

---

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

**Arancha Castejón Silvo**  
aranchacastejon@gmail.com

**Guillermo González de la Torre Rodríguez**  
coord.calidad@manosunidas.org

**Ángel Acisclo Huélamo Villanueva**  
angel.huelamo@farmaceuticossinfronteras.org

**José M<sup>a</sup> Medina Rey**  
jm.medina@prosalus.es

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

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

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

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

## RESUMEN

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

## PALABRAS CLAVE

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

## ABSTRACT

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

## KEYWORDS

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

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

### 1.1. INTRODUCCIÓN. ACLARACIONES TERMINOLÓGICAS

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

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

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

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

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

1 Presentamos en esta introducción unas referencias conceptuales básicas y remitimos para mayor profundidad al artículo publicado por José M<sup>a</sup> Medina Rey en el nº 11 de la Revista Española del Tercer Sector, titulado "Transparencia y buen gobierno en las ONGD".



## **1.2. TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO, VALORES ESTRATÉGICOS DE LAS ONGD DE LA COORDINADORA: RECORRIDO HISTÓRICO**

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

Una muestra de ello es que, desde el primer momento, se pusieron en marcha grupos de trabajo (entonces llamados unidades operativas), práctica que se ha ido reforzando y potenciando a lo largo de los años. Solamente el hecho de reunirse para hacer cosas juntos, de tener grupos de trabajo temáticos en los que las ONGD interesadas debaten los temas correspondientes y generan posiciones comunes, ya tiene un importante efecto de autorregulación. El espacio de la Coordinadora sirve, entre otras cosas, para que cada ONGD se confronte con las prácticas de las otras organizaciones miembro, generando una tendencia a ir extendiendo las mejores prácticas.

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

A los diez años de trayectoria de la Coordinadora se puso en marcha uno de sus procesos más interesantes de autorregulación: la elaboración de un Código

de Conducta que, después de un rico y participativo proceso de construcción colectiva, fue aprobado por las organizaciones miembro en la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998<sup>2</sup>. El Código, elaborado a través del consenso de organizaciones plurales y heterogéneas, recoge un núcleo básico de identidad, valores y principios fundamentales que son compartidos por todas estas ONGD, así como una definición de los campos de trabajo habituales, unos criterios generales de relación de las ONGD entre sí y con otras personas físicas y jurídicas, unos criterios generales de organización —que incluyen aspectos de transparencia y buen gobierno— y unas pautas para la comunicación y para el correcto uso de mensajes e imágenes. Además, se establecen previsiones sobre la aplicación, difusión y cumplimiento del Código de Conducta, incluyendo la creación de una Comisión de Seguimiento, formada por representantes de ONGD junto con expertos externos de reconocido prestigio, que tiene, entre otras, las funciones de promover el conocimiento y difusión del Código, velar por su cumplimiento, interpretarlo y asesorar a las ONGD en su aplicación.

En su tarea de difusión, la Comisión de Seguimiento del Código de Conducta elaboró en 2007 una herramienta de autoevaluación. Se trata de un amplio cuestionario, organizado a partir de los principios y criterios del Código para que las ONGD, voluntariamente, puedan realizar un diagnóstico de su cumplimiento del Código y les permita avanzar en su aplicación.

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

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

---

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

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

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

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

### **1.3. CONTEXTO EN EL QUE NACE LA IDEA DE LA HERRAMIENTA DE INDICADORES DE TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO**

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

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

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

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

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

La crisis de ANESVAD y de Intervida confirmó esta intuición de la junta de gobierno de la Coordinadora que, a la vista de la situación que se presentó en la primavera de 2007, decidió impulsar el grupo de trabajo *ad hoc* de transparencia que había trabajado en el segundo semestre de 2006 y primeros meses de 2007 sobre este tema, abriéndolo a la incorporación de todas las organizaciones que quisieran participar y dándole carácter estable y un mandato muy claro: *"A partir del documento de recomendaciones presentado en el encuentro del sector, elaborar una batería de indicadores de transparencia y buen gobierno que responda a las inquietudes y criterios de las ONGD de la Coordinadora, que corrija deficiencias de aplicación observadas en otros sistemas de verificación de la transparencia y que sean tan objetivos que su verificación pueda realizarse por cualquier auditor externo, aunque no tenga conocimientos profundos sobre el tercer sector"*.

