



## Observatorio del Tercer Sector

### 01 Colección Herramientas OTS

# La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector

Reflexión y autodiagnóstico

**Núria Valls**  
**Pau Vidal / Sara López**



Valls, Núria (Valls Carol)

La Transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector : reflexión y autodiagnóstico. – (Colección Herramientas OTS ; 1)

Bibliografía

ISBN 9788461316953

I. Vidal, Pau (Vidal García) II. López, Sara (López Marchena) III.

Observatori del Tercer Sector IV. Títol V. Col·lecció: Col·lecció Eines OTS. Castellà ; 1

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

061.235:657

*La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector. Reflexión y autodiagnóstico.*

Realizado por: Núria Valls (dirección), Pau Vidal y Sara López.

Colaboradora: Núria Tarragó.

Observatorio del Tercer Sector 2008.

ISBN: 978-84-613-1695-3

Depósito legal: B.29841-2009



**Observatorio  
del Tercer Sector**

[www.observatoriortercersector.org](http://www.observatoriortercersector.org)

Balmes 7, 1ª planta - 08007 Barcelona

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

# La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector

1. Introducción .....	4
PARTE I. REFLEXIÓN .....	5
2. ¿Por qué es importante la transparencia? .....	5
3. Conceptos básicos sobre la transparencia y la rendición de cuentas .....	7
3.1. Rendición de cuentas .....	7
3.2. Transparencia .....	9
3.3. Involucrados.....	10
3.4. Herramientas.....	11
4. Hacia la cultura de la transparencia.....	12
5. Estudio sobre el uso de la página web como herramienta de transparencia.....	14
5.1. Presentación del estudio.....	14
5.2. Indicadores y datos .....	14
5.3. Reflexiones.....	17
PARTE II. ACCIÓN .....	18
6. Herramientas de transparencia en la práctica.....	18
6.1. Análisis de indicadores .....	18
6.2. Ideas para mejorar la página web y la memoria .....	22
6.3. Otras herramientas.....	26
7. Conclusiones.....	27
PARTE III. AUTORREFLEXIÓN.....	28
8. Cómo trabajar las fichas de autorreflexión.....	28
9. Fichas de autorreflexión .....	29
9.1. La cultura de la transparencia .....	29
9.2. La página web .....	31
9.3. La memoria .....	33
9.4. Otras herramientas de transparencia.....	35
10. Valoración global .....	37
ANEXO .....	40
Anexo I. Bibliografía.....	40

## 1. Introducción

El cuaderno *La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector*, primer número de la Colección Herramientas OTS, tiene como objetivo principal clarificar conceptos y ofrecer unas pautas de actuación a las entidades, para que éstas incorporen la transparencia en la cultura de la organización.

La transparencia y la rendición de cuentas son un valor básico en una organización del tercer sector hoy en día. En los últimos años se ha desarrollado un discurso sólido que vincula la transparencia con la misión y los valores de la entidad y que ayuda a generar confianza social. Las entidades deben hacer esfuerzos individuales y como sector para incorporar y consolidar la transparencia como un elemento básico y distintivo del sector no lucrativo.

En este sentido, el rol de las entidades de segundo y tercer nivel es clave para facilitar la reflexión y las pautas que ayuden a optimizar esfuerzos y facilitar avances a las entidades de base.

La publicación tiene tres partes:

Una primera parte de **reflexión**, donde se explica la importancia de la cultura de la transparencia y se sitúan los conceptos básicos para entenderla. En esta primera parte, también se presentan los resultados de un estudio que se realizó sobre el uso que hacen las entidades sociales de la web como herramienta de rendición de cuentas y transparencia.

El segundo apartado es de **acción**. En él se reflexiona sobre diferentes herramientas. Además se señalan algunas pautas a seguir y a tener en cuenta a la hora de utilizarlas.

La tercera parte es de **autorreflexión**, con unas fichas para que las entidades hagan un test de autodiagnóstico. Son unas orientaciones en forma de preguntas que pretenden ser una herramienta para poder aplicar lo que se expone en el cuaderno al contexto de cada entidad.

Además, en el anexo, hay una breve bibliografía complementaria.

## PARTE I. REFLEXIÓN

### 2. ¿Por qué es importante la transparencia?

En los últimos años, el tercer sector ha incrementado sus dimensiones y su impacto en la sociedad. Las entidades han adquirido un rol más relevante en la sociedad y un mayor reconocimiento como agente de transformación social.

Se ha pasado de un contexto en el que se otorgaba legitimidad a las organizaciones del tercer sector simplemente por su propia razón de ser y por la base ética de sus actuaciones, a un contexto donde cada vez se exige más a las entidades. Esto implica que las organizaciones no deben estar centradas sólo en desarrollar su labor, sino que deben mostrar y explicar que lo que hacen, lo hacen bien. Se ha perdido, pues, la “**inocencia**” de hace unos años. Así mismo, el debate suscitado a raíz de algunos casos de irregularidades por parte de algunas entidades en el 2007 y la irrupción de un discurso crítico hacia el sector, ha generado una cierta crisis de confianza.

Así, este nuevo contexto social conlleva la idea de que no todo vale para conseguir **legitimidad**. La credibilidad de las organizaciones no lucrativas depende, en gran medida, de la confianza social que éstas sean capaces de generar. Esta **confianza social** es el motor de las entidades, puesto que es lo que les permite tener una base social comprometida, unos financiadores que le apoyen, unos recursos económicos, en definitiva, lo que les da legitimidad para llevar a cabo su labor.

Las organizaciones tendrán más impacto social y más capacidad de actuación en la medida en que consigan, no sólo lograr confianza social, sino mantenerla e incrementarla. No obstante es un reto para las entidades, porque es difícil conseguirla y fácil perderla.

---

#### Esquema I. Confianza social



Fuente: Observatorio del Tercer Sector

La confianza social no surge de forma espontánea, sino que es el resultado de un trabajo bien hecho, una trayectoria, una implicación social, un impacto, unos resultados, unos valores presentes en la actividad diaria de la entidad, en definitiva, una determinada manera de trabajar.

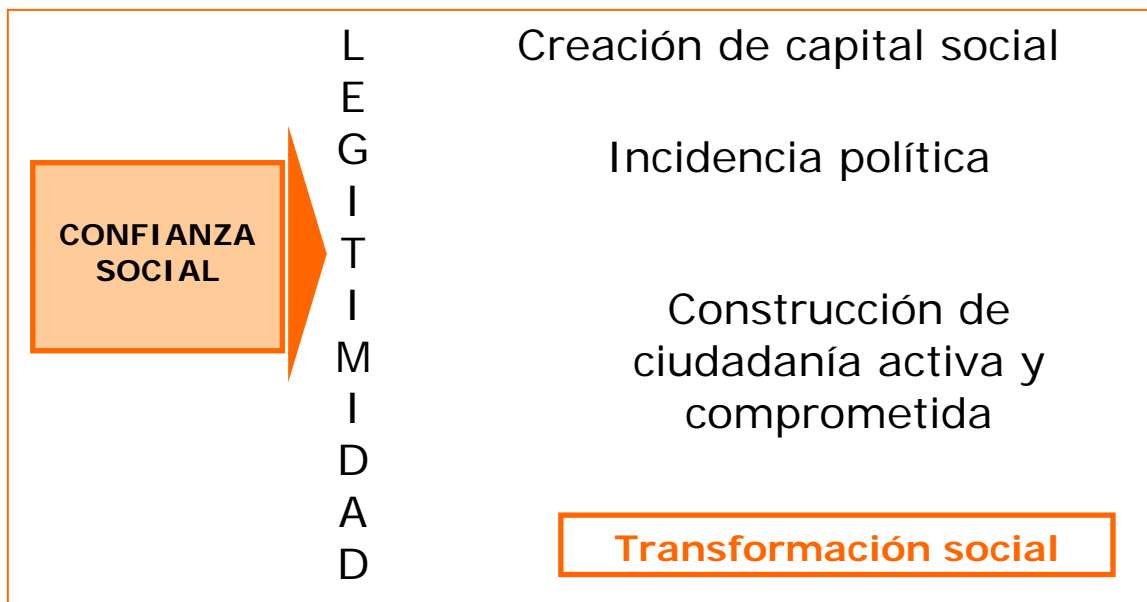
Por otro lado, las entidades tienen cada vez más un mayor reconocimiento social por parte de la opinión pública. Los ciudadanos de este país confían más en las entidades que en los partidos políticos. Este hecho hace que aumente la responsabilidad de las organizaciones, para hacer incidencia política y contribuir a la construcción de una ciudadanía activa y comprometida.

