ello, en el futuro pueden realizarse los ajustes necesarios para que sea aplicable a estos casos.

En cuanto a los retos de carácter más estratégico y a largo plazo, consideramos necesario destacar los siguientes:

En primer lugar, es imprescindible que la Herramienta sea conocida más allá de las fronteras del sector y obtenga reconocimiento público, tanto por parte de la sociedad española en general como de los donantes públicos y privados en particular.

Otro importante desafío es lograr que la Herramienta contribuya a que cada ONG reflexione estratégicamente sobre la mejora de su transparencia y su buen gobierno y se marque objetivos para ello. En este sentido, sería conveniente que la Herramienta no se quedara estancada en su actual diseño, sino que se renovara y actualizara estableciendo nuevos objetivos ambiciosos y realistas. La mejora de la transparencia y el buen gobierno de las ONG para estar a

la altura de las nuevas expectativas y exigencias por parte de la sociedad y de la comunidad internacional es una labor continua.

En ese sentido, no hay que olvidar, por ejemplo, que la actual versión de indicadores de la Herramienta es anterior al Marco Internacional para la Eficacia de Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y a los Principios para la Eficacia del Desarrollo de las OSC o Principios de Estambul en 2010<sup>9</sup>. Estos principios, reconocidos en el 2011 por parte de la comunidad internacional en la Alianza de Busan para una cooperación al desarrollo eficaz, forman parte del debate mundial sobre la eficacia de las ONG como actores del desarrollo. Este proceso, creado por y para las OSC de todo el mundo, estableció una suerte de marco conjunto de principios y prácticas eficaces de desarrollo de las OSC. En los Principios de Estambul, las OSC reafirmaron su responsabilidad de aumentar su transparencia y de fortalecer la eficiencia de la ayuda y del desarrollo.

Más concretamente, el principio quinto habla de la transparencia y la rendición de cuentas y dice que las OSC son efectivas como actores de desarrollo cuando demuestran un compromiso institucional sostenido con la transparencia, la rendición de cuentas a múltiples actores y la integridad en su funcionamiento interno. Los Principios de Estambul, al igual que la Herramienta, reconocen que la rendición de cuentas no se reduce a la información financiera, y recogen muchos de los debates planteados en el seno de la Coordinadora de ONG y contemplados en la Herramienta.

No obstante, existen ámbitos subrayados por los Principios de Estambul o recogidos en iniciativas de transparencia a nivel internacional, que hoy por hoy solo aparecen parcialmente recogidos en la Herramienta. Nos referimos, por ejemplo, a los mecanismos de retroalimentación y quejas, a la integración del enfoque de género o a la valoración de impacto.

Los Principios de Estambul ponen el acento en la responsabilidad de las OSC de rendir cuentas especialmente ante las poblaciones titulares de derechos. En este sentido, los principios conceden gran importancia al establecimiento de mecanismos de reclamación y respuesta ante peticiones de información y quejas de los destinatarios de las acciones y titulares de derechos, a que la información sobre la ayuda se comparta de manera proactiva y a que los procesos de ayuda estén abiertos a la participación pública, el escrutinio y la evaluación. La

---

9 Los 8 Principios de Estambul para la Eficacia del Desarrollo de las OSC son una parte integral del Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC y una referencia distintiva reconocida mundialmente en relación al trabajo al desarrollo eficaz que realizan las OSC alrededor del mundo. <http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf>

Herramienta debería profundizar en este aspecto de transparencia, que en la versión actual no está plenamente incorporado.

Por otro lado, la Herramienta debería fortalecer la incorporación del enfoque de igualdad y equidad de género entre sus indicadores de buen gobierno. En la versión actual, hay dos indicadores que tienen relación con el género: uno tiene como finalidad promover la equidad de género (el relativo a la proporción de hombres y mujeres en el órgano de gobierno<sup>10</sup>) y el otro tiene como fin garantizar la no discriminación en las relaciones laborales con una ONG<sup>4</sup>. Estos indicadores podrían considerarse como insuficiente. Los Principios de Estambul reconocen que las OSC no están exentas de desigualdades de género y que para avanzar en la igualdad de género es esencial corregir las desigualdades de poder entre hombres y mujeres, incluyendo en su caso políticas y prácticas de discriminación positiva. La Herramienta debería fomentar que las ONG de desarrollo se marquen objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables para conseguir y promover la igualdad y la equidad de género. A nivel organizativo, esto implicaría, por ejemplo, incluir objetivos en las diferentes dimensiones de la estructura organizativa y la asignación de recursos (tiempo, poder, recursos humanos, económicos, etc.). Además, a nivel de proyecto implicaría incluir medidas para integrar el género en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos y en el ciclo de aprendizaje.

Otro reto para la Herramienta es visualizar la incorporación más explícita del compromiso de las ONG de desarrollo con la sostenibilidad ambiental.

En resumen, los Principios de Estambul reflejan el reconocimiento por parte de las OSC de la importancia de la transparencia para una ayuda eficaz. Son principios que deben servir de guía e inspiración a la Herramienta de la Coordinadora y previsiblemente contribuirán a que las ONG tomen consciencia de los desafíos que tienen pendientes y de los aspectos susceptibles de mejora.

Otro desafío importante que afecta a las ONG de desarrollo, y que también sería un elemento a considerar en el desarrollo futuro de la Herramienta, es

---

10 Indicador BG 1.2 "La proporción de hombres y mujeres en el órgano de gobierno no es superior al 60% ni inferior al 40%". Si la organización está vinculada a alguna institución (más del 40% de los miembros del Órgano de Gobierno pertenecen a esa institución) cuya obligatoria composición de género impide el cumplimiento estricto de este criterio, se entenderá que la Organización cumple con este indicador de buen gobierno si se dan las siguientes circunstancias: a) Que se cumpla con el indicador TR 1.2, que pide hacer pública dicha vinculación y b) Que la organización cuenta con una política de género, aprobada por el máximo órgano de gobierno, que promueva la participación equitativa de hombres y mujeres en la Organización.

11 Indicador BG 5.3 "Las políticas de RR.HH. hacen mención expresa a evitar cualquier discriminación. En el caso de que en la organización no haya personal contratado este indicador no aplica".

lo referido a la valoración del impacto del trabajo de las organizaciones. En la actualidad, ya no es suficiente con que las organizaciones rindan cuentas y sean transparentes en relación a sus cuentas, flujos de ayuda o funcionamiento interno. También se espera que rindan cuentas sobre el impacto social de sus proyectos. Esta información se exige a las organizaciones del mundo corporativo y cada vez con más fuerza a las OSC<sup>11</sup>. Las ONG que miden y demuestran de manera transparente los cambios a los que contribuyen tienen más credibilidad y, por tanto, están mejor preparadas para obtener apoyos. En este sentido, interpretamos que las ONG de desarrollo españolas todavía tienen un largo camino por recorrer a la hora de medir y comunicar su impacto de manera efectiva y transparente. Si partimos de la base de que muchas desearían hacerlo, pero no saben cómo, llegamos a la conclusión de que la Coordinadora podría jugar un papel clave a la hora de promover que las ONG fuesen capaces de medir su impacto y comunicarlo de manera efectiva.

Pero, sin duda, uno de los ámbitos en los que más han cambiado en los últimos años las expectativas en materia de transparencia de los actores de cooperación al desarrollo, incluidas las ONG, es el relativo a la publicación de información sobre los flujos de ayuda fácilmente accesible, utilizable y comprensible. En ese sentido, destaca la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI, en sus siglas en inglés<sup>12</sup>). Esta iniciativa, que pretende mejorar la transparencia en la información sobre los flujos de ayuda para mejorar la eficiencia en la lucha contra la pobreza, fue creada en el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en Accra en el 2008. Unirse a IATI publicando información según sus estándares es, en estos momentos, considerado como la mejor manera de hacer frente al compromiso recogido en los Principios de Estambul de aumentar la transparencia de las OSC.

Este año, un total de 125 ONG internacionales han hecho públicos sus datos siguiendo los estándares IATI<sup>13</sup>, un conjunto de normas comunes que permiten que la información publicada sea comparable, abierta, oportuna y completa. La inmensa mayoría de estas organizaciones son del Reino Unido, país que ayudó al lanzamiento de IATI en 2009 y cuyo Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) exige a las ONG que pretendan acceder a su financiación que cumplan previamente los estándares de IATI. Hoy en día, ningún actor de cooperación al desarrollo habla de transparencia sin referirse a IATI y todo apunta a que cada vez serán más las organizaciones que hagan pública una mayor cantidad

11 Una prueba de ello es el *International Charterfor NGO*, basado en las *Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement* del *Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/NGOSS-Complete.pdf>

12 *International Aid Transparency Initiative*: <http://www.aidtransparency.net>

13 Estándares IATI: <http://iatistandard.org/organisation-standard>

de información siguiendo los estándares IATI. Con ello, se pretende conseguir una mejor coordinación, mejor asignación de recursos, compartir en mayor medida los éxitos y los fracasos y, lo que es más importante, mejorar el impacto en aquellos para los que se trabaja.

En relación a todas estas iniciativas que se están generando, la Coordinadora debería tener un papel proactivo y ser capaz de prever y adaptarse a los cambios de expectativas de la sociedad en relación a la transparencia y buen gobierno de las ONG.

Por otro lado, el desafío de mayor alcance para la Herramienta es la necesidad de ponerse en relación con otras iniciativas aplicadas a ONG que han aparecido en el ámbito internacional en materia de transparencia y buen gobierno. No se trata solo de aprender de otras iniciativas con el fin de mejorar la herramienta, sino también incluso de buscar reconocimiento mutuo y explorar una posible interoperabilidad. En la actualidad, existe un panorama fragmentado donde coexisten un gran número de códigos, iniciativas, estándares y mecanismos en materia de rendición de cuentas y transparencia para las OSC. La organización *One World Trust*<sup>14</sup> ha contabilizado un total de 320 iniciativas.

Sin embargo, la tendencia actual es acordar, a nivel internacional, estándares comunes de buenas prácticas en rendición de cuentas para ONG con el fin de fortalecer el papel y el impacto de la sociedad civil<sup>15</sup>. Para conseguirlo, se está trabajando en consolidar distintos mecanismos en diferentes contextos y países del mundo y acordar colectivamente un estándar común sobre lo que constituye los fundamentos de las buenas prácticas en rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil. Este proceso, que está en marcha en estos momentos, no es óbice para que cada estándar se adapte a los requerimientos legales y las expectativas particulares de cada contexto.

Un estándar reconocido globalmente sobre rendición de cuentas y transparencia de las OSC supondría un hito a la hora de conseguir los compromisos de Busan y constituiría una buena base para la participación de las OSC en la agenda Post-2015. Además, permitiría reducir la burocracia y los recursos de aquellas organizaciones que reportan en distintos formatos.

La creación de la Herramienta ha permitido que las ONG de desarrollo españolas hagan suyo el compromiso con la transparencia y el buen gobierno. Una vez que la Herramienta se haya consolidado, habrá llegado el momento de ali-

14 Base de datos de One World Trust de iniciativas de auto-regulación de la sociedad civil <http://www.oneworldtrust.org/csoproject>

9 Ver *Global Standard for Core CSO Accountability*.  
<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/13-11-04-Global-Standard-Exec.-Summary.pdf>

nearla con otras iniciativas internacionales con el fin de fortalecer la capacidad de las ONG para mejorar la rendición de cuentas de las organizaciones.

Por último, en relación al rol de la propia Coordinadora como promotora de la Herramienta, ésta debería mantener y ampliar los espacios que ya existen para la reflexión y la acción en materia de transparencia y buen gobierno, entendiendo que se trata de un proceso de aprendizaje permanente. La Coordinadora podría contribuir a la creación de comunidades de aprendizaje y espacios de intercambio de buenas prácticas entre ONG miembro en materia de transparencia y buen gobierno. Con ellos, la Herramienta extendería la cultura de aprendizaje y mejora continua.

En cuanto a su proyección externa, la Coordinadora está llamada a ser en un actor de referencia en materia de transparencia y buen gobierno de las ONG de desarrollo españolas y a hacer incidencia sobre este tema.

En nuestra opinión, la Coordinadora de ONG de desarrollo-España y todos sus miembros cuentan con la legitimidad y la capacidad necesaria para hacer frente con éxito a todos estos desafíos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2013). Web específica de transparencia de las ONGD de la Coordinadora: <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/>

COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (Marzo 2012): *Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno*. [http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta\\_Transparencia\\_y\\_Buen\\_Gobierno\\_Rev\\_Marzo\\_20121.pdf](http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta_Transparencia_y_Buen_Gobierno_Rev_Marzo_20121.pdf)

COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2012): *Procedimiento de coordinación del proceso anual de aplicación de la herramienta de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONGD-España a sus organizaciones socias*. [http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/04/PROCEDIMIENTO-Aplicacion-anual-Herramienta-Transparencia\\_OK.pdf](http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/04/PROCEDIMIENTO-Aplicacion-anual-Herramienta-Transparencia_OK.pdf)

INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA, CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS Y CONSEJO SUPERIOR DE COLEGIOS OFICIALES DE TITULARES MERCANTILES DE ESPAÑA (2012): *Recomendación técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno en las ONG de Desarrollo*. <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Recomendacion-Tecnica-Firmas-Auditoras-Informes-TR-y-BG-ONGD-03122012.pdf>

- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2007): *La transparencia y la rendición de cuentas en las ONGD. Situación actual y retos*. <http://www.coordinadoraongd.org/contenidos/la-transparencia-y-rendicion-de-cuentas-en-las-ongd.html>
- MEDINA REY, José María (2009): *Transparencia y buen gobierno de las ONGD*. Revista Española del Tercer Sector, nº 11, Madrid (págs. 93 a 113).
- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2008): *Código de Conducta de las ONG de Desarrollo de la Coordinadora*. [www.coordinadoraongd.org/codigo-de-conducta.html](http://www.coordinadoraongd.org/codigo-de-conducta.html)
- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2008): *Herramienta de autoevaluación del Código de Conducta*.
- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2013). *Informes del sector de las ONGD años 2004, 2005, 2006, 2007, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012*. <http://informe2012.coordinadoraongd.org/>. 2013.
- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2010). *Así nos ven: ¿qué sabemos y cómo valoramos a las ONGD?* <http://www.coordinadoraongd.org/contenidos/asi-nos-ven-2010-que-sabemos-y-como-valoramos-a-las-ongd.html>
- OPEN FORUM FOR CSO DEVELOPMENT EFFECTIVENESS (2010): *Principios de Estambul*. <http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf>
- INTERNATIONAL AID TRANSPARENCY INITIATIVE, IATI (2013): *Estándares IATI*. <http://iatistandard.org/organisation-standard>
- ONE WORLD TRUST (2012): *Base de datos de iniciativas de auto-regulación de la sociedad civil*. <http://www.oneworldtrust.org/csoproject>
- INGO ACCOUNTABILITY CHARTER (2013): *Global Standard for Core CSO Accountability*. <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/13-11-04-Global-Standard-Exec.-Summary.pdf>

# Panorama



---

# Los sistemas de gestión de calidad: un acercamiento hacia la transparencia

**Isabel Ortiz Marcos**

isabel.ortiz@upm.es

Dpto. de Organización. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Profesora Titular de Universidad. Responsable del Grupo de Cooperación en Organización, Calidad y Medioambiente (GOCMA) de la Universidad Politécnica de Madrid. Responsable de la línea de doctorado PMQ (*Project management and quality*) donde realiza su labor de investigación en las siguientes líneas: calidad, competencias en dirección de proyectos y Proyectos de cooperación para el desarrollo. En esta última línea, ha realizado trabajos de apoyo técnico y consultoría en fortalecimiento de capacidades y gestión para resultados de desarrollo durante los últimos años. De estas colaboraciones han surgido diversas publicaciones y contribuciones a congresos científicos.

## RESUMEN

El Tercer Sector, que experimentó un importante crecimiento en el volumen de recursos gestionados, se ha visto fuertemente afectado por la crisis global en la que nos encontramos inmersos. Se ha detectado la necesidad de encontrar la forma de mostrar y garantizar la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad, basada en la mejora continua y una buena administración de recursos públicos y privados. Para lograrlo, un buen camino es la adopción de sistemas de gestión de la calidad adaptados a sus particularidades. En este documento, se recopilan distintas herramientas de mejora de la calidad con el objetivo de facilitar y fomentar su uso en el sector de las ONGD en España. También se trata de analizar cómo estas herramientas fomentan la transparencia y buen gobierno de las organizaciones que deciden adoptarlas.

## PALABRAS CLAVE

Gestión de calidad, gestión de organizaciones no lucrativas, organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD), transparencia y buen gobierno.

## ABSTRACT

The Third Sector, which experienced a significant growth in the volume of managed funds, has been severely affected by the global crisis. We need to find a way to show and ensure the existence of a professional, transparent and quality management of public and private resources management. This must be based on continuous improvement. To achieve this, a good way is to adopt quality management systems tailored to the organization's characteristics. In this paper, different tools of quality improvement are collected in order to facilitate and encourage its use in the field of NGOs in Spain. It also attempts to analyze how these tools promote transparency and good governance of the organizations that decide to adopt them.

## KEY WORDS

Quality management, management of non-profit organizations, non-governmental development organizations (NGOs), transparency and good governance.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Calidad siempre ha estado íntimamente ligada a la transparencia y buen gobierno de las organizaciones. Estos tres aspectos son indispensables para las organizaciones que desempeñan su trabajo en el sector social. La transparencia es un valor estratégico necesario para garantizar la calidad, credibilidad, legitimidad y la confianza que la sociedad reclama.

Entre los años 1990 y 2005, las entidades no lucrativas crecieron muy significativamente movilizandoo gran cantidad de recursos económicos y humanos. Sin embargo, el impacto de la crisis económica de estos últimos años ha tenido un reflejo importante en la caída de la Ayuda Oficial al desarrollo (AOD) a nivel planetario. En el año 2011, esa caída fue de 3% en promedio entre los donantes, y en 2012 alcanzó un 4% de media entre los donantes del CAD, quedando en el 0,29% de la renta nacional bruta. Entre los años 2009-2012, España encabezó la lista de los países miembros del CAD que más recortaron su ayuda, con un recorte acumulado de más del 70% (*La realidad de la ayuda*, 2012, Intermon Oxfam).

Ya en el primer encuentro de las ONG de desarrollo (*La transparencia y rendición de cuentas en las ONGD: situación actual y retos*. Coordinadora de ONGDE 2007) se hacía una reflexión sobre el contenido que debe tener una política de transparencia y rendición de cuentas llegándose a la conclusión de que elementos importantes en esta política son: órganos de gobierno, misión y estrategia, sistemas de gestión interna, captación de fondos, gestión de los grupos de interés e información.

Sobre la importancia y contenido de estos sistemas de gestión interna reflexiona este artículo tratando de demostrar cómo pueden ayudar y facilitar el logro de la transparencia y rendición de cuentas.

La creación y defensa de valores solidarios y éticos pueden y deben ir acompañados por una gestión de calidad. Las entidades no lucrativas que no sepan combinar ambos elementos dejarán de ser potenciales agentes de cambio y mejora social.

La exigencia, tanto externa como interna, de una gestión de calidad va acompañada de la necesidad de conocer y aplicar herramientas y soportes adecuados. Los sistemas de gestión de la calidad, procedentes del entorno lucrativo, podrían ayudar en este aspecto. Sin embargo, y debido a las características significativamente diferentes con el sector no lucrativo (principalmente, la ausencia de indicadores del "beneficio", así como la dificultad para identificar índices de calidad) existe cierto rechazo o desconfianza por parte de las entidades no lucrativas (Cámara et al., 2005). A pesar de ello, las ONGD (como así ha ocurrido en el resto de entidades del Tercer Sector) han tomado

los instrumentos de calidad procedentes del entorno lucrativo como referencia más cercana para dar respuesta a sus necesidades de calidad y transparencia, contemplando el abanico de opciones existentes en él.

Los sistemas de gestión de la calidad contribuirían a mejorar la eficacia y la eficiencia, así como a mejorar la credibilidad del Tercer Sector puesto que la acreditación frente a terceros de la adecuada gestión de estas organizaciones permitiría construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad (Fundación Luis Vives, 2003).

## **2. CONTEXTO GENERAL. INICIATIVAS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

Durante los últimos años, las ONG de carácter internacional se cuadruplicaron con creces, de 6000 a 26000 (Verboom, 2002). Este crecimiento hizo poner de manifiesto la necesidad de crear un mecanismo de evaluación de calidad que garantizara una buena gestión que asegurara la transparencia de estas organizaciones.

Hoy, cuando este contexto ha cambiado de manera significativa, fuertemente impactado por una crisis global, la necesidad de estos mecanismos de evaluación de la calidad, coordinados con las herramientas de transparencia y buen gobierno, se hacen más necesarios. El acceso a fondos es cada vez más limitado y, para acceder a fondos privados la confianza, la transparencia y la calidad son requisitos indiscutibles.

Ya se han emprendido numerosas iniciativas en un intento de satisfacer la necesidad de mecanismos que mejoren los niveles de calidad en todo el sector, por ejemplo: el *Código de Conducta de la Cruz Roja Internacional y las ONG*, el proyecto *People in Aid*, el *Proyecto Calidad del URD*, la *Red de Aprendizaje Activo para la Responsabilidad y el Desempeño en la Acción Humanitaria o ALNAP* y el *Proyecto Responsabilidad Humanitaria o HAP*.

En España, existen algunas organizaciones (tanto ONG de Cooperación para el Desarrollo como de Acción Social) que ya han comenzado a utilizar instrumentos de gestión de calidad y de mejora de sus procesos de prestación de servicios (Directorio CONGDE, 2006), tales como la *Norma ONG con Calidad*, el *Proyecto TQM-ONG: Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social* de la Fundación Luis Vives o la *Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG* de la Fundación Lealtad. Además, hay que añadir la aparición de la norma *UNE 165011:2005 EX* de AENOR "*Ética. Sistema de gestión de las ONG*" y del *Procedimiento de calificación de ONGD* de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

En el *Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005* se establecían tres objetivos estratégicos vinculados con la necesidad de fomentar el diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad (especialmente en las ONG de menor tamaño) desde los principios de transparencia y responsabilidad social. Desde entonces, se acometieron varias iniciativas dando lugar a la publicación de documentos de apoyo a estos procesos tales como la *Guía para la elaboración de un Plan de Calidad* acompañada del caso práctico para la elaboración de un Plan de Calidad Red Impulso (Plataforma de ONG de Acción Social, 2011).

La tendencia en las ONG españolas camina hacia, no únicamente el tradicional sistema de aseguramiento de la calidad, sino que busca introducir los conceptos de gestión por procesos y mejora continua (*ISO 9001:2008*) o la búsqueda de un referente de gestión que le permita alcanzar resultados excelentes (*Modelo EFQM de Excelencia*), resaltando la importancia tanto del beneficiario (destinatario de sus acciones de solidaridad) y su satisfacción, como de otros grupos o actores del desarrollo interesados: voluntarios y empleados, patronos, financiadores... vinculándolo con los principios de transparencia y buen gobierno. Ya se ha demostrado que una manera natural de encontrar este vínculo en los sistemas de gestión es a través de los Sistemas de Responsabilidad Social cuyo valor es cada vez menos discutido en organizaciones de todo tipo.

### **3. HERRAMIENTAS DE CALIDAD APLICABLES A ONGD EN ESPAÑA**

El análisis de las distintas herramientas y sistemas de gestión de la calidad aplicables a ONGD en España permitirá conocer las características y peculiaridades de cada modelo de gestión con el fin de aportar una visión integral de la calidad en este sector (*La calidad en las ONGD. Situación actual y Retos*. 1º encuentro de las ONG de desarrollo: retos de un sector en cambio. Coordinadora ONGD 2007). Este apartado pretende servir de apoyo y consulta para aquellas organizaciones del Tercer Sector que se empiezan a plantear la conveniencia de implantar un sistema de gestión de la calidad y decidan avanzar en este sentido. Puede ser de utilidad la clasificación de estos instrumentos en cuatro bloques: herramientas de carácter generalista, herramientas de gestión específicas del sector, herramientas *ad hoc* para ONGD y herramientas colaterales o aglutinantes.

### **3.1. Herramientas de carácter generalista (sistemas de calidad históricos, ampliamente utilizados y de reconocimiento internacional)**

#### 3.1.1. Familia de normas ISO 9000:2008, de gran difusión internacional y entre el sector público, privado y no lucrativo

Esta familia de normas se fundamenta en ocho principios de gestión de la calidad, que tienen como objeto conducir a una organización hacia el éxito a largo plazo: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. La implantación de la ISO 9001:2008 puede ayudar a cualquier organización a mejorar su gestión de la calidad, independientemente de su magnitud, producto o servicio, ámbito o cometido. Se puede aplicar con resultados igualmente positivos a una organización internacional de ayuda humanitaria, a una empresa multinacional o a una librería local.

La gestión de la calidad afecta a todo aquello que una organización hace para garantizar que sus servicios satisfagan o superen las necesidades de los beneficiarios. La norma ISO 9001:2008 proporciona una referencia o un modelo de buenas prácticas, conforme a la cual pueden evaluarse los procesos y el sistema de gestión de una organización.

#### 3.1.2. Modelo EFQM de excelencia empresarial, de origen europeo, pero con amplia difusión en Latinoamérica

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El Modelo se fundamenta en la premisa, según la cual: *“Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos”*.

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM de Excelencia coinciden en que el ejercicio de Autoevaluación que este promueve les reporta una amplia gama de beneficios. El proceso de Autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la ‘excelencia’ para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer

y cómo se compara con otras organizaciones. Además, se trata de una herramienta que permite el fácil desarrollo de planes estratégicos para la organización, eliminando posibles debilidades que ésta presente y apoyando las fortalezas que demuestre tener.

## **3.2. Herramientas de gestión específicas del sector de las ONG en España**

### 3.2.1. Norma UNE 165011:2005. "Ética. Sistema de Gestión de las ONG"

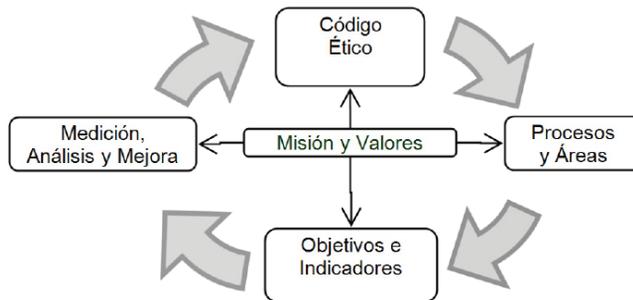
Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). El campo de actividad de este comité consiste en la normalización de los aspectos éticos en la gestión de las empresas, organizaciones no gubernamentales o actividades profesionales, incluyendo: instrumentos financieros éticos, gestión ética y social de las empresas, marketing con causa, códigos éticos profesionales, sistemas de gestión para ONG y ONL, sostenibilidad, bioética y gestión de valores.

El objeto de esta norma es definir los requisitos de un sistema de gestión ética en las organizaciones sin ánimo de lucro, de derecho privado, con personalidad jurídica propia que, con la finalidad de mejorar la sociedad, desarrollan programas de interés general en el Bienestar Social y Sostenibilidad: acción social, educación, sanidad, medio ambiente, cooperación para el desarrollo y desarrollo sostenible.

Esta norma ofrece un nuevo modelo para articular las organizaciones del Tercer Sector. Promueve que el papel de las ONG y su participación deberá basarse en:

- Un compromiso ético.
- Un compromiso con la calidad y la mejora continua.
- Un compromiso con la sostenibilidad del desarrollo con recursos locales.
- Un trabajo en red y cooperación entre ONG.
- El desarrollo de un pacto positivo entre ONG y sociedad.
- Mayor corresponsabilidad en la gestión entre ONG y Administración.
- Ser un instrumento de participación y de equilibrio social.