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

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

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

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

#### **1.4. PROCESO DE ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA HERRAMIENTA**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Esta iniciativa de autorregulación, surgida en la Coordinadora, persigue un doble objetivo: por un lado, quiere tener un enfoque promotor de la transparencia y el buen gobierno entre las ONGD miembro, identificando una serie de parámetros que el conjunto del sector identifica como buenas prácticas; por otro lado, la aplicación de este procedimiento supone un ejercicio público de rendición de cuentas, que se añade y refuerza otros que ya se vienen haciendo tanto de forma individual (memorias, auditorias, evaluaciones...) como colectiva (directorio, informes del sector).

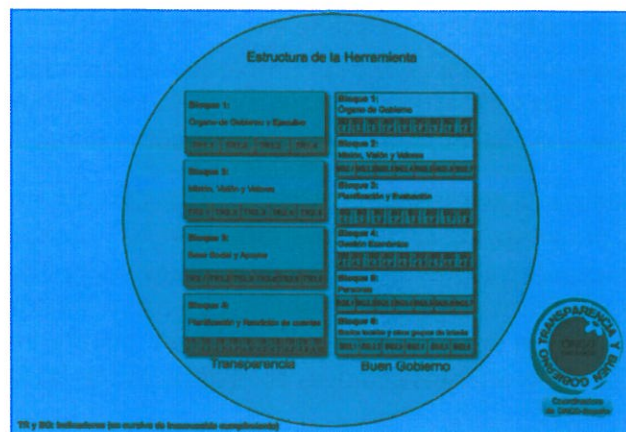
## 2. LA HERRAMIENTA<sup>6</sup>

### 2.1 ESTRUCTURA

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

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

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



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

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

Cada indicador está formado por seis elementos que son:

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

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

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



## 2.2 CONTENIDO

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

### 2.2.1 Transparencia

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

Bloque 1: Órgano de gobierno y ejecutivo.

Bloque 2: Misión, visión y valores.

Bloque 3: Base social y apoyos.

Bloque 4: Planificación y rendición de cuentas.

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

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

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

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

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

### 2.2.2 Buen Gobierno

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

Bloque 1: Órgano de gobierno.

Bloque 2: Misión, visión y valores.

Bloque 3: Planificación y Evaluación.

Bloque 4: Gestión Económica.

Bloque 5: Personas.

Bloque 6: Socios Locales y otros grupos de interés.

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3 MEDICIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS INDICADORES

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: Coordinadora de ONGD

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

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

#### **3.1. PERIODO DE PRUEBA Y DOCUMENTACIÓN SOBRE FUNCIONAMIENTO**

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

La fase de implantación quedó tal como sigue:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.2. PROCESO DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA POR PARTE DE LA COORDINADORA

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

Gráfico 2: Esquema del proceso de aplicación de la Herramienta



Fuente: Coordinadora de ONGD

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

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



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

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

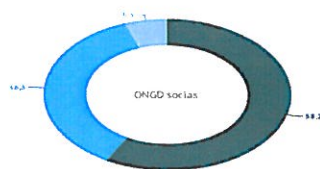
### 3.3. PRIMER AÑO DE APLICACIÓN OBLIGATORIA: RESULTADOS OBTENIDOS

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

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

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

**2/3 de las ONGD socias han sido evaluadas con la Herramienta**



Fuente: Coordinadora de ONGD. Elaboración: Infolab y Graphyca. [www.infolab.es](http://www.infolab.es) [www.graphyca.com](http://www.graphyca.com)

**Las ONGD evaluadas en 2012 equivalen a:**

**▲ 600.000.000**

millones de € de ingresos ejecutados (81% del total)

**● 2.300.000**

millones de personas de la base social (86% del total)

Coordinadora de ONGD España [www.coordinadoradongd.org](http://www.coordinadoradongd.org)  
Create inlography.com

Fuente: Coordinadora de ONGD.

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

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

### Resultado global

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



% de ONGD evaluadas que ha superado todos los bloques en 2013: 81%

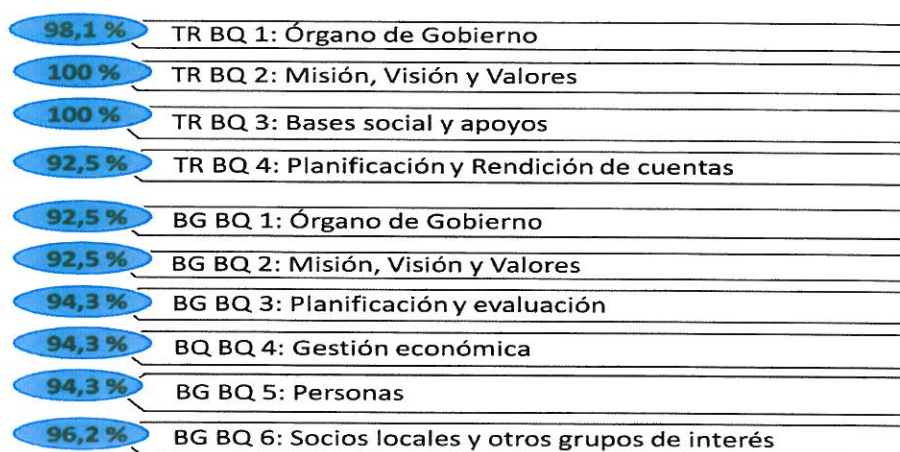
Fuente: Coordinadora ONGD España [www.coordinadoranongd.org](http://www.coordinadoranongd.org)  
create infographics

Fuente: Coordinadora de ONGD

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



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



Fuente: Coordinadora de ONGD.

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

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

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

Fuente: Coordinadora de ONGD

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

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

### **3.4. INSTRUMENTO DE MEJORA, PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO Y FIRME COMPROMISO**

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

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

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

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

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

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

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

### **4.1. IMPACTO DE LA HERRAMIENTA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **4.2 LECCIONES APRENDIDAS**

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

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

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

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

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



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

#### **4.3. FUTURO PREVISIBLE DEL TRABAJO DE LA COORDINADORA EN TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO DE LAS ONGD**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2013). Web específica de transparencia de las ONGD de la Coordinadora: <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/>
- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (Marzo 2012): *Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno*. [http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta\\_Transparencia\\_y\\_Buen\\_Gobierno\\_Rev\\_Marzo\\_20121.pdf](http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Herramienta_Transparencia_y_Buen_Gobierno_Rev_Marzo_20121.pdf)
- COORDINADORA DE ONGD—ESPAÑA (2012): *Procedimiento de coordinación del proceso anual de aplicación de la herramienta de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONGD-España a sus organizaciones socias*. [http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/04/PROCEDIMIENTO-Aplicacion-anual-Herramienta-Transparencia\\_OK.pdf](http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/04/PROCEDIMIENTO-Aplicacion-anual-Herramienta-Transparencia_OK.pdf)
- INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA, CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS Y CONSEJO SUPERIOR DE COLEGIOS OFICIALES DE TITULARES MERCANTILES DE ESPAÑA (2012): *Recomendación técnica para la emisión de informes de procedimientos acordados sobre los indicadores de transparencia y buen gobierno en las ONG de Desarrollo*. <http://webtransparencia.coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2013/05/Recomendacion-Tecnica-Firmas-Auditoras-Informes-TR-y-BG-ONGD-03122012.pdf>

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