En este marco, los conceptos de **transparencia y rendición de cuentas** se convierten en elementos clave. Dos conceptos que, día a día, se van consolidando como un **valor básico y distintivo** del tercer sector.

El sector no lucrativo tiene que ser coherente con su razón de ser, actuar desde una responsabilidad colectiva e incorporar la cultura de la transparencia para generar vínculos sólidos con la sociedad y así, confianza social.

Este contexto actual de "crisis de confianza" es, sin duda, una buena oportunidad para reflexionar sobre la importancia de la transparencia y para visibilizar el trabajo bien hecho y las buenas prácticas existentes; del mismo modo que para seguir trabajando, sin retorno, en esta evolución hacia la cultura de la transparencia.

## Esquema II. Legitimidad



Fuente: Observatorio del Tercer Sector

### 3. Conceptos básicos de transparencia y rendición de cuentas

#### 3.1. Rendición de cuentas

El concepto rendición de cuentas hace referencia a la explicación de aspectos organizativos tales como la razón de ser y los valores de la entidad, las actividades, su impacto, la financiación, el equipo, las políticas de gestión y desarrollo de personas, la visión que tiene de la sociedad, las políticas de comunicación, etc.

El término está cercano al concepto anglosajón de **accountability**, que literalmente significa responsabilidad. La **accountability** es una decisión voluntaria de la entidad, un compromiso ético y de responsabilidad de sus actuaciones, que va más allá de la rendición obligatoria en relación a las cuentas económicas.

Muchas veces las entidades creen que rendir cuentas es sólo una cuestión de números y que con tener las cuentas claras ya es suficiente, olvidan la otra parte. Cuando se habla de rendición de cuentas se hace referencia a algo más, es ofrecer una **visión global de la organización**.

Es decir, de la misma manera que las entidades no lucrativas deben ser capaces de dar respuesta a cuestiones económicas, también deben afrontar preguntas tan frecuentes como:

- ¿quién forma parte de los órganos de gobierno?
- ¿quiénes son los destinatarios de las intervenciones?
- ¿cómo trabaja la entidad?
- ¿cuál es la misión de la entidad?
- ¿quiénes forman el equipo?, etc.

---

#### Esquema III. Rendición de cuentas



Fuente: Observatorio del Tercer Sector

La cuestión más compleja es cómo medir el impacto de las actividades que realiza la entidad. Cuantitativamente se puede saber cuántas personas asisten a una actividad o cuántas se benefician de los proyectos, pero lo más complicado es explicar cómo se mejora la calidad de vida de las personas usuarias o cómo se cambian las condiciones que generan la exclusión. Sin embargo, el hecho de que sea difícil no quiere decir que se pueda obviar.

El impacto significa también seguimiento, no es una simple evaluación. Obliga a tener un contacto directo con las personas destinatarias y a tenerlas en cuenta. Si se hace así, se obtendrá una respuesta más cualitativa.

*“No hay que decir sólo el número de personas que participan en una actividad, eso ya lo hacemos, sino que tenemos que dar un paso más, y ver cómo ha influido nuestra actuación”.*

*“Una buena pregunta sería: ¿Si tu entidad no existiera, qué pasaría? Las entidades de cooperación llevan años preguntándose estas cosas, el ámbito social no tanto”.*

*Participantes de un taller*

### **Beneficios de la rendición de cuentas**

Algunos de los beneficios que se pueden extraer de la rendición de cuentas son: generar una imagen positiva de la entidad, credibilidad, legitimidad y confianza social, además de una sensibilización hacia la ciudadanía.

Con todo, la rendición de cuentas y la transparencia devienen un reto, tanto para las organizaciones como para el propio sector. Se trata de un tema complejo que no tiene una fórmula única, de un proceso donde la clave está en incorporar la transparencia a la cultura organizativa de la entidad, a los valores y al trabajo diario.

*“Yo creo que nos falta incidencia política, es un elemento pendiente que tenemos en el tercer sector”.*

*“¿Cómo se mide el impacto cualitativo? El impacto cuantitativo sí que lo hacemos, pero no llegamos al cualitativo, e incluso a veces tampoco al primero”.*

*Participantes de un taller*



### 3.2. Transparencia

La transparencia se entiende como el **grado de información y la actitud** con que se afronta la rendición de cuentas. Pero no es un término absoluto, sino que este grado está influenciado por variables como la misión, los valores organizativos, la actividad realizada, los destinatarios de las actuaciones, la cultura participativa de la organización o el entorno social, entre otros.

La transparencia debe ser **coherente con la entidad y su misión**. No hay unos parámetros de transparencia para todas las entidades por igual, pero sí que debe haber algunos mínimos, como por ejemplo, explicar los datos económicos, quién forma parte de la junta directiva, qué actividades se hacen o a cuánta gente llegan nuestras acciones.

#### **Coherencia en la entidad**

*Por ejemplo, una entidad que trabaja con temas de violencia de género hay cosas que no puede explicar, como el nombre de las usuarias o la ubicación de los centros de acogida. O una organización que trabaja el tema de la infancia en riesgo de exclusión, no siempre puede publicar en sus informes fotografías de los/las niños/as.*

La idea es incorporar la cultura de la transparencia como algo estratégico y por convicción. Esto implica superar la llamada **cultura del éxito**, presente no sólo en el tercer sector, que consiste en explicar sólo lo que ha salido bien obviando aquellos proyectos o iniciativas que no han tenido tanto impacto. Ser transparentes significa aceptar que hay cosas que no salen bien, por eso las entidades tienen que ser autocríticas, reflexionar y aprender también de los errores.

***Hay que superar la cultura del éxito y no explicar sólo lo que ha salido bien. Las entidades tienen que ser autocríticas.***

Otro tema es la **cultura de la competencia** entre las organizaciones. Intercambiar experiencias, herramientas y conocimientos es una forma de colaborar por la mejora del sector. La transparencia ha de ser un reto no sólo individual de cada entidad, sino de carácter sectorial, donde el sector no lucrativo se implique y trabaje para generar vínculos sólidos con la sociedad, fortaleciendo la confianza social.



### 3.3. Involucrados

Para abordar la rendición de cuentas y la transparencia es necesario reflexionar sobre cuáles son los involucrados de la entidad – externos e internos- y sobre qué herramientas son las más eficaces para llegar a ellos. Se utilizarán unos instrumentos u otros dependiendo de la realidad de la organización y los involucrados.

Este concepto hace referencia a aquellas personas, entidades y colectivos **vinculados a la organización**, ya sea en relación a su funcionamiento o al impacto de su actividad. A su vez, estos **colectivos** pueden ser de carácter interno (órganos de gobierno, equipo remunerado, voluntariado, personas asociadas, destinatarios, entidades colaboradoras, etc.), o externo (la sociedad en general, administración pública, financiadores, expertos en el ámbito de actividad de la entidad, etc.). Cada organización debe identificar y definir estos grupos en función de su realidad.

La rendición de cuentas tiene diferentes aspectos dependiendo de a quién va dirigida. Por eso, es necesario tener en cuenta qué tipo de información se ofrece a cada grupo de involucrados, cómo se explica y qué herramientas se utilizan.

---

*Las entidades deberían reflexionar sobre el grado de implicación y vinculación que tienen los involucrados con la entidad.*

---

Desde esta perspectiva de rendición de cuentas y transparencia, los involucrados son los **destinatarios finales de la información**, por eso las propias entidades deben reflexionar sobre el grado de vinculación, motivación e implicación que tienen los diferentes grupos con la organización.



### 3.4. Herramientas

Las herramientas son aquellos **mecanismos** que sirven a las organizaciones para rendir cuentas a los involucrados. Dependen de diferentes variables, como el ámbito de actuación de la entidad, el grupo destinatario, la cultura participativa de la organización o la dimensión, entre otros. Estas variables determinan el uso de una u otra herramienta.

Las herramientas se pueden clasificar en diferentes categorías:

-las que están **vinculadas a la comunicación**, como por ejemplo las memorias anuales (de actividades y económicas), las publicaciones propias, los boletines informativos o la página web;

-las que responden a **exigencias legales**, como las cuentas económicas, las liquidaciones periódicas, las inscripciones a registros, u otras que pueden exigir los poderes públicos (ya sean locales, autonómicos o estatales);

-o las vinculadas más a la **participación**, como son los espacios de encuentro, los grupos de discusión, las presentaciones, etc.

Otro tipo de herramientas son las de **autorregulación sectorial**. La propia maduración del sector no lucrativo ha favorecido la aparición de estos mecanismos, como, por ejemplo, los códigos éticos o de conducta.