**Figura 1. Modelo de la norma UNE 165011. Ética. Gestión de ONG**



### 3.2.2. Norma "ONG con Calidad", promovida por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y orientada a ONG de Acción Social

Actualmente vigente en su versión 4 (noviembre 2011) y está siendo revisada para su publicación en versión 5.

Desde hace unos años, un grupo de ONG ha estado impulsando un proyecto para las ONG de acción social: conseguir un sistema de gestión de calidad a medida de las actividades y valores propios del sector. Un sistema que responda a la inquietud y compromiso de estas por alcanzar la excelencia en su gestión para conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los colectivos que son su razón de ser. En su desarrollo se tuvieron en cuenta los requisitos del sistema de gestión que propone la norma ISO 9001 y algunos elementos innovadores del modelo europeo de gestión de calidad EFQM. El Instituto para la calidad de las ONG (ICONG) publicó un Manual de implantación de esta norma en el que se establecen las referencias cruzadas entre los requisitos de la ISO 9001:2008 considerados y los subcriterios del modelo EFQM (2010) incorporados en el diseño de esta norma.

La calidad basada en valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONG que la ejercen en terrenos éticos. Lo que distingue esta Norma de Gestión de la Calidad de ONG, respecto de otras, es que se construye en torno a determinados principios y valores básicos, que están:

1. Orientados hacia las personas: la dignidad humana, la defensa de los derechos y orientación a cada persona.
2. Centrados en la organización: la orientación a las partes interesadas, valor del voluntariado, la participación, profesionalidad, la eficacia y la eficiencia, la mejora continua y la gestión orientada a la misión de la organización.

3. Orientados hacia la sociedad: solidaridad, confianza, transparencia, rendición de cuentas, compromiso democrático, apertura e implicación social.

### **3.3. Herramientas ad hoc para ONGD**

Procedimiento de calificación de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), específica para trabajar con la AECI, pero no permite utilizar esta evaluación ante otros financiadores europeos u otros donantes públicos o privados. Los distintos financiadores públicos (Unión Europea, Comunidades Autónomas, etc.) tienden a fijar sus propios sistemas de evaluación normalmente apoyados en los requisitos de las normas y modelos anteriormente mencionados.

Las subvenciones reguladas para el procedimiento de calificación de la AECI tienen por objeto la financiación de las intervenciones que, en materia de cooperación internacional para el desarrollo, realicen las ONGD en colaboración con la política de cooperación española.

El Procedimiento de calificación no es una herramienta de calidad propiamente dicha, pero la metodología que propone ayuda a acercar la Cultura de la Calidad al sector no gubernamental español, teniendo muy en cuenta los valores que le son propios.

### **3.4. Herramientas colaterales o aglutinantes**

Norma de responsabilidad social corporativa ISO 26000, aglutinante porque reúne aspectos ya recogidos en otras normas relativas a calidad, medioambiente, derechos laborales, etc.

La Organización Internacional para la Normalización, ISO, ha decidido emprender el desarrollo de una Norma Internacional que provea una guía para la Responsabilidad Social. La guía se publicó en noviembre del 2010, como ISO 26000, y será de uso voluntario, no incluye requisitos y, de esta manera, no es una norma certificable.

La necesidad de las organizaciones públicas y privadas de comportarse de manera socialmente responsable se está volviendo un requisito que es también compartido por los grupos de interés que participaron en el desarrollo de la ISO 26000; industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y otros, además de tener un equilibrio basado en el género y en el origen geográfico.

El objetivo que persigue esta norma es el de:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.

- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo a los gestores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.
- Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
- Hacer también un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

#### **4. ANÁLISIS DE CASOS PRÁCTICOS DE IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN ONGD ESPAÑOLAS**

Tras el estudio realizado, se pone de manifiesto la necesidad y la utilidad de integrar sistemas, modelos o herramientas de calidad en ONGD, dado que contribuyen notablemente a mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, a construir confianza en el sector y a transmitir una imagen de excelencia y seriedad. Si esta ha sido una necesidad presente siempre en este sector, cabe decir que con la crisis sufrida durante los últimos años, la necesidad se ha hecho aún mayor. La mala gestión lleva unos costes asociados que hoy no se pueden asumir.

De las organizaciones que ya han hecho el ejercicio de diseño e implantación de alguno de estos sistemas de gestión, se hizo un análisis para valorar cómo ha sido el ciclo de implantación de las mismas: decisión de implantación, diagnóstico, planificación, elaboración documental y evaluación de la implantación. De este modo, se han podido compartir las expectativas de las distintas organizaciones, los recursos necesarios que en la práctica fueron necesarios para trabajar en el fomento de la calidad y los principales esfuerzos y dificultades detectados y se han llegado a establecer qué cambios sustanciales ha experimentado cada una de las organizaciones desde que empezaron a utilizar herramientas de calidad, y hasta qué punto se han cumplido las expectativas iniciales, con el fin de mostrar y definir claves adaptables a otras organizaciones que se planteen implantar modelos de calidad a través de las experiencias analizadas.

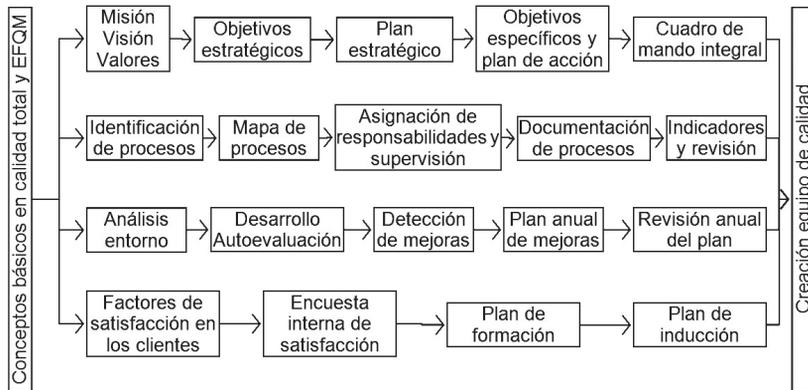
Los resultados de este estudio confirman que la principal motivación de las organizaciones por implantar *sistemas de gestión de propósito general*, tales como *ISO 9001* o el modelo *EFQM*, es mejorar los procesos de gestión de la organización a través de herramientas con cierto reconocimiento internacional. Son pocas las organizaciones que tienen implantado alguno de estos sistemas en su totalidad, puesto que se trata todavía de herramientas emergentes en este sector: la implantación se hace de manera experimental en determinados departamentos. Entre los principales obstáculos detectados a la hora de implantar estos sistemas destacan la reticencia al cambio en la organización, dado que se cree que estos nuevos modelos generan un considerable trabajo adicional. Finalmente, la valoración por parte de las organizaciones de los resultados obtenidos de este tipo de sistemas respecto a las expectativas iniciales es muy positiva, ya que se demuestra que es la forma de poder acceder a fondos a través de convenios firmados con la Administración Pública. Esta necesidad se ha hecho más acuciante, debido a la considerable reducción de los mismos durante los últimos años. Además, ha mejorado la transparencia de las organizaciones de cara a la opinión pública y se ha demostrado la disminución de los costes asociados a la administración y a la burocracia ordinaria ligada a los proyectos de desarrollo. Resulta fundamental la sensibilización y formación al personal de la organización a lo largo de la implantación del sistema, así como el liderazgo de la dirección dado que el cambio organizativo y de gestión por procesos implica siempre reticencias.

**Figura 2. Planificación de la implantación de un sistema ISO 9001**



Fuente: Cruz Roja Española.

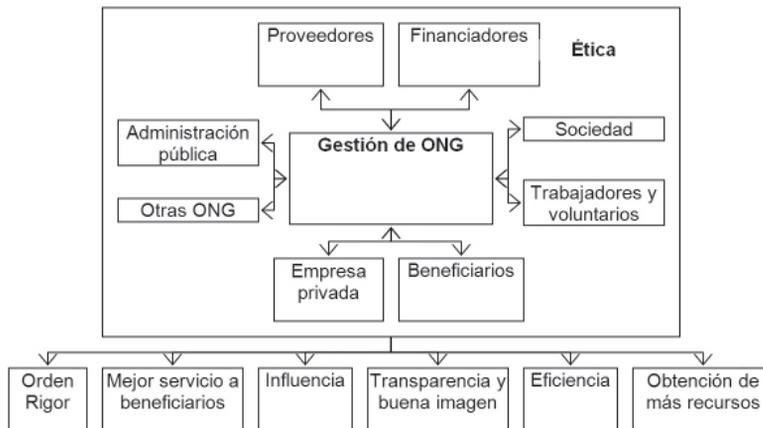
**Figura 3. Planificación de la implantación del modelo EFQM**



Fuente: PTM Mundubat.

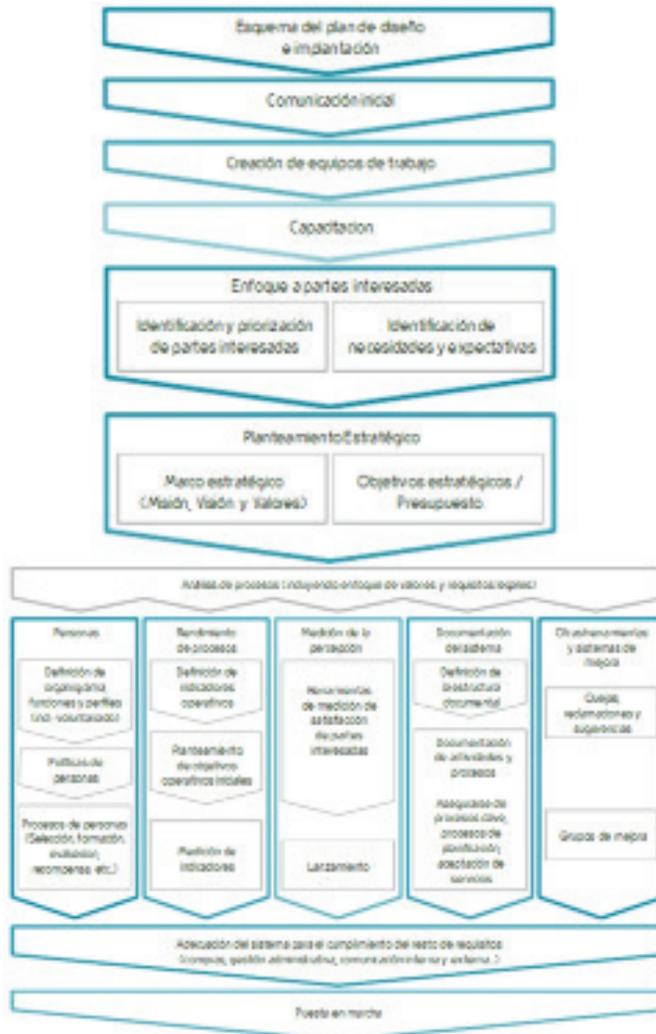
Desde la perspectiva de los *sistemas de gestión propios del Tercer Sector*, tales como la norma 'ONGconCalidad' o la 'UNE 165011. Ética. Gestión de ONG', la principal motivación que lleva a las organizaciones a elegir este tipo de herramientas de calidad es que son normas que promueven la mejora continua (como las citadas anteriormente) y se adaptan a la gestión por principios y valores propios de las ONGD. Entre los principales aspectos positivos de la implantación de normas específicas del sector destacan, por un lado, la unificación y mejora de los procesos de gestión y, por otro, la posibilidad de poder compararse con otras ONGD impulsando la gestión de la calidad en las intervenciones de desarrollo. Además, mejora notablemente la credibilidad, la confianza y el compromiso con los usuarios.

**Figura 4. Esquema de la norma UNE 165011. Ética. Gestión de ONG**



Fuente: ONGAWA.

**Figura 5. Implantación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ONG Calidad**



Fuente: ICONG.

En cuanto a los instrumentos que acercan la cultura de calidad al sector no gubernamental, como puedan ser el 'Procedimiento de calificación de ONGD' de la AEI, la motivación de utilizarlas está basada principalmente en iniciar, promover y fomentar la calidad en toda la organización a través de la sistematización de determinados procesos y la autoevaluación, además de la necesidad de acceder a los fondos de este financiador.

El resultado de este proceso de reflexión ha permitido planificar pautas de trabajo para seguir profundizando en el análisis de herramientas que puedan ayudar a mejorar la gestión de las organizaciones del sector: las propias organizaciones, a través de su experiencia, permitirán identificar cuáles son los instrumentos que mejor se adaptan a su funcionamiento e idiosincrasia, consiguiendo juntas unificar la utilización de las mismas. De este modo, se plantea desarrollar una única herramienta de calidad para el sector, con las ventajas que este hito podría suponer a la hora de afrontar distintos sistemas de evaluación y certificación. Esta herramienta de calidad debería ya ser diseñada para ser integrada en el Sistema de Responsabilidad Social de la organización. Destaca también una preocupación común a todas las organizaciones de desarrollo: la importancia de la aplicación de las herramientas de calidad en las operaciones 'en terreno', de manera que no solo se mejore la gestión central, sino que se haga extensivo a los participantes de los proyectos de aquellos países en los que se actúa.

## **5. PRINCIPALES DIFICULTADES Y OBSTÁCULOS DETECTADOS PARA IMPLANTAR LA CULTURA DE CALIDAD EN ONGD EN ESPAÑA**

### **5.1. Reticencia al cambio**

La formación, conocimiento e implantación de herramientas de calidad va ligado a un notable consumo de recursos humanos y materiales; esto, unido al desconocimiento y desinformación de la aportación real y del valor añadido que suponen los sistemas de gestión en la organización, dificulta su difusión en este sector. Las características propias del trabajo del sector como la intangibilidad y la dificultad de vincular y medir acción e impacto dificultan la implantación de las herramientas y sistemas de gestión de la calidad. A ello se añade la dispersión geográfica mundial del entorno de la cooperación al desarrollo (a diferencia de las ONG de Acción Social). No obstante, se recomienda medir y evaluar en los términos posibles, puesto que si no se puede medir, no se puede mejorar. Se detecta también falta de coordinación entre las Administraciones Públicas, que provoca cierto riesgo de multiplicidad de sistemas, registros e instrumentos de gestión para ONGD.

Por otro lado, se identifica una clara falta de exigencia de usuarios y colaboradores, a diferencia de la empresa donde sí lo piden los clientes, siendo ellos quienes impulsan la calidad. En las ONGD, la exigencia procede de otros grupos de interés, principalmente de financiadores y donantes.

## 6. PRESENTE Y FUTURO DE LA CALIDAD EN EL SECTOR DE LAS ONGD EN ESPAÑA

La investigación sobre cuestiones de calidad en las ONGD, así como el trabajo directo en este ámbito con las entidades (asesoramiento, acompañamiento, formación, etc.) ha permitido extraer las siguientes conclusiones:

- Los sistemas de gestión de calidad ayudan a mejorar la transparencia de las organizaciones. La evolución natural es que estos sistemas de gestión se integren en los Sistemas de Responsabilidad Social de estas organizaciones.
- Es necesario constatar y reafirmar algunas de las ventajas a corto plazo propias de la calidad: aumento de la autocrítica en las entidades, reafirmación o revisión de la identidad, reorientación hacia las necesidades de los grupos de interés (en particular, hacia los usuarios/clientes), potenciación de la participación y del trabajo en equipo, mejora de la comunicación, incremento de la implicación y del sentimiento de pertenencia de las personas de la organización.
- Es importante aumentar la profesionalización en temas relacionados con la calidad (tendencia hacia la dedicación interna exclusiva).
- Trabajar en red facilita la difusión de la calidad entre ONGD: trabajo conjunto, aprendizaje mutuo, posibilidad de reflexión y debate y la posibilidad de crear un producto más allá del trabajo de cada una de las ONGD.
- Se detecta una insuficiente formación e información sobre la oportunidad, ventajas e implicaciones de aplicar sistemas de gestión de la calidad.
- Falta de visión integral y estrategia de las entidades en cuestión de gestión de calidad
- Resistencia al cambio por diferentes motivos: burocracia de los sistemas, estructuras jerárquicas, cuotas de poder...
- Sistemáticamente, se atribuyen a estas normas aspectos negativos como el coste y la excesiva burocratización o tecnocracia.

Los sistemas y herramientas de calidad pueden ayudar a la creación de un mayor clima de confianza y a fortalecer, de forma sustancial, la alianza entre ONGD y Administraciones Públicas que quieran llevar a cabo una política de cooperación.

Es necesario ir más allá del proceso de desarrollo de instrumentos de calidad y generalización de buenas prácticas entre ONGD para reflexionar también sobre la "calidad de la ayuda". La utilización de los sistemas de gestión de calidad no es garantía absoluta de que la ONGD trabaje con calidad. Son

instrumentos que ayudan, pero hay que mirar un poco más allá. La calidad de las ONGD no puede medirse por sus procedimientos, sino por la "calidad de la ayuda". Habría que responder a preguntas clave como ¿qué pasa en los países receptores de la ayuda? ¿Cómo se controlan las variables exógenas en estos países? Una ONGD no puede controlar las variables exógenas, pero la alianza estratégica Gobierno-donantes-ONGD puede ayudar a controlar estas variables. ¿Cómo se garantiza la calidad de la intervención? ¿Cómo se responde a la sostenibilidad de los resultados? ¿Cómo se integra el aumento de capacidad de los receptores? ¿Cómo lideran ellos su propio proceso de desarrollo?

Para responder a estas preguntas tendríamos que analizar herramientas como la Gestión para Resultados de Desarrollo, que no son objeto de análisis en este documento, pero que dan un paso más allá en lo que a calidad de la ayuda se refiere.

Las ONGD españolas constituyen un sector joven (promedio de 15 a 20 años) que está viviendo un proceso similar al que experimentó el sector lucrativo (pequeña y mediana empresa) en España hace 25 años, cuando comienzan a introducirse en las normas ISO. Además, en la actualidad, se encuentra inmerso en un contexto de crisis con enormes recortes que están dificultando la supervivencia de muchas de estas organizaciones.

El acercamiento a la calidad tiene dos orígenes: por motivos intrínsecos, la propia organización se lo exige a sí misma; y por impulso externo: los distintos actores (beneficiarios, donantes, financiadores públicos, empresas y la sociedad en general) exigen no solo voluntarismo, sino profesionalidad y eficiencia en las actuaciones.

Antes de preguntarse hacia dónde evoluciona la calidad en el sector, es necesario conocer hacia dónde debe dirigirse el propio sector, cuáles son sus principales activos ante la sociedad y qué objetivos quiere alcanzar. Los sistemas de gestión de la calidad, como instrumentos que facilitan la coherencia desde la misión y valores a los resultados e impactos en la sociedad, pueden contribuir a la consecución de dichos objetivos.

Las ONGD deben preguntarse por qué consideran interesante implantar sistemas de gestión de calidad: ¿necesidad de mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión? ¿Aumentar los impactos en la sociedad? ¿Mayor visibilidad? ¿Respuesta a una crisis de confianza de la sociedad en el comportamiento de las ONGD? ¿Mejorar la gestión ante la reducción de recursos disponibles? Conocidas las repuestas, la elección del modelo o sistema de calidad a seguir será más acertada. Potenciar redes y colaboraciones, crear equipos de gestión, utilizar elementos, métodos y herramientas para la gestión, reforzar la identidad corporativa, capacitación y refuerzo del liderazgo (directivos, gestores de equipos), planificación estratégica y operativa, estructuras más democráticas y

participativas, desarrollar políticas de recursos humanos, desarrollar modelos de gestión basados en procesos o potenciar el uso de indicadores son algunos de los retos internos detectados que debe afrontar el Tercer Sector en este momento.

## 7. CÓMO SEGUIR AVANZANDO. ACCIONES FUTURAS

Una vez analizadas las distintas herramientas de calidad adaptables al sector de las ONGD y conocidas las ventajas, inconvenientes y dificultades de implantación de cada una de ellas, se plantean en el documento acciones sectoriales dirigidas a seguir avanzando en calidad. Estas propuestas se agrupan en tres grandes bloques: de carácter estratégico de las ONGD, de desarrollo de servicios para las ONGD y de movilización de recursos para la promoción y el fomento de la calidad en el Sector.

En primer lugar, las propuestas de carácter estratégico se resumen en: analizar y desarrollar la relación de los sistemas de gestión de la calidad con la Responsabilidad Social Corporativa y los códigos éticos; sensibilizar sobre la importancia de la coherencia entre la estrategia de las ONGD y los sistemas de gestión de la calidad; alinear los sistemas de calidad y los objetivos de desarrollo (integrar herramientas de medición de impacto, diferenciar gestión de calidad y calidad de servicio e incorporar a las ONGD del 'Sur'); promover el cambio cultural, esto es, avanzar desde una visión de burocratización de los sistemas de calidad a la de 'inversión a largo plazo' e identificar necesidades específicas de ONGD en función de su tamaño, sector, ciclo de vida...

Desde el punto de vista de desarrollo de servicios para las ONGD, se identifica, por un lado, la necesidad de informar y comunicar periódicamente al sector sobre sistemas e iniciativas de calidad y, por otro, reforzar la evaluación y el aprendizaje compartido a través de formación en herramientas de calidad y asesoría técnica mediante acuerdos con consultoras, expertos y universidades. Con todo ello, se plantea el desarrollo de un sistema de gestión propio para ONGD que esté orientado, realmente, a la calidad de la ayuda.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara L., Berzosa B., Correa E. (2005): *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio-laboral*. CIDEAL.
- Directorio 2004. Especial temático: *Utilización del Código de Conducta de la CONGDE. Instrumentos para la Gestión de la Calidad en ONGD*. Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo España.

- Directorio 2005 (2006). Especial temático: *Recursos Humanos en las ONGD*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo. Modelo EFQM (2010).
- Fundación Luis Vives (2003): *La calidad en la gestión de ONG*, Org social, nº 14, pp. 10–13.
- Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005 (2006). Especial temático: *Recursos Humanos en las ONGD*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo.
- La realidad de la ayuda 2012*. Intermon Oxfam.
- Manual de implantación de la Norma ONG Calidad*. Instituto para la calidad de las ONG. ICONG. (2011).
- Norma ONG con Calidad. Cuarta versión (Noviembre, 2011). Instituto para la calidad de las ONG.
- Norma UNE 165011:2005 EX. "Ética. Sistemas de gestión de las ONG". 2005.
- Norma UNE EN ISO 9001:2008. "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos". 2000.
- Ortiz I., Cobo J.R., Giraldo E., Mataix C.: *La calidad en las ONGD. Situación actual y Retos*. 1º encuentro de las ONG de desarrollo: retos de un sector en cambio. Coordinadora ONGD 2007.
- Verboom, D. (2002): *¿Puede ISO 9000:2000 ayudar al sector de la ayuda humanitaria?* ISO Management Systems.



# **N**otas y **C**olaboraciones



# Transparencia y buen gobierno en las ONG de acción social

**Félix González López**

Responsable de Calidad Cáritas Española

Que las organizaciones de acción social trabajamos por mejorar la situación de las personas que nos rodean y se encuentran en situación en riesgo de exclusión social o directamente excluidas de la sociedad, es innegable.

Que las organizaciones podamos acreditar que nuestra forma de trabajar, nuestros mecanismos de funcionamiento y de rendición de cuentas a nuestros asociados, beneficiarios y/o usuarios y a la sociedad en general sean los adecuados, todavía es un ámbito en el que queda mucho camino por recorrer, si bien es cierto que se han dado pasos relevantes.

## 1. DESDE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL

Desde hace algo más de dos décadas, el trabajo de las ONG de acción social se ha centrado en la mejora de la gestión de proyectos. La exigencia por parte de las entidades financiadoras públicas (cuota del IRPF a través del Ministerio responsable de Asuntos Sociales, variable según las legislaturas y servicios sociales de administraciones autonómicas y locales) y privadas —con un papel destacado de las fundaciones de cajas de ahorros hasta la llegada de la crisis y poco a poco mayor número de entidades privadas a través de sus políticas de RSC— ha potenciado el establecimiento de criterios de justificación de los proyectos conforme a normativas cada vez más exigentes.

La aprobación de la Ley General de Subvenciones 38/2003 de 17 de noviembre, generalizó algunas de estas exigencias y promovió la asunción de nuevos aspectos relativos a la transparencia en la gestión, como son: a) La presentación de 3 presupuestos para adquisiciones a partir de 12.000€, límite ampliado a 18.000€ en 2011; b) Límites a la subcontratación de los servicios para los que se concede la subvención y c) Encontrarse al día de las obligaciones tributarias

y frente a la Seguridad Social para la participación en una convocatoria pública de subvenciones. En la actualidad, se está generando un nuevo anteproyecto de ley, que revisa algunos aspectos como la creación de una base de datos sobre subvenciones concedidas y un órgano para la lucha contra el fraude, coordinado con la Unión Europea, a gestionar por Intervención General de la Administración del Estado, coherente con la Ley de Transparencia.

En este marco, la experiencia como organismo intermedio que asumieron cinco entidades (Cáritas Española, Cruz Roja Española, Fundación Luis Vives, ahora Fundación Acción Contra el Hambre, Fundación Secretariado Gitano y ONCE) con la gestión del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación del Fondo Social Europeo a partir de 2000 en dos periodos consecutivos de programación ha permitido una favorable evolución de las capacidades de estas entidades y muchas otras vinculadas en la gestión de proyectos.

Sin embargo, no ha terminado de arrancar una normativa propia relativa a transparencia y buen gobierno, más allá de lo recogido en la Ley reguladora del derecho de Asociación 1/2002 de 22 de marzo y la Ley de Fundaciones 50/2002 de 26 de diciembre, ampliadas en lo relativo a régimen fiscal de las ESFL y de los incentivos fiscales al mecenazgo a través de la Ley 49/2002 de 23 de diciembre. En la actualidad, se encuentran en revisión las leyes 49/2002 y 50/2002, que es probable que vean la luz en una nueva versión en 2014.

## **2. ALGUNAS INICIATIVAS EN TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO**

Tanto la gestión de la Calidad como la transparencia y el buen gobierno vienen siendo una inquietud en el sector, cada vez con mayor relevancia, sobre todo desde el inicio del presente siglo, donde distintos actores han promovido y acompañado la introducción de estos aspectos, tradicionalmente vinculados a la empresa. Se pueden identificar distintas iniciativas que, con mayor o menor fortuna, han propiciado el recorrido del tercer sector hacia la gestión de calidad y la transparencia, que citamos a modo de ejemplo:

### **2.1. Plataforma de ONG de Acción Social**

Creada en 2000, la plataforma ha promovido, en coordinación con el Ministerio relacionado con Asuntos Sociales, la introducción de los aspectos de gestión de Calidad en el Tercer Sector: [www.plataformaong.org](http://www.plataformaong.org). Los hitos más destacables en este camino son los siguientes:

- Participación en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- Participación en la elaboración del libro blanco del Tercer Sector 2003.

- Puesta en marcha del Programa de Fomento de la Calidad 2004, que promovió la difusión general de la Gestión de la Calidad entre entidades del Tercer Sector y del modelo ONG Calidad, en particular.
- Elaboración del Plan Estratégico del Tercer Sector 2006, en el que ya recoge una línea estratégica de fomento de la calidad para el Tercer Sector de Acción Social, en adelante TSAS, con la perspectiva de valorar la buena gestión.
- Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social, celebrado en Madrid en 2006 y firma de la Declaración de compromiso por la Calidad en el TSAS, suscrito en la actualidad por más de 70 entidades.
- Creación del Observatorio de Calidad en 2008 para el fortalecimiento del Programa de Fomento de la Calidad desde la Plataforma.
- Elaboración del II Plan Estratégico del TSAS 2013-2016, que recoge en sus valores la Transparencia y la Rendición de cuentas, donde se promueve una cultura organizativa basada en la transparencia y unos principios de las prácticas económicas basadas en la justicia, la equidad, la solidaridad, la responsabilidad social y la sostenibilidad medioambiental.

