

Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad

Manual para organizaciones de la sociedad civil



Contenidos

Presentación	2
¿Porqué es necesario ser transparentes y rendir cuentas?	2
¿A quiénes debemos rendir cuentas?	2
¿Cuáles son los mecanismos?	2
Pasos para elaborar un plan de transparencia y rendición de cuentas	2
Transparencia, rendición de cuentas e incidencia	2

Presentación

Este manual forma parte de las actividades del proyecto de “Fortalecimiento de organizaciones de base y de grupos de mujeres en América Latina” presentado por el **Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)**, que obtuviera uno de los premios del **Nelson Mandela-Graça Machel Innovation Awards** de CIVICUS en 2012. El objetivo general de la iniciativa es el fortalecimiento de la participación ciudadana, y especialmente de las capacidades y legitimidad de organizaciones de la sociedad civil. En este marco, la transparencia y la rendición de cuentas surgen como aspectos centrales por donde avanzar para generar una mayor legitimidad de las organizaciones, fortalecer su institucionalidad y por ende mejorar sus prácticas y también la participación e incidencia.

El Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, en su 5to Principio de Estambul “Practicar la transparencia y la rendición de cuentas” establece que: “Las OSC son efectivas como actoras del desarrollo cuando demuestran un compromiso institucional sostenido con la transparencia, la rendición de cuentas a múltiples actores, y la integridad en su funcionamiento interno”.

Este manual, procura de manera sencilla y de fácil comprensión, apoyar la instalación de prácticas de transparencia y rendición de cuentas a la interna de las organizaciones, lo que les permitirá afianzar las capacidades de participación, monitoreo, incidencia y diálogo con otros actores públicos y privados. Cada organización, podrá adaptar las propuestas presentadas de acuerdo a sus capacidades específicas, recursos humanos y económicos disponibles, y de acuerdo a las condiciones de su entorno.

Agradecemos el apoyo de CIVICUS, que hizo posible elaborar este material, que esperamos se convierta en una herramienta útil para todas las organizaciones de la sociedad civil.

ICD

Montevideo, mayo 2013

¿Por qué es necesario ser transparentes y rendir cuentas?

Las diversas manifestaciones de la sociedad civil, ya sean estas organizaciones formales o informales, grupos permanentes o que se nuclean por coyunturas particulares, movimientos o acciones puntuales, han jugado un rol crucial en la promoción de la transparencia y de la rendición de cuentas de los gobiernos y de las empresas, con resultados altamente efectivos. En las últimas décadas se ha demostrado la capacidad de la sociedad civil para influenciar la respuesta de los gobiernos ante situaciones de emergencia, ante actos de corrupción, para la entrega de servicios sociales, para el respecto de los Derechos Humanos, el

derecho de las mujeres, de los grupos étnicos y de los sectores más vulnerados o marginalizados. En algunos casos esto ha sido posible por el diseño de mecanismos de participación en políticas públicas, como los presupuestos participativos en muchas municipalidades de América Latina, la participación de las organizaciones de la sociedad civil en el monitoreo de compras públicas o de licitaciones públicas, y en otros han sido acciones lideradas e impulsadas desde la sociedad, en su función de “controladores” de la actividad de agencias gubernamentales, de los partidos políticos y de empresas privadas.

Por su papel creciente en la denuncia, en el desarrollo, y en la gobernanza mundial, así como por su papel en el desarrollo en los diversos países, las organizaciones y grupos de la sociedad civil tienen cada vez más visibilidad, mayor impacto, mayores responsabilidades y desde distintos ámbitos se examina y observa con mayor detalle su accionar.

La rendición de cuentas como factor de legitimidad

La legitimidad de la sociedad civil emana del trabajo realizado en favor del bien público, de la defensa de los derechos, en la protección del medio ambiente, en el fortalecimiento de la democracia, entre muchos otros objetivos que se pueden mencionar. Sin embargo, el creciente poder e influencia que las organizaciones de la sociedad civil comenzaron a ejercer sobre los asuntos públicos y sobre el proceso de toma de decisiones, ha otorgado mayor relevancia a la necesidad de fortalecer su legitimidad. La rendición de cuentas y la transparencia es uno de los factores que puede otorgar legitimidad a las organizaciones de la sociedad civil. A entender de estudiosos y observadores, muchas veces algunos desafíos actuales a la legitimidad de las OSC se originan en agencias que han sido objeto de las actividades de promoción y denuncia y presión política de la sociedad civil. Cuando las OSC ejercen presión política y social en nombre de las comunidades marginalizadas, por ejemplo, pueden generar contra-ataques por parte de los grupos de interés y de poder. Las agencias gubernamentales a las que se acusa de corrupción, las empresas a las que se presiona para que cambien sus prácticas y las instituciones intergubernamentales desafiadas a cambiar sus proyectos y políticas, tienen a menudo preguntas sobre la legitimidad y la rendición de cuentas de quienes les acusan o desafían.

No existe un criterio único o consenso generalizado sobre ***qué es la rendición de cuentas***, sino que es un tema en debate y en construcción. No es un concepto acabado, sino que se interpreta de forma distinta según el cristal con que se mire, y es diversa para los diferentes tipos de entidades, sean organizaciones sociales, gobiernos, gremios, universidades o empresas. Al mismo tiempo, la rendición de cuentas adopta formas distintas en el plano local, nacional, internacional y es influida por el contexto político, regulatorio y social de cada país.