---

*Los códigos éticos, impulsados por entidades de segundo y tercer nivel, favorecen la colaboración y la cooperación entre las entidades.*

---

Estas herramientas, generalmente impulsadas por las estructuras de segundo y tercer nivel (coordinadoras, federaciones, plataformas de entidades, etc.), suponen un importante mecanismo porque facilitan la colaboración y la cooperación entre las organizaciones, a la vez que visibilizan los valores y los objetivos compartidos. Sin embargo, se ha discutido mucho sobre su eficacia y sus limitaciones, debido a su característica de voluntariedad de adhesión.

Un factor clave en la accesibilidad a la información y como consecuencia, en la rendición de cuentas y la transparencia, han sido las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En este contexto actual, las entidades deben aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC a la hora de rendir cuentas.

En este sentido, las entidades tendrían que buscar un equilibrio entre las diferentes herramientas de rendición de cuentas que utilizan. Para ello es necesario un esfuerzo de gestión y de coherencia por parte de toda la organización.



Un involucrado clave para hacer llegar nuestro mensaje a la sociedad son los **medios de comunicación**. Sin embargo, la relación entre las entidades y los medios a veces no es nada fácil, debido a los diferentes ritmos y rutinas de trabajo que tienen cada parte. Por eso, tanto los medios como las organizaciones deberían seguir trabajando para un mejor entendimiento mutuo.

Pero, si bien es cierto que en los últimos años las entidades han ido tomando consciencia del rol esencial que tiene la comunicación en el propio funcionamiento de su entidad y para la transformación social, aún queda mucho camino por recorrer.

---

*La evolución hacia la cultura de la transparencia es un reto sectorial que afecta a todas las entidades.*

---

La estrategia de comunicación tiene, necesariamente, relación directa con el grado de transparencia que adopta la entidad. En este sentido es necesario que el tercer sector no lucrativo supere esa **cultura del éxito**, de la que hablábamos antes.

Es poco frecuente que las organizaciones de la sociedad civil publiquen autocríticas de sus actividades y de su impacto. Muchas veces piden a los medios, y a la sociedad en general, una cierta benevolencia por la base moral de sus actuaciones y su misión humanitaria y solidaria, que justificaría su labor.

Las entidades deben ser capaces de transmitir a la sociedad cuál es el valor añadido que aportan a través de la rendición de cuentas y la transparencia, para poder ser reconocidos como agentes sociales relevantes.

Ahora bien, la evolución a la cultura de la transparencia es un reto sectorial que afecta a todas las entidades, independientemente del tamaño y el ámbito de actuación. En este sentido, la colaboración y la

---

*Las entidades de segundo y tercer nivel tienen un rol importante, han de ofrecer herramientas para la mejora del sector.*

---

cooperación entre organizaciones y el rol de las entidades de segundo y tercer nivel, es esencial. Deben impulsar esta cultura, apoyar a las entidades de base y ofrecer herramientas para la mejora del sector. El reto es incorporar la cultura de la transparencia en todas las actividades de la entidad como fuente de la cultura organizativa.

#### **ORIENTACIONES PARA LA REFLEXIÓN**

- ¿Qué hacemos y por qué lo hacemos?
- ¿Cómo nos organizamos?
- ¿Cuál es nuestra base social?
- ¿Cuáles son nuestros colectivos prioritarios?
- ¿Quiénes forman nuestra junta directiva?
- ¿Qué impacto social tiene nuestra entidad?
- ¿En qué se basa nuestra legitimidad?
- ¿Qué herramientas utilizamos para rendir cuentas?

## 5. Estudio sobre el uso de la página web como herramienta de transparencia

### 5.1. Presentación del estudio

El Observatorio del Tercer Sector, por encargo de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social, realizó a finales de 2008 un estudio sobre el uso de la web como herramienta de rendición de cuentas y transparencia.

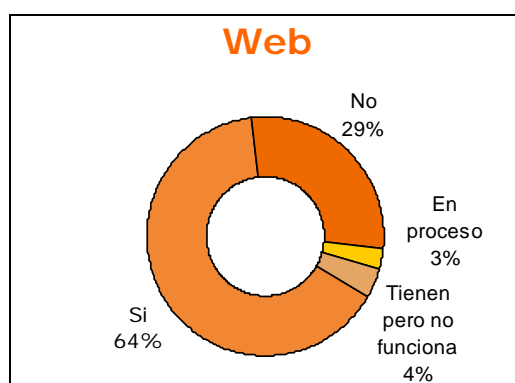
Se realizó un análisis cuantitativo de una muestra de 150 entidades de base del tercer sector social, con el objetivo de ver qué uso se hace de las páginas web a favor de la transparencia y la rendición de cuentas.

### 5.2. Indicadores y datos

El primer indicador que se utilizó para hacer el análisis fue la existencia de página web. Así, de las 150 organizaciones analizadas, el 64% tienen web (96 entidades), el 29% no (43 entidades), el 3% (5 entidades) la tienen en construcción y el 4% (6 entidades), la tienen pero no funciona.

La visión de la web como una herramienta importante para la entidad, para comunicar y rendir cuentas, está adquiriendo cada vez más importancia entre el sector social, pero aún queda mucho camino por recorrer. En este sentido, las ONG de cooperación han avanzado más. Así, un análisis elaborado por el Observatorio del Tercer Sector sobre la transparencia y la rendición de cuentas del sector de cooperación muestra que, de las 108 entidades analizadas, el 79% disponen de web (85 entidades).

Gráfico I. Existencia de página web



Además, se definieron una serie de indicadores de transparencia, agrupados en las siguientes áreas:

- A. Aspectos misionales
- B. Actividades desarrolladas
- C. Ámbito económico - financiero
- D. Equipo de personas
- E. Trabajo en red y comunicación
- F. Accesibilidad de la organización
- G. Interactividad
- H. Actualización de la información
- I. Herramientas específicas de rendición de cuentas

A continuación se detallan todos los datos extraídos del estudio:

### A. Aspectos misionales

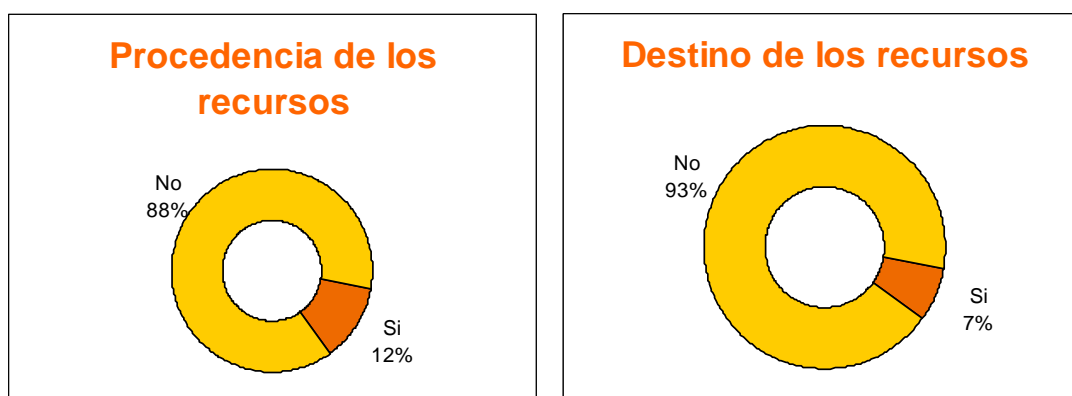
Más allá de los aspectos que configuran la razón de ser de toda organización no lucrativa, los valores identitarios y la visión se configuran como dos elementos igualmente relevantes. Sin embargo, sólo el **18%** de las entidades analizadas explicitan claramente cuál es la **misión** de la organización y el **16%**, cuáles son sus **valores organizativos**. A veces las entidades no lo explicitan, más por omisión que por no querer dar la información.

### B. Actividades desarrolladas

Las entidades explican más el “qué” (lo que hacen) que el “cómo” (cómo lo hacen). Así, la mayoría de las entidades analizadas, el **84%**, **explican las actividades y proyectos** que realizan en su web. Sin embargo, sólo el 9% tienen disponible en su web la memoria del 2007.

### C. Ámbito económico - financiero

Gráfico II. Procedencia y destino de los recursos financieros



En este caso, se ha buscado el grado de accesibilidad a la información financiera de las organizaciones a través del sitio web: balances y cuentas de resultados, fuentes de financiación, destino de los recursos económicos, etc.

Sólo el **12%** de las entidades **muestran la procedencia** de los recursos económicos que gestionan y el 7%, la destinación de dichos recursos. El 39% especifican quiénes son sus financiadores y con qué otras organizaciones o entidades colaboran.