## **2.2. Constitución del Instituto para la Calidad ONG, ICONG**

Nace en 2008 como respuesta a la sociedad que demanda mayor calidad y más transparencia en la gestión del Tercer Sector. En este contexto, algunas ONG de acción social españolas pusieron en marcha actuaciones para conseguir acreditaciones externas de calidad en la prestación de sus servicios o de las organizaciones en su totalidad.

- En 2002, se inicia el proyecto Red ONG con Calidad (ROCC), con la misión de redactar una norma de calidad para ONG, reconocida por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que permitiera definir sistemas de calidad específicos a implantar para las ONG.
- Entre 2003 y 2005 se define la norma y se realizan experiencias piloto en varias entidades.
- En 2005 se constituye formalmente la Red ONG con Calidad (ROCC) cuya misión será fomentar la implantación de la calidad en las ONG de Acción Social, mediante la difusión de la Norma ONG Calidad y la creación de herramientas y metodologías para su desarrollo.
- En 2006 la Red ROCC se plantea la creación de una entidad, con forma jurídica de asociación para la promoción y fomento de la calidad en las ONG de Acción Social y la certificación de la norma ONG Calidad.

- La ROCC invita a formar parte de la nueva entidad a otras organizaciones del Tercer Sector, integrando a la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS), Plataforma del Voluntariado (PVE), la Plataforma de Organizaciones de Infancia (POI), Cáritas Española y la Fundación ONCE, que aceptan incorporarse al proyecto.

De esta forma, se crea el INSTITUTO DE CALIDAD PARA LAS ONG, cuyo objeto es difundir y fomentar la cultura y la incorporación de sistemas de calidad en las ONG de Acción Social, integrada por POAS, PVE, POI, Cruz Roja, FEAPS, Fundación Secretariado Gitano, Fundación Márgenes y Vínculos, Federación de Mujeres Progresistas, Fundación Pioneros, Fundación ONCE, CÁRITAS, Fundación Intress, Fundación Esplai y UNAD.

La Norma ONG Calidad, en su versión de noviembre de 2011 ([www.icong.org](http://www.icong.org)), recoge entre los principios centrados en la organización: 2.2.5 La eficacia y la eficiencia; 2.2.6 La mejora continua y entre los principios orientados hacia la sociedad; 2.3.2 La transparencia y 2.3.3 La rendición de cuentas.

### **2.3. Fundación Lealtad**

Nacida en 2000 por la inquietud de personas ligadas al mundo empresarial que buscan facilitar herramientas para la donación responsable, realizando para ello el análisis de 9 *Principios de Transparencia y Buenas Prácticas*, desglosados en 43 subprincipios: 1) Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno; 2) Claridad y publicidad del Fin Social; 3) Planificación y seguimiento de la actividad; 4) Comunicación e imagen fiel en la información; 5) Transparencia en la financiación; 6) Pluralidad en la financiación; 7) Control en la utilización de fondos; 8) Cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales y 9) Promoción del voluntariado. La Fundación Lealtad, a través de un equipo de evaluadores propio, genera un informe de validación o no de los subprincipios y facilita un sello de ONG analizada que puede visibilizar en la documentación que genere.

Las entidades que lo desean se someten de forma voluntaria (181 en la actualidad) para su posterior acreditación por parte de la fundación en su *Guía de la Transparencia y las buenas prácticas de las ONG* ([www.guiaatransparenciaong.org](http://www.guiaatransparenciaong.org)). La fundación publica en su Web el cumplimiento de los principios y subprincipios, un comentario sobre cada uno de los cumplimientos e incumplimientos y, en su caso, los argumentos presentados por la ONG analizada sobre su conformidad o no con la valoración emitida. Con carácter general, la Fundación Lealtad plantea, de acuerdo con la entidad, una nueva valoración cada 2 o 3 años.

Aunque se promueve por una fundación, su origen y financiación provocó reacciones en el sector de la cooperación al desarrollo sobre su legitimidad

para realizar este tipo de análisis, que acabaron concretándose en la generación de la siguiente propuesta.

## 2.4. Coordinadora ONG Desarrollo España

La Coordinadora ha desarrollado desde 2007 una herramienta de Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno, ratificados en su asamblea de 2010. La herramienta identifica 4 bloques de transparencia y 6 de buen gobierno, con un total de 71 indicadores, 23 de ellos de inexcusable cumplimiento. En cada bloque se deben cumplir todos los indicadores de inexcusable cumplimiento, así como alcanzar una puntuación mínima del 70%.

El documento está disponible en su web: <http://www.coordinadoraongd.org/>. Se trata de un sistema que nace con vocación de autorregulación del sector, con mayor exigencia que el sistema anterior, en el que un auditor externo verifica el cumplimiento de los indicadores propuestos y emite un informe de conformidad con la *Guía de actuación 30 para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG de desarrollo* elaborado por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas en 2010.

La ONG auditada remite este informe a la Coordinadora, entidad que a su vez genera un certificado y facilita un sello de "ONG evaluada" que acredita el cumplimiento o no de cada uno de los bloques. En caso de no superar alguno de los bloques, la ONG debe someterse anualmente a auditoría externa. Si se superan todos los bloques, la ONG no precisa someterse a auditoría externa hasta pasados tres años.

Aunque los indicadores pueden ser de aplicación en algunos casos para las ONG de acción social, solo aquellas que pertenecen a la Coordinadora pueden obtener el sello referido, lo que limita su aplicabilidad real al sector.

## 2.5. Red de Consultoría Social

Creada en 2010, es la Agrupación integrada por Fundación INTRESS, Fundación CIREM, Fundación EDE, Fundación Pere Tarrés y Sustentia S.L. que mediante el proyecto "*Sistema online de indicadores compartidos para la mejora de la calidad en acción social*" y con financiación pública ha publicado la *Guía para la gestión con indicadores de acción social*, con una propuesta de 60 indicadores en 6 bloques: indicadores clave no económicos, clave económicos, de gestión, de destinatarios, de financiadores y del equipo de personas ([www.indicadores-sociales.org](http://www.indicadores-sociales.org)). Para entidades en un nivel de iniciación que quieran implantar nuevos indicadores, se generó un listado amplio con 273 indicadores. Estos indicadores están orientados, esencialmente, a la mejora de los servicios y pro-

gramas de las ONG de acción social y permiten generar informes de situación, comparados con la media/máximos y mínimos de las entidades que hayan cargado sus datos (161 entidades a cierre de 2012) sobre información por servicios y evolución en el tiempo. Centra sus esfuerzos en el buen gobierno, en tanto la transparencia tiene una importancia relativa menor.

## **2.6. Asociación Española de Fundaciones**

Desde 2010 ha promovido las buenas prácticas en gestión entre sus asociados, con las publicaciones *Buen Gobierno* y *Buenas Prácticas de Gestión para las fundaciones* (2011) y *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones* (2013). [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org). Centra su propuesta en la generación de un código de buen gobierno y, aunque está pendiente de desarrollo un sistema de indicadores detallado, aborda las cuestiones más relevantes para el colectivo que representa, pero no se habilita un sistema de reconocimiento y/o acreditación externo, dejando en manos del patronato la verificación de las normas de buen gobierno.

## **2.7. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas**

A través de la Comisión de ESFL de la asociación, durante 2011 y 2012 se realizaron trabajos orientados a la concreción de una batería de 51 indicadores en 7 categorías: globales, gestión, financieros, transparencia, proyectos, estructura y RSC ([www.aeca.es](http://www.aeca.es). Documento 3: Indicadores para Entidades sin Fines Lucrativos, publicado julio 2012). Se trata de indicadores bien definidos, con afán de sintetizar informaciones complejas y facilitar comparabilidad entre entidades, con énfasis en aspectos económicos y sin querer resultar exhaustivo en su identificación, dada la diversidad de propuestas existentes.

## **2.8. ONG Benchmarking**

La entidad certificadora SGS ([www.sgs.es](http://www.sgs.es)) ha promovido este estándar con 101 indicadores, organizados en 9 bloques, extraídos de códigos conocidos de mejores prácticas y de requerimientos normativos reconocidos internacionalmente, bajo cuatro perspectivas: dimensiones de mejores prácticas, expectativas de los donantes, componentes administrativos y mejora continua. La ONG que supera puntuación superior al 70%, no menos de 50% en ningún bloque y no tenga ninguna No Conformidad Mayor, obtiene el Certificado SGS junto con el sello. Cruz Roja Española y numerosas sociedades nacionales de la Cruz Roja se han adherido a ésta Norma ([www.cruzroja.es/docs/transparencia](http://www.cruzroja.es/docs/transparencia)). Dado

que el estándar pertenece a la entidad certificadora, no se facilita información en su web sobre los ítems que aborda.

## 2.9. Common Management Standards

La Red Cáritas Europa lanzó los Estándares Comunes de Dirección en 2010 como elemento de mejora de la gestión a través de una herramienta de autoevaluación que valora 57 aspectos ([www.caritas-europa.org/](http://www.caritas-europa.org/)), distribuidos en cinco principios: Liderazgo; Políticas, Estrategias y procesos; Personas; Recursos y Partenariado. Se orientan a fortalecer su eficiencia organizativa y aumentar la voluntad de las partes interesadas y donantes a invertir en Cáritas. Se centra en aspectos de buen gobierno de las organizaciones. Añade un elemento de cohesión en el seno de la Confederación de Cáritas Europa, al promover en su origen un ejercicio de evaluación de unas Cáritas nacionales por otras.

## 3. ¿Y AHORA HACIA DÓNDE?

A la vista de algunas experiencias comentadas en el punto anterior, se considera que la gestión de herramientas vinculadas al buen gobierno y la transparencia son cada vez más necesarias, de forma que, como sector, y ante una situación de escasez de recursos, se pueda acreditar ante la sociedad una manera de ser y gestionar, cada vez más eficiente.

La página web de cada organización parece que se convierte en el elemento de transparencia más relevante, dada su sencillez de gestión y accesibilidad, aunque habrá que velar porque esta sea una función más de la web y no la única, convirtiéndola en un mero escaparate.

Otra cuestión es si se será capaz, como sector, de identificar unos mínimos comunes que permitan avanzar en estos aspectos, evitando las diferencias y promoviendo lo que nos une. La Plataforma del Tercer Sector podría ser el ámbito en el que se maduren estos mínimos, ya sea asumiendo los que la ley de Transparencia plantea o ampliando estos a otros aspectos significativos.

La Ley de Transparencia 19/2013 de 9 de diciembre ya identifica con claridad aspectos que obligan a las entidades que superen 100.000€ de financiación pública o el 40% de sus ingresos tengan carácter de ayuda o subvención pública (superiores a 5.000€). En esta situación se encuentran un elevadísimo porcentaje de entidades de acción social y la ley identifica sus obligaciones, sobre todo de tipo económico que, de forma resumida, se recogen a continuación:

- Publicación en su web de la información sujeta a las obligaciones de transparencia (para entidades con presupuesto anual inferior a 50.000€

se prevé que la Administración Pública de la que provenga la mayor parte de las ayudas o subvenciones percibidas, provea de los medios electrónicos necesarios).

- La información será comprensible y de acceso fácil y gratuito, conforme al principio de accesibilidad universal y diseño para todos.
- El alcance de la información es:
  - Presupuestos de la entidad, con descripción de las principales partidas.
  - Cuentas anuales y, en su caso, informe de auditoría de cuentas.
  - Retribución anual de altos cargos y máximos responsable de la entidad.
  - Convenios y contratos firmados con la Administración Pública, indicando objeto, plazo de duración, importe de licitación y de adjudicación, procedimiento utilizado para su celebración, publicidad y subcontrataciones.
  - Subvenciones y ayudas públicas concedidas por Administración Pública, indicando importe, objetivo y beneficiarios.
  - Organigrama actualizado con responsables de los diferentes órganos, su perfil y trayectoria.
  - Funciones que desarrollan las entidades y normativa que les sea de aplicación.
- Respeto a la normativa sobre protección de datos, LOPD.

La entrada en vigor de la ley es un año, 10 de diciembre de 2014, por lo que el presente año es clave para el avance en estas cuestiones.

No se puede concluir esta nota sin hacer hincapié en la necesidad de potenciar el **buen gobierno** como elemento de mejora de nuestra gestión. Si gestionamos con procesos claramente definidos y sistemas bien documentados, la **transparencia** será un paso natural en el devenir de la organización hacia una situación más favorable, con más capacidad de respuesta hacia las nuevas necesidades que se presentan, generando mayor confianza por parte de la sociedad sobre nuestras formas de actuar, trabajar e informar; todo ello podría potenciar el crecimiento de nuestra base social y, a fin de cuentas, ofrecer un mejor servicio a la sociedad en su conjunto y a las personas excluidas o en riesgo de exclusión social beneficiarias y partícipes de las acciones de las entidades del tercer sector de acción social, en particular.

# Transparencia y Buen Gobierno como generadores de confianza

**Pedro León y Francia**

Director de la Fundación KPMG

Existe un consenso general en que uno de los activos que, con mayor urgencia, debemos recuperar para dejar atrás la crisis económica que ha sacudido nuestra sociedad en los últimos años es la confianza. Para hacerlo, los responsables del Sector Público, del Sector Privado y del Sector Social deben avanzar en sus compromisos individuales y colectivos hacia la ejemplaridad en sus comportamientos y hacia la utilización de dos elementos que pueden ayudar de forma relevante en este proceso, como son la Transparencia y el Buen Gobierno en las organizaciones.

Se trata de una labor compleja que no debe quedar únicamente en manos de las personas con responsabilidad en la gestión de las entidades públicas o privadas, sino que ha de ser un objetivo que todos nosotros, desde nuestra posición de ciudadanos activos, debemos reclamar y al que también debemos contribuir.

## 1. LA INTEGRIDAD MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO

Entre las transformaciones que ha experimentado nuestra sociedad en los últimos años, y que se han acentuado de forma especial durante el periodo de crisis, está la demanda de transparencia y comportamiento ético. Este planteamiento se traslada no solo a nuestros gobernantes o responsables políticos, sino que va más allá. Avanza hacia una demanda de integridad para todas las personas con responsabilidades de gobierno, sean estas de entidades públicas o privadas, de empresas que coticen en los mercados o de instituciones sin ánimo de lucro.

Si a esta demanda de integridad le incorporamos otro de los elementos que marcará de forma más decisiva nuestra manera de vivir y de trabajar en los

próximos años, como es la utilización de la tecnología en diferentes aplicaciones y soportes, las reflexiones y exigencias aumentan tanto en interés como en alcance. La tecnología impulsa esta exigencia de integridad desde el momento en el que cualquier conducta falta de ética es inmediatamente conocida y difundida a través de internet y las redes sociales, creando nuevos fenómenos cuyo impacto y capacidad de transformación nos sorprenden cada día.

Nuestra sociedad demanda profesionales íntegros, y este concepto de integridad no se limita al desempeño de un cargo, sino que es una exigencia que va más allá y requiere una ejemplaridad que debe ser observada de forma consistente en el tiempo, tanto en el ejercicio de la labor profesional como fuera de él. Esta renovada exigencia de integridad, que debemos saludar como una buena noticia, no se limita solo a las personas individualmente consideradas, sino que alcanza también a las entidades que operan en nuestra comunidad.

En el mundo empresarial, estas exigencias son evidentes, y, en muchos casos, se apoyan en una regulación legal que establece una serie de normas y requisitos que las empresas deben cumplir, que se han incrementado de manera exponencial en los últimos años, aunque con desigual resultado. Esta normativa, en muchos casos, se refiere a aspectos sectoriales o a otras áreas de conocimiento específico, lo que genera que las empresas y, en mayor medida, las entidades del Tercer Sector deban revisar los perfiles profesionales con los que cuenta su organización o buscar la colaboración de expertos externos para poder asegurar su cumplimiento.

Satisfacer las exigencias regulatorias y tener un comportamiento “ético” resulta ahora más complejo y, en muchos casos —especialmente en las grandes organizaciones—, hace conveniente contar con un equipo específico que analice y dé respuesta a estas obligaciones de cumplimiento.

Junto a estas normas legales (*hardlaw*) surgen otros principios o normativa voluntaria (*softlaw*) que es exigida no por el cuerpo legal, sino por otros operadores que acompañan la actividad de las organizaciones en la sociedad. Se incrementa también de forma notable la preocupación por la gestión de la reputación corporativa o la imagen que se genera en las redes sociales con nuevos actores que, desde plataformas o blogs, impactan de forma clara en nuestro quehacer profesional, generando opinión de forma más rápida, más directa y con mayor alcance de lo que habíamos conocido hasta ahora.

Detrás de estas exigencias, lo que se trasluce es la necesidad de construir la confianza o de recuperar la confianza en instituciones básicas para nuestra vida en sociedad, como son las empresas, y como son también las entidades que conforman el Tercer Sector. La confianza es uno de nuestros bienes más preciados y, aunque difícilmente evaluable, es uno de los intangibles que constituyen el capital de nuestras organizaciones. Pues bien, a esta corriente que

demanda confianza, las entidades del Tercer Sector, por su naturaleza y fines, deben mostrarse especialmente sensibles.

## 2. LA TRANSFORMACIÓN DEL TERCER SECTOR

Como decíamos, la confianza es un intangible, extremadamente frágil, que se apoya en la credibilidad de un proyecto, de las personas que lo dirigen y de sus hechos, porque ya no basta con enunciar nuestras bondades o los elevados fines que pretendemos alcanzar con nuestra organización o las necesidades sociales que contribuimos a cubrir desde nuestra acción. Debemos apoyar estos mensajes con hechos, y con hechos ciertos, contrastables y verificables por un tercero.

Lejos quedan ya los planteamientos que años atrás defendían que las entidades del Tercer Sector, al no tener “ánimo de lucro”, no estaban sometidas a las mismas exigencias de profesionalidad y rigor en la gestión que las entidades que sí buscan obtener un resultado económico positivo de su actividad en el mercado.

No perseguir el lucro no significa que no busquemos obtener beneficios. Beneficios para servir más y mejor a la causa que nos impulsa, y beneficios que hemos de poder medir y sobre los que debemos rendir cuentas.

La exigencia para las organizaciones no lucrativas es, al menos, igual de relevante, ya que si no garantizamos la máxima eficiencia en la gestión, no estaremos cumpliendo nuestros fines o no estaremos aprovechando nuestros recursos —siempre escasos— para satisfacer esas necesidades de la comunidad en la que operamos. Y en este contexto, la transparencia y el buen gobierno son imperativos para todo tipo de entidades.

## 3. TRANSPARENCIA, BUEN GOBIERNO Y FINANCIACIÓN

En un entorno en el que la financiación pública de las entidades del Tercer Sector ha caído de manera más que notable, la generación de confianza es —ya solo desde el punto de vista económico— un elemento esencial para las organizaciones. Los donantes particulares tienen numerosas alternativas de entidades a las que apoyar, pero han de elegir; y en esa elección, la confianza que inspira cada organización es esencial, y hay elementos directamente ligados a esa confianza, como son la transparencia y el buen gobierno de las organizaciones, que son observados cada vez con mayor detalle.

El Tercer Sector está en un proceso de transformación en el que sería bueno que incorporara —y así se está haciendo en muchos casos— alguna de las exigencias de transparencia y buen gobierno aplicables a las empresas, y sería bueno, además, que lo hiciera no por imperativo legal, o “solo” por el impacto que su cumplimiento pudiera tener en su capacidad de atraer fondos, sino pensando en que son elementos que contribuirán a su mejora como organización. La apuesta por la generación de confianza a través de la transparencia y el buen gobierno ha de ser una apuesta estratégica de la organización, desde el convencimiento, y no como fórmula cosmética para atraer a un mayor número de donantes.

Desde la Fundación KPMG, estamos trabajando con numerosas organizaciones del Tercer Sector, ayudándoles en este proceso, primero, para gestionar los recursos de forma más eficiente; para que el seguimiento y reporte de indicadores clave resulte sencillo y útil, tanto a los responsables de la gestión como a los componentes de sus Órganos de Gobierno; y, posteriormente, para que las mejores prácticas de transparencia y buen gobierno que funcionan ya en otras organizaciones, puedan ser adoptadas igualmente por las ONG.

Debemos abandonar la idea de que las entidades sin ánimo de lucro solo deben dedicar su esfuerzo a los proyectos “sobre el terreno” y que el Buen Gobierno o las políticas de Transparencia no son más que procesos burocráticos que no añaden valor a la organización. Se trata de aplicar principios de salvaguarda sencillos que permitan ejercer, por ejemplo, el control sobre los gestores, de forma que garanticemos que buscan alcanzar los fines de la organización y no otros objetivos personales.

#### **4. TRANSPARENCIA Y REPORTE**

En el terreno mercantil, las empresas cuentan con sus accionistas, que en el modelo tradicional eran los únicos destinatarios de su información, pero, afortunadamente, cada vez más alrededor de los mismos —que no debemos olvidar que son los propietarios de las empresas— se reconoce la aportación e influencia de otros colectivos profesionales y sociales que tienen “algo que decir”. Y si esto es relevante para las grandes corporaciones, lo es en la misma o mayor medida en las entidades sociales.

En el terreno financiero, la transparencia comienza por unos sistemas de control económico rigurosos y consistentes, y en una práctica de verificación igualmente sólida y profesional.

El concepto de auditoría, tal y como lo hemos entendido estos años, como toma de datos de los estados financieros y generación de una “foto fija” a partir de los mismos, ya no responde a las necesidades ni a las exigencias del mercado,

y utilizo el término “mercado” en sentido amplio, ya que ha de ser igualmente aplicable a las entidades del Tercer Sector que tienen su propio “mercado”.

Las exigencias actuales superan la mera información financiera y la sociedad nos demanda mayor información, tanto en términos cualitativos como cuantitativos y en materias que van más allá del control económico.

Esta exigencia creciente implica un cambio en las prácticas tradicionales ya que, por un lado, supone una mayor necesidad de cualificación y formación para los profesionales que trabajan en cada organización y, por otro, significa que el perfil del auditor debe ser más amplio, casi renacentista, con conocimientos profundos en multitud de áreas, por lo que resulta cada vez más crítico apoyarse en compañías multidisciplinares que cuenten con equipos estables de profesionales con perfiles complementarios para realizar estas tareas.

Junto a la actividad de auditoría, las organizaciones nos demandan hoy, igualmente, servicios de “Assurance”, término que engloba las actividades dirigidas a proporcionar seguridad sobre la información —financiera o no financiera— que aporta la entidad. Su alcance puede variar en función de la profundidad del trabajo requerido, desde asegurar que no hay indicios de que la realidad difiera de lo que dice la organización, hasta aseverar que la información que esta aporta es cierta.

De manera resumida, podemos decir que los servicios de Assurance aportan seguridad en cuatro áreas básicas en el funcionamiento de las organizaciones: la información relativa a los datos —financieros y no financieros—; el cumplimiento regulatorio; el cumplimiento de las obligaciones contenidas en los contratos suscritos por la organización y los procesos de control interno. Aunque es predicable en mayor medida de las corporaciones empresariales, la atención al cumplimiento de las materias fiscales o medioambientales son preocupaciones que llegan también, y de manera creciente, a los Órganos de Gobierno de las entidades de Tercer Sector. El control de riesgos, sean económicos, medioambientales o reputacionales, es otro de los elementos que ha ocupado un lugar destacado en las labores de gestión de todas las organizaciones, lucrativas o no, en los últimos años.

Estas cuestiones son solo algunos ejemplos de cómo la exigencia de una información más amplia, veraz y verificada, está impactando en la forma de gestionar y de comunicar de las organizaciones.

Todos los colectivos que viven alrededor de nuestras entidades y tienen “algo que decir”, los “stakeholders”, en el término inglés, demandan más información fiable por parte de nuestras entidades, información que no nos explique solo el pasado, sino que mire también hacia el futuro. En estas demandas de información, la parte financiera debe ir acompañada de las normas de Gobierno Corporativo, de Sostenibilidad, de los objetivos de la organización,

sus procedimientos de control, el plan de negocio o las normas para garantizar la transparencia en la gestión. La tendencia internacional apunta a que toda esta información se recogerá en un único Informe Integrado, iniciativa en la que, desde KPMG, llevamos años trabajando en todo el mundo.

## 5. BUEN GOBIERNO

En cuanto al trabajo a realizar por las organizaciones del Tercer Sector en el ámbito del Buen Gobierno, su alcance debe abarcar tanto a los responsables ejecutivos (directores) como a los integrantes de las Juntas Directivas o Patronatos. El Buen Gobierno implica contar con una estructura de la organización alineada con su estrategia, y con los elementos de control e independencia suficientes para aportar seguridad a los gestores, en un primer nivel, y un reporte riguroso, completo y verificable a los Órganos de Gobierno, en un escalón superior.

Existen ya algunos documentos, como los desarrollados por la Asociación Española de Fundaciones, la Fundación Lealtad o el Instituto de Consejeros-Administradores —ICA—, que desarrollan con mayor amplitud y ejemplos concretos esta materia, por lo que me limitaré a apuntar algunas cuestiones, a mi juicio, relevantes sobre el Gobierno de las entidades.

En estos análisis similares en su estructura a los que pueden realizar entidades mercantiles, las áreas básicas objeto de estudio en cuanto al Órgano de Gobierno son las relativas a su composición, estructura y funcionamiento.

Como en todas las organizaciones —lucrativas o no— contar con un grupo de profesionales cualificados, de perfiles diversos en cuanto a experiencia y conocimientos, y comprometidos con la misión y valores de la entidad, es un elemento clave para avanzar hacia la consecución de sus fines.

Los componentes del Órgano de Gobierno son piezas claves en el gobierno de las entidades y, por tanto, en las buenas prácticas de gestión y gobierno del Tercer Sector, lo que incide tanto en la eficiencia de las organizaciones como en el mayor impacto de su actuación. Debemos explicar a los miembros del Órgano de Gobierno cuál es su función y qué se espera de ellos, tanto individualmente como en cuanto a órgano colegiado. Solo de esta forma contribuiremos a facilitar su aportación. Y esta va más allá de su contribución a la obtención de fondos para la entidad, aunque, desafortunadamente, en muchos casos ése sea el único rol que se pretende de ellos.

Cabe destacar, en este ámbito, la apuesta decidida de una de las organizaciones de referencia en el sector como es la Asociación Española de Fundaciones (AEF) por avanzar en esta materia, tanto con la elaboración de documentos

que pueden servir de guía para otras entidades como con la acción, al llevar a cabo un proceso de evaluación del funcionamiento de su Junta Directiva.

El trabajo llevado a cabo por las entidades que van en vanguardia nos permite conocer y compartir algunas iniciativas que funcionan y que pueden ser aplicadas o adaptadas de manera sencilla en otras organizaciones, al tiempo que contribuyen a generar un debate con todos los actores implicados, como sucedió en la Jornada organizada por la AEF y la Fundación Iberdrola en Madrid en noviembre de 2013 sobre “Buen Gobierno y prácticas de gestión en las Fundaciones de Empresa”.

Algunas de las cuestiones que debemos abordar al analizar el funcionamiento de las Juntas Directivas o los Patronatos serán el sistema de reporte y rendición de cuentas que realiza la organización y cómo garantizar la veracidad y la exactitud de la información analizada para apoyar la transparencia y la generación de confianza de las que hablábamos al principio del artículo.