El ejemplo de la mujeres

Desde su nacimiento CNS Mujeres mantiene como línea política estratégica, la realización de monitoreo y seguimiento de las acciones gubernamentales y la elaboración de propuestas para las políticas públicas. Estos monitoreos ciudadanos han sido una herramienta para el cabildeo y la presión política para el movimiento de mujeres, en búsqueda de la transversalización de la perspectiva de género a todos los niveles.

(www.cns.org.uy)

Cuando hablamos de rendir cuentas, hablamos de muchos procesos que están relacionados entre sí...

Alguien mencionó alguna vez que la palabra rendición de cuentas es como una piñata de la que salen variedad de temas, situaciones, productos, porque la rendición de cuentas es algo que va mucho más allá de lo financiero, sino que se vincula al trabajo diario, a nuestro sistema de relaciones, a la misión y objetivos de la institución, las autoridades, cuestiones de

gobernanza interna, los proyectos que se llevan adelante, los resultados y apoyos para lograrlo, el impacto del trabajo de las organizaciones, entre otros temas, que en conjunto son lo que van a generar una mayor legitimidad y credibilidad en la institución.



Razones de por qué y para qué

las organizaciones de la sociedad civil deben ser transparentes y rendir cuentas.

- Razones éticas.
- Aumento de la legitimidad, la credibilidad y la confianza.
- Mejora de las capacidades técnicas y organizativas.
- Establecimiento dentro del campo de las organizaciones de la sociedad civil de distinciones necesarias.
- Porque las organizaciones de la sociedad civil manejamos bienes públicos.
- Aporte a construcción de ciudadanía, democracia y desarrollo.
- Derecho de los destinatarios de nuestro trabajo como de quienes aportan recursos.

Los **estudios e indagaciones realizadas en varios países de América Latina** indican que las organizaciones de la sociedad civil consideran que una adecuada rendición de cuentas colabora con la generación de credibilidad, respaldo público y legitimidad. Sin embargo, los obstáculos y dificultades que se enfrentan son muchos y variados. Muchas veces, el ambiente, el entorno en el cual trabajan nuestras organizaciones no es habilitante para la rendición de cuentas. En algunos países ese entorno es más propicio, en otros países es francamente limitante.

Puntos clave

- ✓ El creciente poder e influencia que las organizaciones de la sociedad civil tienen en los asuntos otorga mayor relevancia a la necesidad de fortalecer su legitimidad.
- ✓ La rendición de cuentas y la transparencia es uno de los factores que puede otorgar legitimidad a las organizaciones de la sociedad civil.
- ✓ La transparencia y la rendición de cuentas van mucho más allá de lo financiero y tiene que ver con la misión y objetivos de la institución, sus autoridades, su equipos de trabajo, gobierno interno, proyectos, resultados y apoyos para lograrlo, el impacto del trabajo, entre otros temas.

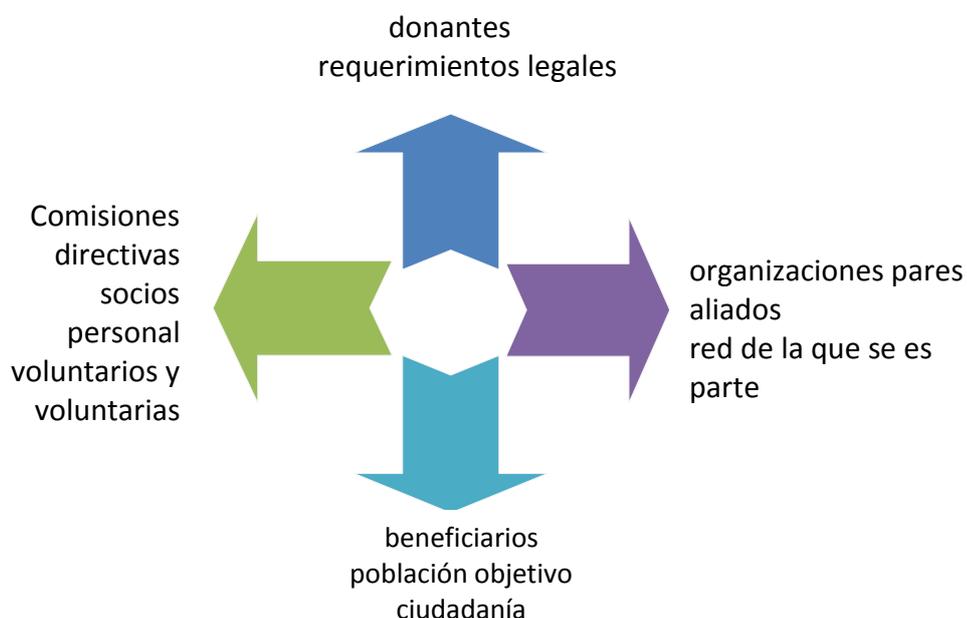
¿A quiénes debemos rendir cuentas?

La construcción de un verdadero sistema de rendición de cuentas exige que cada organización o grupo tenga en cuenta la misión, estrategias, el conjunto de relaciones, sus necesidades y expectativas, lo que implica que sea importante identificar adecuadamente los componentes, quiénes integran esos sistemas de relaciones, cuáles son los mecanismos de comunicación con todas esas partes interesadas. En el entorno de la organización se ubican los distintos interesados que esperan de la institución

la expresión de su rendición de cuentas.