### D. Equipo de personas

Un aspecto indicativo de transparencia es explicar quién está detrás de las organizaciones: quiénes conforman los órganos de gobierno de las entidades, el equipo de trabajo operativo, el voluntariado, etc.

De las entidades de base analizadas, sólo **un tercio** explicitan los nombres y apellidos de las personas que forman su **Junta directiva o Patronato**. Por su parte, casi la mitad de las entidades, el **42%**, mencionan algún tipo de información sobre los **profesionales que trabajan** en la organización.

## E. Trabajo en red

El trabajar en red implica un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas ante la entidad de segundo nivel y las otras organizaciones que la conforman. En este sentido, se ha creído importante ver hasta qué punto las organizaciones utilizan los sitios web para visibilizar esta pertenencia a redes. Así, el **39%** de las organizaciones analizadas **mencionan las redes** o entidades de segundo y tercer nivel a las que pertenecen.

## F. Accesibilidad a la organización

Las páginas web son, generalmente, la primera vía de contacto con una organización. A partir de aquí, las personas interesadas en cualquiera de los servicios que ofrece tienen que poder pasar de este primer contacto virtual, a uno más tangible y personalizado. En este sentido, es importante que las entidades ofrezcan en la web los datos de contacto: dirección postal, correo electrónico y teléfono.

El análisis ha puesto de manifiesto que aún hay un **7%** de entidades que **no detallan en su web los datos de contacto**.

## G. Interactividad

Los espacios web aún se constituyen como espacios unidireccionales, les faltan herramientas interactivas y de participación. Tan sólo el **26%** de las páginas web de las entidades analizadas disponen de un **espacio interactivo** de intercambio de opiniones con los visitantes (foros, comentarios a las noticias, etc.)

## H. Actualización de la información

La actualización de una web es un aspecto muy importante, ya que es la ventana al exterior del trabajo diario de la entidad. Hay muchas entidades que sólo actualizan las noticias y no los proyectos. La actualización debe ser global, de toda la web en su conjunto. Además, es importante que aparezca alguna referencia a la fecha de actualización. En este sentido, es destacable que en más de la mitad de entidades analizadas, el 53%, no conste este dato, y que sólo el **15%** actualice la información con una **periodicidad inferior a un mes**.

## I. Herramientas específicas de rendición de cuentas

Si bien todos los elementos analizados hasta ahora son indicativos del grado de transparencia en la rendición de cuentas, se ha observado también si los sitios web se usan como plataformas para difundir y poner al alcance de la sociedad herramientas de rendición de cuentas, como los códigos éticos o de conducta y/o las auditorías.

En este sentido, sólo el **4%** de las entidades explican en su web si tienen alguna **certificación de calidad**, una herramienta específica de rendición de cuentas. Según los datos del estudio, las entidades no especifican en la página web si han hecho alguna **auditoría económica** o si están adscritas a algún **código ético**, tan sólo lo hacen el **4% y el 1%**, respectivamente. Este debería ser un tema de evolución de futuro.

### 5.3. Reflexiones

Existe una generalización del uso de la web como una herramienta de comunicación, pero todavía queda mucho trabajo por hacer para que las organizaciones la conciban como una herramienta de transparencia y rendición de cuentas, y la incorporen a sus valores organizativos.

Según el estudio, las entidades explican más el "qué" se hace, en vez de "por qué" se hace o "cómo" se hace. Es decir, se explican más las actividades y los proyectos que la misión o la estructura organizativa, por ejemplo. Pero no es que se quiera esconder nada, simplemente es que no se piensa en la importancia de explicitar la misión y los valores de la organización, el porqué de la existencia de la entidad.

Comparado con otros sectores, como el de cooperación al desarrollo, el punto de partida de las entidades sociales en el uso que hacen de la web como herramienta de transparencia es más bajo.

Ahora bien, las herramientas por sí solas no garantizan nada. Puede ser que una entidad tenga una web con mucha información, con espacios interactivos y con los datos económicos al día, y que no sea transparente. Las herramientas sólo adquieren sentido en una cultura organizativa consciente del valor de la transparencia como una forma sostenible de relacionarse con la sociedad y como una manera de poner sobre la mesa el compromiso con la misión y los valores que sustentan sus actuaciones.



## PARTE II. ACCIÓN

### 6. Herramientas de transparencia en la práctica

A continuación se reflexiona sobre siete aspectos de transparencia a partir del análisis de algunas herramientas como son la página web y las memorias de las entidades.

#### 6.1. Análisis de indicadores

1. Explicación de las actividades y proyectos
2. Detalle de la información económica
3. Claridad de la información económica
4. Valor que aporta a la sociedad
5. Facilidad de lectura y diseño atractivo
6. Aspectos importantes de la entidad: misión, valores, órganos de gobierno, equipo, datos de contacto, etc.
7. Imagen de seriedad y confianza

#### 1. Explicación de las actividades y proyectos

Las actividades y los proyectos tienen un gran peso en las entidades. En general, el tercer sector explica bastante sus actividades, tanto en las memorias como en las páginas web.

Sin embargo, a veces algunas entidades dan demasiados detalles mezclados. Es necesario que la información esté clara, les falta un ejercicio de síntesis y concreción, sobre todo en las memorias.

Entre los puntos negativos destaca la evaluación y valoración de las actividades. Aunque se detalla qué se ha hecho y cómo, muchas veces no se explica cuantitativamente ni cualitativamente el impacto de esa actividad o proyecto.

Respecto a la actualización de las páginas web, se actualizan más las noticias y algunas actividades que los proyectos. Un aspecto importante para ser transparentes es la actualización de la información en su totalidad. Por eso, se deberían explicar también las fases de los proyectos y su evolución.

*“La mayoría de entidades explican de forma bastante detallada sus actividades y proyectos, pero les falta un ejercicio de síntesis, porque es mejor explicarlo de manera sistemática y con los puntos básicos”.*

*“Hemos echado en falta una valoración cuantitativa y cualitativa de las actividades”.*

*Participantes de un taller*

## 2. Detalle de la información económica

En este apartado, destaca como aspecto positivo el hecho de que casi todas las entidades analizadas ofrecen, de manera más o menos detallada, su información económica tanto en las memorias como en las web.

*“El esfuerzo de hacer una síntesis de los datos económicos en los gráficos, indica un esfuerzo de ser transparentes en la gestión económica”.*

*“En una memoria de una entidad se explicaba la cantidad de dinero que aportaban los socios, pero no el número de socios. Nos parece poco transparente que no lo indiquen.”*

*Participantes de un taller*

Sin embargo, a veces ocurre que no están bien explicados los datos económicos.

Mientras que algunas detallan el balance de resultados, los datos contables, la procedencia y el destino de los recursos económicos, otras no explican ni el presupuesto que tienen, ni el destino del dinero, ni quiénes son sus financiadores, etc.

Respecto a las páginas web, la mayoría de entidades no ofrecen sus memorias económicas ni informes financieros.

Como aspecto negativo destaca la falta de gráficos como elemento visual y de síntesis a la hora de explicar la información económica.

## 3. Claridad de la información económica

La transparencia económica es importante, pero es necesario explicarla de forma clara. Los informes económicos deberían estar explicados de una manera menos técnica y más clara, con el objetivo de que todos los públicos puedan entender los datos.

*“La claridad de la información económica no nos ha gustado porque daban muchos datos, a veces muy concretos, y no se entendía nada”.*

*Participante de un taller*

Incluso, dependiendo de la entidad, se pueden hacer dos versiones de la memoria anual, por ejemplo, dependiendo del público al que esté destinada: las entidades financiadoras, las personas beneficiarias, las personas socias... De esta manera, se puede adaptar la presentación de la información al público destinatario.

## 4. Valor que aporta a la sociedad

Este indicador hace referencia a si en la memoria y en la web aparecen explícitamente la misión y los valores de la entidad.

Es necesario que la misión y los valores aparezcan tanto en la memoria como en la web y cuanto más explícita sea la información, mejor. Es decir, la memoria y la web han de entenderse como un todo, si alguien ve la memoria del 2007 y no está la misión, le faltará información sobre la entidad.

## 5. Facilidad de lectura y diseño atractivo

Respecto al diseño de las memorias y las páginas web, hay memorias que tienen mucho diseño pero están vacías de contenido y otras que tienen un diseño menos visual y atractivo. Lo mejor es un equilibrio y una coherencia entre el diseño, la realidad de la entidad, la misión y la imagen que se quiere transmitir a la sociedad.

Muchas veces el diseño depende de los recursos que se tienen. Dependiendo del dinero que la entidad destine a la memoria, por ejemplo, se podrá hacer a color, con un papel de mejor calidad, con un mayor número de páginas, etc.