¿Cómo contribuye el órgano de gobierno a la estrategia de la entidad y a la consecución de sus fines? ¿Cuáles son y cómo se ejercen los sistemas de control económico de riesgos o ético de la entidad? ¿Cómo se supervisa y evalúa la gestión del Director? Estas son solo algunas de las cuestiones que debemos plantearnos para comprobar que impulsar las prácticas de Buen Gobierno genera valor, tanto interno para la propia entidad como hacia el exterior e impulsa la confianza que la organización ha de generar en la comunidad en la que desarrolla su actividad.

Solo con nuestro convencimiento, como actores directos dentro del Sector, de que la Transparencia y el Buen Gobierno son elementos esenciales para la sostenibilidad de nuestra actividad y la recuperación de la confianza, conseguiremos avanzar en el reconocimiento de la aportación que las entidades no lucrativas realizan a la sociedad. Cada vez somos más los que pensamos así, y eso es una buena noticia.



---

# Transparencia y buen gobierno en el ámbito de la economía social

**Juan Antonio Pedreño Frutos**

Presidente de CEPES

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de Economía Social reguladas en España por la Ley 5/2011 de Economía Social se caracterizan por una gestión empresarial genuina y porque se rigen por unos principios y valores bien definidos.

Estos principios y valores contribuyen a definir a las entidades de la Economía Social como un modelo de empresa en el que se combinan criterios de competencia y competitividad con criterios de responsabilidad social y solidaridad. Son empresas donde la persona prima por encima del capital, donde el reparto de beneficios/resultados se hace con criterios colectivos, donde rige el espíritu democrático en la toma de decisiones, especialmente solidario con el entorno y generadora de cohesión social. Todo ello hace que las entidades de Economía Social no solo se sientan cómodas con los principios que rigen la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sino que esta forma parte de su ADN de funcionamiento.

La transparencia de la información en todos los niveles de la empresa, la relación con los grupos de interés o el gobierno corporativo son elementos que conviven con naturalidad, normalidad y, en muchos casos, por Ley en las empresas de la Economía Social.

A lo largo de este artículo, expondré cómo el modelo de gobierno y la transparencia de su gestión constituyen dos de los principales elementos diferenciadores de las empresas de Economía Social frente a las empresas tradicionales.

## 2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La pérdida de confianza de los ciudadanos está calando con fuerza en el panorama socio económico actual. Todo este delicado proceso, provocado por una fuerte crisis económica y financiera, está ocasionando que aquellas empresas que funcionan con criterios de transparencia, con valores, tienen un plus ante la sociedad.

Como comentaba hace un momento, las empresas de Economía Social en este escenario son protagonistas de esta tendencia cada vez más valorada, que si bien ahora está de moda, en las empresas de Economía Social son su forma habitual de actuar.

La constatación del malestar de los ciudadanos se ve reflejada en el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas, del mes de noviembre<sup>1</sup> que refleja esta pérdida de confianza. Según el CIS, la corrupción aparece entre las principales preocupaciones de los españoles, situándola como el segundo problema después del paro. El porcentaje de ciudadanos que considera preocupante la corrupción roza el 32 por ciento.

La edición de 2013 del Índice de Percepción de la Corrupción 2(CPI), publicado recientemente por la ONG alemana Transparencia Internacional, pone también de manifiesto que España es el segundo país del mundo en el que más ha aumentado la percepción de corrupción este año, por detrás tan solo de Siria.

Así mismo, desde Europa se oyen voces que alertan de esta crisis de confianza. Ya en la nueva comunicación sobre RSE3, la Comisión Europea se hacía eco del creciente clima de desconfianza de los consumidores hacia valores empresariales y comportamientos éticos generada por la crisis. Ante esta situación, la Comisión Europea señala que la RSE es más imprescindible que nunca.

Todos estos informes constatan que la pérdida de confianza se está extendiendo a muchos niveles, no solo al empresarial, sino también al político y al social. Este hecho hace que la sociedad no espera que solo los gobiernos den respuesta a los problemas del entorno, sino que se demanda también a las empresas y a otros actores socio económicos comportamientos transparentes, éticos y responsables.

1 Avance de resultados del estudio 3005 Barómetro de noviembre de 2013 [http://www.cis.es/cis/opencms/ES/NoticiasNovedades/InfoCIS/2013/Documentacion\\_3005.html](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/NoticiasNovedades/InfoCIS/2013/Documentacion_3005.html)

2 Índice de percepción de la corrupción 2013, [Transparency International http://www.transparencia.org.es/IPC's/IPC\\_2013/INDICE\\_IPC\\_2013.htm](http://www.transparencia.org.es/IPC's/IPC_2013/INDICE_IPC_2013.htm)

3 Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

La empresa, por tanto, necesita recobrar legitimidad ante la ciudadanía introduciendo límites sociales, económicos y medioambientales a su comportamiento. Por ello, es absolutamente exigible un comportamiento ético y transparente no solo a las instituciones públicas y a sus dirigentes, sino a otros ámbitos públicos y privados entre los que se encuentra el empresarial.

### **3. RSE: TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO**

La Comisión Europea define la RSE como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Respetar la legislación aplicable y los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad”.

#### **3.1. Desarrollo histórico de la RSE**

La RSE ha alcanzado un gran desarrollo desde que a principios de la década comenzara tímidamente a proponerse. Al tiempo que el papel de la empresa en la sociedad se transformaba, este modelo de gestión ganaba impulso.

Hace unos años, las empresas privadas solo rendían cuentas ante los accionistas e inversores. Podría decirse que el lema “El negocio de los negocios es solo crear valor económico” ha dado paso a otro: “El negocio es crear valor social al crear valor económico”.

El Estado de bienestar garantizaba un colchón básico de calidad de vida, pero, con el auge de la economía neoliberal, las relaciones productivas y sociales se ven transformadas, por lo que el Estado deja de ser el único garante para afrontar las demandas ciudadanas en una sociedad cada vez más compleja y globalizada.

Mientras las grandes empresas veían aumentado su poder económico y adquirirían mayor protagonismo político y social, el Estado delegaba en otros actores de la sociedad la capacidad de decisión y la oportunidad de ayudar en la gestión del Estado.

Ahora la empresa debe ser consciente de las consecuencias de sus acciones y debe rendir cuentas a la sociedad adaptándose a un modelo sostenible y preocupándose por el buen gobierno corporativo ya que las buenas prácticas relacionadas con la gobernanza tienen influencia, positiva o negativa, en la percepción externa que se tiene sobre la compañía. Además, lo anterior parece influir positivamente en la percepción respecto del valor económico que los inversores están dispuestos a pagar sobre una compañía en particular.

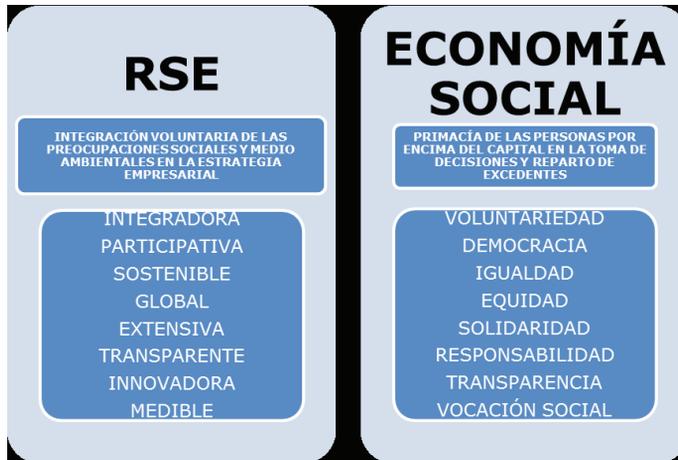
El dato más llamativo es que conceptos como justicia, equidad, derechos humanos, integración, cohesión y progreso social, que tradicionalmente no

habían sido tenidos en cuenta en la gestión de las empresas, se han incorporado al discurso empresarial y son utilizados de manera reiterada en los informes para fundamentar los objetivos y la estrategia de las empresas.

También se ha producido un crecimiento notable del número de iniciativas de apoyo y fomento de la RSE, en muchos casos protagonizados por las propias empresas a través de distintas alianzas y asociaciones, así como por otras organizaciones de la denominada sociedad civil, por diversas instituciones sociales y por las administraciones y poderes públicos<sup>4</sup>.

## 4. ECONOMÍA SOCIAL Y RSE

Gráfico 1. Economía Social y RSE



Las empresas de Economía Social son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones, como es el caso de las cooperativas, sociedades laborales y mutualidades. En otros casos, como en los centros especiales de empleo o empresas de inserción no existe ese control de los trabajadores, pero sí un compromiso social y estatutario de la empresa de trabajar por la inserción socio laboral de colectivos en exclusión, lo que hace que las decisiones de la empresa no solo se centren en la actividad propiamente empresarial, sino en el desarrollo de las capacidades personales de estos colectivos. El común denominador de todas las empresas y entidades que conforman la Economía Social es la primacía de la persona por encima del capital.

4 Informe del foro de expertos en Responsabilidad Social de las Empresas.

Por tanto, transparencia, participación, democracia y buen gobierno son fundamentos sobre los que se guían las empresas de Economía Social, especialmente en las cooperativas donde quienes representan, administran e impulsan mecanismos de transparencia y buen gobierno. Para constatar este comportamiento, voy a basarme en algunos resultados del proyecto de investigación sobre "Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social" publicado en la revista de estudios Cooperativos de la Universidad Complutense.

En este proyecto, se demuestra que: los elementos de gestión, dirección y aporte de información pueden sistematizarse en las empresas de Economía Social bajo varios instrumentos. Uno de ellos son los códigos de conducta, destinados a clarificar la misión, los valores y principios de una organización y conectarlos con normas de conducta profesionales. Los elementos de gestión consisten en una declaración formal, por parte de una empresa, de someterse a una autorregulación vinculante de buenas prácticas sociales, económicas y medioambientales (*Joaquín Longinos, et al., 2012*).

El buen gobierno corporativo debe fortalecer los sistemas de control y administración de las empresas. En el caso de las empresas de economía social, esta relación es, si cabe, más especial, ya que los socios participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (segundo Principio cooperativo).

En las entidades de economía social, se puede hablar, por un lado, de participación corporativa, que es la colaboración en los órganos sociales de la empresa; y, por otro lado, de la participación operativa, respecto a la toma de decisiones de funcionamiento, en el propio puesto de trabajo y en la actividad productiva cotidiana (*Joaquín Longinos, Narciso Arcas, Inocencia María Martínez e Isabel Olmedo, 2012*)<sup>5</sup>.

Las empresas pioneras en adoptar la participación como señal de identidad (y como factor de producción que incrementa su productividad) fueron las empresas de Economía Social (especialmente las cooperativas) que, por este motivo, pueden, con propiedad, denominarse empresas de participación<sup>6</sup>.

Bajo esta perspectiva de gestión y transparencia, las empresas de Economía Social son un ejemplo modélico de un desarrollo económico sostenible en el que propiedad y gestión van asociadas con el desarrollo responsable de las

5 En "Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social". REVESCO, Nº 108.

6 PUENTES POYATOS, Raquel; MOZAS MORAL, Adoración (2010): *La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 2010.

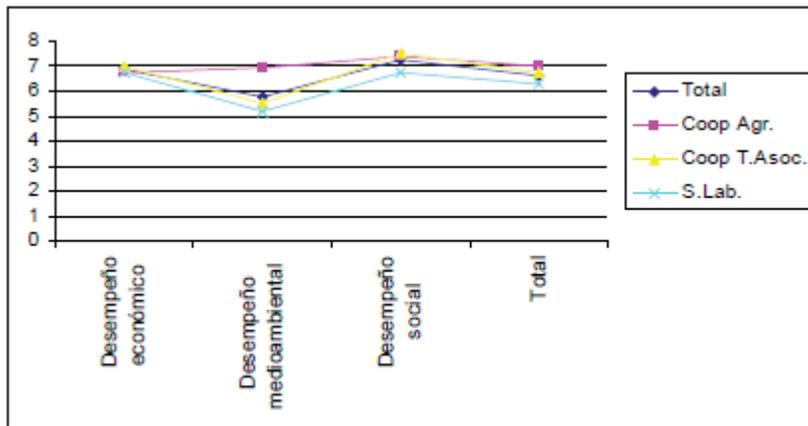
organizaciones: coincidencia de propiedad y control, transparencia, toma de decisiones por consenso y reinversión de beneficios en el negocio.

Pero ¿qué grado de transparencia y buen gobierno corporativo<sup>7</sup> tienen las empresas de economía social? Resulta muy interesante la investigación realizada por *Joaquín Longinos, et al., 2012* en la que se analiza el nivel de transparencia, gobierno corporativo y participación de las empresas de economía social, utilizando información procedente de una muestra de 136 empresas con presencia en todo el Estado Español, compuesta por sociedades laborales, cooperativas agrarias y cooperativas de trabajo asociado.

Los resultados de la investigación confirman las afirmaciones teóricas que postulan la adopción de los principios de la RSE por las Cooperativas y Sociedades Laborales.

Los datos obtenidos corroboran que las empresas de Economía Social analizadas presentan valoraciones positivas (más de 10 puntos sobre 10) tanto para la RSE (6,6 puntos) como para cada una de sus tres dimensiones.

**Gráfico 2. Grado de RSE**



Fuente: *Joaquín Longinos, et al.*

Para conocer el nivel de transparencia, la investigación de *Joaquín Longinos, et al.*, preguntó a las empresas de Economía Social encuestadas sobre tres aspectos concretos extraídos de los indicadores del GRI (Tabla 2), concretamente si facilita a los socios información sobre cómo marcha la empresa, si les facilitan toda la información que solicitan y si la empresa es absolutamente transparente en las cuentas con sus socios.

<sup>7</sup> "Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social". REVESCO, N° 108, pg. 95.

Con los datos obtenidos, el concepto de gobierno corporativo obtuvo la puntuación de 9,22 (siendo el baremo de 0 a 10), dato realmente alto que indica la percepción de transparencia que tienen.

Si lo comparamos con otro tipo de empresas, el grado de transparencia dista mucho del de la Economía Social. Así lo pone de manifiesto el informe "Reinventando los Consejos. Transparencia voluntaria en la web de las empresas del IBEX 35"<sup>8</sup> donde se analiza la información que proporcionan a través de la web las empresas del IBEX 35 sobre aspectos relacionados con el buen gobierno.

El informe, que examina la transparencia voluntaria definida como "el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización poniéndola a disposición de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de forma visible, accesible, permanente y actualizada" analiza 26 indicadores divididos en diez áreas: transparencia, independencia, división de poderes, estrategia, selección y evaluación, formación y dedicación, retribución, término y sucesión, diversidad y diálogo, revisando a información que se encontraba disponible en la web de las empresas a 31 de diciembre de 2012.

Entre los resultados destacan que ninguna empresa informa del tiempo y dedicación de los consejeros a temas de estrategia y supervisión, solo el 29% de las empresas (nueve empresas) cumplen la recomendación de establecer una neta separación de poderes entre el presidente del consejo de administración, con la exclusiva misión de dirigir el consejo y el primer ejecutivo (consejero delegado o director general), encargado de dirigir el equipo de dirección; ninguna empresa proporciona información sobre los planes de sucesión de los consejeros y primeros ejecutivos; ninguna empresa proporciona información sobre la remuneración individualizada de la alta dirección; solo un 32% de la muestra proporciona información sobre las medidas positivas que están tomando para impulsar una mayor presencia de las mujeres en el órgano de gobierno.

## 5. CONCLUSIONES

Todos estos datos que he querido resaltar dejan constancia del funcionamiento de las empresas de Economía Social, de su compromiso con las personas y de cómo su forma de actuar está en sintonía con las políticas de implantación de RSE y de Buen Gobierno, aspectos cada vez más demandados y exigidos por la Sociedad.

---

8 "Reinventando los consejos. Transparencia voluntaria en la web de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35". <http://www.compromisoytransparencia.com/upload/71/38/InformeConsejosAdministracion.pdf>

Desde la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), llevamos años defendiendo que la RSE es una nueva concepción de empresa, una nueva forma de gestión acorde con los nuevos escenarios socio económico.

Si algo se puede sacar de esta crisis económica es la oportunidad que brinda para estimular a las empresas a integrar valores éticos, participación social y transparencia de sus relaciones laborales, la preservación del medio ambiente, el ahorro de energía y reducción de contaminación, entre otras cuestiones. En esta difícil tarea, las empresas que conforman la Economía Social son ejemplos claros de traslación de valores al mundo empresarial.

# La transparencia y el buen gobierno en el ámbito de las emergencias

**Antonio Fernández Vicente**

Responsable del Plan de Intervención en Socorros y Emergencias  
Oficina Central de Cruz Roja Española

Próximos a cumplir el 150 aniversario de la creación de la Cruz Roja Española (fecha de fundación 6 de julio de 1864), las actividades de protección y socorro de la población afectada por situaciones de emergencia y/o crisis, siguen siendo de sus prioridades en su Plan de Acción, además de ser constitutivas de la identidad de nuestra Institución Humanitaria.

No es nueva nuestra presencia y acción en los desastres y las emergencias, tanto en el ámbito nacional como internacional, ni tampoco nuestra preocupación y compromiso en materia de transparencia y buen gobierno.

El objeto de este artículo es el Buen Gobierno en lo referente a los instrumentos y mecanismos, que para el cumplimiento de nuestros Principios Fundamentales (HUMANIDAD, IMPARCIALIDAD, NEUTRALIDAD, INDEPENDENCIA, VOLUNTARIADO, UNIDAD Y UNIVERSALIDAD) tiene la Institución en relación a nuestra acción frente a los desastres y las emergencias.

El principal instrumento que compartimos es el **Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**.

Este Código tiene como propósito preservar nuestras normas de comportamiento. No se tratan en él detalles de las operaciones como, por ejemplo, la forma de calcular las raciones alimentarias o de establecer un campamento de refugiados. Su propósito es más bien mantener los elevados niveles de independencia, eficacia y resultados que procuran alcanzar las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en sus intervenciones a raíz de catástrofes.

Se trata de un Código de carácter voluntario que respetarán todas las organizaciones no gubernamentales que lo suscriban, movidas por el deseo de mantener las normas en él establecidas.

En caso de conflicto armado, el Código de conducta se interpreta y aplica de conformidad con el derecho internacional humanitario.

A continuación, se describen los puntos del citado Código:

## **1. LO PRIMERO ES EL DEBER HUMANITARIO**

El derecho a recibir y a brindar asistencia humanitaria constituye un principio humanitario fundamental que asiste a todo ciudadano en todo país. En calidad de miembros de la comunidad internacional reconocemos nuestra obligación de prestar asistencia humanitaria doquiera sea necesaria. De ahí, la trascendental importancia del libre acceso a las poblaciones afectadas en el cumplimiento de esa responsabilidad.

La principal motivación de nuestra intervención a raíz de catástrofes es aliviar el sufrimiento humano entre quienes están menos preparados para soportar las consecuencias de una catástrofe. La ayuda humanitaria que prestamos no responde a intereses partidistas ni políticos y no debe interpretarse en ese sentido.

## **2. LA AYUDA PRESTADA NO ESTÁ CONDICIONADA POR LA RAZA, EL CREDO O LA NACIONALIDAD DE LOS BENEFICIARIOS NI NINGUNA OTRA DISTINCIÓN DE ÍNDOLE ADVERSA**

El orden de prioridad de la asistencia se establece únicamente en función de las necesidades.

Siempre que sea posible, la prestación de socorro deberá fundamentarse en una estimación minuciosa de las necesidades de las víctimas de las catástrofes y de la capacidad de hacer frente a esas necesidades con los medios disponibles localmente.

En la totalidad de nuestros programas, reflejaremos las consideraciones pertinentes respecto a la proporcionalidad. El sufrimiento humano debe aliviarse en donde quiera que exista; la vida tiene tanto valor en una parte del país como en cualquier otra. Por consiguiente, la asistencia que prestemos guardará consonancia con el sufrimiento que se propone mitigar.

Al aplicar este enfoque, reconocemos la función capital que desempeñan las mujeres en las comunidades expuestas a catástrofes y velaremos por que en nuestros programas de ayuda se apoye esa función, sin restarle importancia. La puesta en práctica de esta política universal, imparcial e independiente solo será efectiva si nosotros y nuestros asociados podemos disponer de los recursos necesarios para proporcionar esa ayuda equitativa y tener igual acceso a todas las víctimas de catástrofes.

### **3. LA AYUDA NO SE UTILIZARÁ PARA FAVORECER UNA DETERMINADA OPINIÓN POLÍTICA O RELIGIOSA**

La ayuda humanitaria se brindará de acuerdo con las necesidades de los individuos, las familias y las comunidades. Independientemente del derecho de filiación política o religiosa que asiste a toda organización no gubernamental de carácter humanitario, afirmamos que la ayuda que prestemos no obliga, en modo alguno, a los beneficiarios a suscribir esos puntos de vista.

No supeditaremos la promesa. La prestación o la distribución de ayuda al hecho de abrazar o aceptar una determinada doctrina política o religiosa.

### **4. NOS EMPEÑAREMOS EN NO ACTUAR COMO INSTRUMENTOS DE POLÍTICA EXTERIOR GUBERNAMENTAL**

Las organizaciones no gubernamentales de carácter humanitario son organizaciones que actúan con independencia de los gobiernos. Así, formulamos nuestras propias políticas y estrategias para la ejecución de actividades y no tratamos de poner en práctica la política de ningún gobierno, que solo aceptamos en la medida en que coincida con nuestra propia política independiente.

Ni nosotros ni nuestros empleados aceptaremos nunca, a sabiendas —o por negligencia— ser utilizados para recoger información de carácter político, militar o económico que interese particularmente a los gobiernos o a otros órganos y que pueda servir para fines distintos de los estrictamente humanitarios. Ni actuaremos como instrumentos de la política exterior de gobiernos donantes.

Utilizaremos la asistencia que recibamos para atender las necesidades existentes, sin que la motivación para suministrarla sea la voluntad de deshacerse de productos excedentarios ni la intención de servir los intereses políticos de un determinado donante.

Apreciamos y alentamos la donación voluntaria de fondos y servicios por parte de personas interesadas en apoyar nuestro trabajo y reconocemos la independencia de acción promovida mediante la motivación voluntaria de esa índole. Con el fin de proteger nuestra independencia, trataremos de no depender de una sola fuente de financiación.

## **5. RESPETAREMOS LA CULTURA Y LAS COSTUMBRES LOCALES**

Nos empeñaremos en respetar la cultura, las estructuras y las costumbres de las comunidades y los países en donde ejecutemos actividades.

## **6. TRATAREMOS DE FOMENTAR LA CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A CATÁSTROFES UTILIZANDO LAS APTITUDES Y LOS MEDIOS DISPONIBLES A NIVEL LOCAL**

Incluso en una situación de desastre, todas las personas y las comunidades poseen aptitudes, no obstante, su vulnerabilidad, siempre que sea posible, trataremos de fortalecer esos medios y aptitudes empleando a personal local, comprando materiales sobre el terreno y negociando con empresas nacionales. Siempre que sea posible, propiciaremos la asociación con organizaciones no gubernamentales locales de carácter humanitario en la planificación y la ejecución de actividades y, siempre que proceda, cooperaremos con las estructuras gubernamentales.

Concederemos alta prioridad a la adecuada coordinación de nuestras intervenciones motivadas por emergencias. Desempeñarán esta función de manera idónea en los distintos países afectados quienes más directamente participen en las operaciones de socorro, incluidos los representantes de organismos competentes del sistema de las Naciones Unidas.

## **7. SE BUSCARÁ LA FORMA DE HACER PARTICIPAR A LOS BENEFICIARIOS DE PROGRAMAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA AYUDA DE SOCORRO**

Nunca debe imponerse a los beneficiarios la asistencia motivada por un desastre. El socorro será más eficaz y la rehabilitación duradera podrá lograrse en mejores condiciones cuando los destinatarios participen plenamente en la ela-

boración, la gestión y la ejecución del programa de asistencia. Nos esforzaremos para obtener la plena participación de la comunidad en nuestros programas de socorro y de rehabilitación.

## **8. LA AYUDA DE SOCORRO TENDRÁ POR FINALIDAD SATISFACER LAS NECESIDADES BÁSICAS Y, ADEMÁS, TRATAR DE REDUCIR EN EL FUTURO LA VULNERABILIDAD ANTE LOS DESASTRES**

Todas las operaciones de socorro influyen en el desarrollo a largo plazo, ya sea en sentido positivo o negativo. Teniendo esto presente, trataremos de llevar a cabo programas de socorro que reduzcan, de modo concreto, la vulnerabilidad de los beneficiarios ante futuros desastres y contribuyan a crear modos de vida sostenibles. Prestaremos particular atención a los problemas ambientales en la elaboración y la gestión de programas de socorro. Nos empeñaremos, asimismo, en reducir a un mínimo las repercusiones perjudiciales de la asistencia humanitaria, evitando suscitar la dependencia a largo plazo de los beneficiarios en la ayuda externa.

## **9. SOMOS RESPONSABLES ANTE AQUELLOS A QUIENES TRATAMOS DE AYUDAR Y ANTE LAS PERSONAS O LAS INSTITUCIONES DE LAS QUE ACEPTAMOS RECURSOS**

A menudo, funcionamos como vínculo institucional entre quienes desean prestar asistencia y quienes la necesitan durante los desastres. Por consiguiente, somos responsables ante los unos y los otros.

En nuestras relaciones con los donantes y con los beneficiarios, hemos de observar siempre una actitud orientada hacia la apertura y la transparencia. Reconocemos la necesidad de informar acerca de nuestras actividades, tanto desde el punto de vista financiero como en lo que se refiere a la eficacia. Reconocemos la obligación de velar por la adecuada supervisión de la distribución de la asistencia y la realización de evaluaciones regulares sobre las consecuencias asociadas al socorro.

Nos esforzaremos también por informar, de manera veraz, acerca de las repercusiones de nuestra labor y de los factores que las limitan o acentúan. Nuestros programas reposarán sobre la base de elevadas normas de conducta profesional y pericia, de manera que sea mínimo el desperdicio de valiosos recursos.

## **10. EN NUESTRAS ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN, PUBLICIDAD Y PROPAGANDA, RECONOCEREMOS A LAS VÍCTIMAS DE DESASTRES COMO SERES HUMANOS DIGNOS Y NO COMO OBJETOS QUE INSPIRAN COMPASIÓN**

Nunca debe perderse el respeto por las víctimas de los desastres, que deben ser consideradas como asociados en pie de igualdad. Al informar al público, deberemos presentar una imagen objetiva de la situación de desastre y poner de relieve las aptitudes y aspiraciones de las víctimas y no sencillamente su vulnerabilidad y sus temores.

Si bien cooperaremos con los medios de información para suscitar un mayor respaldo público, en modo alguno permitiremos que las exigencias internas o externas de publicidad se antepongan al principio de lograr una máxima afluencia de la asistencia humanitaria.

Evitaremos competir con otras organizaciones de socorro para captar la atención de los medios informativos en situaciones en las que ello pueda ir en detrimento del servicio prestado a los beneficiarios o perjudique su seguridad y la de nuestro personal.

*Patrocinadores de este Código de Conducta: Caritas Internationalis, Catholic Relief Services, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la Alianza Internacional de Save the Children, la Federación Mundial Luterana, Oxfam y el Consejo Mundial de Iglesias (miembros del Comité de Gestión de Asistencia Humanitaria), así como el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).*

*Aprobado en la XXVI Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1995*

## **11. DOCUMENTACIÓN DE ORIENTACIÓN SOBRE PROTECCIÓN CIVIL**

Otro de los instrumentos, que recientemente se ha publicado, es el Documento de orientación sobre protección civil, destinado a las Sociedades Nacionales y a la Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en sus relaciones con agentes de la Unión Europea.