Los tipos de audiencias varían de acuerdo a la misión de las instituciones y las diversas estrategias. Es así que las organizaciones que se dedican a la provisión de servicios sociales pueden tener que demostrar la calidad de sus servicios y su responsabilidad en el desempeño frente a los donantes y los organismos estatales encargados de regular dichos servicios. Las organizaciones de cabildeo o “advocacy” pueden necesitar construir su legitimidad

La diversidad de públicos de la rendición de cuentas



Las organizaciones y grupos de mujeres integrantes de la CNS

La red CNS Mujeres de Uruguay está conformada por alrededor de 60 grupos y organizaciones de mujeres de todo el país. De acuerdo con el mapeo realizado por la CNS Mujeres en febrero de 2013, en acuerdo con ICD, en el marco del Premio de Innovación de CIVICUS, las organizaciones de mujeres que integran la red CNS Mujeres de Uruguay han logrado un nivel alto de institucionalidad y formalidad. Un xx% cuenta con personería jurídica, ya sea como asociación civil, fundación o cooperativa. Ya por estar formalmente constituidas, quienes están a cargo de estas organizaciones tienen el deber de garantizar la rendición de cuentas a los socios, a sus Comisiones Directivas y hacer cumplir los requerimientos legales al respecto. En segundo lugar, al ser parte de la CNS es primordial se rinda cuentas a la red y a las organizaciones pares que la integran para dar a conocer lo que hacen y cómo lo hacen, y por qué no, lograr el apoyo y el aval cuando sea necesario. La rendición de cuentas a los donantes es también importante, pero no es un eje central, dado que las organizaciones cuentan con muy poco financiamiento y funcionan mayoritariamente por el aporte voluntario de las mujeres, que en su gran mayoría las sostienen día a día. Los beneficiarios directos de estas organizaciones, sus públicos meta, así como la ciudadanía u opinión pública surgen como las audiencias a privilegiar y priorizar en tanto que serán ellas las que permitan generar legitimidad y éxito en las acciones de incidencia.

tanto con las comunidades o grupos a los que representan como entre los actores a los que buscan influir, sea ésta la clase política, los gobernantes o la opinión pública. La mayoría de las organizaciones tiene un sistema de múltiples audiencias que demandará prioridades en los contenidos y formatos de la rendición.

Cuando no se hace un análisis de los diferentes interesados directos, generalmente las rendiciones de cuentas priorizan los actores de mayor poder, como los donantes y las agencias de gobierno, prestando menor atención a otros actores estrechamente ligados a la organizaciones como son por ejemplo sus beneficiarios. Es muy común que las organizaciones nos preocupemos mucho más de rendir cuentas a la agencia que financió el proyecto (y llenar a veces formularios sofisticados que requieren tiempo y esfuerzos) que de hacer conocer a los beneficiarios del proyecto que ejecutamos, sus resultados, su impacto, o la información que ellos y ellas requieran. A veces es posible que no sepamos cuál es la información que nuestros beneficiarios requieren, o cuáles son sus necesidades...

Buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil

El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil implica mucho más allá que el simple cumplimiento de la normativa vigente, aunque pueda ser una parte importante. Es más, el cumplimiento de la normativa no garantiza que la organización efectivamente tenga un buen gobierno, porque el mismo implica temas que van desde la distribución del poder, la ética, la transparencia interna, la rendición de cuentas, los procesos de toma de decisiones, entre otros aspectos. Hablamos de buen gobierno cuando nos referimos a:

“La forma de ejercicio del poder en una organización caracterizada por rasgos como la eficiencia y la eficacia, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la responsabilidad, la equidad, la ética y el debido proceso”
(Adaptado del Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo de HEGOA)

El buen gobierno tiene entonces que ver con el ejercicio del poder, y sin duda tanto internamente con en su relación con otros actores, las organizaciones desarrollamos relaciones de poder. Las organizaciones administramos recursos públicos y privados, movilizamos recursos nacionales e internacionales, perseguimos fines públicos, tomamos decisiones que afectan a personas y organizaciones, somos muchas veces capaces de influir sobre el sector público o privado, y trabajamos con comunidades y grupos a veces en situación de exclusión y vulnerabilidad. En todas esas situaciones se generan relaciones de poder y una de las formas de que esas relaciones sean de mayor balance, más armónicas, de “poner frenos y contrapesos” es desarrollando un sistema adecuado de rendición de cuentas.

Los órganos de gobierno en nuestras organizaciones en definitiva actúan en representación de los miembros, socios, fundadores de la organización, según el tipo de asociación que estemos hablando. Los socios pueden ser personas, pero también otras organizaciones, como en el caso de redes, asociaciones de organizaciones, federaciones. Las organizaciones de la sociedad civil muchas veces son personas jurídicas con reconocimiento del Estado, otras veces son asociaciones de hecho y no tienen personería jurídica, pero pueden tener sus estatutos, reglamentaciones y formas de toma de decisiones y de gobierno plenamente definidas y acordadas.