Ahora bien, tan importante es el diseño como que estén las ideas claras y transparentes. Es decir, que puede haber memorias o páginas web que sean impecables visualmente, de fácil lectura, sin un diseño muy llamativo.

*“En la mayoría de web no hay la doble A (AA) o la triple A (AAA) de accesibilidad para la gente con alguna discapacidad visual”.*

*“El atractivo de las memorias depende sobre todo de los recursos. Pero no se debería valorar si una entidad es transparente o no, sólo por el diseño”.*

*Participantes de un taller*

## 6. Aspectos importantes de la entidad: órganos de gobierno, equipo, datos de contacto, etc.

Casi todas las organizaciones detallan sus datos de contacto, tanto en las memorias como en las páginas web, sin embargo no hacen lo mismo con las personas que forman los órganos de gobierno. Muchas entidades no especifican los nombres de las personas de la junta directiva, ni del patronato, ni de los consejos asesores, sino que sólo hablan de su existencia.

Tampoco se da mucha información de las personas que forman el equipo, ni del modelo organizativo de la entidad.

Sin embargo, algunas web destacan por su claridad y transparencia a la hora de explicar todos estos datos. Algunas utilizan organigramas, con los nombres de las personas de los órganos de gobierno y con los emails del equipo, e incluso fotografías.

*“A veces la información que aparece en la web está más destinada a los socios que a la gente externa. Una buena idea sería tener diferentes apartados para cada colectivo al que nos queremos dirigir”.*

*Participante de un taller*

## 7. Imagen de seriedad y confianza

Las entidades han de ser coherentes con su misión, sus actividades, sus involucrados, sus elementos de comunicación, etc. Por eso, tiene sentido que una organización que trabaja con niños tenga una web o una memoria divertida y con dibujos, por ejemplo; mientras que no es coherente que una entidad que se dedique a la reinserción de personas en riesgo de exclusión, haga una web con muchas animaciones y colores.

La seriedad y la confianza que pueda transmitir una entidad a través de su web o su memoria tienen relación con el rigor de la organización en

cuestión. Cuanto más rigurosas son las entidades a la hora de comunicar, más confianza social generarán en la sociedad.

Como aspectos negativos que crean desconfianza e influyen negativamente en la imagen de la entidad podemos señalar la falta de información económica y la falta de actualización.

*“El simple hecho de no colgar en la página web la información financiera de la entidad, ya crea un poco de desconfianza”.*

*Participante de un taller*



## 6.2. Ideas para mejorar la página web y la memoria

A continuación se detalla una lista de informaciones básicas que deberían aparecer en una web y en una memoria, así como pautas básicas a tener en cuenta.

### Información que debería aparecer en una página web

#### -Aspectos importantes de la entidad:

- quiénes somos
- historia y trayectoria de la entidad
- la misión y los valores
- la visión
- datos de contacto (dirección postal, email, teléfono...)
- base social
- quiénes forman los órganos de gobierno
- personas que forman el equipo
- complicidad con otras entidades

#### -Información económica:

- informes económicos con las cuentas de explotación
- gráficos con información económica
- procedencia y destino de los recursos económicos

#### -Proyectos y actividades:

- explicación de los proyectos y actividades
- seguimiento de los proyectos
- agenda de actividades

#### -Interactividad:

- herramientas participativas como foros, encuestas, intranet, etc.

### Pautas a tener en cuenta:

**-Coherencia:** las herramientas de transparencia han de ser coherentes con la misión de la entidad, su visión, las actividades y proyectos que realiza, su base social, la imagen que quiere transmitir, etc.

**-Información concreta y clara:** es conveniente que la información esté sintetizada y explicada de manera clara. A veces, se da mucha información mezclada y las ideas no quedan claras.

**-Orden:** una buena estructuración de los elementos de una web favorece la comprensión. Si la información está ordenada será más fácil encontrarla. En este sentido, es necesario que las webs tengan menús y submenús, o incluso un mapa web. Cuando la página web es compleja y contiene mucha información, también sería interesante incluir algún tipo de buscador.

**-Interactividad y participación:** la participación es un valor clave, propio e identificador de las entidades no lucrativas. Para fomentarla, las organizaciones pueden hacer que su página web sea interactiva, utilizando herramientas participativas como los foros, las encuestas, etc.

**-Actualización:** un elemento importante de transparencia es la actualización de la información, siempre adaptada al ritmo de la entidad. Se deberían actualizar, no sólo las noticias y los eventos, sino también los proyectos. Es conveniente hacer un seguimiento de los proyectos y explicar las fases. También hay que actualizar las personas que forman el equipo y los órganos de gobierno, cuando éstos cambien.

**-Impacto social:** las entidades sociales trabajan para contribuir a la transformación social, por lo que su impacto en la sociedad es muy importante, sin embargo, su medición es difícil. Cuanto mayor impacto social tengan las entidades, más confianza y legitimidad tendrán. En este sentido, las organizaciones deberían explicar el impacto que tienen sus actuaciones, no sólo cuantitativamente sino también cualitativamente, con unos indicadores de impacto y unas valoraciones.

**-Accesibilidad:** se debería tener en cuenta la posibilidad de incorporar a la web el sistema de la triple A (AAA), que aumenta el tamaño de la letra para que las personas que tengan alguna discapacidad visual puedan tener accesibilidad a la información.

**-Visibilidad de la base social:** La base social debe estar reflejada, de alguna manera, en la página web: las personas socias, las personas que trabajan, las entidades colaboradoras y con complicidad, los órganos de gobierno, el voluntariado, etc.

---

***La implicación de todo el equipo en el mantenimiento de la página web es importante para que sea coherente con la misión y los valores de la entidad.***

---

**-Rigurosidad:** la rigurosidad y el buen hacer son pilares claves que generan legitimidad y confianza. En este sentido, las entidades deben cuidar el lenguaje que utilizan, que no haya faltas de ortografía en los textos, que los enlaces funcionen, etc.

**-Implicación de todo el equipo en el mantenimiento de la página web:** normalmente hay una o dos personas, dependiendo del tamaño de la entidad, que se responsabilizan de la página web, pero lo mejor es que todo el equipo esté implicado y participe en su mantenimiento. La página web ha de ser coherente con la misión y los valores de la entidad, por lo que esta participación es necesaria. Por ejemplo, los responsables de cada proyecto deben estar atentos a que la información sobre su proyecto esté actualizada. Teniendo en cuenta estas herramientas comunicativas, se conseguirá transparencia y legitimidad social.

## Información básica que debería aparecer en la memoria

### -Índice

### -Presentación

### -Aspectos importantes de la entidad:

- quiénes somos
- historia y trayectoria de la entidad
- la misión y los valores
- la visión
- datos de contacto (dirección postal, email, teléfono...)
- base social
- quiénes forman los órganos de gobierno
- personas que forman el equipo
- complicidad con otras entidades
- indicadores de funcionamiento

### -Información económica:

- informe económico con las cuentas de explotación
- informaciones gráficas
- procedencia y destino de los recursos económicos

### -Proyectos y actividades:

- explicación de los proyectos y actividades que se han realizado

## Pautas a tener en cuenta:

-**Coherencia:** la memoria también debe ser coherente en diseño, formato, lenguaje, con la misión de la organización, con las actividades que realiza, con sus involucrados, etc..

-**Información concreta y clara:** la memoria es la carta de presentación de la entidad, por eso hay que cuidar la forma en la que se explica la información.

-**Orden:** si la información está ordenada será más fácil entenderla. En este sentido, es necesario que las memorias tengan un índice, que esté diferenciada la parte de la identidad de la organización, la parte económica, la de actividades y la del funcionamiento de la entidad.

-**Continuidad:** las memorias son documentos anuales que deben recoger todas las acciones que se han llevado a cabo durante un año. La entidad puede decidir si quiere hacer una memoria anual, o bianual o incluso una que recoja la historia de la entidad. Lo importante es tener continuidad.

-**Impacto social:** las memorias deben reflejar también el impacto social que tiene la entidad, por eso es importante explicar el impacto que tienen la actuaciones, no sólo cuantitativamente sino también cualitativamente, con

unos indicadores de impacto y unas valoraciones. Es importante explicar cómo, a través de las actividades que realiza la entidad, se ha mejorado la calidad de vida de las personas usuarias o cómo se han cambiado las condiciones que generan la exclusión social.

**-Adaptabilidad:** el contenido y la forma de la memoria se puede adaptar también al público al que va dirigida. De esta forma, se puede utilizar un lenguaje diferente y se podrá resaltar más una información u otra, dependiendo del público. Hay que ser transparentes con todos los colectivos.