Es la protección y socorro a la población afectada por las situaciones de grave riesgo, catástrofe o calamidad pública en nuestro país, una responsabili-

dad de la Administración Pública, con un marco legal cuyos principales instrumentos son la Constitución Española, la Ley de Protección Civil del año 1985 y su Norma Básica del año 1992.

La protección civil en España se conceptúa como un “servicio público que se orienta al estudio y prevención de las situaciones de grave riesgo colectivo, catástrofe extraordinaria o calamidad pública en las que pueda peligrar, de forma masiva, la vida e integridad de las personas y a la propia protección de estas, sus bienes y el medio ambiente en los casos en que aquellas situaciones se produzca, en un contexto de concurrencia competencial (El Municipio–La Comunidad Autónoma–El Estado)”.

Los principales instrumentos son los denominados planes de emergencia de protección civil, entendiendo el término planificación como un sinónimo de organización coordinada, establecida de antemano para poder dar respuestas inmediatas a las distintas situaciones de emergencia que se presenten en los diferentes ámbitos territoriales.

La Cruz Roja Española ha de acomodar su acción humanitaria al cumplimiento de la legislación vigente en el país. El Real Decreto, que regula las normas de ordenación de nuestra Institución, establece que estas acciones a favor de la población han de realizarse participando en las actuaciones que resulten necesarias para ello, en la forma establecida en las leyes y en los planes nacionales o territoriales correspondientes.

La aplicación, por nuestra parte, del Código de Conducta en España, en materia de protección civil, debe por tanto acomodarse a las siguientes realidades:

- La existencia de un servicio público de concurrencia competencial, que aglutina una serie de prestaciones públicas de acuerdo a un marco legal específico.
- La asignación a las Fuerzas Armadas de nuestro País de, entre otras misiones, preservar la seguridad y el bienestar de los ciudadanos en los supuestos de grave riesgo, catástrofe, calamidad u otras necesidades públicas conforme a lo establecido en la legislación vigente, Disponiendo el Estado Español de instrumentos estatales operativos, mediante la constitución de una Unidad Militar de Emergencias, fuerza conjunta compuesta por personal de las Fuerzas Armadas con capacidad para desplegarse ordenadamente sobre el terreno.
- El establecimiento de la Dirección Operativa de los planes estatales de protección civil, en las situaciones declaradas de interés nacional, cuya atribución exclusiva recae en el Teniente General de la Unidad Militar de Emergencias que, entre otras funciones, tiene la de establecer las órde-

nes de operaciones de aquellos recursos que se encuentren en la zona afectada por la emergencia independientemente de su titularidad.

Todo ello debido a la complejidad de las operaciones que se emprenden en caso de emergencia a escala nacional, que ha aumentado en consonancia con infraestructuras nacionales más sofisticadas que están al servicio de poblaciones concentradas con mayor frecuencia en zonas urbanas. Como consecuencia de esto, numerosas autoridades públicas establecen estructuras altamente integradas para la gestión de situaciones de emergencias y las consecuencias de estas en sus países.

Nos encontramos con un nuevo marco de cooperación, en términos de oportunidad, que incluye las relaciones cívico-militares.

En esta materia contamos, como instrumentos para el Buen Gobierno, con la Resolución nº 9 del Consejo de Delegados de 1995 sobre la utilización de la protección armada en la asistencia humanitaria, así como las "Directrices de Oslo" (Directrices sobre la utilización de recursos militares y de la defensa civil para las operaciones de socorro en caso de desastres, modificadas en 2007 y las Directrices sobre la utilización de recursos militares y de la defensa civil en apoyo de las actividades humanitarias de las Naciones Unidas en situaciones de emergencia complejas de marzo de 2003.

Es de interés para este artículo conocer cómo la Cruz Roja aplica su principio de INDEPENDENCIA: *"El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento"*.

Como información general las Sociedades Nacionales (y, por ende, la Cruz Roja Española) son auxiliares de los poderes públicos en el ámbito humanitario. En esa calidad, gozan de una relación de asociación específica y distintiva a todos los niveles, que conlleva responsabilidades y beneficios mutuos y se funda en el derecho nacional e internacional, y a cuyo tenor el Estado y la Sociedad Nacional convienen en ámbitos en los cuales esta presta servicios complementarios o que rempazan a los servicios humanitarios públicos. Las Sociedades Nacionales, en el cumplimiento de su función de auxiliares de los poderes públicos, pueden prestar un valioso apoyo a las autoridades públicas de sus respectivos países, incluso en el cumplimiento de las obligaciones que estas hayan asumido en virtud del derecho internacional, y mediante la cooperación en actividades conexas, tales como los servicios sociales y de salud, la gestión de desastres y el restablecimiento del contacto entre familiares.

¿Cómo cumplir la función de Auxiliar de los poderes públicos y conservar una necesaria autonomía en términos de Buen Gobierno?

Pues involucrando y corresponsabilizando a los propios poderes públicos en la vigilancia de nuestro mandato humanitario que emana del Derecho Internacional Humanitario y de los Estatutos y Reglamento del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja del que los Estados forman parte.

Esta vigilancia, en el caso de España, se realiza a través del Consejo de Protección de Cruz Roja Española, órgano colegiado de carácter interministerial integrado paritariamente por representantes de la Administración Central y de Cruz Roja Española, encargado de facilitar el desarrollo de sus fines y de velar por la observancia de la legalidad y la correcta aplicación de sus recursos. En particular, el Consejo de Protección examina e informa previamente a su aprobación los presupuestos anuales y sus liquidaciones, y los planes de acción y la memoria de las actividades realizadas.

Cuando se produce una situación de emergencia y se precisa de realizar una protección efectiva de las personas y de sus bienes así como del medio ambiente, Cruz Roja Española interviene de acuerdo a un planeamiento previo que debe incluirse, de manera natural, en los planes de emergencia de protección civil (Estatales, de Comunidad Autónoma y Municipales).

Las actividades de Cruz roja se han de realizar de acuerdo a las directrices e indicaciones de un "Director Operativo de la Emergencia", figura esta que recae en un funcionario público o bien en un responsable político de la Administración "Autoridad competente en materia de protección civil".

El trabajo de planeamiento previo ha de contemplar e impedir que pueda producirse situación alguna que vulnere nuestro Código de Conducta.

Durante nuestra acción humanitaria, hay que velar, en todo momento, que durante el desarrollo de nuestra intervención se puedan producir situaciones que vulnere el cumplimiento de nuestros Fines.

El éxito deseado depende de disponer de un marco de relación basado en la confianza y lealtad entre las partes (esta relación tiene como principal instrumento "la Diplomacia Humanitaria"), procurando, por parte de Cruz Roja, el no suplantar las responsabilidades de los poderes públicos y realizando, por nuestra parte, una constante y permanente difusión de la naturaleza y misión humanitaria de nuestra Institución.



# Transparencia y buen gobierno en el ámbito de las fundaciones

**Isabel Peñalosa Esteban**

Directora de Relaciones Institucionales y Asesoría Jurídica  
Asociación Española de Fundaciones

## 1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Al referirnos a las iniciativas de transparencia y buen gobierno que se han adoptado en el ámbito fundacional en nuestro país, debemos hacerlo en el contexto general de las entidades sin fin de lucro. Fundaciones y asociaciones, al menos las de utilidad pública, reúnen una serie de características que, desde el punto de vista de los principios de transparencia y buen gobierno, hacen que puedan tratarse de forma conjunta: i) son organizaciones voluntarias; ii) persiguen fines de interés general o colectivos; iii) buscan la eficacia y eficiencia en la gestión, pero no la maximización del beneficio y iv) reinvierten los beneficios obtenidos en el desarrollo de su misión. Sin embargo, para analizar la aplicación de ciertos principios de gobierno corporativo a estas organizaciones, no pueden desconocerse algunas diferencias existentes entre asociaciones y fundaciones, derivadas de su distinta naturaleza jurídica y consecuentemente de su estructura.

Existen distintas definiciones de lo que se entiende por gobierno corporativo, pero en síntesis se podría convenir que es el conjunto de principios, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento eficaz y transparente de una organización. Debemos recordar que el concepto tiene su origen en la necesidad de distinguir, en las corporaciones modernas, la propiedad o el interés de los dueños —accionistas— y la gestión o el interés de los directivos o administradores, y solventar los potenciales conflictos de interés que, entre unos y otros, pudieran producirse en favor del interés social.

Pues bien, este conflicto, real o potencial, adquiere en las fundaciones especial relevancia por lo siguiente: i) son entidades de base patrimonial en las que no existe tal dueño, sino un fin al que la organización se debe; ii) como conse-

cuencia de ello, y a pesar de que pueda existir un desdoblamiento orgánico a través de la delegación de funciones, las facultades de “gobierno” y “representación” —en terminología legal— están atribuidas al mismo órgano, el patronato, a diferencia de lo que ocurre en las asociaciones en las que, como en las sociedades, existe una asamblea o junta general y una junta directiva o consejo; iii) existe la figura del fundador, al que la ley atribuye ciertas facultades, distintas a las del accionista, pero cuya voluntad ha de guiar la misión fundacional y iv) todas están sujetas a la supervisión de los protectorados y, por tanto, de la Administración, en un equilibrio a veces difícilmente conciliable con su necesaria autonomía de gestión.

El concepto de gobierno corporativo nace, además, ligado a grandes compañías que actuaban en lo que hoy identificamos como sectores estratégicos, dedicadas a la realización de grandes infraestructuras o a la provisión de servicios en los que existía un fuerte interés público. En estas grandes compañías cabía distinguir, con bastante claridad, diferentes intereses no solo de accionistas o gestores, sino de lo que más tarde se ha denominado “grupos de interés”: clientes, proveedores, accionistas minoritarios, financiadores o autoridades públicas. Con este nuevo enfoque se está produciendo un enriquecedor acercamiento del sector fundacional español a las prácticas de buen gobierno con el propósito de adaptarlas y aplicarlas a sus organizaciones.

Las fundaciones, como es bien sabido, actúan para satisfacer fines de interés general que benefician a colectividades genéricas de personas y se financian con recursos aportados de forma altruista por ciudadanos, empresas o administraciones públicas, sin perjuicio de los recursos propios que puedan generarse. Trabajan en áreas de especial relevancia social, se nutren de aportaciones gratuitas e implican a un importante número de beneficiarios y voluntarios, por lo que la transparencia y la rendición de cuentas resultan esenciales para generar la confianza necesaria en estas instituciones. Eso no quiere decir que otros principios de gobierno corporativo no hayan sido o estén siendo asumidos progresivamente por el sector fundacional, como los referidos a la composición del patronato, sus funciones o su organización, pues son igualmente referencias “esenciales” para generar confianza y credibilidad, coadyuvar al cumplimiento de la misión fundacional o para la sostenibilidad misma de la organización. Pero es cierto que todos los enfoques e iniciativas de regulación o autorregulación, como veremos, ponen a la transparencia y la rendición de cuentas, en el sentido *accountability* anglosajón, en el foco del buen gobierno fundacional.

Como última consideración previa, ha de tenerse en cuenta la dimensión del sector. Si su relevancia social es uno de los factores más destacables a considerar desde el punto de vista de la adopción de prácticas de buen gobierno y

de gestión, su dimensión no es en absoluto desdeñable. Conforme a los datos del INAEF (*Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones* de la Asociación Española de Fundaciones) el sector fundacional español está formado por más de 13.000 fundaciones, de las cuales se estima que 9.000 están "activas", con un gasto global cercano a los 8.500 millones de euros. Es importante también tener en cuenta su estructura. Algo más del 45% de las fundaciones tienen una dotación fundacional inferior a 30.000 euros, el mínimo legal exigido en la actualidad. Alrededor de un 44% cuenta con ingresos inferiores a 150.000 euros, cerca del 42% se encuentra entre los 150.000 y los 2.400.000 euros de ingresos, el 10% dispone de unos ingresos comprendidos entre los 2.400.000 y los 10.000.000 euros, el 3,30% tiene unos ingresos superiores a 10.000.000 y solo el 0,70% tiene unos ingresos superiores a 50.000.000 euros.

En definitiva, se trata de un sector formado, mayoritariamente, por pequeñas y medianas fundaciones y por lo que podríamos denominar como micro fundaciones. No obstante, a pesar de la dimensión de las fundaciones españolas, conviene tener muy en cuenta que los ingresos procedentes de subvenciones y donaciones representan, para el conjunto del sector, el 52% de los ingresos totales, de los cuales, el 38% procede de donaciones privadas.

Todos estos aspectos han de ser tomados en consideración para analizar la extensión del gobierno corporativo y sus principios al ámbito de las entidades sin fin de lucro y, más en concreto, a las propias fundaciones.

## **2. BUEN GOBIERNO Y REGULACIÓN DEL SECTOR FUNDACIONAL**

Como se ha apuntado en algunos ámbitos doctrinales, regulación y autorregulación pueden presentarse como conceptos aparentemente enfrentados entre sí, e incluso, en algunas ocasiones, difíciles de delimitar dado que el tránsito de uno a otro se produce con cierta facilidad. En momentos de crisis como el actual, sobre todo institucional y de credibilidad, surge con más fuerza que nunca el debate sobre si la autorregulación es suficiente para prevenir ciertas malas prácticas en las organizaciones o, por el contrario, es necesaria una mayor regulación. La regulación fundacional, como no podía ser de otra manera, no es ajena a este debate que es, si cabe, más intenso.

La experiencia reciente nos indica que siempre que se ha emprendido un proceso de aprobación o reforma de la legislación fundacional, una de las cuestiones que aparece una y otra vez es cuál ha de ser el adecuado grado de intervención que debe reconocerse a los poderes públicos sobre la actividad de estas organizaciones, hasta dónde debe llegarse o dónde poner los límites. Además de la debida rendición de cuentas, no hay que olvidarse que las funda-

ciones están sujetas a un sistema de autorizaciones y comunicaciones en relación con algunos de sus actos, principalmente de disposición patrimonial, pero también en relación con las modificaciones estatutarias, la fusión o, incluso, la extinción. Estos últimos no son procesos sujetos a autorización previa, pero sí requieren una ratificación por parte de los protectorados que, en ocasiones, va más allá del control de legalidad y se ajusta a ciertos criterios de oportunidad.

La regulación de la Ley de Fundaciones (Ley 50/2002, de 26 de diciembre), en lo que a las normas de funcionamiento del patronato se refiere, es deliberadamente escasa por ser esta una de las cuestiones en las que la autonomía de la voluntad del fundador más patente debe hacerse junto con la determinación de los fines fundacionales. Lo mismo sucede en cuanto a la reglas de funcionamiento, sobre las que la legislación contiene una regulación de mínimos.

Esta situación ha ido cambiando progresivamente, conforme las fundaciones han ido extendiendo su actividad, al tiempo que son consideradas un operador económico más. El propio Reglamento de Fundaciones del año 2007 (Real Decreto 1611/2007, de 7 de diciembre) ya recogió un capítulo completo dedicado al funcionamiento del patronato, aplicable en defecto de disposiciones estatutarias —siguiendo el principio de autonomía y subsidiariedad propio del gobierno corporativo— que contiene reglas relativas no solo a la formación de la voluntad del órgano colegiado, sino también a potenciales conflictos de interés que requieren una determinada actuación por parte de los patronos.

Aunque son unas reglas mínimas, su aprobación pone de relieve la importancia que, para estas entidades, tiene su autorregulación a través de sus estatutos, su reglamento o, en su caso, un código de buen gobierno. Asimismo, y aunque resulte de aplicación solo a un tipo de fundaciones, como son las recientemente reguladas fundaciones bancarias, la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas y Fundaciones Bancarias, contempla una serie de obligaciones de gobierno corporativo obligando a estas fundaciones a hacer público un informe anual con un contenido mínimo referido al órgano de gobierno, la política de inversiones, de remuneraciones y de conflicto de interés. Se ha de tener muy presente también la recientemente aprobada Ley de Transparencia (Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno) que es también aplicable a las entidades privadas que reciban fondos públicos y, por tanto, también a fundaciones o entidades sin fin de lucro que se encuentren en esas circunstancias.

La combinación entre regulación y autorregulación en el ámbito fundacional no se ha producido, como en el ámbito mercantil, a través de códigos unificados de buen gobierno, aplicables, por otra parte, a sociedades cotizadas, pero sí existen algunas iniciativas parciales que siguen ambos procesos. Desde el *Código de Conducta para la realización de inversiones financieras temporales*

*por las entidades sin fines de lucro*, aprobado por el Banco de España y por la CNMV (Resolución de 19 de diciembre de 2003 del Consejo de Gobierno del Banco de España y Acuerdo de 20 de noviembre de 2003 del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, BOE de 8 de enero de 2004), que obliga a informar sobre la política de selección de estas inversiones y a explicar el grado de cumplimiento de las recomendaciones del código, al documento de *Mejores Prácticas en la Lucha contra el Blanqueo de Capitales y la Financiación del Terrorismo. Sector Organizaciones sin Fin de Lucro*, aprobado por la Secretaría General del Tesoro, que recoge las recomendaciones del organismo intergubernamental GAFI, o FATF por sus siglas en inglés (Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Blanqueo de Capitales).

Sin perjuicio de las consideraciones que puedan hacerse sobre la naturaleza jurídica de este documento, pues se encuentra claramente en el ámbito de la autorregulación, debe resaltarse que contiene auténticas recomendaciones sobre transparencia y buen gobierno referidas a aspectos como el funcionamiento de los órganos de gobierno y su composición, a la planificación y seguimiento técnico de la actividad —determinando con claridad el objeto social y el ámbito de beneficiarios— a la conveniencia de establecer procesos de control interno o a la transparencia financiera, recomendando formalizar procedimientos para la recepción de donaciones o subvenciones o la realización de auditorías. Se trata únicamente de recomendaciones, pero conviene señalar que constituyen medidas tendentes a lograr un mejor cumplimiento de las obligaciones, no solo en materia de prevención de blanqueo de capitales, que pueden evitar responsabilidades civiles, administrativas y penales de las organizaciones y de los miembros de sus órganos de gobierno.

En definitiva, la adopción de buenas prácticas o códigos de buen gobierno viene a establecer en las fundaciones, como en otras corporaciones, el estándar de diligencia al que debe ajustarse la conducta de los patronos como responsables legales del adecuado gobierno y supervisión de la entidad. El principio de responsabilidad, plenamente aplicable a los patronos, también se ha visto reforzado por los sucesivos cambios normativos que afectan a los administradores, en general, y a las organizaciones, como los derivados de la nueva responsabilidad penal de las personas jurídicas, para cuya determinación es esencial haber establecido los adecuados procedimientos y mecanismos de control interno, o los que están por venir como consecuencia de la reforma del Código Penal.

### **3. INICIATIVAS DE AUTORREGULACIÓN EN EL SECTOR FUNDACIONAL ESPAÑOL**

Las fundaciones han ido adoptando métodos y procedimientos de gestión, buscando una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de sus recursos para la realización de sus actividades, cada vez de una forma más profesionalizada y, en la última década, muchas de ellas han ido aprobando paulatinamente sus propios códigos de buen gobierno, dando así un paso más en la mejora de su gestión y en la transparencia de su actuación.

Desde las asociaciones sectoriales, se han dado también pasos en el ámbito de la autorregulación. La Asociación Española de Fundaciones, en el año 2011, tras la modificación de sus estatutos y la aprobación de un reglamento interno y de su propio código de buen gobierno, acordó, mediante decisión su asamblea general, aconsejar a las fundaciones asociadas que, con el propósito de mejorar su gestión, de actuar con mayor transparencia y de comunicarse más eficazmente con la sociedad, consideren la oportunidad de regular su buen gobierno y buenas prácticas. Para facilitar la tarea de aquellas fundaciones que quisieron avanzar por ese camino, se revisó el modelo de estatutos fundacionales y se desarrolló y puso a disposición de las fundaciones una guía y un modelo de código de buen gobierno para que cada una, individualmente, sobre todo las de menor dimensión, pueda desarrollar su propia autorregulación en materia de transparencia y buen gobierno.

En estas recomendaciones se consideraba como aspectos a reflexionar por cada fundación en un proceso de regulación voluntario, entre otras, las siguientes cuestiones que podrán recogerse en sus propias normas o código de buen gobierno y buenas prácticas:

#### **3.1. Transparencia y rendición de cuentas**

Sin perjuicio de las obligaciones legales que se imponen a todas las fundaciones, es conveniente que estas faciliten, a través de los medios adecuados, información clara y precisa sobre sus fines, actividades, beneficiarios y la forma en que aplican sus recursos. En el modelo de código se apela a la página web como el mejor medio para hacer efectiva esta recomendación. Se considera conveniente la auditoría externa de cuentas para fomentar la transparencia. Dado que el coste de realizar una auditoría puede ser desproporcionado en relación con los recursos que gestionan algunas fundaciones, es aconsejable, al menos, que se doten de un eficaz sistema de control interno.

### 3.2. Control y supervisión financiera

Para garantizar su pervivencia y sostenibilidad, las fundaciones deben promover una gestión que garantice su autonomía. Es recomendable contar con mecanismos de planificación y seguimiento de su actividad.

## 4. ÓRGANOS DE LA FUNDACIÓN

La actuación de los órganos de la fundación viene determinada por la de sus miembros, por lo que resulta conveniente recoger sus derechos y obligaciones, concretando las pautas de diligencia que, inspiradas por la ética, han de presidir su actuación. La autoevaluación del patronato contribuye al buen gobierno: es necesario que evalúe su desempeño, con el objetivo de mejorar su actuación. En toda fundación, es recomendable regular el proceso de adopción de acuerdos, más allá de lo previsto en los estatutos: desde la frecuencia deseable con que debe reunirse el patronato u otros órganos, sin perjuicio del mínimo previsto en estatutos, al desarrollo de las sesiones y la puesta a disposición de los patronos de la información necesaria para la toma de decisiones.

Se consideraba también que otros aspectos a tener en cuenta, en la adopción voluntaria por cada fundación de sus propias normas o código, que varían de acuerdo con sus características, son los siguientes: i) nombramiento de los patronos y de los miembros de otros órganos, regulando aspectos como la permanencia en el cargo, la renovación, teniendo en cuenta las condiciones, experiencia, conocimientos o recursos que aportan a la fundación y a sus actividades, pero también la apertura de la fundación, incorporando nuevas personas o entidades, de acuerdo con la realidad social en la que desarrolla su gestión; ii) la existencia de otros cargos, considerando la importancia, en su caso, de la figura del director como gestor ordinario de la organización y para impulsar la actividad, bajo la supervisión del patronato, para lo que se considera oportuno regular sus funciones, contribuyendo a la adecuada relación entre este y el patronato, y distinguiendo las funciones de ambos y iii) la existencia de otros órganos, pues aunque se considera conveniente que el patronato se reúna con más frecuencia de la prevista legalmente —dos veces al año— puede ser oportuna la existencia de un órgano delegado del patronato —la comisión directiva o comité ejecutivo—, considerando también la oportunidad de crear un consejo asesor o comité científico en algunas fundaciones, un órgano de carácter consultivo que permite incorporar a la fundación a personas o instituciones cuya aportación puede ser valiosa para la organización.

## 5. DONANTES Y VOLUNTARIOS

Muchas fundaciones cuentan con aportaciones gratuitas de distinta índole. En ese caso, es recomendable que se regulen, en sus propias normas o código, los derechos y obligaciones de donantes y voluntarios y se refuerce su obligación de transparencia respecto a los mismos. La adecuada gestión del voluntariado y su relación con la fundación y los beneficiarios redundará en una mayor eficacia de sus aportaciones. En algunas fundaciones, los donantes serán patrocinadores o mecenas. Sus derechos serán los mismos, si bien en algunos casos estos podrán estar organizados en un órgano específico, por ejemplo, un consejo de mecenas. Dado que las fuentes de financiación son variadas, cada fundación puede establecer las pautas que deban seguirse en las campañas de captación de fondos o información pública, o bien acogerse a las recomendaciones ya existentes en la materia.

## 6. EQUIPO DE GESTIÓN

La gestión de las fundaciones es cada vez más profesionalizada. Algunas fundaciones no tienen ningún empleado y otras cuentan con amplias plantillas. Para estas últimas, resulta recomendable regular las buenas prácticas para una adecuada gestión, poniendo de manifiesto los derechos y obligaciones del personal de la fundación.

Con posterioridad, la Asociación Española de Fundaciones ha adoptado otras medidas con el objetivo de incrementar la transparencia de la propia organización y la de sus miembros, regulando la comunicación con las fundaciones asociadas para dar a conocer los acuerdos de sus órganos de gobierno, mediante su publicación, y estableciendo como obligación estatutaria de sus socios la publicación de sus cuentas anuales a través de su web o de la de la Asociación.

Para contribuir a la transparencia del sector en su conjunto y dada la diversidad existente de protectorados y registros de fundaciones, lo que no contribuye a facilitar el acceso a la información pública sobre el sector —por esta y otras razones desde la AEF se insiste desde hace tiempo en la necesidad de poner en funcionamiento un protectorado y registro único para las fundaciones de ámbito estatal— la Asociación Española de Fundaciones ha creado un portal de fundaciones —[www.fundaciones.es](http://www.fundaciones.es)— que recoge información básica sobre todas las fundaciones españolas, independientemente de su ámbito de actuación territorial, área de actividad, origen y dimensión, a partir de la información aportada por los protectorados y las propias fundaciones. Se trata de una información básica de cada una de las fundaciones, que puede ser incrementada por ellas.

Además, desde otras asociaciones sectoriales, se han adoptado otras iniciativas. El Centro Europeo de Fundaciones revisó entre 2012 y 2013 sus *Principles of Good Practice: A Self Regulatory Tool for Foundations*, ofreciendo además una guía muy práctica sobre las distintas opciones para implantar en las fundaciones los principios recogidos en el código. Además, en 2012 elaboraron un estudio sobre las distintas iniciativas de regulación y autorregulación del sector fundacional dirigidas a promover la transparencia y la rendición de cuentas: *Exploring Transparency and Accountability. Regulation on Public Benefit Foundations in Europe*. Desde la Coordinadora Catalana de Fundaciones, que elaboró hace ya unos años el *Código Ético para las Fundaciones Catalanas* y el documento sobre *Bon Govern de les Fundacions. Principis, valors i bones pràctiques* a la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España que, además de establecer ciertas obligaciones de transparencia y buen gobierno de sus miembros, acaba de implantar una herramienta que permite evaluar su cumplimiento por parte de sus organizaciones miembro. También, la Asociación Andaluza de Fundaciones cuenta con su Código Ético.

Desde otras instituciones, se han promovido diferentes iniciativas que contribuyen, sin duda, a incrementar el buen gobierno y la transparencia del sector. Entre ellas, y muy recientemente (noviembre de 2013), el Instituto de Consejeros Administradores (ICA) ha elaborado una *Guía Práctica de Buen Gobierno para las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones* que, a través de cuestionarios, permite a los responsables de estas organizaciones hacer un autodiagnóstico de su situación, permitiendo así una mejora de su organización y de los procesos de toma de decisiones. Esta guía da cuenta del auge que está adquiriendo el sector y de la importancia de estas cuestiones.

Asimismo, es conocida la iniciativa de la Fundación Lealtad que, desde hace ya algunos años, elabora la *Guía de la Transparencia y de las Buenas Prácticas de las ONG* mediante el análisis voluntario del cumplimiento de una serie de principios: principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno; principio de claridad y publicidad del fin social; principio de planificación y seguimiento de la actividad; principio de comunicación e imagen fiel de la fundación; principio de transparencia en la financiación; principio de pluralidad en la financiación; principio de control en la utilización de los fondos; principio de presentación de las cuentas anuales y de las obligaciones legales y principio de promoción del voluntariado. También, la Fundación Compromiso y Transparencia ha elaborado guías que sirven de documento de consulta a los patronatos de las fundaciones en materia de transparencia y buen gobierno, así como el informe *Construir confianza*, analizando la transparencia en la web de las fundaciones españolas.