La transparencia como eje del desarrollo de la organización

- El órgano de gobierno puede aprobar una política de transparencia y velar por su cumplimiento. La política de transparencia debe incluir los elementos que la organización se compromete a transparentar (desde su misión, recursos, fuentes de financiamiento, etc.)
- El personal y organismos ejecutivos deben preservar esa política e implementarla en sus distintos aspectos
- Los nombres de integrantes del órgano de gobierno deben ser públicos en las distintas piezas y herramientas de comunicación de la organización
- Igualmente debe serlo el nombre de la persona (o personas) que ejercen las funciones ejecutivas
- Los requisitos para asociarse a la organización, también deben ser públicos
- Es deseable que la organización tenga una política de manejo de conflictos de interés, sea por actividades, relaciones de parentesco entre miembros de los distintos órganos u otros conflictos que puedan identificarse.

Puntos clave

- ✓ Los tipos de audiencias o públicos de la rendición de cuentas varían de acuerdo a la misión de las instituciones y las diversas estrategias
- ✓ La mayoría de las organizaciones tiene un sistema de múltiples audiencias que demandará prioridades en los contenidos y formatos de la rendición.
- ✓ En su relación con actores externos y a la interna de la organización se generan relaciones de poder y una de las formas de que esas relaciones sean de mayor balance, más armónicas, de “poner frenos y contrapesos” es desarrollando un sistema adecuado de rendición de cuentas.

¿Cuáles son los mecanismos? Herramientas y procesos

De acuerdo con Alnoor Ebrahim¹ en los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas podemos distinguir entre “herramientas” y “procesos”.

- Las **herramientas** son instrumentos o técnicas que generalmente se aplican durante un período limitado de tiempo y tienen como resultado un documento o producto y suelen repetirse en el tiempo. Por ejemplo los informes o evaluaciones de desempeño que se repiten semestral o anualmente, o las memorias anuales de muchas organizaciones.
- Los **procesos** son más amplios y más multifacéticos que una herramienta, pero también son menos tangibles y menos acotados en el tiempo. Un proceso puede perfectamente involucrar varias herramientas en la rendición de cuentas deseada y como ejemplos podemos mencionar procesos

participativos o de autorregulación: en el proceso de autorregulación un grupo de organizaciones puede usar varias herramientas, como la transparencia activa en las páginas web, un código acordado entre todas las organizaciones y las memorias anuales.

El rango de mecanismos de rendición de cuentas que utilizan las organizaciones de la sociedad civil es amplio y por lo general se combinan varios mecanismos para poder llegar a las diversas audiencias a las que se rinden cuentas. El mismo Ebrahim nos ayuda con una clasificación interesante, que hemos adaptado y ampliado para estos fines:

- a) La información, los informes públicos
- b) Las evaluaciones y mediciones de desempeño
- c) Los mecanismos participativos y consultivos
- d) La autoregulación
- e) La certificación

¹ Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs / Alnoor Ebrahim, 2003

a) La información como mecanismo de rendición de cuentas

La información y el acceso a la información son sin dudas las bases ciertas de todo sistema de transparencia, de toda rendición de cuentas clara y, en definitiva, son la base de toda sociedad democrática. La información recorre todos los modelos de rendición de cuentas,

todas sus formas y es de hecho el puente que se establece entre los distintos actores de la rendición de cuentas. Los formatos de información más usuales son las páginas web y blogs, las notas de prensa escritas o radiales, los balances contables, los informes anuales y memorias, los folletos y otros materiales de divulgación.

Información: la base de la transparencia activa

Una noción muy interesante en el marco del acceso a la información es el concepto de Transparencia Activa. Este término nace del mundo de las tecnologías de la información y comunicación y se refiere a la información que llega a los grupos de interés y personas interesadas en tiempo y forma que la hace pertinente y útil. En el ámbito del acceso a la información pública se utiliza como la política de organizaciones, públicas y privadas, de publicar y diseminar cierta información esencial, a través de medios accesibles al público, y en forma permanente y actualizada.

La transparencia activa en algunos casos, como por ejemplo en Chile es obligatoria para las instituciones públicas, ya que la ley 20.285 (2008) de transparencia y acceso a la información exige un mínimo de información que debe estar publicada en los sitios web de organismos como ministerios, municipios y otros entes estatales.

Pero las organizaciones de la sociedad civil podemos adoptar una política de transparencia activa, publicando en nuestros sitios web de forma voluntaria información relevante para distintos grupos de involucrados, desde la opinión pública, las personas que se benefician de nuestro trabajo o quienes aportan recursos. ¿Qué información transparentar en una política de transparencia activa? Este es un tema de discusión y de trabajo de varios conglomerados nacionales y organizaciones internacionales.



La organización Chile Transparente por ejemplo propone un conjunto de estándares que las organizaciones de la sociedad civil deben cumplir. Esos 25 estándares están compilados en la publicación de Chile Transparente disponible en <http://www.chiletransparente.cl>

También los donantes tanto públicos como privados en general requieren informes periódicos a las organizaciones que apoyan. La información requerida varía enormemente de donante a donante, y va desde formatos preestablecidos para informes cuatrimestrales excesivamente detallados sobre la ejecución de los fondos, hasta donantes que no apoyan organizaciones de base, sino que requieren obligatoriamente de la personería jurídica. Otros donantes exigen breves informes anuales, y con mayor énfasis en el impacto y resultados más que en los aspectos detallados de la ejecución. La sofisticación de la rendición en este plano ha llevado a que muchas ONG con múltiples donantes hagan auditar anualmente su actividad por empresas comerciales, de forma de satisfacer la creciente demanda de sus fuentes de financiamiento. En la mayoría de los casos, la información a los donantes enfatiza lo financiero y lo contable y no prioriza el aprendizaje y el impacto logrado.

b) Las evaluaciones y las mediciones de desempeño

La evaluación ha sido una herramienta y a la vez un proceso para las organizaciones de la sociedad civil, por muchos años. Las evaluaciones internas se combinan con evaluaciones externas, que muchos donantes realizan a sus beneficiarios. Estas evaluaciones en general analizan

hasta qué punto las metas y objetivos del programa se han cumplido (corto plazo) y en algunos casos los impactos de mediano y largo plazo. Las evaluaciones internas se han popularizado y en las mismas la organización mide su propio progreso y las combinaciones de ambos métodos son también frecuentes.