**-Visibilidad de la base social:** la base social debe estar reflejada de alguna manera en la memoria.

**-Rigurosidad:** las entidades deben ser rigurosas a la hora de elaborar la memoria, deben cuidar el lenguaje que se utiliza, que no haya faltas de ortografía en los textos, que las fotos y los gráficos tengan calidad, etc.



### 6.3. Otras herramientas

Además de la página web y la memoria, existen otros mecanismos para ser transparentes y rendir cuentas. A continuación se detallan algunos:

#### Vinculadas a la comunicación

-**Boletines electrónicos:** el envío de boletines a la base de datos de la entidad es una manera de aprovechar los beneficios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En los boletines se pueden incluir noticias, agenda de actividades, seguimiento de proyectos...

-**Revistas** de periodicidad semanal, mensual o anual, etc.

-**Listas de correo electrónico** para cada colectivo involucrado.

-Relación con los **medios de comunicación:** notas de prensa, invitaciones a eventos, convocatorias, etc.

-**Intranet** para las personas del equipo.

#### Vinculadas a la participación

-Organización de **actos, jornadas, conferencias, seminarios.**

-**Intercambio de experiencias** con otras entidades.

#### Legales

-**Auditorías:** la participación de entidades externas en la auditoría garantizan más la imparcialidad y la transparencia.

-**Certificaciones de entidades externas.**

#### Autorregulación sectorial

-**Códigos éticos o de conducta:** son herramientas, generalmente, impulsadas por estructuras de segundo y tercer nivel, que favorecen la colaboración y la cooperación entre organizaciones.

## 7. Conclusiones

La transparencia y la comunicación forman parte de la razón de ser de las entidades no lucrativas. El tercer sector existe para comunicar qué es lo que hace para mejorar la sociedad.

La información y el acceso a ella son unos de los pilares básicos de transparencia y rendición de cuentas, y en definitiva de toda sociedad democrática. Sin embargo, aún en plena "era de la información" las informaciones que circulan sobre rendición de cuentas tienden a limitarse a aspectos económicos y legales de las actividades.

Las entidades no son conscientes, muchas veces, de que rendir cuentas y ser transparente va más allá de tener las cuentas claras. Y en este sentido es donde las herramientas de transparencia adquieren importancia, a través de ellas se percibe mucha información sobre la entidad.

Esta reflexión es necesaria en el sector. Las organizaciones sociales deberían hacer una reflexión estratégica sobre cómo gestionan la transparencia y si utilizan o no diferentes herramientas. Hay que preguntarse también por qué se utiliza este mecanismo y por qué no otro, qué se quiere transmitir, a qué público se quiere dirigir, qué se gana siendo transparentes, etc.

En este sentido es importante que se tenga en cuenta el ritmo de la entidad, los recursos económicos, las actividades, la madurez de la organización, en definitiva, la realidad de la entidad, para adaptar las herramientas.

Si bien es cierto que cada vez más el tercer sector social es consciente de la importancia de la incorporación de la página web como herramienta clave de transparencia, como una ventana al mundo exterior para explicar lo que hace, para comunicar, para captar fondos, etc., aún hay que seguir trabajando.

A pesar de esta evolución positiva, el sector todavía no ha interiorizado todos los beneficios que se pueden obtener con la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a la vida cotidiana de las organizaciones.

La cultura de la transparencia se debería convertir en un hábito, extrapolable a todos los ámbitos de la entidad: cuando se diseña un proyecto, cuando se organiza un acto o una actividad, cuando se recibe a alguien en la oficina, etc.

La transparencia tiene que ver con la calidad, no deben ser actividades adicionales en la organización, sino que la clave está en incorporarlas en la cultura de la entidad, en los valores y en la manera habitual de funcionar.

## PARTE III. AUTORREFLEXIÓN

### 8. Cómo trabajar las fichas de autorreflexión

Hacer una valoración global permite ser conscientes de cuál es el punto de partida en el que se encuentra la organización, para poder seguir trabajando. Este hecho ayuda a las entidades a situarse ellas mismas. Aunque los ámbitos son diferentes, en algunos aspectos es más sencillo determinar dónde estamos y dónde queremos estar, es necesario tener presente la idea de construir una visión global sobre el enfoque de la transparencia y la rendición de cuentas.

El trabajo con el test de autorreflexión supone la realización de un análisis interno a dos niveles: el momento actual y la situación deseada. Una vez se comparen los dos, y dependiendo de las necesidades y las prioridades que se establecen en cada caso, se pueden hacer diferentes reflexiones para emprender un plan de actuación.

Para simplificar la explicación, a continuación se sintetizan de manera gráfica los pasos a seguir desde una entidad para que esta ficha sea útil:

<b>REFLEXIONES PREVIAS</b>	-Reflexión en torno a transparencia y la rendición de cuentas de la entidad.
<b>TEST DE AUTOREFLEXIÓN</b>	-Situación nuestra organización en qué punto se encuentra en relación a la transparencia. -Hacer una valoración global (A-B-C-D).
<b>SITUACIÓN DESEADA</b>	-Priorizar la situación futura que se desea. -Hacer una breve descripción o justificación de la toma de decisión.
<b>COMPARACIÓN DIFERENCIAS</b>	-Comparar la situación actual y la deseada globalmente. -Explicación de las diferencias.
<b>ACTUACIÓN DE MEJORA</b>	-Elaborar un plan propio para la entidad, para llevar a cabo un proceso de mejora a partir del análisis realizado. -Realizar un seguimiento, repetir el proceso de manera periódica.

## 9. Fichas de autorreflexión

### 9.1. La cultura de la transparencia

LA CULTURA DE LA TRANSPARENCIA	A- Sí, lo estamos aplicando	B- Se ha planteado, pero no ha tenido continuidad	C- Aún no lo hemos planteado	D- No procede en nuestra entidad
¿La transparencia es un tema estratégico para la entidad?				
¿Todo el equipo está implicado en la transparencia y la rendición de cuentas?				
¿Se han identificado los diferentes colectivos involucrados con la entidad?				
¿Se han identificado los niveles de complicidad con los diferentes colectivos?				
¿Se han estudiado cuáles son las mejores herramientas para rendir cuentas con cada colectivo?				
¿Se explica la misión de la entidad?				
¿Se detallan los nombres de las personas que forman los órganos de gobierno en algún elemento de comunicación?				
¿Se explica cómo están financiados los proyectos?				
¿Se explican los datos económicos?				
¿Se hacen auditorías de las cuentas de la entidad?				
Si se ha realizado alguna auditoría, ¿se ha hecho pública?				
¿La entidad es transparente en todos los ámbitos?				

## Valoración en función de las respuestas

A partir de la reflexión y del test de autorreflexión podéis hacer una valoración de vuestra entidad en relación a la **cultura de la transparencia** e indicar en qué momento se encuentra. Las cuatro posibles situaciones son A, B, C o D (dependiendo de vuestras respuestas). A su vez, estas categorías están divididas en 8 grados para que se pueda señalar si la entidad está más cercana a una u otra situación.

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	
Respecto a la cultura de la transparencia, la entidad se encuentra en un estadio avanzado y hace bastante tiempo que lleva a cabo actuaciones de rendición de cuentas.		Se trabaja sobre diferentes aspectos de transparencia pero se considera que todavía se pueden emprender nuevas acciones o bien se están comenzando a llevar a cabo.		Se cree que sería necesario empezar nuevas acciones o bien avanzar en las que se están haciendo habitualmente.		Todavía no se han puesto en marcha acciones o bien se está comenzando a reflexionar sobre la importancia de los temas relativos al área.	

Valoración							
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>En qué situación se encuentra la entidad y por qué</b>							
<p>Valorad cuál es vuestra situación en relación a la cultura de la transparencia y cuáles son los elementos que influyen para que sea así.</p>							

## 9.2. La página web

LA PÁGINA WEB	A- Sí, lo estamos aplicando	B- Lo intentamos pero no ha tenido continuidad	C- Aún no lo hemos planteado	D- No procede en nuestra entidad
¿La entidad tiene página web?				
¿Se explica la misión y los valores en la web?				
¿Se detallan las actividades y proyectos?				
¿Hay espacios interactivos y participativos?				
¿Están disponibles los informes económicos y financieros?				
¿Se muestran los nombres y apellidos de las personas que forman los órganos de gobierno de la entidad?				
¿Se muestran los nombres y apellidos de las personas que forman el equipo de la entidad?				
¿Se actualiza con una periodicidad menor a un mes?				
¿Está disponible el modelo organizativo de la entidad en la web?				
¿Se explica en la web la evolución de los proyectos?				
¿Se ha contrastado con colectivos externos la imagen que transmite la web de la entidad?				
¿Están disponibles las memorias anuales para descargar?				
¿Se especifica en la web la procedencia y destinación de los recursos económicos?				
¿Se publicita la auditoría en la web?				
¿Se detallan los datos de contacto: email, teléfono y dirección postal?				
¿Se detallan las redes en las que participa la organización?				