**R**ecensiones y  
**H**emeroteca



# Ética empresarial. Del diálogo a la confianza

**Edit. Trotta. 2004**  
**Domingo García-Marzá**

Esta obra pretende sentar las bases éticas de la confianza depositada en la empresa desde la idea de diálogo y el posterior acuerdo de todos los grupos de intereses implicados en la actividad empresarial. Sobre esa premisa, el autor explica:

- Qué tipo de confianza puede desarrollar la empresa.
- Cómo pueden sistematizarse las condiciones y presupuestos de esta confianza.
- Cómo la confianza necesita apoyarse en una dimensión moral.
- Cómo la moral se manifiesta y encamina a la acción sobre unas bases racionales, consecuencia del "*diálogo y posible acuerdo de todos los grupos de intereses implicados en su actividad*".

Desde su inicio, el autor declara su fundamentación teórica, que no es otra que la ética del discurso y la consideración de la empresa como un actor social más, sobre cuya base fundamenta una propuesta de *ética empresarial dialógica*: cómo encauzar el dialogo con sus grupos de interés y qué recursos morales requiere la empresa como actor institucional. En este proceso, adquiere un rango de primer nivel el "contrato moral" que es el que ayuda a construir la credibilidad o *legitimidad social* de la empresa.

No se trata de un ensayo de ética teórica (aunque es indudable el sustrato filosófico del autor, catedrático de ética de la empresa), sino más bien de ética aplicada a las organizaciones (lo que el autor explica es aplicable no solo a empresas, sino también a otros grupos de interés). García-Marzá desarrolla las claves de una ética aplicada, mediante la concepción dialógica de la responsabilidad social empresarial o incluso el análisis de los instrumentos que posibiliten una gestión ética de la confianza (en donde la transparencia ocupa un lugar muy relevante).

Por otra parte, es oportuno destacar la metodología renovadora que se plantea para poder alcanzar este objetivo. Utiliza una metodología que denomina *metodología reconstructiva*, es decir, *“una exploración del saber práctico que poseen los diferentes interlocutores y que utilizan a la hora de hablar de la credibilidad o legitimidad de la empresa”*.

De acuerdo con ello, nos encontramos con un libro realmente innovador, que necesita un *nuevo vocabulario*, pues debe recomponer los márgenes en los que se mueven los análisis sobre códigos y auditorías ética, sobre responsabilidad social y responsabilidad corporativa, incluso un nuevo concepto de Sociedad Civil, entendida como el lugar de las interacciones, cuya esencia es la igualdad y simetría de todos su integrantes de modo que posibilite la inclusión y la aceptación libre y voluntaria en los diálogos como herramienta fundamental de convivencia. Una nueva terminología que conceptualice las competencias de la empresa en diálogo con todos los interlocutores *“para establecer relaciones y comprometerse con ellas”*.

Nueva terminología y nuevos conceptos que empiezan por la propia concepción de la empresa a la que habitualmente se le ha asignado un puro papel económico y que García-Marzá considera parte integrante de la Sociedad Civil. Pero esta limitación a lo económico revela hoy una disfuncionalidad, pues como actor desarrolla sus actividades e influencia en numerosos ámbitos del entramado social y de convivencia que van más allá de lo exclusivamente económico. Por tanto, la empresa hay que considerarla también como una institución que actúa en el espacio público, cuando este no ha quedado reducido al espacio del Estado. Por lo que la ética le es connatural y, por ello, la misma sociedad le demanda la asunción de sus responsabilidades y ejerce una presión para que la empresa, puesto que es actor social, lo sea a todos los efectos.

El libro se divide en cuatro partes. No podemos sintetizar adecuadamente sus 290 páginas en el espacio de una recensión, pero sí podremos dejar constancia de la gran riqueza y originalidad que contiene.

La primera parte se dedica a *“la confianza como recurso moral”*. Entendiendo que la *confianza* tiene razón de ser, como la tiene la ética, no solo para maquillar o lavar la imagen de la empresa (*“cosmética”* en palabras de Adela Cortina, presidenta de la Fundación Etnor a la que también pertenece el autor de este libro), sino para *construir su carácter* (esa es la traducción literal de *“ética”*) desde sus fundamentos. Y a ello aplica el autor la *ética dialógica* como propuesta para desarrollar la responsabilidad y la confianza de la empresa. Ética que alcanza una dimensión *universalista*, porque si el ámbito de actuación de la empresa es global también lo es su espíritu, que se fundamenta en principios ya interiorizados en buena medida y recogidos en los

Derechos Humanos. Las metas de la empresa no pueden quedar fuera del marco de los Derechos Humanos.

Ahora bien, plantear la cuestión de los recursos morales y la confianza como buque insignia, supone un cambio de gran calado, pues habrá que mostrar la función social que cumple la dimensión moral para identificar su razón instrumental, pues los recursos morales son los únicos que crecen y se refuerzan en la medida que se usan (no se "consumen" como sucede con la mayoría de bienes tangibles). Y esto plantea una cuestión de difícil medición: el valor de los intangibles, pues la racionalidad estrictamente económica ha valorado solamente aquello que se puede contar, medir y calcular. Pero lo intangible, los recursos morales, no se puede ajustar a estos sistemas de medición, que son ajenos a la naturaleza moral. Nuevamente, la *metodología reconstructiva* ofrece el hilo que lleva al ovillo y sienta una idea fundamental: *"la confianza tiene un valor económico porque tiene un valor moral, y no viceversa"*.

Le sección segunda, que es la más profunda por su amplitud y por su enfoque de fundamentación ética, está dedicada a *"el valor moral del diálogo"* y desarrolla el fundamento ético de la confianza en la empresa. La metodología reconstructiva propuesta por el autor le permite salir de lo que se denomina la *falacia eurocentrista* y superar el nivel de la ética discursiva propuesta por Habermas. El enfoque discursivo o dialógico de la ética universal responde a uno de los puntos fundamentales de la ética aplicada: la cuestión de la *exigibilidad* de responsabilidad moral, ya que *"una ética empresarial como ética aplicada debe ampliar los estrechos márgenes de la ética discursiva y proponer su propio estatuto y su propia metodología"*. Por ello, debe ir más allá de Habermas que *"ignora toda la fuerza que representan los mecanismos comunicativos de coordinación de la acción, lo que aquí hemos denominado recursos morales, más allá de esta estabilización de expectativas que supone el derecho"*, pues no es suficiente reducir a la empresa a la exigencia de compromisos y negociaciones en al ámbito jurídico.

En su concreción, el autor plantea lo que denomina *enfoque integrativo* o *ética aplicada integrativa* que supone que *"estamos ante la tarea de mostrar el bien interno que caracteriza a la empresa, su fin específico, para desde ahí averiguar qué valores y qué virtudes y normas lo posibilitan"*, según palabras de Adela Cortina.

La sección tercera se dedica a *"la empresa ética"*. Es la parte más densa en conceptos. Y, entre ellos, destaca el concepto del *contrato moral de la empresa*, pues el fin de esta sección es aclarar cómo se aplica.

Partiendo de la estructura de la empresa como un complejo sistema de poder que obliga a su constitución moral, la cualidad pluralista, corporativa y moral de la empresa suman las condiciones para su *legitimidad*, es decir, para

la necesidad que se deriva de toda situación de poder de obtener una justificación desde y para la sociedad civil de la que es parte. La legitimidad se desenvuelve en tres niveles concéntricos, primero la responsabilidad económica de la empresa con el mercado; en segundo lugar, la responsabilidad jurídica con el Estado; por último, la responsabilidad social y ecológica con la ética. Los dos primeros son susceptibles de ser medidos y cuantificados, lo que facilita su apropiación, —y el autor añade—, la falacia eurocentrista; el último, no. Ahora bien, *“si la empresa no es capaz de responder a estos tres niveles, pierde legitimidad y, con ella, la confianza necesaria para actuar”*. La asunción de los tres niveles permite llegar al contrato moral de la empresa que el autor define como: *“acuerdo racional entre todas las partes implicadas y/o afectadas por la actividad empresarial”*. Por tanto, el contrato moral sustenta y evidencia la reciprocidad de las partes, el *“sistema recíproco de expectativas y obligaciones, de derechos y deberes, como presupuesto básico de toda confianza”*, de ahí que sea fundamental para comprender la perspectiva ética y la Responsabilidad Social Corporativa.

Desde ahí, se puede producir un *marco ético para la responsabilidad social corporativa*, pero teniendo bien presente que no debe confundirse ética y responsabilidad social de la empresa: *“la ética empresarial se ocupa de establecer las condiciones procedimentales desde las que es posible definir y delimitar la legitimidad empresarial (...); la responsabilidad social corporativa concreta el grado de aproximación y compromiso con el horizonte ético del diálogo y el acuerdo posible, aspectos que constituyen las bases éticas de la confianza”*.

Para finalizar esta sección, el autor dedica un capítulo a los grupos de intereses en la empresa, en cuyo marco analiza la teoría de los *stakeholders* que, en complementación con la ética del discurso, permite distinguir entre *uso estratégico* y *uso comunicativo* de la metodología propuesta, de modo que otorgue carta de viabilidad a la gestión de la responsabilidad social corporativa. Así, en el enfoque crítico de la metodología de los *stakeholders*, es *“la legitimidad de los intereses la que define a un grupo de interés y no su poder para influir en la empresa”*, pues a la inversa también funciona: la ética del discurso da a la metodología de los *stakeholders* una interpretación procedimental o dialógica, donde, a través del diálogo, los grupos de intereses son interlocutores válidos y no meros recursos para otros lograr otros intereses.

Y un último capítulo a la responsabilidad ecológica de la empresa. Si al contrato moral en el que se sustentan las bases éticas de la confianza se le suma el principio de *justicia intergeneracional*, cabe optimizar la asunción de la propuesta desarrollada en el Libro Verde: *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa*, presentado por la Comisión Europea en 1993, que destaca el papel activo de la empresa al respecto. Incluso el compromiso

ecológico es susceptible de ser concretado y medido, lo que facilita asumir su responsabilidad.

Por último, en su sección cuarta, el autor aborda "*la gestión de la confianza*". En él, nos propone lo que puede considerarse como un mapa de la propuesta y su metodología, orientándonos con algunos instrumentos de gestión muy prácticos, tales como los códigos éticos, comités de ética o auditorías éticas. Todos ellos permiten a la empresa *responder* de sus actos u omisiones y, por lo tanto, todos ellos sirven para gestionar la confianza.

Sin extendernos en su descripción, puede darnos una buena imagen de su importante aportación la sola enumeración de esos conceptos: *corresponsabilidad, ética empresarial, ámbito de estudio, legitimidad social, recursos morales, dimensión económica, dimensión jurídica, confianza, contrato*. El recuento es insuficiente, pero ayuda a indicar la amplia y versátil propuesta que, en muy buena medida, se fundamenta en una nueva terminología. Valga recordar aquí que es la propuesta compartida con la Fundación ETNOR (Ética de los Negocios y de las Organizaciones) y el equipo de investigación del Máster interuniversitario en Ética y Democracia de las universidades de Valencia y Jaume I de Castellón.

Sobre esos sólidos fundamentos, el autor analiza los instrumentos de gestión:

*Asesoría ética* que articula tres niveles de reflexión: estudio del ámbito moral, su soporte teórico y principios de actuación y realización práctica en cada caso. La asesoría ética se surte de unas características que dan lugar a un sistema integrado para la gestión ética. Y una serie de instrumentos: códigos, comités, informes/auditorías.

Dentro de esos instrumentos, la propuesta desarrollada en este texto está interesada en los *códigos éticos empresariales*. El propósito de los mismos lo aclara el Libro Verde: "*señalar los objetivos y valores fundamentales de la empresa, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores*". Y se nutren de unos estándares éticos que el mismo Libro Verde recomienda en las normas mínimas internacionales. En la propuesta desarrollada por el autor, será necesario establecer unos mecanismos de información, seguimiento y control, que deben ser de carácter externo y deben integrar en su proceso de elaboración a todos los grupos de interés, como codialogantes, lo que da cuenta de su compromiso público.

Los *comités de ética* como un espacio para el diálogo. El contrato moral es la instancia que da cuenta de la exigencia del diálogo, que es "*un espacio para la búsqueda de intereses comunes y para la explicitación e interpretación de intereses generalizables*". El diálogo es ámbito fundamental, por eso no cabe su instrumentalización, no cabe un monólogo disfrazado de diálogo que tiene como fin

informar. El diálogo implica participación, pues en él se asume la responsabilidad por las decisiones en que se juegan los intereses de todos.

La *auditoría ética*: del balance social a la auditoría ética. La auditoría ética tiene su origen en el concepto de balance social, cuyo objetivo es la presentación de resultados sociales, este propósito. Pero en el balance social la empresa se concibe como una relación binaria de trabajadores y propietarios-directivos. Pero la propuesta del autor es que ya no estamos en presencia de dos sino que hay que dar un paso más pues, en el horizonte actual, la globalización ha roto la división Estado y Sociedad Civil, y se abre el escenario para una concepción pluralista de la empresa. La opción de la auditoría ética emerge sobre un suelo que no solo parece capaz de sostenerla, sino que empieza a demandarla. La auditoría ética comparte con el balance social el objetivo de una presentación, de un registro metódico y sistemático del grado de consideración y cumplimiento de los intereses en juego”, pero trabaja desde unas nuevas coordenadas: consideración de todas las expectativas en juego, y no solo uno o dos grupos; y consideración de los tres niveles en que se divide la responsabilidad de la empresa: económico, legal y ético.

Terminamos reseñando los diez valores que sustentan la legitimidad o credibilidad de la empresa, sobre los cuales construir los indicadores concretos de la auditoría ética, recordando que dibujan un horizonte normativo:

1. Integridad: coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
2. Credibilidad: fiabilidad de las expectativas depositadas en la empresa.
3. Justicia: distribución equitativa de cargas y beneficios.
4. Diálogo: posibilidad de participación y mecanismos de consenso entre los diferentes grupos implicados y/o afectados.
5. Transparencia: veracidad, inteligibilidad y accesibilidad en las estructuras comunicativas internas y externas.
6. Dignidad: respeto y fomento de los derechos humanos y de los valores implicados en el reconocimiento recíproco de las personas.
7. Legalidad: cumplimiento de las leyes y disposiciones legales.
8. Compromiso cívico: contribución al desarrollo local y regional, corresponsabilidad por el orden social.
9. Ecología: posición ante el mantenimiento y mejora del medio ambiente.
10. Responsabilidad: capacidad de respuesta ante las expectativas y demandas sociales.

El decálogo cumple la labor de brújula que orienta a los *stakeholders*. Estos se integran gracias a los valores y la confianza derivada de ellos. El amplio horizonte ético que propone el autor no olvida las graves dificultades y dilemas

éticos que se afrontan desde todos los frentes de la sociedad civil (empresas, sindicatos, ONG, universidades, etc.). Pero no por ello hay que olvidar que la ética es el único recurso que crece en la medida que se usa.

**Fernando Navarro García**



# Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y práctica

**ESIC Editorial, 2012.**  
**Fernando Navarro García**

Podríamos decir que este libro está guiado por la siguiente preocupación: si ética, carácter y hábitos están muy relacionados, "*¿tienen también las organizaciones carácter y adoptan hábitos? Nosotros defendemos que las empresas y las organizaciones sí tienen y aplican una determinada ética*". Puesto que viven en una determinada sociedad con una determinada conciencia, pueden construir un carácter mediante la adopción de hábitos; son, por tanto, *responsables*.

Este pensamiento, que el autor desarrolla en su capítulo primero en que aborda el tránsito de la ética a la responsabilidad social corporativa, le lleva a plantear de forma rigurosa este enfoque ético. Y es en la asunción de esta *responsabilidad* donde se plantea una cuestión de gran calado, pues el fin de las organizaciones y empresas no puede quedar reducido a la simple obtención de beneficios, sino que deben asumir que tienen un fin social, y será en el cumplimiento de ese fin como quedarán socialmente legitimadas. Por ello, este libro aborda en extensión en qué consiste esa responsabilidad, así como las diversas formas de evaluarla.

Cabe señalar que el autor no limita el alcance de este enfoque a las empresas, sino que es consciente de que el Tercer Sector de economía social y las ONG de carácter altruista, no lucrativo y solidario, tienen también una responsabilidad ante la sociedad. ¿De qué manera lo hacen? ¿Cuál es su responsabilidad? Y el autor plantea, y propone, que este tipo de responsabilidad de las organizaciones empiece a ser conocida como RSO o Responsabilidad Social Organizacional.

Por ello, este libro pretende sentar las bases éticas de la *Responsabilidad Social* (incluyendo la RSO si se quiere ampliar este concepto más allá de las empresas), pues sin esa base ética la responsabilidad social no sería más que pura "cosmética" al servicio de una moda más o menos pasajera. Aunque no suele ser habitual en los libros de esta materia, es importante su aportación al proporcionarnos una base teórica asequible sobre ética para introducirnos

en conceptos que son esenciales a la Responsabilidad Social (responsabilidad, legitimidad social, toma de decisiones prudentes, libertad y voluntariedad...).

Sin embargo, no es un manual de filosofía moral. De lo que se trata es de ser conscientes de que ser coherentes exige conceptos, ideas y valores morales que son la justificación y origen de un nuevo paradigma organizacional. Por eso, este libro incorpora las principales líneas de actuación de las acciones "socialmente responsables", los sistemas de gestión internacionales más aceptados y plantea de qué manera las empresas y el resto de organizaciones están canalizando la preocupación social y en qué ámbitos se desenvuelven: los derechos sociolaborales, los derechos humanos, el medio ambiente, la educación para la paz o la lucha contra la corrupción y, lo que es esencial, cómo demuestran a la sociedad que realmente son "coherentes", o sea, que hacen lo que dicen. Todo un amplio panorama que ofrece el autor en sus diversos capítulos.

El libro se estructura en tres partes. La primera parte, dedicada a la "Teoría de la RSC", comienza con un primer capítulo para sentar las bases y aclarar los conceptos éticos que son el marco y fundamentan lo que se entiende por Responsabilidad Social. Y se compone de dos capítulos más, el segundo dedicado a los grupos de interés o "*stakeholders*"; y el tercero a la transparencia y comunicación externa de la RSC.

En este capítulo se abordan cuestiones hoy de máxima prioridad como son la transparencia y la rendición de cuentas, la deontología y los códigos éticos de conducta no solo de tipo empresarial, sino también de tipo organizacional, los comités éticos, las auditorías y otros tipos de informes. Es un capítulo en el que aparece con claridad que la Responsabilidad Social no queda limitada a las empresas lucrativas, sino que se ha ido extendiendo y debe comprender el resto de organizaciones, entre ellas las organizaciones sociales. Conocimiento, información y comunicación no son, pues, actos meramente formales, sino actos éticos de transparencia que velan por mantener el vínculo entre la responsabilidad de las empresas y de las organizaciones y sus efectos en la sociedad. Lo que replantea el papel de los departamentos de comunicación y su sujeción a lo que la ética de la responsabilidad plantea.

La segunda parte se dedica a la "Práctica de la RSC: convenciones, normas y certificaciones de la RSC", dedicando cuatro capítulos a su desarrollo en los que aborda temas como el impulso político de la RSC en España y en Europa (en su capítulo cuatro), pues la Responsabilidad Social ha tomado ya una dimensión que en una sociedad globalizada debe ser transfronteriza como lo es la acción de las propias empresas y organizaciones. Lo que, además, queda más reforzado por la comunicación de la Comisión Europea de octubre de 2011.

Los capítulos quinto y sexto se dedican a la amplia panoplia de normas, declaraciones e iniciativas internacionales sobre RSC. Hay que destacar el enfo-

que del capítulo cinco, pues se estructura, de forma novedosa, sobre tres ejes que ayudan a centrar el enfoque de la RSC, descentrando el punto de referencia, o sea, no quedando limitado a un enfoque endogámico que corre el riesgo de sufrir una Responsabilidad Social que acabe girando sobre la estricta empresa o sobre la estricta organización. No se trata de olvidar que el sujeto de la responsabilidad es la entidad, empresa u organización, sino de entender que su responsabilidad tiene una dimensión relacional, por lo que no puede ser bien estructurada si olvida alguno de los polos de la relación. Por ello, el libro se refiere a ámbitos en relación con los que la empresa y las organizaciones deben adoptar normas de responsabilidad: los derechos humanos, los derechos sociolaborales, los derechos ambientales. La Responsabilidad Social, en esos ámbitos, debe tener presente normas, declaraciones y compromisos que emanan de diversas instancias como la propia ONU y su Consejo Económico y Social, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, etc. De modo que su certificación debe comprender esta relación como relación sustantiva de la responsabilidad que se pretende certificar.

Ese enfoque se completa en el capítulo sexto con la referencia a otras normas que suelen ser las más consideradas en los procesos de certificación como las normas ISO, AENOR, etc., incluyendo otras iniciativas, entre las que señala las del comercio justo. Y termina esta parte con el capítulo siete que aborda las consecuencias prácticas de la responsabilidad social, pues todo el libro está atravesado por la cuestión, y la propuesta, de la coherencia entre teoría y práctica, en el que es de destacar el enfoque de los intangibles sociales dentro de las ventajas de la Responsabilidad Social que puede quedar al margen de lo que son sus ventajas si éstas son contempladas desde la pura obtención de beneficios.

La tercera parte se dedica a diversos "Ámbitos especiales de la RSC". Y se desarrolla en ocho capítulos y un epílogo. De ellos, es oportuno destacar el abordaje expreso que hace de la RSC en el espacio de las ONG no solo en su relación con el ámbito empresarial (capítulo diez en que aborda las relaciones responsables de empresas y ONG), sino en su propia autoconcepción como entidades Socialmente Responsables, y que aborda en el capítulo nueve de mano de las ONG de desarrollo analizando los objetivos y el cumplimiento de su Código de Conducta.

Por último, podemos citar dos ámbitos muy específicos, pero de gran transcendencia. Uno de ellos es el relacionado con el desarrollo en el mundo; el capítulo once sobre la responsabilidad de las empresas en el desarrollo humano y el capítulo catorce sobre fondos éticos y fondos solidarios. Y otro ámbito que, en este momento, concentra preocupaciones de primer nivel en el ámbito internacional, como no podía ser menos, dada la globalización como elemento

recurrente de la acción empresarial, incluso cada vez más de las organizaciones que actúan en el ámbito del desarrollo. Se trata del fenómeno de la corrupción, antítesis de la transparencia y la responsabilidad, en el capítulo doce, y la responsabilidad de las empresas en promover la paz, en su capítulo trece dedicado a RSC, conflictos armados y desarrollo. Termina el libro con una serie de Anexos de tipo práctico y con un Glosario de términos que orientan al interesado en la complejidad de la Responsabilidad Social.

Se trata, por todo ello, de un libro que parte de una tesis hoy ya compartida de la que la Responsabilidad Social ha llegado para quedarse, como dice en su capítulo quince, a lo que el libro ha pretendido aportar base y fundamento para que la dimensión ética, presente en toda acción humana, se desarrolle sobre principios sólidos y claros. Se trata, pues, de un libro constructivo en su doble dimensión. En su impulso a la construcción de un proyecto ético en la acción de entidades y organizaciones; y en su aportación a una dimensión aún en construcción al que el enfoque estratégico de la Responsabilidad Social es una excelente contribución para la mejora de nuestra sociedad y la construcción de un futuro justo y solidario en un mundo cada vez más globalizado.

**Víctor Renes Ayala**

# Herramienta de transparencia y buen gobierno

## Coordinadora de ONGD

La página web <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/> es el espacio de referencia sobre la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora, elaborado por esta. Se lanzó en mayo de 2013, con motivo de la presentación pública de los resultados del primer año de aplicación de la Herramienta entre las ONGD socias de la Coordinadora. Es una web dirigida a todas las personas y entidades interesadas en esta iniciativa de rendición de cuentas por parte de las ONGD. Los apartados son breves y están redactados con lenguaje sencillo y claro, existiendo también la posibilidad de descargarse información complementaria para profundizar. Asimismo, constituye un foro de resolución de dudas para las entidades que participan en el proceso (ONGD y firmas auditoras).

En concreto, el menú de la web está formado por los siguientes epígrafes:

- Coordinadora ONGD: breve presentación de quién es la Coordinadora de ONGD-España, impulsora de esta iniciativa.
- Documentos: directorio de documentación relacionada, tales como la propia Herramienta, Procedimientos, Recomendación Técnica para firmas auditoras y Presentaciones en diferente formato.
- Resultados: en primera instancia, recoge los resultados agregados ofreciendo una visión del estado del Sector, en un segundo nivel muestra el listado de ONGD que han sido evaluadas conforme a la Herramienta y sus resultados individuales.
- Opinión: repositorio de artículos publicados sobre la Herramienta en distintos espacios.
- Cómo conseguir el sello: indicaciones para las ONGD interesadas en sumarse al proceso.
- Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno y Todo sobre la Herramienta: aquí definen los planteamientos y conceptos clave, así como se presentan el contenido, estructura y metodología de la misma.

- Preguntas más frecuentes: aclaración de conceptos claves y resolución de las principales dudas de aplicación formuladas por firmas auditoras u ONGD que están ya inmersas en el proceso.

Por su naturaleza dinámica, la web va siendo modificada y enriquecida a medida que se producen materiales relacionados con ella o que se van sucediendo los años de aplicación anual.

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
TR 1.1	La composición del órgano de gobierno es accesible y está a disposición pública (nombre, cargo y descripción de su trayectoria).	Ser proactivos facilitando la información sobre las personas que gobiernan la organización.	Web	30	Inexcusable cumplimiento
TR 1.2	Si más del 40% de miembros del órgano de gobierno ostenta cargos en una misma institución (partido político, sindicato, grupo empresarial, congregación religiosa o administración pública) y/o su pertenencia a la misma es reconocida públicamente, se hace pública dicha vinculación (sin detallar los datos personales). La definición de este indicador aplica independientemente de si son miembros del órgano de gobierno a título personal o bien en representación de la institución a la que pertenecen.	En caso de que la organización mantenga vinculaciones con otras instituciones, darlas a conocer.	Web	20	Relevante
TR 1.3	El organigrama y nombres de los principales responsables de la estructura ejecutiva son accesibles y están a disposición pública.	Ser proactivos facilitando la información sobre las personas que gobiernan la organización.	Web	20	Relevante
TR 1.4	Los estatutos son accesibles y están a disposición pública.	Dar a conocer el régimen y reglamento básico de la organización.	Web	30	Inexcusable cumplimiento

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
TR 2.1	La Misión es accesible y está a disposición pública.	Dar a conocer la razón de ser de la organización.	Web	30	Inexcusable cumplimiento
TR 2.2	La Visión es accesible y está a disposición pública.	Dar a conocer la visión de la organización.	Web	20	Relevante
TR 2.3	Los Valores de la organización son accesibles y están a disposición pública.	Dar a conocer la identidad de la organización.	Web	25	Relevante
TR 2.4	La información sobre la evolución histórica de la organización es accesible y está a disposición pública y contiene como mínimo año de constitución, motivación, fundadores e hitos.	Dar a conocer el origen y la evolución de la organización.	Web	10	Relevante
TR 2.5	El Código de conducta de la Coordinadora de ONGD y otros códigos de conducta (propios o suscritos) son accesibles y están a disposición pública.	Dar a conocer los principios éticos y de conducta de la organización.	Web	15	Relevante

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
TR 3.1	Hay datos cuantitativos de cada uno de los siguientes colectivos (personas físicas o jurídicas) de la base social de la organización, especificando qué se entiende por cada uno de ellos: socios, donantes y voluntarios*.	Dar a conocer el respaldo social que tiene la organización.	Web	25	Inexcusable cumplimiento
TR 3.2	Hay datos cuantitativos de las personas contratadas en la organización.	Dar a conocer la composición del equipo humano de la organización.	Web	15	Relevante
TR 3.3	Existe un listado público y accesible sobre las redes o federaciones a las que pertenece la organización.	Dar a conocer las redes y federaciones a las que pertenece de la organización.	Web	15	Relevante
TR 3.4	Existe un listado público y accesible de los financiadores públicos y privados que son personas jurídicas.	Dar a conocer quién financia la institución.	Web	20	Inexcusable cumplimiento
TR 3.5	Existen canales claros y accesibles (correo electrónico y teléfono) a través de los cuales los principales grupos de interés pueden solicitar información sobre la organización.	Facilitar la comunicación directa de los grupos de interés con la organización.	Web	15	Relevante
TR 3.6	Existe información pública y accesible sobre la implantación territorial de la organización (sedes).	Dar a conocer en qué lugares la organización tiene sedes o delegaciones.	Web	10	Relevante

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
TR 4.1	La planificación estratégica, como mínimo sus líneas generales, es accesible externamente.	Dar a conocer los objetivos que la organización se propone cumplir.	Web	10	Relevante
TR 4.2	La planificación estratégica es accesible internamente.	Dar a conocer los objetivos que la organización se propone cumplir.	Intranet o Web o servidor común	10	Relevante
TR 4.3	Las cuentas anuales de la organización (balance situación, cuenta de resultados y memoria económica), auditadas en el caso de las organizaciones que deben pasar auditoría externa obligatoriamente, son accesibles al público en general.	Dar a conocer el estado de las cuentas anuales de la organización.	Web	15	Inexcusable cumplimiento
TR 4.4	Se difunde públicamente con carácter anual una memoria social de actividades.	Informar sobre las actividades y datos económicos (origen y destino de los fondos) de la organización.	Web	10	Inexcusable cumplimiento
TR 4.5	Las memorias sociales de los últimos tres años son públicas y accesibles.	Dar a conocer la evolución de la organización.	Web	5	Relevante
TR 4.6	La información citada en el indicador TR 4.3 de los últimos tres años es pública y accesible.	Dar a conocer la evolución económica de la organización.	Web	10	Relevante
TR 4.7	La organización reporta a la Coordinadora la distribución del origen y aplicación de los fondos del periodo, siguiendo los criterios que establece la Coordinadora.	Informar sobre el destino de los fondos.	Informe anual de la Coordinadora (ubicado en web de la Coordinadora)	10	Relevante
TR 4.8	En la memoria social debe facilitarse, como mínimo, la siguiente información de todos los programas y proyectos: título, país, importe ejecutado y socios locales. Nota: para los proyectos ya enmarcados en un programa no será necesario facilitar la información mencionada de forma individual. Nota: este indicador no se aplica para las Coordinadoras Autonómicas que son asociaciones miembro de la Coordinadora Estatal.	Dar a conocer la actividad de la organización.	Memoria social	10	Inexcusable cumplimiento

TR 4.9	La organización pone a disposición pública el compromiso de comunicación con las personas e instituciones que hagan aportaciones finalistas. Como mínimo, dicho compromiso incluirá el proporcionar información sobre la actividad apoyada y los resultados obtenidos con la misma.	Responder a un derecho que tienen los donantes y financiadores de saber a qué se han destinado sus fondos y cuáles han sido los resultados obtenidos.	Web	10	Relevante
TR 4.10	La organización pone a disposición pública su política de inversiones financieras.	Dar a conocer el compromiso con nuestros donantes de garantizar el mínimo riesgo de nuestras inversiones.	Web	10	Relevante

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG 1.1	El número mínimo de miembros del órgano de gobierno es de cinco.	Asegurar que el órgano de gobierno de la organización es suficientemente representativo.	Certificado del registro de Fundaciones o Asociaciones o solicitud de inscripción.	15	Inexcusable cumplimiento
BG 1.2	La proporción de hombres y mujeres en el órgano de gobierno no es superior al 60% ni inferior al 40% (*).	Fomentar la equidad de género en el órgano de gobierno.	Certificado del registro de Fundaciones o Asociaciones.	10	Relevante
BG 1.3	La proporción máxima de miembros del órgano de gobierno que mantienen relación de parentesco hasta segundo grado o que son parejas de hecho es del 20%.	Evitar que los intereses personales o privados del órgano de gobierno afecten a los de la organización.	Declaración individual de los miembros de la Junta o Patronato.	10	Relevante
BG 1.4	El número mínimo de reuniones del órgano de gobierno al año es de dos.	Hacer un seguimiento de los avances de la organización y velar por el cumplimiento de la misión y de la estrategia.	Actas	10	Inexcusable cumplimiento
BG 1.5	El 80% de los miembros del órgano de gobierno asiste como mínimo al 50% de reuniones celebradas al año.	Hacer un seguimiento de los avances de la organización y velar por el cumplimiento de la misión y de la estrategia.	Actas	10	Relevante
BG 1.6	No más del 40% de los miembros del órgano de gobierno recibe contraprestación económica por otros cargos que puedan ocupar en la organización.	Evitar que los intereses personales o privados del órgano de gobierno afecten a los intereses de la organización.	Certificado del registro de Fundaciones o Asociaciones y Modelo 190 de Hacienda.	15	Inexcusable cumplimiento

BG 1.7	En el caso de las asociaciones, la elección y sustitución de cargos se realizarán como máximo cada cinco años. En el caso de otra forma jurídica, no aplica.	Asegurar el funcionamiento democrático de la organización.	Estatutos y Actas	10	Relevante
BG 1.8	Al menos un 60% de los miembros del órgano de gobierno tiene una permanencia máxima acumulada de forma continuada en el tiempo inferior a ocho años.	Fomentar la renovación periódica de los miembros del órgano de gobierno para reforzar su compromiso, motivación y dedicación.	Actas	10	Relevante
BG 1.9	Ningún miembro de órgano de gobierno tiene asignación vitalicia, teniendo en cuenta que los miembros con cargos honoríficos no se consideran, a estos efectos, parte del órgano de gobierno.	Garantizar el compromiso, dedicación y motivación de los miembros del órgano de gobierno.	Estatutos	10	Inexcusable cumplimiento

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG 2.1	Existe una formulación de la Misión de la organización aprobada por el órgano de gobierno.	Definir el sentido, enfoque y la razón de ser de la organización en el largo plazo.	Acta reunión órgano gobierno en la que se aprueba la Misión o Estatutos.	15	Inexcusable cumplimiento
BG 2.2	La Misión se revisa al menos cada diez años. Los términos de referencia para la revisión de la Misión contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado.	Definir el sentido, enfoque y la razón de ser de la organización en el largo plazo.	a) Acta/s reunión del órgano de gobierno de aprobación de la Misión (para verificar que la Misión se ha revisado durante los últimos 10 años), b) Acta/s del órgano de gobierno de aprobación de los términos de referencia de revisión de la Misión y c) Términos de referencia de revisión de la Misión.	15	Relevante
BG 2.3	Existe una formulación de la Visión de la organización aprobada por el órgano de gobierno.	Clarificar la declaración de futuro de la organización y su forma de contribuir al mundo que desea construir, adecuando el trabajo a la realidad en la que se desarrolla.	Acta reunión órgano gobierno en la que se aprueba la Visión.	15	Relevante

BG 2.4	La Visión se revisa cada vez que se actualiza el plan estratégico. Los términos de referencia de revisión de la Visión contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado.	Clarificar la declaración de futuro de la organización y su forma de contribuir al mundo que desea construir, adecuando el trabajo a la realidad en la que se desarrolla.	a) Acta/s reunión del órgano de gobierno en la/s que se aprueba la Visión o Plan Estratégico vigente aprobado, b) Acta/s reunión órgano de gobierno en la/s que se aprueban los términos de referencia de revisión de la Visión y c) Términos de referencia de revisión de la Visión.	15	Relevante
BG 2.5	Existe una formulación de los valores de la organización aprobada por el órgano de gobierno.	Clarificar los principios y referencias éticas que orientan a la organización.	Acta reunión órgano gobierno en la que se aprueban los Valores y se describe su proceso de selección.	15	Relevante
BG 2.6	Los Valores se revisan al menos cada diez años. Los términos de referencia de revisión de los Valores contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado.	Clarificar los principios y referencias éticas que orientan a la organización.	a) Acta/s reunión órgano de gobierno en la/s que se aprueban los Valores (se utilizará para verificar que los Valores se han revisado dentro de los últimos diez años). b) Acta/s reunión órgano de gobierno en la/s que se aprueban los términos de referencia de revisión de los Valores y c) Términos de referencia de revisión de los Valores.	15	Relevante
BG 2.7	Los términos de referencia de definición/revisión de la Misión, Visión, Valores hacen referencia explícita al punto 1 del Código de Conducta de la Coordinadora ("Identidad de las ONGD") como elemento de referencia.	Ser coherentes con el compromiso adquirido con la Coordinadora.	a) Términos de referencia de definición/revisión de la Misión, Visión, Valores vigentes. b) Acta/s reunión órgano de gobierno en la/s que se aprueban los términos de referencia de definición/revisión de la Misión, Visión, Valores vigentes.	10	Relevante

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG 3.1	Se dispone de una planificación estratégica plurianual aprobada por el órgano de gobierno y tiene una duración máxima de diez años.	El trabajo de la organización responde a una reflexión y decisión para ordenar los medios a los fines institucionales, asegurando que la organización trabaja con objetivos marcados a medio/largo plazo.	a) Documento planificación estratégica vigente y b) Acta órgano de gobierno en la que se aprueba.	20	Inexcusable cumplimiento

BG 3.2	Los términos de referencia de elaboración de la planificación estratégica contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado.	Asegurar que la planificación se define de forma participativa.	a) Términos de referencia de elaboración de la planificación estratégica. b) Acta órgano de gobierno en la que se aprueban los términos de referencia de elaboración de la planificación estratégica.	10	Relevante
BG 3.3	La planificación estratégica incluye, de forma explícita, referencias a la misión, visión y valores de la organización y al código de conducta de la Coordinadora.	Asegurar que la planificación estratégica de la organización es coherente con su misión, visión y valores y con el Código de Conducta de la Coordinadora.	Documento Planificación Estratégica vigente	10	Relevante
BG 3.4	La planificación estratégica incluye una estimación de los ingresos privados y públicos a conseguir anualmente durante el periodo de aplicación del plan estratégico.	Asegurar la viabilidad económica de la planificación estratégica.	Documento Planificación Estratégica vigente	10	Relevante
BG 3.5	La planificación estratégica se concreta en programaciones operativas periódicas que cuentan con la aprobación del órgano de gobierno.	Garantizar que las actividades y programas realizados por la organización son coherentes con las líneas marcadas en su planificación estratégica.	Acta de reunión órgano de gobierno en la que se aprueban las programaciones operativas	15	Inexcusable cumplimiento
BG 3.6	El órgano de gobierno realiza ejercicios de seguimiento y evaluación de la planificación estratégica. La periodicidad de estos ejercicios es, como mínimo, de la mitad del periodo de duración de la planificación estratégica vigente.	Asegurar que se vela por el cumplimiento de la planificación estratégica y se realizan los ajustes necesarios.	Actas de reuniones órgano de gobierno en las que consta la aprobación de los informes de seguimiento y evaluación.	10	Relevante
BG 3.7	El órgano de gobierno realiza ejercicios de seguimiento y evaluación de las programaciones operativas.	Asegurar que se vela por el cumplimiento de la planificación operativa y se realizan los ajustes necesarios	Actas de reuniones órgano de gobierno en las que consta la aprobación del informe de gestión del año cerrado.	15	Inexcusable cumplimiento
BG 3.8	Se dispone de un documento que refleja una política, un sistema o un procedimiento de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de actividad propia de la organización (aquella ligada directamente al cumplimiento de la Misión).	Velar por que todos los proyectos y programas tienen unos mínimos de seguimiento, independientemente del tipo de fondos con los que estén financiados.	Documento que refleja una política, un sistema o un procedimiento de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de actividad propia.	10	Relevante

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG 4.1	Existe un presupuesto anual de ingresos y gastos aprobado por el órgano de gobierno.	Asegurar la viabilidad económica de la planificación operativa.	Acta reunión órgano gobierno en la que se aprueba presupuesto ingresos y gastos.	15	Inexcusable cumplimiento
BG 4.2	El órgano de gobierno lleva a cabo un seguimiento del presupuesto, como mínimo, semestralmente.	Asegurar que el órgano de gobierno conoce el funcionamiento de la organización, comparando los hechos y cifras reales con los proyectados para mejorar la actuación organizacional.	Acta reunión órgano gobierno en la que se aprueba el informe de seguimiento del presupuesto.	10	Relevante
BG 4.3	Existe una liquidación del presupuesto anual ejecutado, revisada y aprobada por el órgano de gobierno.	Asegurar que el órgano de gobierno conoce el funcionamiento de la organización, comparando los hechos y cifras reales con los proyectados para corregir o mejorar la actuación organizacional.	Acta reunión órgano gobierno en la que se aprueba la liquidación del presupuesto.	15	Inexcusable cumplimiento
BG 4.4	Se realiza una auditoría externa de las cuentas anuales siempre que el volumen de ingresos haya superado los 300.000 euros. En caso de que la organización tenga un volumen de fondos inferior a los 300,000 euros, el indicador no aplica.	Responder a los criterios de transparencia y buena gestión establecidos por el Código de Conducta de la Coordinadora.	Informe de auditoría externa del último ejercicio cerrado.	15	Inexcusable cumplimiento
BG 4.5	La organización cuenta con una política de inversión financiera formulada por escrito y aprobada por el órgano de gobierno cuya normativa de referencia incluye, como mínimo, las previsiones de Código de Conducta de Entidades No Lucrativas para inversiones temporales establecido por la CNMV en su Acuerdo de 20/11/2003 y marca unos criterios para minimizar el riesgo.	Comprometernos con nuestros donantes a garantizar el máximo rendimiento de sus aportaciones sin que ello implique un riesgo.	Documento de política de gestión financiera y acta reunión órgano de gobierno en la que se aprueba.	10	Relevante
BG 4.6	La planificación estratégica plurianual y el seguimiento de la misma incluyen, explícitamente, los principales criterios de obtención de ingresos privados y públicos.	Asegurar que el órgano de gobierno vela por la coherencia entre estas actividades de captación de fondos y la misión y valores de la organización.	Plan Estratégico Plurianual aprobado por órgano de máximo gobierno.	10	Relevante

BG 4.7	La organización dispone de un documento institucional que marca criterios de trazabilidad de los fondos finalistas que recibe.	Salvaguardar la voluntad de los donantes.	Documento institucional (procedimiento, sistema o política) que marca criterios de trazabilidad de los fondos finalistas que recibe.	15	Relevante
BG 4.8	Ningún financiador aporta a la organización más del 50% de sus ingresos totales del ejercicio.	Asegurar la diversificación de fondos en aras de la sostenibilidad de la organización.	Liquidación del presupuesto anual aprobado por el máximo órgano de gobierno.	5	Relevante
BG 4.9	La organización no acumula recursos de tesorería u otros activos financieros en el ejercicio auditado n-1 por un monto superior al total del gasto realizado en el ejercicio auditado.	Evitar que la organización acumule excesivos recursos pendientes de aplicación.	Cuentas anuales auditadas del ejercicio n y (n-1).	5	Relevante

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG 5.1	La organización dispone de una política o documento aprobado por órgano de gobierno de criterios sobre compensación y beneficios sociales que es pública y accesible para el personal contratado al que le aplica. En el caso de que en la organización no haya personal contratado este indicador no aplica.	Contar con unos criterios objetivos y conocidos por los afectados para la determinación de las retribuciones y beneficios sociales al personal.	Política o documento de criterios sobre compensación y beneficios y acta del órgano de gobierno en la que consta su aprobación.	15	Inexcusable cumplimiento
BG 5.2	La organización dispone de una política de selección y contratación de personal aprobada por el órgano de gobierno que es conocida internamente. En el caso de que en la organización no haya personal contratado este indicador no aplica.	Disponer de unos criterios objetivos y conocidos por los interesados para la selección de personal.	Política de selección y acta del órgano de gobierno en la que consta su aprobación.	15	Relevante
BG 5.3	Las políticas de RRHH hacen mención expresa a evitar cualquier discriminación. En el caso de que en la organización no haya personal contratado este indicador no aplica.	Garantizar la igualdad de condiciones para iniciar y mantener una colaboración con la organización.	Políticas de RRHH	10	Relevante
BG 5.4	Existe un listado de perfiles de la organización y una descripción de cada puesto de trabajo.	Asegurar que el personal conoce las funciones que debe desempeñar y sus responsabilidades.	Listado perfiles y descripciones de puestos de trabajo.	15	Relevante

BG 5.5	La organización impulsa la formación y el desarrollo continuo de su equipo operativo.	Desarrollar y mejorar las habilidades y competencias del personal de la organización.	Partida presupuestaria para formación y listado de acciones de formación realizadas.	15	Relevante
BG 5.6	La organización dispone de un procedimiento para firmar con todos sus voluntarios/as un compromiso en el que se especifica el conjunto de derechos, así como el contenido de las funciones, actividades y tiempo de dedicación.	La relación entre la organización y los/as voluntarios/as está formalizada, constanding expresamente los derechos y deberes de cada parte y el compromiso recíproco asumido.	Procedimiento y formato de documento de compromiso.	15	Relevante
BG 5.7	La organización dispone de un seguro para sus voluntarios/as de acuerdo a lo establecido por la Ley del Voluntariado (obligatorio por ley).	Cumplir con las previsiones de la Ley del Voluntariado y cubrir riesgos necesarios.	Póliza de seguros de voluntarios/as y recibo de la misma.	15	Inexcusable cumplimiento

Nº	Definición	Finalidad	Fuente de información	Valor de referencia	Grado de importancia
BG 6.1	La organización dispone de una política de partenariado (relación que mantiene con sus socios locales) aprobada por el órgano de gobierno. El apartado "normativa de referencia" hace mención explícita a su compromiso de cumplimiento de las normativas legales vigentes del país en que están radicadas, siempre y cuando no vayan en contra de los derechos fundamentales de las personas. El apartado de alcance incluye, como mínimo, aspectos referidos a: selección, fortalecimiento, seguimiento y finalización.	Definir las relaciones entre ambas partes.	Política de partenariado y acta de órgano de gobierno en la que esta se aprueba.	15	Relevante
BG 6.2	La organización dispone de un modelo de convenio de colaboración a firmar con cada uno de los socios locales implementadores con los que se colabora. Dicha plantilla contiene, como mínimo, una cláusula de conocimiento de los fines estatutarios de ambas organizaciones y apartados para detallar los siguientes aspectos del convenio: finalidad, derechos y obligaciones y duración.	Formalizar la política de partenariado.	Modelo de convenio de colaboración con socios locales.	20	Inexcusable cumplimiento

BG 6.3	Se dispone de unos criterios de gestión medioambiental institucionales.	Asegurar que la organización minimiza los impactos ambientales que provocan sus actividades.	Documento que recoge los criterios de gestión medioambiental.	15	Relevante
BG 6.4	Se dispone de una política de compras aprobada por el órgano de gobierno.	Asegurar que las relaciones de los proveedores se rigen por los valores de la organización.	Documento de política de compras y acta del órgano de gobierno que la aprueba.	15	Relevante
BG 6.5	Se dispone de una declaración de principios o documento de criterios de colaboración con empresas aprobada por el órgano de gobierno que, como mínimo, hace referencia al artículo 3.5 del Código de Conducta de la Coordinadora.	Promover que la organización haga una reflexión sobre sus colaboraciones con empresas y que el órgano de gobierno vele por la coherencia entre estas actividades y la misión y los valores de la organización.	Documento de principios o criterios de colaboración con empresas y acta de reunión órgano de gobierno en las que consta su aprobación.	20	Inexcusable cumplimiento
BG 6.6	La organización ha participado, como mínimo, en dos de las tres últimas Asambleas de la Coordinadora y ha participado activamente al menos en un grupo de trabajo durante el último año (asistencia al menos a la mitad de las reuniones del grupo).	La organización no se limita a ser miembro formal de la Coordinadora, sino que demuestra una participación activa.	Certificación de la Secretaría Técnica de la Coordinadora.	15	Relevante

# D ocumentación



---

# Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno

La Ley 19/2013 de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, aprobada el 9 de Diciembre de 2013 y publicada en el BOE el 10 de Diciembre de 2013<sup>1</sup>, tiene como objeto de la misma “ampliar y reforzar la transparencia de la actividad pública, regular y garantizar el derecho de acceso a la información relativa a aquella actividad y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos, así como las consecuencias derivadas de su incumplimiento”, como la propia Ley establece en su artículo 1º.

Por tanto, es una Ley con tres vectores: la transparencia en la actividad pública, el acceso a la información regulado como un derecho de ámbito subjetivo y objetivo y las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos, así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento.

Ha sido una Ley muy demanda por todos los sectores de la sociedad, como se recoge en el propio Preámbulo, pues *“la transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de toda acción política”*. Por ello, es una Ley que tiene un alto significado no solo político, de control de los poderes públicos, sino de gran sentido y transcendencia democrática pues, como constata igualmente el Preámbulo, *“los países con mayores niveles en materia de transparencia y normas de buen gobierno cuentan con instituciones más fuertes, que favorecen el crecimiento económico y el desarrollo social”*.

Esta Ley pretende ahondar en lo que ya han conseguido los desarrollos legislativos que se han ido produciendo proponiéndose suplir sus carencias, subsanar sus deficiencias y crear un marco jurídico acorde con los tiempos y los intereses ciudadanos. Con ello, trata de homologarse con la legislación con que cuentan tanto la Unión Europea como la mayoría de sus Estados miembros.

---

1 <http://www.leydetransparencia.gob.es/anteproyecto/index.htm>

Aparte del Título Preliminar en el que define el Objeto de la Ley en su artículo 1º, la Ley tiene tres Títulos y varias disposiciones adicionales y finales.

El título I de la Ley regula e incrementa la transparencia de la actividad de todos los sujetos que prestan servicios públicos o ejercen potestades administrativas. Y lo desarrolla en tres capítulos. El primero se refiere al ámbito subjetivo de aplicación de este título, en el que se especifican las Instituciones, Entidades, Organismos, Corporaciones, incluso personas, a quien se aplica la ley.

Y, en relación con ese ámbito de aplicación, establece una doble perspectiva: la publicidad activa y el derecho de acceso a la información pública, desarrollando cada una de ellas en capítulos diferenciados.

El capítulo II se dedica a la publicidad activa y establece una serie de obligaciones para los sujetos incluidos en el ámbito de aplicación del título I, que habrán de difundir determinada información sin esperar una solicitud concreta de los administrados. En este punto, se incluyen datos sobre información institucional, organizativa y de planificación, de relevancia jurídica y de naturaleza económica, presupuestaria y estadística. Para favorecer, de forma decidida, el acceso de todos a la información que se difunda se creará el Portal de la Transparencia, impulsando las nuevas tecnologías para poder acceder a la información.

El capítulo III configura el derecho de acceso a la información pública, del que son titulares todas las personas y que podrá ejercerse sin necesidad de motivar la solicitud, aunque se contempla limitación a este derecho cuando así sea necesario por la propia naturaleza de la información, derivado de lo dispuesto en la Constitución Española o por su entrada en conflicto con otros intereses protegidos. Asimismo, dado que el acceso a la información puede afectar, de forma directa, a la protección de los datos personales, la Ley aclara la relación entre ambos derechos estableciendo los mecanismos de equilibrio necesarios.

Para facilitar el ejercicio de este derecho, la Ley establece un procedimiento ágil, con un breve plazo de respuesta, y dispone la creación de unidades de información en la Administración General del Estado, lo que facilita el conocimiento por parte del ciudadano del órgano ante el que deba presentarse la solicitud así como del competente para la tramitación. En materia de impugnaciones, crea una reclamación potestativa y previa a la vía judicial de la que conocerá el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno.

El título II otorga rango de Ley a los principios éticos y de actuación que deben regir la labor de los miembros del Gobierno y altos cargos y asimilados de la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales. Igualmente, se clarifica y refuerza el régimen sancionador que les resulta de aplicación, en consonancia con la responsabilidad a la que están sujetos.

El título III de la Ley crea y regula el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, un órgano independiente al que se le otorgan competencias de promoción de la cultura de transparencia en la actividad de la Administración Pública, de control del cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa, así como de garantía del derecho de acceso a la información pública y de la observancia de las disposiciones de buen gobierno.

El Consejo de Transparencia y Buen Gobierno se configura como un órgano de supervisión y control para garantizar la correcta aplicación de la Ley. Se trata de un órgano independiente, con plena capacidad jurídica y de obrar. La independencia y autonomía en el ejercicio de sus funciones vendrá garantizada, asimismo, por el respaldo parlamentario con el que deberá contar el nombramiento de su Presidente.

Para respetar al máximo las competencias autonómicas, expresamente se prevé que el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno solo tendrá competencias en aquellas Comunidades Autónomas con las que haya firmado Convenio al efecto, quedando, en otro caso, en manos del órgano autonómico que haya sido designado las competencias que a nivel estatal asume el Consejo.

\*\*\*\*\*

Esta Ley ha sido considerada, desde distintos ámbitos de la sociedad, como una ley que debería constituir un importante avance social y un cauce fundamental para mejorar la participación ciudadana y la calidad democrática en España. De todas formas, la amplitud de aspectos que trata sigue produciendo diversidad de opiniones sobre distintos aspectos de la misma. Se puede tomar como referencia el informe realizado por Transparencia Internacional<sup>2</sup>, organización que se compromete a hacer todo lo posible para que los ciudadanos y las instituciones puedan conocer y utilizar al máximo los contenidos y los derechos que les otorga esta Ley de Transparencia, con el fin de que puedan ejercitar, de forma efectiva, su *derecho a saber*, y puedan conocer y participar, en mayor medida, en el devenir de las instituciones del sector público y demás entidades incluidas en esta nueva Ley de Transparencia.

2 <http://www.transparencia.org.es/>



# Evaluadores



La *Revista Española del Tercer Sector* agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2012, 2013 y 2014 a:

Aguilar Hendrickson	Manuel	Universidad de Barcelona
Alguacil	Julio	Universidad Carlos III de Madrid
Alonso	David	Entreculturas
Aranguren Gonzalo	Luis A.	Editorial Promoción Popular Cristina (Centro de Estudios Tomillo)
Arnanz	Enrique	Consultor, Iniciativas Culturales
Arriba	Ana	Universidad Alcalá De Henares
Azúa Berra	Paulino	Confederación Española de Organizaciones en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual FEAPS
Ballesteros	Carlos	Universidad Pontificia de Comillas
Barciela	Sergio	Cáritas Española
Belzunegui	Ángel	Universitat Rovira i Virgili
Benlloch Sanz	Pablo	Universidad Rey Juan Carlos
Boal Velasco	Nohemí	Universidad CEU San Pablo
Cabrera	Pedro José	Universidad Pontificia de Comillas
Carrasco Carpio	Concepción	Universidad Alcalá De Henares
Casado	Demetrio	Director del Seminario de Investigación en Política Social (SIPOSO)
Cayo Bueno	Luis	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)
de Castro Sanz	Marcos	Ex-Presidente de CEPES
de la Cuadra	Fernando	Sociólogo
Domínguez	Rafael	Universidad de Cantabria
Elizalde Hevia	Antonio	Sociólogo
Fanjul	Gonzalo	Consultor

Gaitán	Lourdes	Universidad Complutense de Madrid
García	Álvaro	Matía Instituto
García	Puerto	Observatorio del Pluralismo Religioso en España
Gómez Serrano	Pedro J.	Universidad Complutense de Madrid
González Portillo	M <sup>a</sup> auxiliarora	Universidad Pablo de Olavide
González Bueno	Gabriel	Unicef-Comité Español
Illescas	Elisa	
Jarráiz	Germán	Universidad Pablo de Olavide
Jerez	Ariel	Universidad Complutense de Madrid
López	Jose Manuel	Fundacion Pluralismo y Convivencia
Lorenzo	Francisco	Cáritas Española
Malgesinni	Graciela	EAPN
Malo Ocaña	Miguel angel	Universidad de Salamanca
Marbán Gallego	Vicente	Universidad de Alcalá de Henares
Mataix	Carlos	Universidad Politécnica de Madrid
Mora Rosado	Sebastián	Cáritas Española
Navarro García	Fernando	Acción contra el Hambre
Pérez Eransus	Begoña	Universidad Pública de Navarra
Piñar Mañas	José luis	Colegio Universitario San Pablo Ceu
Red Vega	Natividad de la	Universitat de Valencia
Rodríguez	Pilar	Fundación Pílares
Rodríguez Cabrero	Gregorio	Universidad de Alcalá de Henares

Rúa Alonso Corrales	Enrique	Asociación Española de Fundaciones
Sanzo	Luis	Responsable Área estadística, Gobierno Vasco
Segovia Bernabé	José luis	Universidad Pontificia de Salamanca en Madrid
Segurado	María	Cáritas Española
Tamarit	Javier	Confederación Española de Organizaciones en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual FEAPS
Thayer Correa	Eduardo	(CISPO) de la Universidad de Los Lagos
Ureña	Luis	Cáritas Española
Vidal	Fernando	Universidad Pontificia de Comillas



# Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Nº 16 · 2014 · Cuatrimestre I

## MICROFINANZAS Y ONG

### Artículos

Plataforma de **crowdsourcing** con un modelo conceptual semántico para la optimización en el proceso de asignación de recursos microfinancieros

*Iker Etxebarria, Alicia García, Jorge García del Arco y Alex Rayón*

Factores determinantes en el desvío de la misión en las microfinanzas

*Marta de la Cuesta González y José Ángel Velásquez González*

Las microfinanzas y su evaluación social: fuente de aprendizaje para la RSE

*Jorge Berezo Díez y Jorge Gutiérrez-Goiria*

¿Deben utilizar las instituciones microfinancieras un **credit scoring**? Análisis del caso español

*Antonio Blanco, Ana Irimia-Diéguez y María Dolores Oliver-Alfonso*

Los riesgos del microahorro

*José Boza Chirino e Ignacio Zabaleta Kaehler*

El microcrédito en la lucha contra la exclusión social en España

*M. Carmen Pérez y Armando Muriel*

La Asociación Española de Microfinanzas en el desarrollo institucional y regulatorio de las finanzas sociales

*Javier Ibáñez Jiménez*



**21**

TERCERA ÉPOCA  
ENERO-JUNIO 2013



**Pedagogía Social**  
REVISTA INTERUNIVERSITARIA

MONOGRÁFICO

Programas eficaces  
de intervención con familias



# Reis

Revista Española  
de Investigaciones  
Sociológicas

145

Enero  
Marzo  
2014

Javier Álvarez-Gálvez  
El consumo de medios  
informativos y las  
actitudes hacia los  
inmigrantes

Josep Baqués  
La obra de Michael  
Oakeshott como  
paradigma del  
liberalismo conservador

Vidal Díaz de Rada  
Análisis de las  
incidencias en encuestas  
presenciales: mejoras en  
el trabajo de campo

Sandra Obiol  
Dimensiones sociales del  
fraude fiscal: confianza y  
moral fiscal en la España  
contemporánea

Raquel Martínez-Buján  
Los modelos territoriales  
de organización social  
del cuidado a personas  
mayores en los hogares

Sandra Obiol  
La transformación de la  
familia: el caso de las  
trabajadoras del sector  
textil-confección  
valenciano

Fernán del Val, Javier  
Noya y Martín Pérez-  
Colman  
¿Autonomía, sumisión o  
hibridación sonora? La  
construcción del canon  
estético del pop-rock  
español

Fernando Esteban,  
Ramon Alós, Pere Jódar  
y Fausto Miguélez  
La inserción laboral de  
ex reclusos. Una aproxima-  
ción cualitativa

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

## Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es  
reis.metapress.com

145

Enero-Marzo 2014

**Javier Álvarez-Gálvez**  
El consumo de medios  
informativos y las  
actitudes hacia los  
inmigrantes

**Josep Baqués**  
La obra de Michael  
Oakeshott como  
paradigma del  
liberalismo conservador

**Vidal Díaz de Rada**  
Análisis de las  
incidencias en encuestas  
presenciales: mejoras en  
el trabajo de campo

**Sandra Obiol**  
Dimensiones sociales del  
fraude fiscal: confianza y  
moral fiscal en la España  
contemporánea

**Raquel Martínez-Buján**  
Los modelos territoriales  
de organización social del  
cuidado a personas  
mayores en los hogares

**Sandra Obiol**  
La transformación de la  
familia: el caso de los  
trabajadores del sector  
textil-confección  
valenciano

**Fernán del Val, Javier  
Noya y C. Martín Pérez-  
Colman**  
¿Autonomía, sumisión o  
hibridación sonora? La  
construcción del canon  
estético del pop-rock  
español

**Fernando Esteban,  
Ramon Alós, Pere Jódar  
y Fausto Miguélez**  
La inserción laboral de ex  
reclusos. Una aproxima-  
ción cualitativa

### Director

Félix Requena Santos

### Secretaria

M<sup>a</sup> Paz Cristina Rodríguez Vela

### Consejo Editorial

Inés Alberdi Alonso, Miguel Cañinos López, Teresa Castro Martín, Elisa Chuliá Rodrigo, José Ramón Flecha García, Luis Garrido Medina, Rafael Gobernado Arribas, Rodolfo Gutiérrez Palacios, Amparo Lasén Díaz, Francisco Llera Ramo, Pablo Oñate Rubalcaba, Carlota Soló i Puig, Benjamín Tejerina Montaña, Cristóbal Torres Albero

### Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)  
Montalbán, 8. 28014 Madrid  
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

### Precios

Suscripción anual (4 números)

- Electrónica:  
Instituciones 160 €  
Particulares 50 €
- En papel y electrónica:

	España	Resto del mundo
Instituciones	180 €	220 €
Particulares	60 €	100 €

- Compra de números sueltos en papel:  
Cada número 20 €

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

### Solicitudes de suscripción

EBSCO Subscription Services España, S. L.  
Avda. Bruselas, 7. 28109 Alcobendas (Madrid)  
Tel.: 91 490 25 02 - Fax: 91 490 23 25  
E-mail: ndiaz@ebSCO.es - www.ebsco.com

### Metapress

E-mail: support@metapress.com  
reis.metapress.com



# ECONOMISTAS

COLEGIO DE  
MADRID



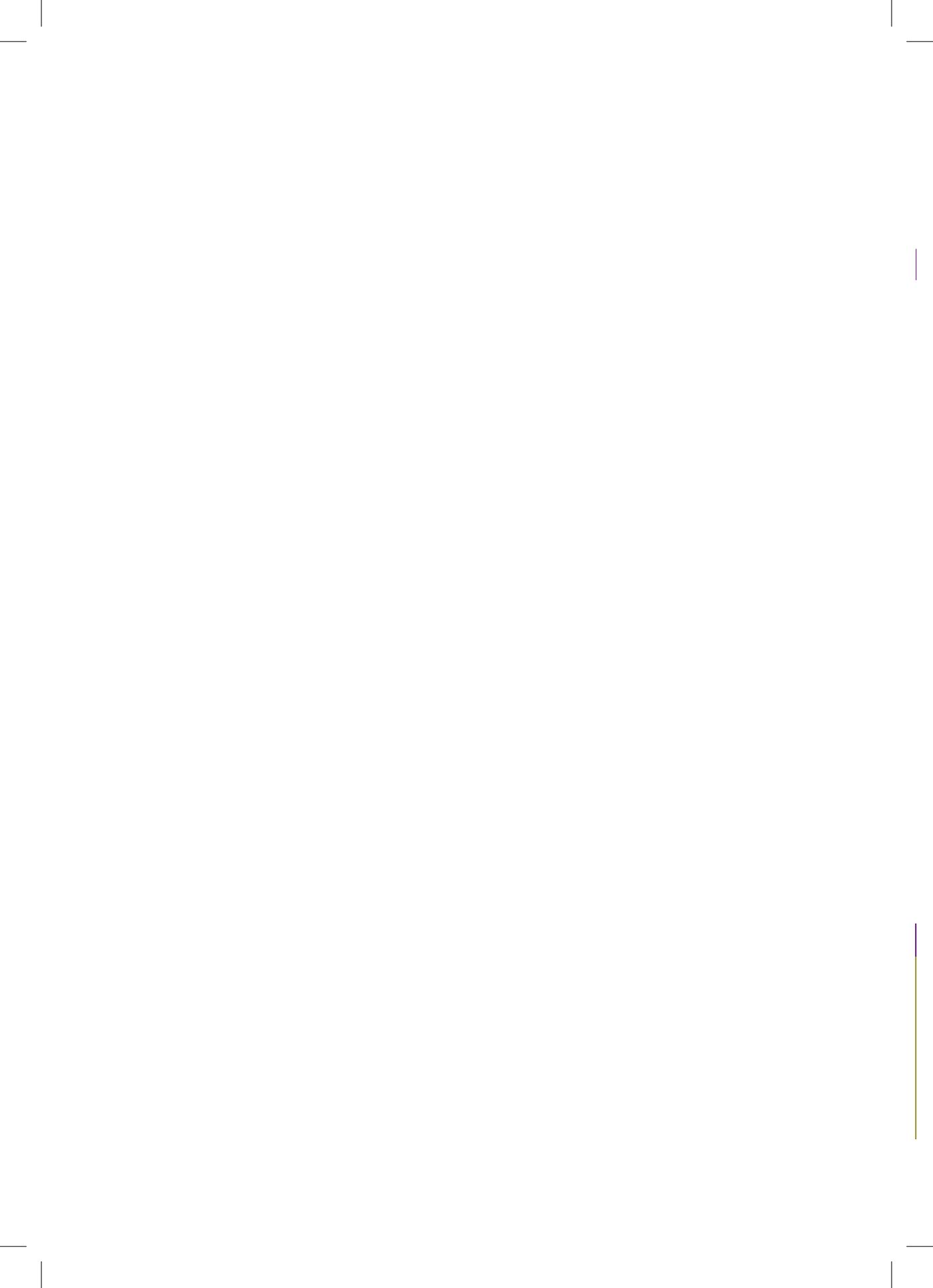
La revista **Economistas** es la publicación del **Colegio de Economistas de Madrid**. Su periodicidad es trimestral, con tres números ordinarios y uno extraordinario.

Los números **ordinarios** son monográficos.

El número **extraordinario** recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año, realizado por un amplio grupo de especialistas y estructurado en diez áreas del ámbito económico.

**Información, ventas y suscripciones:**

Colegio de Economistas de Madrid  
Flora, 1 - 28013 Madrid  
Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16  
revista.economistas@cemad.es  
www.revistaeconomistas.com



# Revista Internacional de Sociología

Volumen 71

Nº 3

septiembre-diciembre 2013

Córdoba (España)

ISSN: 0034-9712

## Artículos/Articles

La gobernanza de la crisis. Opinión de los ciudadanos de la Unión Europea  
*Antonio Álvarez Sousa*

Violencia simbólica en el Chile contemporáneo.  
Estrategias de respuesta en relaciones de alteridad  
*Andrea Aravena Reyes y Manuel Antonio Baeza*

Bienestar subjetivo, renta y bienes relacionales.  
Los determinantes de la felicidad en España  
*Emma Iglesias Vázquez, José Atilano Pena López  
y José Manuel Sánchez Santos*

La educación no formal.  
Desigualdades en el acceso a la formación de los trabajadores en España  
*Isabel García Espejo y Marta Ibáñez Pascual*

La influencia de la atmósfera política local sobre la conducta electoral.  
Un estudio del voto socialista en las elecciones locales andaluzas de 2011  
*Carmen Ortega Villodres, Giselle García Hípola y José M. Trujillo Cerezo*

El modelo de demandas-control-apoyo y su relación con el riesgo percibido  
de enfermedad-accidente.

Una aplicación a la Comunidad Autónoma andaluza  
*M<sup>a</sup> José Montero Simó, Pilar Rivera Torres y Rafael Ángel Araque Padilla*

Crisis de los cuidados, Ley de dependencia y confusión semántica.  
*Amparo Serrano Pascual, Alba Artiaga Leiras y María Celeste Dávila de León*

## In Memoriam

Raymond Boudon (1934-2013)  
*Salvador Giner*

## Distribuye

### Servicio de Publicaciones del CSIC

Vitruvio, 8. 28006 Madrid (España)  
Telf. 34-915612833 / 915681619/ 620/640  
Fax. 34-915680173

### PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN 2013

Para España	Para el extranjero
Anual (3 números)...47,12 €	Anual (3 números)...73,08 €
Número suelto .....20.20 €	Número suelto .....29,81€

## Edita

### Instituto de Estudios Sociales Avanzados Consejo Superior de Investigaciones Científicas Junta de Andalucía

C/ Campo Santo de los Mártires, 7  
14004 CÓRDOBA, ESPAÑA  
Tif. 34-957760625/26. Fax. 34-957760153

[www.iesa.csic.es](http://www.iesa.csic.es)  
<http://revintsociologia.revistas.csic.es>  
e-mail: [ris@iesa.csic.es](mailto:ris@iesa.csic.es)

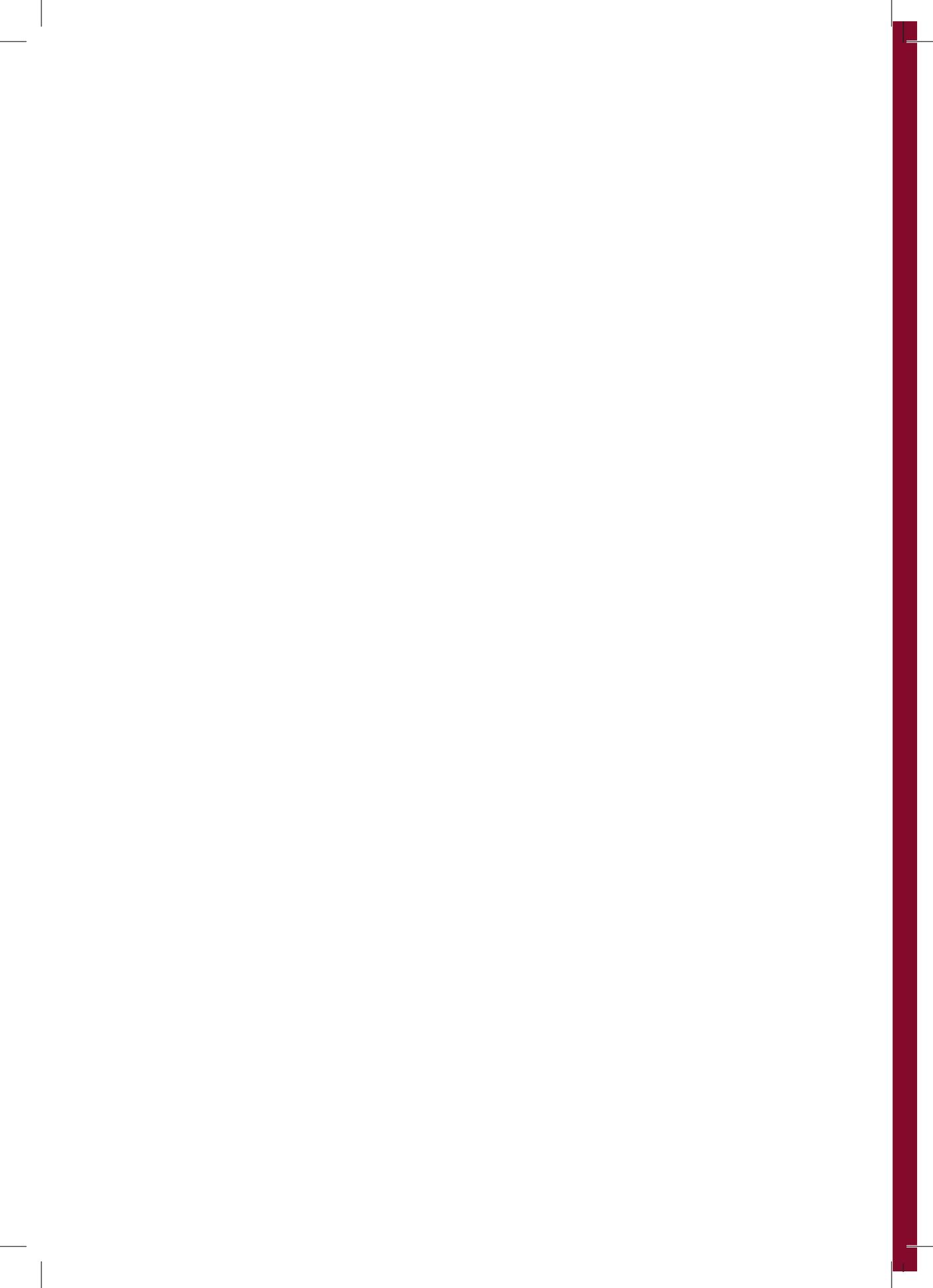


MINISTERIO  
DE ECONOMÍA  
Y COMPETITIVIDAD



CSIC  
CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

**IESA** Instituto de Estudios  
Sociales Avanzados



# TEORÍA Y REALIDAD CONSTITUCIONAL

---

**N.º 32 2.º semestre 2013**

---

**LA INTEGRACIÓN POLÍTICA  
DE EUROPA (I)**

**UNED**

 **Editorial Universitaria  
Ramón Areces**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA



# Normas de publicación

## Próximos números

### NÚMEROS ABIERTOS

La *Revista Española del Tercer Sector* invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos a que lo hagan a la secretaría técnica de la misma publicación, a través del correo:

**[secretaria.rets@luisvives-ces.org](mailto:secretaria.rets@luisvives-ces.org)**

Los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación.**

# Normas de publicación

## PROCEDIMIENTO DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS

El Consejo Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos, externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo Científico decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista Española del Tercer Sector**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

## NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ORIGINALES

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word a la siguiente dirección de correo electrónico: [secretaria.rets@luisvives-ces.org](mailto:secretaria.rets@luisvives-ces.org).
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.

4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.
5. La **extensión del texto** no deberá superar los 570.000 caracteres (contando espacios), lo que aproximadamente son 30 páginas tamaño DIN A 4 a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía. Es importante no hacer doble «intro» después de cada punto y aparte.
6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábiga (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita sin mayúsculas, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado sin mayúsculas.  
  
Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.
7. **Las notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si éstos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.
8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán mnumeradas correlativamente y situados en el lugar que les corresponde dentro del texto. Además en los casos de gráficos, diagramas e ilustraciones deberán incluirse los archivos jpg a 300 ppp de resolución como documento aparte.
9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de «Notas y Colaboraciones», «Herramientas», «Recesiones», «Experiencias» y/o «Documentos», éste deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.
10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien

recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet «http//» completo y la fecha de acceso.

## NORMAS PARA CITAR

Las citas aparecerán en el texto según el formato «autor-fecha» (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

# Articles Publication Guidelines

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL**

The Scientific Council decides the admission of the original received for the magazine, in which case they will be sent to two anonymous reviewers, external to the publishing body of recognized scientific in the field of study that related to the original. With reports of the evaluators, the Scientific Council decides to finally accept or reject the work for publication in the journal of social responsibility of the company. Only be arbitrated and external evaluation articles, the material for the rest of the sections will be evaluated by the direction of the magazine.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to **secretaria.rets@luisvives-ces.org** to be considered in the selection process.

## **NORMAL FOR THE PRESENTATION OF ORIGINALS**

1. Works for publication should be sent electronically in Microsoft Word format to the following email address: [secretaria.rets@luisvives-ces.org](mailto:secretaria.rets@luisvives-ces.org)

2. Since the evaluation process is blind, the authors should send two versions:

One of them should include your name, affiliation, postal address, phone, fax, e-mail, number and a brief CV; and another one without any identifying information. Also, a summary of 150 words will be provided in Spanish and English, and at least one JEL code and a maximum of five keywords.

3. The journal will acknowledge receipt of the original and the Editorial Board will resolve in the light of the reports of the referees. Tests will be remitted to the authors before publication.

4. Articles sent to the magazine must be unpublished and not be subjected to processes of acceptance or publication in other media.

5. The extension of the text must not exceed 570,000 characters (counting spaces) that are approximately 30 pages DIN A4 size double spaced, including charts, tables, notes and bibliography. It is important not to double « enter» after each stop.

6. The different sections have numbered correlatively following the Arabic numerals (including where appropriate, such as 1 the introduction section) and the corresponding heading in capital letters. Consecutively, the paragraphs of each section is numbered with two digits (1.1, 1.2...) and bold type without capital letters and three digits (1.1.1, 1.1.2...) and type underlined not-capitalized.

Pictures, tables and figures, if any, are numbered consecutively and always with Arabic numerals. Each will have title and source.

7. The notes are numbered consecutively with Arabic numbers, single-spaced and will be located at bottom of page, taking care to correspond with a number flown indicated on the text. Only include the specific bibliographic reference (for example, Internet addresses) and/or a brief annotation, never great texts. If these were necessary, they will be at the end of work.

8. all tables, pictures, diagrams, charts and other illustrations will be numbered consecutively. Also in case of graphics, diagrams and illustrations must be the jpg files at 300 dpi resolution, besides going inserted in the Word document.

9. If you submit a text for the sectioned of « notes and collaborations», «tools»«recession», «experiences» and or « documents», must be between three and ten pages. In the section of documents of interest are specified in the header of the text the author, title of the book, publishing, place and date of publication of the document. In the case of the reviews of articles, indicate the author, title of article, name of the journal, number and year. The reviewer may sign the review at the end of the text. In notes and collaborations will be shown at the top of the text author, Manager and institution or entity you represent.

10. In case the original is accepted for publication, the author/authors undertake to revise the relevant printing proofs with a maximum period of four days of its receipt. They will be equally well received suggestions for themes and other collaborations for any of the sections referred to in the magazine.

11. Bibliographic references will be included in the text indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter in the following year will be used when citing works by an author belonging to a same year.

Ten letters stored in sequential order from the oldest to the most recent published work. At the end of the work will include references section containing the cited works in the text. References containing the works cited in the text. References must match the containing in the text, and must be ordered alphabetically by the last name of the authors and then by year. According to the following guidelines:

Surname (in capital letters) and name (lowercase) of the author, year of publication (in parentheses and distinguishing a, b, c, etc.) If there are several quotations from the same year), title of the book (*italic*) or title of the article (in quotation marks), name (*italics*) magazine or title of the article (in quotation marks), name of journal (in *italics*) and number, publishing (in books), place of publication, and finally, pages (pp.. xxx).

In the case of unpublished work, will include the link «[http://](#)» complete and the date of access.

## **RULES FOR QUOTE**

Quotations appear in the text according to the format « Humanities» (for example, Martínez, 2005) and, where applicable, page (Martínez, 2005:26). The references in the text to include more than two authors will use the formula et al (Martínez et al, 2005).

# Normes abrégées de publication

## REVUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Les articles envoyés à la *Journal Espagnol Du Tiers Secteur* doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: **secretaria.rets@luisvives-ces.org**.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
4. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
5. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.
6. Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre).

7. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
8. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
9. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format «auteur - date» (par exemple, «Martínez, 2005»). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).
10. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet «http://www.» suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.

Si está interesado en suscribirse a la **Revista Española del Tercer Sector** en la versión impresa, por favor complete e imprima el siguiente formulario, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Acción contra el Hambre, por correo postal a la Calle Duque de Sevilla, 3 (28002-Madrid) o por e-mail [secretaria.rse@luisvives-ces.org](mailto:secretaria.rse@luisvives-ces.org)

La suscripción a la versión en papel es gratuita. Los gastos de envío ascienden a la cantidad de 7 euros por ejemplar, para más ejemplares consultar (desde el número 24 pedidos a través de Editorial Sepha [pedidos@editorialsepha.com](mailto:pedidos@editorialsepha.com)) (indique los números que le interesan):

- 23  
 24  
 25

Deseo suscribirme a la **versión on-line (2,99€ por número)**:  
<http://www.editorialsepha.com/n/en/0/cal/23/revistas-de-accion-contra-el-hambre>

## Datos del suscriptor (envío)

ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

Email:

CP

Localidad

Provincia

## Datos de facturación: (solo si son diferentes del suscriptor)

NOMBRE DE LA PERSONA O ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

CP

Localidad

Provincia

## FORMA DE PAGO

- Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038-1052-45-6000833929 de la Fundación Acción contra el Hambre)  
 Cheque  
 Efectivo  
 Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

## Datos bancarios

Banco/caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

IBAN

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Fdo. \_\_\_\_\_ (envíos por email, firma digital)

## IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Acción contra el Hambre, en concepto de suscripción a la *Revista Española del Tercer Sector*.

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Acción contra el Hambre, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Acción contra el Hambre para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Acción contra el Hambre.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Acción contra el Hambre por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo, establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Acción contra el Hambre se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

- No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Acción contra el Hambre

# Revista Española del Tercer Sector

If you are interested in subscribing to the **Revista Española del Tercer Sector**, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Acción contra el Hambre by fax (+34 91 391 53 01), e-mail (secretaria.rets@luisvives-ces.org.) or by post (C/ Duque de Sevilla, 3, 28002, Madrid, Spain).

I would like **to subscribe** to the **Revista Española del Tercer Sector** 2013 issues which has an annual cost of 10€ (VAT and postage costs\* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

- 2009 (issue 1, 2 and 3)
- 2010 (issue 4, 5 and 6)
- 2011 (issue 7, 8 and 9)
- 2012 (issue 10, 11 and 12)
- 2013 (issue 13, 14 and 15)

I would like to receive a specific issue of the **Revista Española del Tercer Sector** which has a cost per issue of **4€ + postage costs\*** (VAT included): \_\_\_\_\_  
(Please indicate the issues you would like to receive)

I would like to subscribe to the **digital edición journal (for free)**

\* When we receive this form we will inform you of the postage costs.

## Contact details of subscriber

NAME OF ORGANISATION: \_\_\_\_\_

Name and Surname: \_\_\_\_\_

Tax Identity Number \_\_\_\_\_

Telephone \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Postal Code \_\_\_\_\_

City \_\_\_\_\_

State/Region \_\_\_\_\_

Country \_\_\_\_\_

## Invoicedetails: (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION: \_\_\_\_\_

Tax Identity Number \_\_\_\_\_

Telephone \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

Postal Code \_\_\_\_\_

City \_\_\_\_\_

State/Region \_\_\_\_\_

Country \_\_\_\_\_

## TYPE OF PAYMENT

Bank account transfer: Bankia. C/ Duque de Sevilla, 3 - 28002 Madrid, Spain. Account holder: Fundación Acción contra el Hambre. IBAN: ES23 2038 1052 4560 0083 3929. BIC (Bank Identifier Code): CAHMESMMXXX

Cheque

Cash

## ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Acción contra el Hambre Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Acción contra el Hambre Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Acción contra el Hambre Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Acción contra el Hambre Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorized access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Acción contra el Hambre Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

- I do not wish to receive information about other services and activities of the Acción contra el Hambre Foundation.