Existen tensiones en el campo de la evaluación, como por ejemplo:

- ¿Qué medir y qué evaluar? ¿Qué evaluar en el trabajo de una organización? ¿Son los productos más importantes que los procesos?
- Los costos de la evaluación, la pertinencia y relevancia de la misma, el tiempo y esfuerzos que requiere en organizaciones que no disponen del personal e infraestructura para atender simultáneamente la evaluación y sus actividades.
- Hay muchos que avanzar. Muchas veces nos referimos a las actividades que hicimos o los productos que logramos y no al impacto que tuvimos. Muchas veces hablamos de resultados, que no es lo mismo que el impacto. ¿Cómo pasar entonces de productos a resultados y de resultados a impacto?

- El propósito de la evaluación es otra tensión. El hecho que muchas veces se tienda a privilegiar el corto plazo y no la misión y el aprendizaje en una evaluación ha sido a menudo planteado. El uso potencial de la evaluación como herramienta de aprendizaje todavía no es una práctica corriente y si bien se asume su importancia, necesidad y vínculos, muchas organizaciones reconocen que no han logrado establecerlos. Las evaluaciones son vistas como mecanismos de control y no como herramientas de aprendizajes: en esta errada visión colaboran tanto donantes como las propias organizaciones, según entienden muchos protagonistas de este tema en la región.

En distintos sondeos realizados en América Latina, las autoevaluaciones aparecen como un mecanismo frecuente, con distintos formatos y énfasis. La organización HelpArgentina desarrolló una herramienta para el autodiagnóstico y fortalecimiento institucional, que aspira generar conocimientos para la acción, con base en una serie de principios de buenas prácticas.



c) *Los mecanismos participativos y consultivos*

La participación es un proceso importante en la rendición de cuentas. La consulta con la comunidad, en sus variadas formas, y la contribución de la comunidad al diseño, identificación, y posterior ejecución de un proyecto son un actual gran desafío para las organizaciones sociales. La participación de los beneficiarios parece ser un objetivo de muchos, pero un logro de pocos. La cultura de participación, o de no participación, puede estar en el meollo del problema.

Impacto versus Resultados

Es muy común que las organizaciones cuenten con instancias de evaluación de resultados en la mitad y al final de un proyecto. Estas evaluaciones se centran en conocer los efectos en el corto y mediano plazo de las actividades que se realizaron en el proyecto. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no dan cuenta "de qué ha cambiado" (en una comunidad determinada por ejemplo) luego de la implementación de un proyecto. Para conocer eso, debe realizarse una evaluación de impacto. Como el impacto son cambios en el largo plazo y de manera sostenida, este tipo de evaluaciones deben hacerse unos años posteriores al finalizarse un proyecto. En suma, pasar de los resultados al impacto es empezar a responder la pregunta ¿qué cambió con la aplicación del proyecto?, y no la pregunta ¿qué se hizo en el proyecto?

Zigla Consultores
(www.ziglaconsultores.com)
*Mapa de Monitoreo y Evaluación de
impacto social*

En los distintos países de América Latina, se detecta un número muy limitado de iniciativas orientadas a rendir cuentas a los beneficiarios y éstas son puntuales y limitadas a un proyecto en particular y no sobre la actuación en general de la organización. Los beneficiarios son aquellos que se favorecen de la actividad de las organizaciones de la sociedad civil, los actores principales en una intervención social que generalmente se encuentran en situación de pobreza, vulnerabilidad y marginación, lo cual se plantea como una limitante.

Asambleas
Consultas públicas
Cabildos abiertos

Buzones de sugerencias
Encuestas de satisfacción
Evaluaciones

Reuniones
informativas
Evaluaciones
participativas
Encuestas

d) La autorregulación

Las propias organizaciones y sus redes realizan esfuerzos sustantivos para el desarrollo de herramientas que sirvan para su rendición de cuentas. La autorregulación, el “regularse a sí mismo” o la capacidad basada en la autocrítica de la propia práctica es un mecanismo al que adhieren de forma creciente las organizaciones de la sociedad civil. En muchos casos la organización de forma individual diseña un código de práctica que regule y estandarice sus procedimientos, en el que se establezcan derechos, responsabilidades y mecanismos de eventuales sanciones. Las organizaciones de segundo grado juegan un papel muy importante en la autorregulación, y es donde se visualizan interesantes ejemplos, que ilustran la importancia del tema:

- Códigos de conducta y de ética, cartas de principios;
- Carta de responsabilidad a nivel internacional;
- Conjunto de estándares de integridad, de afiliación voluntaria
- Directrices de buenas prácticas



a) La certificación

Mientras la autorregulación en sus distintas formas se refiere esencialmente a la disposición voluntaria de una organización o al trabajo conjunto de organizaciones pares (en una asociación de segundo grado, en una asociación creada a propósito), la certificación tiene participación de una agencia externa. Es entonces un agente externo quien valida, analiza, y finalmente “certifica” la organización en cuestión. Es un mecanismo que ha despertado adhesiones y serias críticas, y quizás por las reservas de muchos sectores, la certificación no es una práctica usual.

El caso de **Fundación Lealtad de España** y su mecanismo de certificación ha despertado mucho interés y ha sido muy controversial. La Fundación Lealtad publica su “Guía de la Transparencia y las Buenas prácticas de las ONG”, en la que analiza a las ONG sobre la base de nueve principios. www.fundacionlealtad.org

El **CEMEFI de México** lleva adelante la Certificación en institucionalidad y transparencia, que se basa en 10 indicadores que son verificados y certificados por el CEMEFI. www.cemefi.org

Autorregulación colectiva

La Iniciativa Regional Rendir Cuentas está conformada por un conjunto de organizaciones de la sociedad civil de América Latina y el Caribe que han unido fuerzas para promover la transparencia y rendición de cuentas. Desde 2009 bajo el liderazgo de la Confederación Colombiana de ONG, la Red ONG por la Transparencia, CIVICUS y el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) se han buscado instaurar prácticas sistemáticas de autorregulación, a través del aprendizaje mutuo, de la transferencia y adopción de estándares voluntarios y comunes. La iniciativa está integrada por 32 organizaciones ocho países de América Latina y el Caribe, que se han unido para trabajar en dos niveles:

I) Identificación, análisis, sistematización y difusión de buenas prácticas de las organizaciones de la sociedad civil en transparencia y rendición de cuentas, a partir del trabajo de recopilación orientado a conocer, comunicar, socializar y visibilizar informaciones, conocimientos, experiencias y aprendizajes en el tema.

II) Promoción de prácticas de autorregulación de las organizaciones de la sociedad civil, a través de la adopción de estándares voluntarios y comunes de transparencia que se irán insertando en su cultura organizacional.

Visitando la web www.rendircuentas.org se puede acceder a la rendición social de cuentas de cientos de organizaciones en América Latina y a los ejercicios de rendición de cuentas colectivo de Uruguay, en el que han participado más de 100 organizaciones.



Asimismo la Iniciativa ha elaborado una herramienta de autoevaluación basada en los estándares de transparencia y rendición que está disposición de todas las organizaciones interesadas en:

<http://rendircuentas.org/2012/10/manual-de-autoevaluacion-rendir-cuentas/>

Puntos clave

- ✓ En los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas podemos distinguir entre “herramientas” y “procesos”.
- ✓ El rango de mecanismos de rendición de cuentas que utilizan las organizaciones de la sociedad civil es amplio y por lo general se combinan varios mecanismos para poder llegar a las diversas audiencias a las que se rinden cuentas.
- ✓ Algunos de los mecanismos más utilizados son los sistemas de información, los mecanismos consultivos y participativos, las evaluaciones y los procesos de autorregulación o de certificación.

Pasos para elaborar un plan de transparencia y rendición de cuentas

Todo sistema de rendición de cuentas debe responder a la visión y misión de la organización, y considerar las necesidades y expectativas de todos los actores claves que se relacionan con la organización. Junto con esto hay que crear las estrategias, los diversos tipos de información a brindar, utilizar distintas herramientas o mecanismos y diseñar formas de comunicar. En la construcción de un verdadero sistema donde se tengan en cuenta nuestra misión, estrategias, nuestro conjunto de relaciones, sus necesidades, sus expectativas, la información que debemos generar para cada grupo de relaciones, es muy importante identificar adecuadamente los componentes, quienes integran ese sistema de relaciones, cuales son los mecanismos de comunicación con todas esas partes interesadas.... Para implementar un sistema de transparencia y rendición de cuentas se pueden plantear algunas orientaciones o posibles pasos a tener en cuenta:

1

Registro de los procesos

El paso inicial y sin el cual cualquier iniciativa de transparencia y rendición de cuentas puede fracasar, es llevar un registro de las actividades, los proyectos, de la información financiera y contable, de la toma de decisiones a nivel de las Comisiones Directivas, de las reuniones de equipo, de las evaluaciones y de todos los asuntos institucionales. Estos registros y sistematizaciones, como actas, memorándums, informes, brindarán los insumos necesarios para cualquier sistema integral de transparencia y rendición de cuentas, y fortalecerán la gobernanza interna, la democracia y el clima institucional.

2

Trabajar en torno a la misión

Pensar la misión y la visión de la organización, definirla o actualizarla según el caso, para que sea la guía de nuestras acciones, es un ejercicio fundamental a realizar conjuntamente con todo el equipo de la organización. Es una reflexión clave para comprender el proceso de rendición de cuentas y no perder perspectiva en el camino.

Preguntas orientadoras para hacer un análisis de la visión y misión

- ¿Cuál es la visión y la misión de tu organización?
- ¿Cómo se relacionan los valores y principios de la organización con la rendición de cuentas?
- ¿Cuáles son las relaciones principales de la organización? Sus socios, actores clave, donantes, y otros interesados
- ¿Qué relaciones son prioritarias y por qué?
- ¿Qué tipo de información es importante brindar a cada uno de los casos y al público en general?

Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía, CARE Perú

3

Mapeo de audiencias o interlocutores

A la luz de la misión y objetivos institucionales es deseable que la organización pueda identificar cuáles son sus interlocutores o los públicos con los que trabaja, interactúa o está vinculado. Analizar en qué forma la organización está o no está rindiendo cuentas a esos actores, permitirá identificar con cuáles habría que fortalecer el vínculo y con cuáles establecerlo en el caso que no exista.

Algunos públicos posibles:

- Ciudadanía
- Comunidad
- Vecinos
- Beneficiarios
- Autoridades a nivel local o nacional
- Socios de la organización
- Voluntarios/as
- Organizaciones pares
- Donantes nacionales o internacionales
- Redes de las que se forma parte

4

Diseño de herramientas o procesos a desarrollar

La realización de un ejercicio de reflexión sincero, responsable y compartido en el equipo, permitirá identificar y priorizar las audiencias, evaluar la forma en las que se está llegando y evaluar si la transparencia recorre todos los ámbitos del quehacer institucional. A partir de este análisis se podrán comenzar procesos o generar nuevas herramientas o se podrán adecuar y mejorar aquellas que ya estén en

funcionamiento. Por ejemplo, las acciones pueden ir desde brindar mayor información en la web hasta generar canales permanentes de intercambio con los beneficiarios.

La elección de los mecanismos a llevar adelante depende de la misión institucional y sus interlocutores y también de las capacidades y recursos institucionales. Cada organización debe evaluar que acciones puede desarrollar a corto, mediano y largo plazo, y qué oportunidades tiene además de involucrarse en procesos colectivos en el marco de redes u organizaciones de segundo grado de las que forme parte.

Cuadro para facilitar la evaluación y selección de herramientas informativas para los distintos públicos

HERRAMIENTAS PÚBLICOS	Información a la prensa	Página web	Folletos	Balance contable	Redes sociales	Otras
socios						
donantes						
equipos de trabajo						
beneficiarios						
comunidad						
público en general						
organizaciones pares						
autoridades públicas						

En algunos casos en el marco de esas entidades colectivas hay lineamientos o pautas definidas como requisito para ser parte, que deben ser tenidas en cuenta, por ejemplo Códigos de ética o de conducta, decálogos de buenas prácticas o pautas de relacionamiento institucional. La elección de herramientas basadas en la información o de procesos consultivos dependerá de cada misión, de sus interlocutores y de sus capacidades.



Revisión y evaluación

Una vez al año o cada dos años, la organización debería realizar una revisión y evaluación del nivel de implementación de su sistema de transparencia y rendición de cuentas. Analizar las prácticas institucionales permitirá medir el nivel de avance logrado e identificar las áreas en las que todavía se debería avanzar.

Puntos clave

- ✓ Un sistema de rendición de cuentas debe responder a la misión institucional y considerar las necesidades y expectativas de todos interlocutores de la organización.
- ✓ Para implementar un sistema de transparencia y rendición de cuentas se pueden plantear algunas orientaciones o posibles pasos a tener en cuenta.
- ✓ Pasos a tener en cuenta para implementar un sistema de rendición de cuentas: registro de los procesos, trabajar en torno a la misión, mapeo de audiencias o interlocutores, diseño de herramientas o procesos a desarrollar, revisión y evaluación.

Transparencia, rendición de cuentas e incidencia

La incidencia política son los esfuerzos realizados desde la sociedad civil para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de diversos mecanismos de persuasión o presión ante autoridades u otros ámbitos de toma de decisiones. La incidencia política es una forma de participación de la ciudadanía, que le permite posicionar en la agenda pública los temas que afectan sus vidas.

Los mecanismos y los procesos de incidencia no están exentos de complejidad, lo que depende significativamente del nivel al que se quiera alcanzar con las acciones, por lo que la elección de esos niveles y los ámbitos de la incidencia será un aspecto clave en la definición de cualquier plan de incidencia. Las acciones de incidencia pueden tener lugar a un nivel local, nacional, regional o internacional y se puede llevar a cabo en cualquiera de las fases del ciclo de la política pública: establecimiento de la agenda; diseño o formulación de políticas; implementación; control y evaluación.

Poder incidir y ejercer el derecho a la participación en los asuntos públicos por parte de la sociedad civil implica una serie de condiciones en el ámbito de la sociedad civil y el establecimiento de una serie de obligaciones correlativas por parte del Estado.

“La incidencia en la política tiene como meta la relación con el Estado -a nivel nacional y local- para incidir en su funcionamiento y en las decisiones y contenido de las políticas públicas. El vínculo con grupos de influencia como partidos políticos, sindicatos, cámaras empresariales, clubes, iglesias, organizaciones no gubernamentales, entre otros actores de la sociedad, forma parte del ejercicio de la incidencia.”

El arte de la incidencia política. Guía metodológica para fortalecer el accionar de las organizaciones sociales, CNSMujres, 2010

Por una parte, desde el Estado se deben establecer espacios específicos para la participación y se debe garantizar un escenario adecuado para esas acciones de incidencia. Por ejemplo, la transparencia y el acceso a la información son imprescindibles en tanto es preciso contar con la información sobre la

Ley de acceso a la información pública N° 18.381

El acceso a la información pública es un derecho de todas las personas, sin discriminación por razón de nacionalidad o carácter del solicitante, y que se ejerce sin necesidad de justificar las razones por las que se solicita la información.

De acuerdo con lo establecido por el artículo 15 de la ley referida, ante la petición formulada por el interesado, el organismo requerido está obligado a permitir el acceso, si es posible, contestar la consulta en el momento en que sea solicitado. En caso contrario tendrá un plazo máximo de veinte días hábiles para permitir o negar el acceso o contestar la consulta. El organismo requerido sólo podrá negar la expedición de la información solicitada mediante resolución motivada del jerarca del organismo que señale su carácter reservado o confidencial, indicando las disposiciones legales en que se funde.

Vencido el plazo de los veinte días hábiles desde la presentación de la solicitud, si no ha mediado prórroga o vencida la misma sin que exista resolución expresa notificada al interesado, éste podrá acceder a la información respectiva, considerándose falta grave la negativa de cualquier funcionario a proveérsela.

Guía para el monitoreo y la incidencia política de la sociedad civil organizada, Montevideo, 2010.

implementación de las políticas públicas para poder luego incidir o monitorear su cumplimiento. Contar con una ley de acceso a la información aparece en este sentido como un requisito clave.

Por su parte, las organizaciones de la sociedad civil deben también reunir algunas condiciones básicas para desarrollar procesos de incidencia política de impacto, donde la transparencia y la rendición de cuentas juegan un papel fundamental. De acuerdo con un documento elaborado por la CNSMujeres (2010) algunas de las capacidades fundamentales que debe reunir una organización son:

- **Estructura organizativa**, que por mínima que ella sea, cuente con un equipo donde se reconozcan los talentos y las capacidades y se distribuyan las tareas y responsabilidades. Contar y procurar los recursos necesarios para llevar adelante un plan de trabajo, ya que las posibilidades de ejecución de ese plan dependerán de la posibilidad de contar con esos recursos.
- **Legitimidad y capacidad de liderazgo**, El reconocimiento para hacer lo que se está haciendo es clave, así como los niveles de identificación y representación significativas de quienes en nombre de su casusa se está actuando. La rendición de

cuentas, es el valor y la práctica sobre la que se sustentaría una estrategia de incidencia política basada en la legitimidad y la construcción de confianzas. El poder de movilizar, de convocar, de proponer, de actuar y de denunciar, son imprescindibles para poder tener acciones de incidencia de impacto.

- **Capacidad de negociación.** Esta es la capacidad de generar acuerdos en situaciones de conflicto. Para que todas las partes puedan obtener una respuesta satisfactoria al problema, cada parte debe ser considerado un interlocutor válido.

Principios de la participación

Para fomentar una relación constructiva, a diferentes niveles las ONG y las autoridades deberían actuar según los siguientes principios comunes:

Participación

Las ONG recogen y canalizan las visiones de sus integrantes, beneficiarios o ciudadanos comprometidos. Estos insumos proveen un valor crucial a los procesos de toma de decisiones políticas, ampliando la calidad, la comprensión y la aplicación a largo plazo de la iniciativa, sustentado en parámetros de participación acordados.

Confianza

Una sociedad democrática y abierta, se basa en una interacción honesta entre actores y sectores. A pesar de que las ONG y las autoridades públicas tiene papeles distintos que jugar, la meta común de mejorar la vida de las personas sólo puede ser alcanzada satisfactoriamente si se basa en la confianza, lo que implica transparencia, respeto mutuo y fiabilidad.

Transparencia y rendición de cuentas

Actuar en nombre del interés público requiere apertura, responsabilidad, claridad, tanto de las ONG como de las autoridades públicas, con transparencia y rendición de cuentas en todas sus etapas.

Independencia

Las ONG deben ser reconocidas como organismos libres e independientes, en lo que respecta a sus metas, decisiones y actividades. Tienen el derecho de actuar en forma independiente y defender posicionamientos diferentes al de las autoridades con las que pueden cooperar de otra manera.

Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process, 2009 (Traducción Propia)

Puntos clave

- ✓ La incidencia política es una forma de participación de la ciudadanía, que le permite posicionar en la agenda pública los temas que afectan sus vidas.
- ✓ El Estado debe establecer espacios específicos para la participación y se debe garantizar un escenario adecuado para esas acciones de incidencia.
- ✓ Las organizaciones de la sociedad civil deben también reunir algunas condiciones básicas para desarrollar procesos de incidencia política donde la transparencia y la rendición tiene un papel fundamental para garantizarlas.

Fuentes bibliográficas

Care Perú (2010), Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía, Lima, 56 p.

Cruz, Anabel e Inés Pousadela (2008), Ver a través. Poder, rendición de cuentas y sociedad civil, Montevideo, 190 p.

CNS Mujeres (2010), El arte de la incidencia política: guía metodológica para fortalecer el accionar de las organizaciones sociales, Montevideo, 19 p.

Proyecto J (2010), Guía para el monitoreo y la incidencia política de la sociedad civil organizada, Montevideo, 39 p.

Conference of INGOs of the Council of Europe (2009), Code of good practice for civil participation in the decision-making process, Bruselas, 17p.

Sirker, Karen. Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas, s/f 55 p.

Weyrauch, Vanesa; Julia D'Agostino y Clara Richards (2010), Aprendices, hacedores y maestros, Buenos Aires, 120 p.

Este material fue elaborado por Instituto de Comunicación y Desarrollo con el apoyo de CIVICUS en el marco del Nelson Mandela-Graça Machel Innovation Awards 2012. Montevideo, mayo 2013