## Valoración en función de las respuestas

A partir de la reflexión y del test de autorreflexión podéis hacer una valoración de vuestra entidad en relación a la **web** e indicar en qué momento se encuentra. Las cuatro posibles situaciones son A, B, C o D (dependiendo de vuestras respuestas). A su vez, estas categorías están divididas en 8 grados para que se pueda señalar si la entidad está más cercana a una u otra situación.

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	
Respecto a la web, la entidad se encuentra en un estadio avanzado y hace bastante tiempo que lleva a cabo actuaciones de transparencia y rendición de cuentas.		Se trabaja sobre diferentes aspectos pero se considera que todavía se pueden emprender nuevas acciones o bien se están comenzando a llevar a cabo.		Se cree que sería necesario empezar nuevas acciones o bien avanzar en las que se están haciendo habitualmente.		Todavía no se han puesto en marcha acciones o bien se está comenzando a reflexionar sobre la importancia de los temas relativos al área.	

Valoración							
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>En qué situación se encuentra la entidad y por qué</b>							
<p>Valorad cuál es vuestra situación en relación al uso de la web y cuáles son los elementos que influyen para que sea así.</p>							

### 9.3. La memoria

<p style="text-align: center;"><b>LA MEMORIA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>A- Sí, lo estamos aplicando</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>B- Lo intentamos pero no ha tenido continuidad</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>C- Aún no lo hemos planteado</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>D- No procede en nuestra entidad</b></p>
¿Se elabora una memoria anual en la entidad?				
¿Los diferentes involucrados tienen acceso a ella?				
¿Se explica la misión y los valores de la entidad?				
¿Se detallan las actividades y los proyectos llevados a cabo por la entidad durante ese año?				
¿Se especifican los informes económicos y financieros?				
¿Se utilizan gráficos para explicar los datos económicos?				
¿Se detalla la procedencia y el destino de los recursos económicos?				
¿Se reflexiona sobre el impacto social que tienen las acciones de la entidad?				
¿Se ha contrastado con colectivos externos si es fácil leer la memoria?				
¿Se nombran a las personas que forman los órganos de gobierno?				
¿Se nombran a las personas que forman el equipo?				
Si la entidad tiene voluntariado, ¿se hace alusión a la labor de las personas voluntarias?				
¿Se detallan las entidades u organismos con los que colabora la organización?				
¿Se realiza una evaluación de los proyectos?				
¿Se adapta la memoria a los diferentes involucrados?				
¿Se identifican indicadores de funcionamiento?				

## Valoración en función de las respuestas

A partir de la reflexión y del test de autorreflexión podéis hacer una valoración de vuestra entidad en relación a la **memoria** e indicar en qué momento se encuentra. Las cuatro posibles situaciones son A, B, C o D (dependiendo de vuestras respuestas). A su vez, estas categorías están divididas en 8 grados para que se pueda señalar si la entidad está más cercana a una u otra situación.

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	
Respecto a la memoria, la entidad se encuentra en un estadio avanzado y hace bastante tiempo que lleva a cabo actuaciones de transparencia y rendición de cuentas.		Se trabaja sobre diferentes aspectos pero se considera que todavía se pueden emprender nuevas acciones o bien se están comenzando a llevar a cabo.		Se cree que sería necesario empezar nuevas acciones o bien avanzar en las que se están haciendo habitualmente.		Todavía no se han puesto en marcha acciones o bien se está comenzando a reflexionar sobre la importancia de los temas relativos al área.	

Valoración							
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>En qué situación se encuentra la entidad y por qué</b>							
<p>Valorad cuál es vuestra situación en relación al uso de la memoria y cuáles son los elementos que influyen para que sea así.</p>							

## 9.4. Otras herramientas de transparencia

OTRAS HERRAMIENTAS	A- Sí, lo estamos aplicando	B- Lo intentamos pero no ha tenido continuidad	C- Aún no lo hemos planteado	D- No procede en nuestra entidad
¿Existe un boletín periódico informativo sobre las actividades de la entidad?				
¿Existe un documento de presentación de la entidad?				
¿Existe un manual de acogida para las personas que se incorporan a la entidad (personal remunerado, voluntariado, colaboradores...)?				
¿Existe una lista de distribución electrónica en la cual se envíen todas las informaciones y las actividades de la entidad?				
¿Se realizan actividades participativas abiertas a toda la base social?				
¿Se establecen canales de comunicación conjuntos entre diferentes colectivos: personas socias, voluntariado, órganos de gobierno...?				
¿Existe un canal de comunicación (teléfono, correo electrónico...) a disposición de los diferentes colectivos para recibir propuestas, sugerencias y aportaciones?				
¿Se hacen encuestas periódicas de seguimiento del grado de satisfacción de los involucrados?				
¿Se utilizan canales de comunicación internos?				
¿Se utilizan canales de comunicación externos?				
¿Se hacen asambleas o reuniones con los diferentes colectivos de la entidad?				
¿Existen grupos de trabajo o comisiones?				
¿La entidad tiene contactos con medios de comunicación?				

## Valoración en función de las respuestas

A partir de la reflexión y del test de autorreflexión podéis hacer una valoración de vuestra entidad en relación al **uso de otras herramientas de transparencia** e indicar en qué momento se encuentra. Las cuatro posibles situaciones son A, B, C o D (dependiendo de vuestras respuestas). A su vez, estas categorías están divididas en 8 grados para que se pueda señalar si la entidad está más cercana a una u otra situación.

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	
Se han trabajado otras herramientas de transparencia. La entidad se encuentra en un estadio avanzado y hace bastante tiempo que lleva a cabo actuaciones.		Se trabaja sobre diferentes aspectos pero se considera que todavía se pueden emprender nuevas acciones o bien se están comenzando a llevar a cabo.		Se cree que sería necesario empezar nuevas acciones o bien avanzar en las que se están haciendo habitualmente.		Todavía no se han puesto en marcha acciones o bien se está comenzando a reflexionar sobre la importancia de los temas relativos al área.	

Valoración							
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>En qué situación se encuentra la entidad y por qué</b>							
<p>Valorad cuál es vuestra situación en relación al uso de otras herramientas de transparencia y cuáles son los elementos que influyen para que sea así.</p>							

## 10. Valoración global de autorreflexión

1. Anotad en la siguiente tabla la situación en la que se encuentra la entidad en cada uno de los aspectos. En función del grado la entidad estará más o menos cercana a las situaciones A, B, C o D.

	A		B		C		D	
Cultura de la transparencia	1	2	3	4	5	6	7	8
Página web	1	2	3	4	5	6	7	8
Memoria	1	2	3	4	5	6	7	8
Otras herramientas	1	2	3	4	5	6	7	8

2. A partir de la reflexión realizada, trasladad al siguiente gráfico la situación global actual de la organización en relación a los diferentes elementos de transparencia y rendición de cuentas. Cuanto más a la izquierda esté situado el gráfico mejor situación tendrá la entidad en relación a la transparencia y la rendición de cuentas.

<b>Cultura de la transparencia</b>								
<b>Página web</b>								
<b>Memoria</b>								
<b>Otras herramientas</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
	<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>		<b>D</b>	

## Acciones prioritarias...

1. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

2. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

5. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

6. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

7. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

8. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

9. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

10. -----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## Anexo I. Bibliografía

A continuación se presenta una lista de artículos y libros sobre la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. Los libros marcados con \* se pueden descargar de la página web del OTS [www.observatoriotercersector.org](http://www.observatoriotercersector.org).

### Artículos

Acsur Las Segovias; «Humo sobre las ONG», [www.acsur.org](http://www.acsur.org), 24 abril 2007.

Agulló, F. Xavier; «La pèrdua de la innocència del tercer sector», [www.blogresponsable.com](http://www.blogresponsable.com), 20 agosto 2006.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Medina, José María; carta al director de El País, [www.congde.org](http://www.congde.org), 10 abril 2007.

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

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

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

Pinto, Víctor; «¿Crisis de confianza en las ONG?», [www.agorasocial.com](http://www.agorasocial.com), 1 mayo 2007.

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

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

Roda, Patricia de; «Las ONG son transparentes y están bien gestionadas», carta de Fundación Lealtad, [www.acsur.org](http://www.acsur.org), 23 marzo 2007.

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

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

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

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

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

### **Libros y cuadernos**

\* Cruz, Anabel; Pousadela, Inés M; (2008) *Ver a través*, Instituto de Comunicación y Desarrollo, Uruguay

Lloyd, Robert; Oatham, Jeffrey; Hammer, Michael; *2007 Global Accountability Report*, One world trust, Londres.

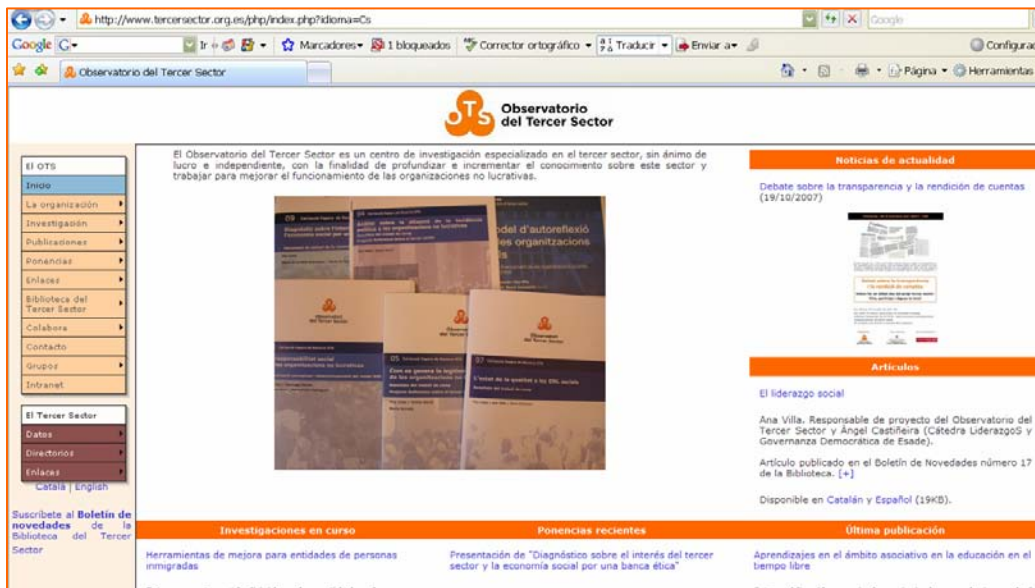
\* Observatorio del Tercer Sector (2007), *El debate sobre la transparencia en el tercer sector*, Colección Debates OTS, Observatorio del Tercer Sector, Barcelona.

\* Observatorio del Tercer Sector (2008), *Els costos de qualitat a les ONG socials*, Observatorio del Tercer Sector y la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Barcelona.

\* Observatorio del Tercer Sector (2007), *L'estat de la qualitat a les ONG socials*, Observatorio del Tercer Sector y la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Barcelona.

[www.observatoriotercersector.org](http://www.observatoriotercersector.org)

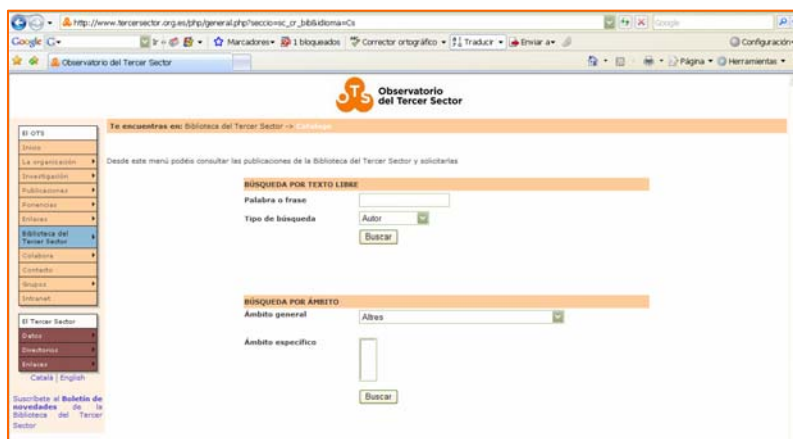
Una ventana abierta al mundo de las entidades del tercer sector



Las publicaciones están disponibles para descargar



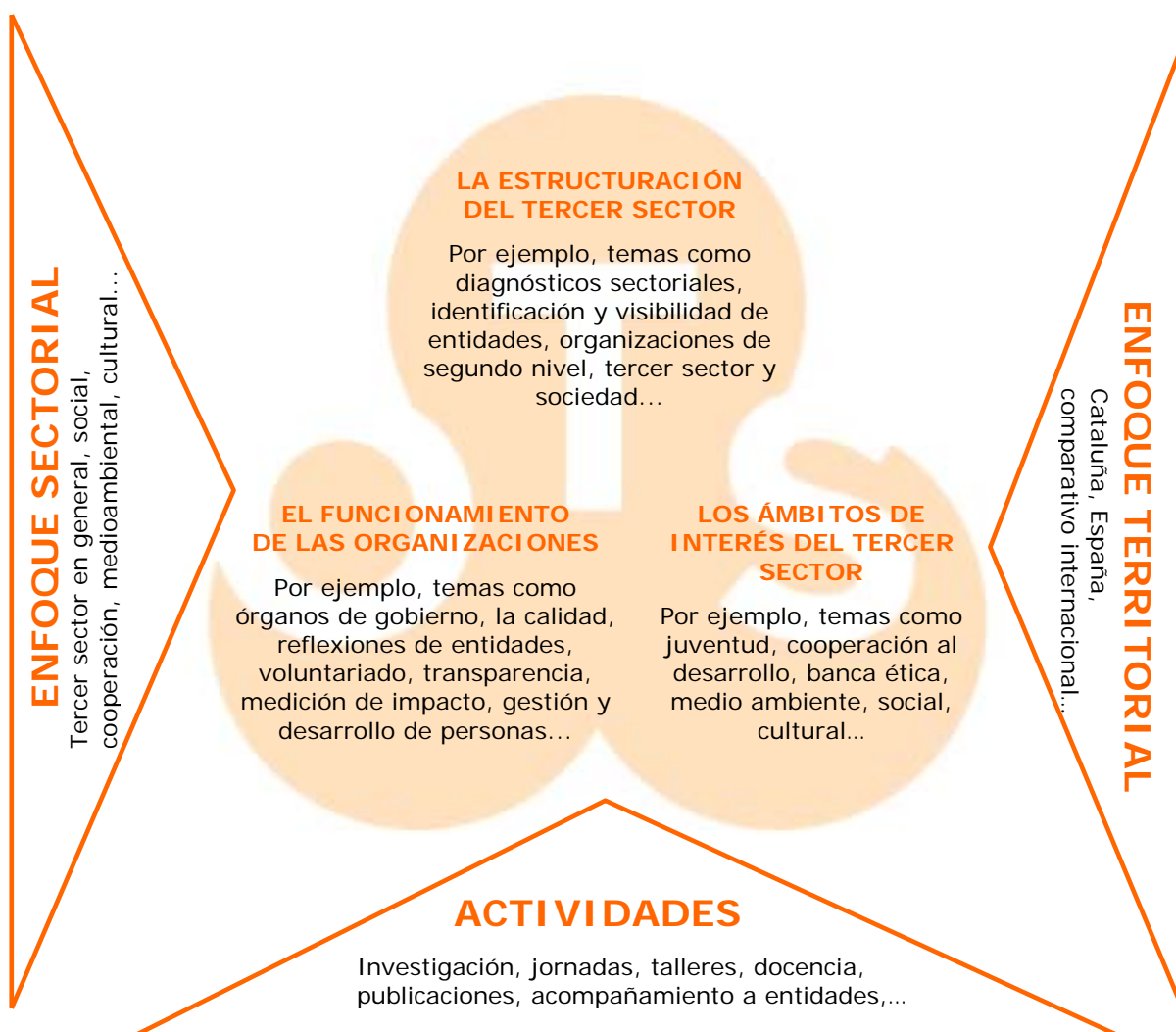
La Biblioteca al alcance



## La misión

*El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente, con la finalidad de profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para la mejora en el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas.*

## Ámbitos de trabajo y enfoques



Los cuadernos de la Colección Herramientas OTS tangibilizan y ponen a disposición de las organizaciones no lucrativas los aprendizajes extraídos de las investigaciones, estudios y talleres desarrollados de la mano del OTS y con la participación del propio tercer sector.

Estas publicaciones fomentan el análisis organizacional y al mismo tiempo proporcionan herramientas prácticas para su aplicación en la gestión de las entidades no lucrativas.

---

## Colección Herramientas OTS

---

01. La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector. Junio 2009.



**Observatorio  
del Tercer Sector**

[www.observatoriotercersector.org](http://www.observatoriotercersector.org)

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

Con el apoyo de:

