

Pregonar con el ejemplo  
Sociedad civil y rendición de cuentas

Seminario Internacional  
16 y 17 de abril de 2007  
Montevideo - Uruguay

---

## RELATORÍA

---



Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)



## Contenido

1. Presentación.....	3
2. Primer día /16 de abril de 2007	
Conferencia magistral .....	4
Panorama de la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil en Iberoamérica .....	5
Talleres simultáneos.....	9
3. Segundo día /17 de abril de 2007	
Mesa redonda. Las expectativas recíprocas. Agencias de cooperación, organismos internacionales y redes de ONG de la región conversan sobre la rendición de cuentas.....	16
Ceremonia de clausura .....	20
Anexos	
I Programa del seminario .....	22
II Conferencia David Bonbright.....	25
III Presentación de los hallazgos del proyecto regional.....	47
IV Devolución y discusión plenaria de los talleres.....	61
V Discursos ceremonia de clausura.....	71
VI Lista de participantes.....	77



## 1. Presentación

Con la presencia de más de 90 delegados de 15 países de América Latina y el Caribe, Europa y Estados Unidos, se llevó a cabo en Montevideo los días 16 y 17 de abril de 2007, el Seminario Internacional "Pregonar con el ejemplo. Sociedad civil y rendición de cuentas".

La actividad, organizada por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) con el apoyo de la Fundación W.K.Kellogg, tuvo como propósito analizar y debatir sobre la situación y los desafíos que plantea la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito de las OSC en la región. Con este fin participaron representantes de OSC, redes, organismos internacionales y agencias de cooperación de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, España y Reino Unido.

Este seminario se enmarca en el proyecto "Rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil" y tiene como objetivo general contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), ofreciéndoles alternativas de rendición de cuentas y transparencia. La actividad reconoce y se hace eco de un vasto movimiento en distintos países de todo el mundo para el fomento de un amplio diálogo sobre los principios que impulsan la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. Estos aspectos, si bien no son los únicos, tienen estrecha relación con la legitimidad de la sociedad civil.

Durante los dos días de trabajo del seminario se abordaron aspectos conceptuales de la rendición de cuentas, se presentaron los resultados del proyecto regional, se realizaron talleres de intercambio y debate sobre temas vinculados a la rendición de cuentas y la transparencia, como la ética, el marco jurídico o legal, así como las prácticas y herramientas posibles, y se llevó a cabo una mesa redonda con agencias de cooperación y asociaciones y redes de ONG de la Región para discutir éstos temas. [Haga clic aquí para ver el programa](#)

La actividad fue declarada de interés municipal por la Intendencia Municipal de Montevideo, y contó con el auspicio del Ministerio de Educación y Cultura y del Ministerio de Desarrollo Social, la Defensoría del Vecino y la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales (ANONG).

Esta relatoría intentará recoger la riqueza de los contenidos y la discusión del seminario, para que sirva de apoyo a quienes participaron en el encuentro para el desarrollo de prácticas y acciones. Confiamos que esta síntesis pueda servir a todas las organizaciones públicas y privadas que están interesados en avanzar en la rendición de cuentas y la transparencia como elementos que fortalecen la sociedad y las prácticas democráticas.

## 2. Primer día /16 de abril de 2007

### ▪ Conferencia magistral

La sesión inaugural estuvo a cargo de David Bonbright, fundador y Director de Keystone, organización con sede en Reino Unido. Bonbright tiene una larga trayectoria en actividades del desarrollo y dirigió programas en la Fundación Aga Khan, Fundación Ford, Fundación Oak y Ashoka Emprendedores sociales.



*David Bonbright y Pau Vidal*

Su conferencia titulada “El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG” tiene como punto de partida la pregunta si se rinde cuentas adecuadamente del poder que se tiene como organizaciones de la sociedad civil. “¿Comprendemos nuestra propia rendición de cuentas de forma que la misma impulse y consolide nuestra misión?”

La ponencia presentó en primer lugar la dificultad que existe para definir la rendición de cuentas, ya que no existe ningún criterio establecido acerca de la misma, siendo un tema en debate. La rendición de cuentas se interpreta de manera distinta según el entorno: organizaciones, gobiernos, empresas, ONG, y también adopta formas distintas en lo local, lo nacional o lo internacional. También el contexto político, regulatorio y social influye sobre la rendición de cuentas. Además “la mayoría todavía piensa que la rendición de cuentas se refiere al cumplimiento de brindar información, según determinados requisitos formales, de cómo se gastaron los fondos para las finalidades propuestas”.

La conferencia de Bonbright intentó presentar un criterio más profundo de la rendición de cuentas, viéndola como un medio para influir el uso del poder, como una forma de decirle la verdad al poder. La rendición de cuentas es un aspecto fundamental para crear sociedades democráticas equitativas y justas, dando la posibilidad de crear frenos y contrapesos para que los menos privilegiados pueden



retar y reconfigurar las dinámicas del poder social. [Haga clic aquí para leer la conferencia completa](#)

### ▪ **Panorama de la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil en Iberoamérica**

En esta sesión de trabajo, Anabel Cruz, Directora de ICD, hizo una presentación del proyecto iberoamericano que ICD coordina desde Uruguay. Participan actualmente en el proyecto 10 países (9 países de América Latina y España). Las organizaciones participantes son: AGODI, Asociación de Graduados en Organización y Dirección Institucional de Argentina; Catholic Relief Services (CRS) y Fundación Jubileo de Bolivia; RITS, Red de Informaciones para el Tercer Sector de Brasil, en colaboración con el NAPS (Núcleo de Investigación, Solidaridades y Políticas) de la Escuela de Servicio Social de la Universidad Federal de Río de Janeiro; Fundación Soles de Chile; Fundación Acceso de Costa Rica; CEHPRODEC, Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario de Honduras; Sumando, de Paraguay; Alianza ONG de República Dominicana; ICD, Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay; OTS, Observatorio del Tercer Sector de España.



*Presentación de los hallazgos del proyecto regional*

Como primera actividad del proyecto, se realizaron diagnósticos nacionales sobre la rendición de cuentas y la transparencia de la sociedad civil utilizando una metodología similar que permitirá realizar un estudio comparativo entre los países. Se destacó que lo hecho hasta ahora trasciende el trabajo de las 12 organizaciones del proyecto, ya que en los estudios realizados en cada país, en las discusiones que se llevaron adelante, en el involucramiento de distintos sectores de la sociedad de cada país, se convocaron a cientos de organizaciones de la sociedad civil, se hicieron entrevistas y se discutió con decenas de organizaciones, con representantes del gobierno, con representantes de organizaciones internacionales, con donantes. Se realizaron por lo menos diez estudios de caso en los distintos países; se hizo una revisión de medios de prensa que incluyó más de 1.500 ejemplares de distintos medios de prensa escritos, radiales y televisivos. La metodología implicó también la revisión de sitios de internet, encuestas auto administradas, grupos focales y grupos de devolución de los resultados.



Los hallazgos de estos estudios arrojan datos sobre la situación en cada país, brindan la posibilidad de conocer cuáles son los temas o problemas en común que tienen los países e iluminan el camino para desarrollar acciones. Para la presentación de los principales resultados y conclusiones de los estudios nacionales durante el seminario, cada país respondió a una pregunta que tiene que ver con los ejes del estudio. Las preguntas y una síntesis o extracto de la respuesta entregada por cada país se presentan a continuación. Si desea leer la respuesta completa a las preguntas, puede acceder a la transcripción completa desde cada caso.

**Costa Rica:** ¿Cuáles son los objetivos de la rendición de cuentas?

1. Mantener y/o fortalecer la credibilidad y legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil.
2. Mejorar el desempeño organizativo y la sostenibilidad económica de las organizaciones de la sociedad civil.
3. Promover el aprendizaje y madurez organizativa.
4. Generar un impacto social o una transformación cultural”.

(Tanya Lockwood, Fundación Acceso)

[Haga clic aquí para ver intervención completa](#)

**República Dominicana:** ¿Qué imagen transmiten los medios de las OSC y que nivel de credibilidad tienen?

“En primer lugar, los medios transmiten la discusión sobre el el concepto de sociedad civil. En República Dominicana se está generalizando utilizar el término para designar organizaciones que hacen activismo, ya sea promoción de la democracia, derechos humanos, transparencia y por lo general se usa un connotación negativa para designarlas. A muchas organizaciones que hacen activismo se les cuestiona su nivel de representatividad entre la población, es decir: “¿quién lo ha escogido a usted?”.

(Riammy Méndez, Alianza ONG)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**Brasil:** ¿Hacia quiénes rendimos cuentas?

“La constitución brasilera garantiza el derecho a la libre asociación, y el principio constitucional exige que cada asociación rinda cuentas a sus asociados. Pero después de esto, los primeros actores priorizados son los donantes. El problema es que las asociaciones no viven en general de las donaciones de sus asociados, sino de agencias de cooperación, lo que genera un proceso complejo. [...] Todos los actores de este proceso de rendición de cuentas, tanto desde el ámbito de quienes reciben como los que brindan, aparece hoy muy insatisfechos en Brasil. Son proceso muy formales, muy contables, burocráticos a veces, con cargas pesadas para organizaciones más chicas y ahí hay dificultades institucionales que en todo Brasil se siente la necesidad de arreglar, porque hay una seria insatisfacción con este tipo de rendición de cuentas”.

(Luiz Antonio Carvalho, Rits)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**Bolivia:** ¿Cómo rendimos cuenta las organizaciones de la sociedad civil?

“... los mecanismos más usuales para la rendición de cuentas son básicamente las asambleas. La participación directa de la población es una tradición en Bolivia, es parte de la herencia cultural del mundo andino, entonces la democracia directa funciona. Es en las asambleas ordinarias y extraordinarias donde se rinde cuentas a



nivel local, regional y nacional. [...] Sin embargo cuando bajamos al siguiente nivel de lo que es uno de los componentes fundamentales de la rendición de cuentas, es decir las sanciones, encontramos que allí existen serios problemas. Como parte del reflejo de lo que ha sido el ejercicio prevendal del poder en las organizaciones sociales, se encuentran muchos casos de corrupción y en el caso de la aplicación de las sanciones hemos encontrado una mucho menor frecuencia que en el caso de la deliberación, de la evaluación o debate de los resultados”.

(Cecilia Guerrero, Fundación Jubileo)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**Uruguay:** ¿Cuál es la situación actual en lo que respecta a las herramientas de la rendición de cuentas?

“A los socios se les presenta un balance general anual, el cual se encuentra reglamentado y estipulado como obligatorio en los estatutos de las asociaciones civiles. En cuanto a los mecanismos utilizados, son las autoevaluaciones las que ganan en preferencias, y les siguen los informes. Los sistemas basados en indicadores o las certificaciones de calidad si bien han sido resaltados como herramientas importantes, no han tenido desarrollo todavía. [...] Respecto de los mecanismos dirigidos a los beneficiarios, existen casos aislados de acciones dirigidas a esta población, pero por lo general las organizaciones plantean no tener instancias de rendición de cuentas específicas dirigidas a su población beneficiaria”.

(Lucía Pérez, ICD)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**Paraguay:** ¿Existe un marco legal y fiscal que favorezca o inhiba la rendición de cuentas?

“En Paraguay tenemos una cantidad de problemas en la redición de cuentas que hace a la relación del propio Estado con las ONG. De las últimas 85 ONG que recibieron fondos del Estado, 13 rindieron cuentas en forma parcial al Ministerio de Hacienda. [...] Las nuevas disposiciones del régimen tributario son bastante complicadas porque hace que las propias ONG se hagan responsables solidarias con las entidades en relación a la documentación. Es decir, si usted compra la comida para un taller en el interior, la persona que le da esa boleta tiene que ser legal, estar inscripta y tener las cosas en orden o usted se hace responsable por esas faltas, cosa que nunca había sucedido antes y que en un país tan pobre y desorganizado como el nuestro, acarrea una cantidad de problemas”

(Astrid Gustafson, Sumando)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**Argentina:** ¿Cuáles son los obstáculos más fuertes?

“Uno de los principales obstáculos se refiere a la relación que se genera entre el Estado y la sociedad civil cada vez que cambia el paradigma político. Es decir, en Argentina, el cambio de gobiernos de tendencia neoconservadora a gobiernos de tipo izquierda o a favor de la participación del Estado en las situaciones sociales, tiene impactos que no siempre la Sociedad Civil se detiene a estudiarlos y analizar. El otro tema importante es el tema cultural. Es decir, por lo menos todos los entrevistados compartían la preocupación de la rendición de cuentas pero un contexto de una cultura que en muchos casos no reivindica la transparencia y la rendición de cuentas. Otro aspecto importante que ya tocaron otros colegas, es que hay un clamor de que el marco legal y fiscal no es el adecuado... Y hay iniciativas desde la sociedad civil para cambiarlo, pero todo es bastante trabajoso”.



(Pablo Marsal, Agodi)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**Honduras:** ¿Algunas buenas prácticas o ejemplos a replicar?

“La estrategia para la condonación de la deuda estuvo condicionada a una estrategia de reducción de la pobreza, que generaron, de alguna manera, momentos de consenso entre Estado y Sociedad Civil y aún con el sector privado, para establecer marcos regulatorios para la transparencia y rendición de cuentas. [...] En este marco nosotros logramos monitorear el proceso del establecimiento de la “Ley de transparencia y rendición de cuentas” en Honduras que precisamente se dio en el marco de este proyecto y fue lo que le dio pertinencia a este estudio. Respecto de esta ley, muchos consideran que durante el proceso el marco se dio vuelta y siendo originariamente para que el Estado rindiera cuentas, quedó programado para que el sector civil rinda cuentas”.

(José Luis Espinoza, CEHPRODEC)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**Chile:** ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?

“Esta tremenda aceptación de este primer sondeo sobre el tema de rendición de cuentas en los distintos países nos hace ver que la transparencia y la necesidad de la rendición de cuentas llegaron para quedarse, ya no hay vuelta atrás con el tema. [...] En todos los países o en todos los estamentos que fueron consultados, sean donantes, gobierno u OSC, hay una voluntad de asumir un papel, un desafío, una tarea, un rol, digamos un protagonismo de parte del sector. Es imprescindible generar un diálogo basado en la evidencia, con discusión, no es solamente una cruzada sino una cruzada muy reflexiva. Primero, para mantener la credibilidad de nuestro sector no basta ahora con nuestro prestigio por buena voluntad o porque nosotros somos los niños buenos de la sociedad. El lema de que la sociedad civil que no vive buscando el lucro y que hacemos solo el bien, ya no es suficiente”.

(Cecilia Dockendorf, Fundación Soles)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

**España:** ¿Por qué es importante este tema también en España?

“La situación en general en España es que nos encontramos con un sector relativamente reciente, nos encontramos con entidades de entre 5 a 6 años pero que en general tiene una buena percepción social y han adquirido un rol y un papel social muy importantes. No obstante, hay un proceso de consolidación de estructuración del sector, con retos comunes como la calidad de la relación entre prestación de servicios y movilización, retos de gestión, retos en general muy propios del sector y de la estructuración de las organizaciones. [...] Es un tema que se está afrontando igual que lo están haciendo el resto de los países y estamos alineados con problemáticas diferentes, pero en general con una problemática absolutamente común que es cuales son los elementos claves en la rendición de cuentas y como lo han de incorporar las OSC a su funcionamiento”.

(Pau Vidal, Observatorio del Tercer Sector)

[Haga clic aquí para ver la intervención completa](#)

## ▪ Talleres simultáneos

En la tarde del primer día se realizaron tres talleres paralelos con el fin de poder discutir en grupos más pequeños algunos de los temas principales que tienen que ver con la rendición de cuentas.

El taller N°1, “Ética y rendición de cuentas”, tuvo como objetivo profundizar sobre los valores y los aspectos filosóficos de la rendición de cuentas y temas tales como la rendición múltiple y sus implicancias éticas y la rendición basada en la misión. Las presentaciones disparadoras de la discusión estuvieron a cargo de Cecilia Dockendorf de Fundación Soles (Chile) y Cecilia Guerrero de Fundación Jubileo (Bolivia).  
Rapporteur: Luiz Antonio Carvalho, RITS, Brasil.



*Taller1 : Ética y rendición de cuentas*

El taller N° 2, “Un marco (propicio) para la rendición de cuentas”, se centró en analizar cómo colabora (o inhibe) el marco legal y fiscal la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil, así como estudiar cuáles son las expectativas de las agencias de cooperación y quienes financian proyectos, y la imagen que transmiten los medios de comunicación. Las presentaciones que sirvieron de base para la discusión estuvieron a cargo de Carlos March de Fundación Avina (Argentina) y de Addys Then Marte de Alianza ONG (República Dominicana).  
Rapporteur: Tanya Lockwood, Fundación Acceso, Costa Rica.



### *Taller 2: Un marco (propicio) para la rendición de cuentas*

El taller N° 3 sobre “Las herramientas y las prácticas”, procuró indagar en las distintas herramientas con las que se aborda la rendición de cuentas, tales como la acreditación, la certificación, los códigos de ética y de conducta, la autorregulación, la necesidad de profesionalización, entre otras. Las presentaciones iniciales estuvieron a cargo de Luz Avruj de Help Argentina y de Astrid Gustafson de Sumando (Paraguay).

Rapporteur: Mariana Lomé, Fundación Compromiso, Argentina



### *Taller 3: Herramientas y prácticas*

Los planteamientos, conclusiones o interrogantes que surgieron de los talleres se pusieron a consideración de la plenaria. Algunos tramos de la presentación en la sesión plenaria se transcriben a continuación. [Haga clic aquí para ver la presentación completa y debate](#)

#### **Taller 1. Ética y rendición de cuentas**

Rapporteur: Luis Antonio Carvalho (RITS - Brasil)

“Cecilia Guerrero, la compañera andina, enfatizó en su presentación la necesidad de contextualizar esta discusión. Porque cuando se habla de ética y de rendición de cuentas, no se está hablando lo mismo en el mundo andino como lo definió que en otros tipos de sociedad, o como lo llamó de modo general, la cultura del mundo occidental, aunque las dos convivan en Bolivia. Decía que el proceso de rendición de cuentas en Bolivia era muy específico. En las comunidades, lo más importante son las cuestiones colectivas, por ejemplo, el tema de la representación no es del mismo modo: no se mandata a nadie para hablar de algo que no se discutió o si no se decidió colectivamente algo específico. No es un representante como vemos. Por otro lado, los procesos buscan consensos aunque demoren horas. Entonces, el proceso de rendición de cuentas y la ética tienen que ver con la democracia participativa, con el respeto a las decisiones. Por ahí se juzga la organización y la comunidad a ella misma. Y por otro lado, valores de la cultura del mundo occidental que también existen e incluso habló de la transición que vivían en este momento en Bolivia.



Porque estas organizaciones comunitarias que hasta ahora trabajaban con temas comunitarios, ahora empiezan a trabajar con temas nacionales. La cuestión del agua, la cuestión de los hidrocarburos, etc., tienen un peso de tal forma que el Presidente de la República tiene su base social en este tipo de organizaciones. Esto no significa que la cuestión de la corrupción no exista. Pero la forma de identificar esto, las formas de control, no pasan por las leyes en el sentido general, no pasan por el Estado y si por procesos que se vienen construyendo en las comunidades desde hace mucho y muchas veces marginales y paralelos al Estado. En resumen, la cuestión de la ética y de la rendición de cuentas tiene que ser vista a partir de una visión comunitaria y no individual, por valores como la democracia participativa.

Por otra parte, la compañera Cecilia Dockendorf de Chile hizo una presentación en que levantó cuestiones como la corrupción, que es un tema más específico de las ONG, pero también un tema de la especie humana en general, que invade a todos los actores sociales. Y donde la cuestión de la rendición de cuentas y de la legitimidad de las ONG, y la necesidad de que rindan cuentas, es su razón de ser, y su razón de ser es ayudar al otro. Esto es el fundamento de la ética, del comportamiento que se va perdiendo”.

## **Taller 2. Un marco (propicio) para la rendición de cuentas**

Rapporteur: Tanya Lockwood (Fundación Acceso, Costa Rica)

“Tuvimos la presentación de Carlos March de AVINA Argentina, que nos habló desde la visión y la perspectiva de las organizaciones donantes y del tema de los marcos legales y fiscales en América Latina. Y hacía la salvedad de que había dos visiones de los marcos. Una que era el público-estatal y donde la mayoría de los marcos legales y fiscales no están adecuados a las organizaciones, y que por ende no son favorables y que atentan contra muchos aspectos del desarrollo organizativo y también de su sostenibilidad económica y de su trabajo en general. Con respecto a la visión público-privada, desde la visión de los donantes hay unos obstáculos de su parte. Es un reconocimiento que yo creo que nos sorprendió a los participantes, el nivel de autocritica y reflexión que está abriendo espacio AVINA con otros donantes en Argentina.

Uno de los obstáculos ha sido, y a todos nos toca, la estandarización que ha generado el sector de donantes en relación a las rendiciones de cuentas de las organizaciones. Y esta estandarización ha tenido impacto en la vida de las organizaciones, específicamente en cuestiones de competencia entre organizaciones. Aquí ejemplificaba que quien más presente estaba en los medios tenía más credibilidad, por lo tanto, era una organización que fácilmente se podía considerar para financiamiento. O la competencia por los pocos fondos que quedan en algunos países.

Por otro lado, otros obstáculos tenían que ver con la composición de las juntas directivas de las organizaciones, muchas veces no conformadas por personas tan estratégicas para el cumplimiento de la misión de la organización, sino de personas con mayor habilidad de negociar proyectos o de tener una buena relación con donantes.

Otro obstáculo tenía que ver con la rendición de cuentas por proyecto o programa, y que esto da una visión muy fragmentada de las organizaciones y poco han propiciado que las organizaciones den una rendición de cuentas de toda la organización.

Por otro lado vienen los retos: qué es lo que se está haciendo, qué temas se están colocando a discusión entre los donantes. Uno es la creación y aplicación de



parámetros no sólo en las organizaciones individuales, sino en los espacios colectivos como las redes. Y acá Carlos nos mencionaba como medir el vínculo de estas redes o de estos espacios colectivos de organizaciones donde se pueda trabajar, como se sostiene esa iniciativa, como hay apoyo mutuo entre las organizaciones, que tan estratégico es el espacio. Y también trabajar el tema de la inteligencia emocional dentro de estos espacios colectivos, que tiene que ver con el valor agregado de la participación de la organización en esa red y también lo estratégico de esa red o el impacto que se puede generar.

Respecto a la rendición de cuentas, Carlos señalaba en qué pueden apoyar los donantes con respecto a este tema o proceso. Habló efectivamente de la necesidad de que los financiadores, los donantes, puedan trabajar líneas de presupuestos, de financiamiento para la medición de impactos, procesos de medición de impactos de las organizaciones, de los sectores o de estos espacios colectivos como las redes. Propiciar espacios de interacción entre los mismos donantes, y también con redes de organizaciones sobre estos temas, trabajando la rendición de cuentas desde un modelo efectivamente democrático y participativo. Apoyar actores emergentes que tengan ideas innovadoras de rendición de cuentas. También romper -y esto caló mucho en los comentarios y preguntas-, el esquema de inversión social con cero riesgo que tienen muchos donantes. Si los donantes no arriesgaban, a veces se perdían procesos valiosos e iniciativas que podrían tener un impacto.

Otro de los retos es analizar conjuntamente los imponderables, los intangibles en las organizaciones y junto a las organizaciones, entre los donantes y las organizaciones. Y también propiciar que las evaluaciones sean más horizontales, que tengan la tendencia hacia la gestión y no hacia el control presupuestal.

Addys (Rep. Dominicana) nos comentó sobre el proceso de concertación de varias organizaciones que hace diez años vienen trabajando la propuesta de ley sobre Fomento y Regulación de las Asociaciones sin Fines de Lucro (Ley 12.205) en República Dominicana. Y como el proceso fue largo, diez años, pero trajo mucho para el crecimiento del sector. Tenían que clasificar a las organizaciones, porque la ley anterior era vieja y correspondía a otras cosas. Fueron discusiones muy ricas para definirse como actores, ver quienes eran. Y efectivamente, con su aprobación en 2005, muchas organizaciones se han registrado y se ha descentralizado el registro. Porque las organizaciones que estaban lejos de la capital tenían que venir hasta ella, pero ahora pueden hacerlo desde su localidad y esto ha sido la parte exitosa de la ley. Sin embargo, hay otros aspectos de la ley que están todavía bajo discusión, que tienen que ver con lo fiscal, con la exención de impuestos que es todavía algo por lo que se está trabajando y con las regulaciones y normas que incorporan varios aspectos de rendición de cuentas de las organizaciones. Con respecto a esto se está motivando a las organizaciones para que tengan mayor participación para la creación de los mecanismos que todavía no se han creado en esta ley. Fue una iniciativa bastante interesante que compartieron, y hay varios retos que Alianza junto a otras organizaciones de República Dominicana, están trabajando”.

### **Taller N° 3 sobre Las herramientas y las prácticas**

Rapporteur: Mariana Lomé (Fundación Compromiso, Argentina)

“Lo primero que hicimos con José Luis (Honduras) fue analizar quienes estábamos en esa ronda de intercambio. Porque nos parece que no es un dato poco menor saber quienes estamos preocupados hoy o priorizando la dimensión de la aplicación de herramientas. Y en ese pequeño universo lo que encontramos fue una mayoría de



asociaciones que nuclean a organizaciones. Esto nos podría llevar a pensar si estas organizaciones que tienen una fuerte representatividad en sus países no son quizá el actor clave llamado a activar y sostener estas herramientas. Dos representantes de un financiador que cuenta con una famosa herramienta amada y odiada como el Marco Lógico, que si la dejamos de lado como instrumento para acceder a fondos para nuestros proyectos puede considerarse como una herramienta de seguimiento de procesos y de evaluación de resultados. Dos consultores vinculados a la obtención de recursos, con lo cual esto da cuenta en nuestra libre interpretación de que en general en las organizaciones vivimos asociando rendición de cuentas a poder seguir financiando y estamos un poco lejos de ir sofisticando nuestra expectativa sobre qué significa que rindamos cuentas. Y una serie de organizaciones sociales vinculadas a la investigación y capacitación de las organizaciones. Este contexto de cerebros fue el que nos hizo pensar estas cosas.

Las presentadoras fueron Help de Argentina y Sumando de Paraguay, que compartieron con nosotras la gestión de una herramienta de autoevaluación o de evaluación de organizaciones con el fin de que las mismas organizaciones y sus potenciales donantes puedan aprender sobre sí mismas en qué puntos de la gestión y la evolución de su gestión están. Son dos herramientas novedosas. Fueron construidas en forma diferente y están en el proceso de lanzamiento, que además de desearles mucho éxito y trabajo de campo que las ayude a crecer, son todo un desafío y una interrogante. Por lo menos en Argentina yo tengo recuerdo de tres o cuatro iniciativas anteriores similares, que no pudieron sostenerse en el tiempo, con lo cual ojalá estemos en una nueva era de herramientas que lleguen para quedarse como decía hoy Cecilia.

A partir de todo esto armamos una docena de reflexiones. Las separamos en tres grupo de cuatro. Hablamos de cuatro tensiones que nos hicieron pensar, cuatro preocupaciones que queremos compartir con ustedes, y finalmente cuatro líneas de aprendizaje para que no caigamos en un síndrome maníaco-depresivo como algún colega anticipó en el taller.

Las cuatro tensiones. Quién maneja la herramienta, quién la financia, quien financia qué condiciona en el diseño de esa herramienta, y si quien financia está dispuesto a asumir esta herramienta como una herramienta propia de selección de proyectos o una vez que está hecha la herramienta no va a sentir que es parte de sus procesos de selección de posibles donados. ¿Quién diseña la herramienta, un consultor externo, un consultor extranjero? ¿Se diseña la herramienta en base a sondear necesidades, demandas y expectativas de las propias organizaciones, de los donantes, de otros representantes de la sociedad, de los destinatarios? No quiero ser muy revolucionaria planteando esto, pero creo que hay que empezar a pensarlo. ¿Quién aplica la herramienta? ¿La propia organización a puertas cerradas, y entonces es sincera, un consultor externo y entonces se dice hasta lo que se puede decir, o el donante y le decimos lo que quiere escuchar para poder renovar el apoyo? Y finalmente quién fondea la aplicación. Porque aplicar estos procesos no es gratis. Aplicar procesos de este estilo implica muchas veces tensiones dentro de la organización, implica tiempo de la gente de la organización, implica el costo que significó diseñar la herramienta. ¿Quién se hace cargo de estos costos? Estas son las cuatro tensiones como para ponerlos nerviosos.

Las cuatro preocupaciones, que tienen que ver con las tensiones obviamente. A lo largo de las presentaciones del día de hoy los investigadores en los diez países que están generando este banco de información tan rica, que está liderando ICD, dijeron: "todo el mundo, sacando uno de cien, nos abrieron las puertas para hablar de qué



significa rendir cuentas". Nadie niega la importancia de rendir cuentas. Todos sabemos que es importante rendir cuentas, dar cuentas de lo que hacemos. Ahora, ¿no estamos en un espacio de deber ser?, ¿no estamos contestando lo que tenemos que contestar? Porque la proporción entre este convencimiento mayoritario y la cantidad de herramientas de las que hoy podemos dar cuenta con mucha historia y con resultados palpables al respecto, parece un poco desproporcionada.

Entonces nos preguntábamos con José Luis si esa energía que las organizaciones aplicamos en separar las cosas que le contamos a los de afuera, de lo que dirigimos hacia fuera, no estaría bueno redirigirla a abrir un diálogo sincero con los donantes y que nos acompañen en el proceso de aprendizaje. Creo que hay muchas experiencias en este sentido, creo que los donantes están muy abiertos a poder acompañar procesos en los que muchas veces el error es la clave de la mejora. Y lo perfecto a veces puede ser paralizante o no generar nuevas ideas.

Otra cosa que nos planteábamos con José Luis tenía que ver con el Marco Lógico, porque obviamente salió el tema en nuestra reunión. Y recordando nuestras épocas de estudiantes, ambos coincidíamos en aprender a usar el Marco Lógico para diseñar un proyecto teórico, era una herramienta que nos ayudaba a pensar. Ahora, cuando somos una organización de la vida real y tenemos que aplicar esta herramienta compitiendo con otros candidatos a los fondos, de pronto la herramienta se convierte en un deber ser, en algo que nos estrangula. Qué nos pasa a las mismas organizaciones: cuando entramos en esta lógica de la competencia, las herramientas se nos hacen cuesta arriba pensando en como vamos a ganar y no pensando en cómo vamos a hacer lo que vamos a hacer.

La cuarta preocupación, cuarta pero por eso no la menos importante, el contexto de la corrupción tan común a nuestros países en Latinoamérica, y como este proceso de rendir cuentas en las organizaciones no puede dejar de mirar el contexto donde estamos. Esto salió de un aporte muy importante del colega de Chile que estaba preocupado por este tema, porque de alguna forma, y volviéndonos a acordar del panel anterior a los talleres, estas herramientas deberían ser instrumentos proactivos de las organizaciones. Y en ninguno de nuestros países, aunque las historias de corrupción sean demasiado ricas y demasiado variadas y demasiada cantidad, no son justificativo de que las organizaciones no rindamos cuentas cuando los gobiernos no lo hacen o las empresas no están interesadas en rendir más cuentas de las que están dispuestas a rendir.

Los cuatro aprendizajes. La importancia de construir herramientas de "accountability" desde las organizaciones pero en diálogo permanente y hacia todos los actores, en particular los donantes y los destinatarios. Vuelvo a poner destinatarios. Creo que la clave en esto. Es lo que hoy en la gestión de los recursos humanos empresariales se habla de las evaluaciones 360°, 180°. La importancia de la voz de quienes atendemos, cómo nos ven y cómo dimensionan el impacto de lo que decimos que estamos haciendo por ellos, y cuándo empezamos a hacerlo con ellos.

Otra cuestión importantísima que surgió de las intervenciones de las dos expositoras es la maleabilidad de estas herramientas de evaluación, más allá de la discusión sobre la estandarización. Creemos que sin duda deben tener en cuenta a la diversidad de las organizaciones, porque la diversidad en la sociedad civil es como en el planeta, la diversidad de especies es la que hace a la riqueza de los ambientes y la diversidad de tipo de organizaciones es la que hace a la riqueza de nuestra sociedad civil.



Y por último, la importancia de que las herramientas que están dedicadas a estos temas puedan superar lo antes posible el nivel de las evaluaciones de desempeño, que es el espacio en el que solemos sentirnos más cómodos. Y que puedan llegar a la dimensión del impacto, un poco trayendo lo que planteaba David hoy a la mañana. Y en esto un llamado de atención. Evaluar impacto implica volver a reconocer la diversidad. No somos empresas privadas que si no damos ganancias cerramos. Hay muchas más dimensiones que tenemos que evaluar en la vida de las comunidades que queremos mejorar. Y esto implica para los donantes y para las organizaciones mucho tiempo, muchos talentos, mucho compromiso y muchos recursos”.

### 3. Segundo día /17 de abril de 2007

#### ▪ Mesa redonda. Las expectativas recíprocas

En esta mesa redonda se nuclearon representantes de agencias de cooperación, organismos internacionales, fundaciones internacionales y redes de ONG de la región para conversar e intercambiar sobre la rendición de cuentas.

Participaron en esta mesa ocho redes o asociaciones de ONG de América Latina y el Caribe, que en conjunto representan miles de organizaciones de la sociedad civil. Participaron la [Confederación Colombiana de ONG \(CCONG\)](#), la [Asociación de ONG de Chile \(ACCIÓN\)](#), la [Coordinadora Civil de Nicaragua](#), el Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía (COHDESSE), [Alianza ONG de República Dominicana](#), [Pojoaju Asociación de ONG de Paraguay](#), la [Asociación Brasileira de ONG \(ABONG\)](#) y la [Asociación Nacional de ONG de Uruguay \(ANONG\)](#).

Por su parte, las agencias y organismos presentes en la mesa redonda apoyan y ejecutan miles de proyectos en la región: Banco Mundial, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fundación Avina, Ashoka Emprendedores Sociales, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Multilateral de Inversiones del BID, Fundación W. K. Kellogg.

La moderación estuvo a cargo de Dan Shepherd del BID/FOMIN y de Anabel Cruz de ICD y la síntesis final, cuyo informe se presenta a continuación, fue elaborada por Adolfo Garcé del Instituto de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay.



*Adolfo Garcé, Dan Shepperd y Anabel Cruz*

El moderador invitó a los participantes de la Mesa a debatir acerca de cuatro temas:

¿Qué significa “rendición de cuentas”?

¿Qué esperan los donantes de la rendición de cuentas?

¿Cómo se vincula la rendición de cuentas con el aprendizaje organizacional?

¿Es conveniente establecer sistemas de certificación de las ONG?



No hubo desacuerdos importantes acerca del significado de la expresión rendición de cuentas. En realidad, quienes se refirieron a este tema manejaron una definición amplia de rendición de cuentas que comprende al menos dos dimensiones. La primera dimensión de la expresión rendición de cuentas alude al ejercicio económico y financiero que consiste en presentar con precisión y claridad cómo fueron ejecutados los fondos manejados por la organización durante la ejecución de un proyecto determinado. La segunda dimensión de la rendición de cuentas hace referencia a los productos del proceso, es decir, a los resultados del proyecto en el bienestar de los beneficiarios.

José Martínez (COHDESSE, Honduras) narró que la rendición de cuentas adquirió mayor importancia en Honduras cuando, luego del proceso de condonación de la deuda, las ONG comenzaron a manejar una parte de esos fondos, especialmente en las regiones más pobres. Insistió en que manejar con transparencia estos fondos no es solamente una necesidad instrumental sino también un desafío ético. Finalmente, señaló que sería conveniente que los donantes generaran oportunidades para que las ONG pudieran denunciar los manejos financieros poco transparentes.



Manuel Pizarro (Acción, Chile), tomando como referencia la experiencia de Chile, también marcó la importancia de hacer un uso transparente de los fondos. Señaló que el cambio de fuente de financiamiento para proyectos (dejar los donantes tradicionales para pasar a ser financiados por fondos públicos) genera algunos desafíos importantes para la transparencia en la medida en que cambia el marco jurídico al interior del cual las ONG deben moverse. Finalmente señaló que además de controlar las prácticas de las ONG para evitar que caigan en comportamientos corruptos, hay que preguntarse si no existirán problemas estructurales en nuestras democracias que facilitan la emergencia de comportamientos este tipo de conductas.

Analia Bettoni (ANONG, Uruguay) manejó datos de una encuesta a ONG de Uruguay que abarcó al 70% de las socias de ANONG. El 90% de este universo contestó datos sobre aspectos financieros. Este estudio permite concluir que las ONG tienen una visión amplia de la rendición de cuentas en la que conviven aspectos financieros y aspectos de impacto político. Asimismo, la información generada muestra que existe poco desarrollo de las actividades de rendición de cuentas en las ONG: pocos informes públicos, escaso desarrollo de folletos o de la Web. Este escaso desarrollo de la rendición de cuentas se relaciona, por un lado, con falta de capacidades internas y, por el otro, con cierta resistencia al tema rendición de cuentas que se percibe en las ONG.



Mario Quintana (Coordinadora Civil, Nicaragua), también presentó una visión amplia de la rendición de cuentas. Insistió en que la rendición de cuentas permite reproducir la legitimidad de las ONG. Sin embargo, enfatizó en que, más allá de consideraciones de conveniencia, la rendición de cuentas es un mandato ético. Hizo referencia a la existencia y aplicación de estrictos códigos de ética en su país. La rendición de cuentas, expresó, no es un apéndice, no es accesorio, tiene que ver con la misión de cada organización.

El debate sobre qué esperan los donantes de la rendición de cuentas fue abierto por la intervención de Andrés Thompson de la Fundación Kellogg. Señaló que es difícil encontrar parámetros universales. Enfatizó en que los criterios generales cambian con el tiempo y, sobre todo, deben adaptarse a los contextos. De todos modos, expresó que existen requisitos legales básicos para el funcionamiento de las ONG que suelen pedirse en los contratos. Pero enfatizó que estos requisitos deben ser adaptados a los casos concretos. Muchas veces, las propias ONG terminan manejándose con más transparencia de la que los propios donantes exigen.

Daniel Sheperd también intervino explicitando el punto de vista de BID/FOMIN. Relató que el criterio de evaluación de proyectos ha ido cambiando desde el énfasis inicial en los aspectos financieros de la ejecución del proyecto (qué porcentaje del presupuesto asignado al proyecto terminó ejecutándose) a la evaluación de los resultados e impactos. Terminó diciendo que “el éxito del beneficiario es el éxito del donante”.

También Virginia Varela de PNUD Uruguay puso énfasis en la evaluación de los proyectos como componente de la rendición de cuentas. Dijo que, cada vez más, la tendencia era exigir evaluaciones externas rigurosas en los proyectos. Señaló que existen obstáculos culturales, al menos en Uruguay, para el desarrollo de una cultura de la evaluación y para establecer mecanismos de gestión por resultados. Insistió en que la rendición de cuentas es un fin en sí mismo pero también un medio para garantizar la legitimidad sin la cual el proceso de incidencia no es viable.



Enrique Piedra Cueva de AVINA dijo que su organización no es, en sentido estricto, un donante. Explicó que, en realidad, AVINA no es una oficina a la cual se pueda ir a buscar fondos para ejecutar proyectos. En realidad, el mecanismo funciona al revés: es la fundación la que identifica necesidades y luego socios potenciales. Esta lógica, explicó, sesga el funcionamiento de la rendición de cuentas. La rendición de cuentas funciona como un proceso de aprendizaje en la medida en que la fundación se involucra intensamente en la marcha del proyecto.



La cuestión de cómo vincular rendición de cuentas con aprendizaje fue retomada por Gladis Casaccia (Pojoaju, Paraguay). La rendición de cuentas, señaló, permite aprender. En el proceso de cooperación con los donantes, tanto las ONG como los donantes aprenden.

José Antonio Moroni (ABONG, Brasil) prefirió tomar por un camino distinto para organizar su intervención. Señaló que las ONG nacieron buscando la transparencia. Sin embargo, desde afuera, se les busca encerrar en esa discusión para evitar que juegue como actores políticos y desarrollen otras agendas. Criticó la tendencia a la burocratización en las ONG.

Luego de esta intervención, el debate pasó a centrarse en el problema de la certificación de las ONG. Pronto fueron apareciendo dos argumentos, uno a favor de los procesos de certificación defendido por la mayoría de los presentes y otro en contra.

Addys Then Marte (Alianza ONG, República Dominicana) señaló que existe cierta tendencia desde los organismos internacionales a promover mecanismos de certificación. Consideró positiva la existencia de estos criterios, siempre y cuando las ONG participen en estos procesos. Asimismo, consideró más problemático el problema de cómo certificar a las ONG que no trabajan con fondos públicos.

Luz Mary Arango (CCONG, Colombia) relató la experiencia de su país. Existen criterios de certificación de instituciones y de acreditación de procesos. Hizo mucho hincapié en que la rendición de cuentas debe centrarse en los resultados y en la importancia de atar la tarea de las ONG a los Objetivos del Milenio.

Silvia Vetrare, de Ashoka Emprendedores Sociales, explicó que su organización tomó como referencia el modelo de empresa privada. Por eso, a la hora de seleccionar emprendedores, se toma en cuenta que el proyecto sea replicable, es decir, que pueda ser una buena práctica. Y para ello se hace necesaria la transparencia. Opinó también que la certificación es una herramienta válida.

José Antonio Moroni (ABONG, Brasil), en cambio, dijo que la certificación limita la autonomía de las ONG. Esta preocupación fue retomada por José F. Martínez (Honduras). Señaló los riesgos de pedirle autorización al Estado para funcionar.

Pizarro insistió en la importancia de la rendición de cuentas. Citando a Neruda, habló de ser éticos pero también estéticos. El proceso de certificación, de todos modos, no asegura las buenas prácticas. Comentó que muchas empresas certificadas no pagan las leyes sociales. Thompson retomó la palabra para argumentar que cree poco en las certificaciones.

#### **A modo de síntesis:**

#### **Dilemas implícitos y explícitos en la Mesa Redonda**

A lo largo de la discusión aparecieron algunos dilemas. Sin pretender ser exhaustivo, se enuncian a continuación algunas de las tensiones conceptuales explícitas o implícitas.



- a) *La tensión entre lo general y lo particular.* En diversas ocasiones los integrantes de la Mesa argumentaron que no era sencillo encontrar criterios universales capaces de dar cuenta debidamente de los casos concretos. El tema apareció cuando se discutió sobre certificaciones, sobre criterios de acción de las fundaciones y donantes o cuando se hizo referencia a los distintos tipos de donantes y de ONG.
- b) *El dilema entre autonomía y control.* Las ONG son organizaciones autónomas. Y son muy celosas de su autonomía. Sin embargo, deben establecer relaciones con el Estado y con donantes. El Estado y los donantes les exigen certificaciones y rendiciones de cuentas. La interacción con estos actores, de alguna manera, limitan la autonomía de las ONG.
- c) *El cálculo instrumental y el mandato ético en la búsqueda de transparencia.* En el debate sobre transparencia conviven estas dos racionalidades. En un caso, la transparencia es un medio para obtener la legitimidad que hace posible la influencia, en otro caso, la transparencia es un fin en sí mismo, un valor, incluso, el más importante.
- d) *La tensión entre priorizar la construcción interna o la búsqueda de resultados.* Las ONG hacen un esfuerzo importante por desarrollar sus capacidades de incidencia. Esto las lleva a generar burocracia y a invertir recursos en sostener el funcionamiento de las organizaciones. Esto puede desviar energías del objetivo principal: la búsqueda de impactos. Los recursos que una ONG gasta en volverse transparente, cristalina, de hecho, se restan a las otras actividades, las que colocan a las organizaciones en contacto con la sociedad y con su vocación de servicio.
- e) *La tensión entre la transparencia y la igualdad.* Las ONG grandes, las más poderosas, son las que tienen las mejores condiciones para satisfacer los requisitos de certificación que, a su vez, permiten maximizar las probabilidades de conseguir los fondos necesarios para seguir actuando. Las ONG más chicas tienen más problemas para acreditarse. La exigencia de transparencia, en definitiva, puede terminar favoreciendo la consolidación de una casta de ONG fuertes y desalentar a los emprendimientos más chicos y más nuevos.
- f) *El debate sobre la transparencia como oportunidad o como problema.* Esta pregunta sobrevoló el debate. Son muy numerosas las razones que llevan a las ONG a preocuparse por ser transparentes. Sin embargo, existe un grado importante de desconfianza acerca de hasta dónde este debate es necesario o conveniente para las organizaciones.

#### ▪ Ceremonia de clausura

En el cierre del seminario se contó con la presencia de Marina Arismendi, Ministra de Desarrollo Social, María Elena Martínez, Directora de Derechos Humanos del Ministerio de Educación y Cultura y de Anabel Cruz, Directora de ICD.



*Ceremonia de clausura  
Marina Arismendi, María Elena Martínez y Anabel Cruz*

En su discurso, la ministra recalcó el compromiso e interés del Presidente de la República y de todo el Gobierno en este tema. Además, en su alocución hizo un relato de las acciones que ha venido desarrollando el Ministerio de Desarrollo Social desde su creación y la voluntad política de continuar trabajando junto a la sociedad civil. “Tenemos institucionalidades distintas, donde ni el Estado debe osar siquiera rozar la autonomía y la independencia de las OSC, porque entonces las esteriliza, esta es mi opinión personal y la del Ministerio. Todos los que trabajamos en el Ministerio trabajamos con esa cabeza. Pero tampoco somos compartimentos estancos que nos comunicamos a través de convenios donde se transfiere dinero y se recibe rendición de cuentas. [...] nosotros tenemos un debe, desde el Ministerio, dentro del Ministerio, pero ni que hablar con el resto del Estado, el del cruzamiento, que esto es lo que nos proponemos, de bases de datos”.

La ministra planteó además otro tema de gran preocupación en lo que refiere a la rendición de cuentas, que es cómo se miden los resultados o el impacto “Cómo medimos los resultados de la transformación, de los procesos de transformación que se producen en aquellos que participan, que también son protagonistas de esos procesos sociales con la organización, con el Ministerio, con el Estado, con la Intendencia, con el gobierno local, con quien sea. Cómo medimos eso. Yo creo que es un gran desafío”.

[Haga clic aquí para ver el discurso completo](#)



## Anexo I

### Pregonar con el ejemplo. Sociedad civil y rendición de cuentas

#### Seminario internacional 16 y 17 de abril de 2007 Montevideo, Uruguay

#### Programa

##### Lunes 16 de abril

08:30 Inscripciones

09:30 **Ceremonia de apertura**

10:00 **Conferencia magistral** a cargo de David Bonbright, Accountability - Keystone, Reino Unido  
Moderación: Pau Vidal, Observatorio del Tercer Sector, España

11:00 Preguntas y respuestas. Debate

12:00 Corte para el almuerzo

14:00 **Panorama de la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil en la Región**

Presentación de informe continental:

- Anabel Cruz, ICD: presentación del marco conceptual, significado y resultados principales.
- **Costa Rica:** ¿Cuáles son los cuatro objetivos de la rendición de cuentas?
- **República Dominicana:** ¿Qué imagen transmiten los medios de las OSC y que nivel de credibilidad tienen?
- **Brasil:** ¿Hacia quiénes rendimos cuenta?
- **Bolivia:** ¿Cómo rendimos cuenta las organizaciones de la sociedad civil?
- **Uruguay:** ¿Cuál es la situación actual en lo que respecta a las herramientas de la rendición de cuentas?
- **Paraguay:** ¿Existe un marco legal y fiscal que favorezca o inhiba la rendición de cuentas?
- **Argentina:** ¿Cuáles son los obstáculos más fuertes?
- **Honduras:** ¿Algunas buenas prácticas o ejemplos a replicar?
- **Chile:** ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?
- **España:** ¿Por qué es importante este tema también en España?

15:30 a **Talleres simultáneos**

17:30

##### **Taller 1: Ética y rendición de cuentas**

Facilitador: Pablo Marsal, Agodi, Argentina

Presentaciones a cargo de:

- Cecilia Dockendorf, Fundación Soles, Chile
- Cecilia Guerrero, Fundación Jubileo, Bolivia



Rapporteur: Luiz Antonio Carvalho, Rits, Brasil

**Taller 2: Un marco (propicio) para la rendición de cuentas**

Facilitadora: Lucía Pérez, ICD, Uruguay

Presentaciones a cargo de:

- Carlos March, Avina, Argentina
- Addys Then Marte, Alianza ONG, República Dominicana

Rapporteur: Tanya Lockwood, Fundación Acceso, Costa Rica

**Taller 3: Las herramientas y las prácticas**

Facilitador: José Luis Espinoza, Cehprodec, Honduras

Presentaciones a cargo de:

- Astrid Gustafson, Sumando, Paraguay
- Luz Avruj, Help Argentina.

Rapporteur: Mariana Lomé, Fundación Compromiso, Argentina.

**17:45 Devolución de los talleres y discusión en plenaria**

Facilitador: Edmundo Quintanilla, BID Nicaragua

Presentaciones de:

Taller Ética y Rendición de Cuentas: Luiz Antonio Carvalho, Rits, Brasil

Taller Marco: Tanya Lockwood, Fundación Acceso, Costa Rica

Taller Herramientas: Mariana Lomé, Fundación Compromiso, Argentina

Debate. Preguntas y respuestas

19:00 Brindis

**Martes 17 de abril**

**09:30 Mesa redonda. Las expectativas recíprocas**

**Agencias de cooperación, organismos internacionales, redes de ONG y beneficiarios conversan sobre la rendición de cuentas**

- Andrés Thompson, Director de programas para América Latina y el Caribe, Fundación W.K.Kellogg
- José María Ghio, Especialista Senior en Desarrollo Social y Sociedad Civil para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay, Banco Mundial
- Federico Burone, Director Regional para América Latina y el Caribe, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Canadá (CIID/IDRC)
- Juan José Taccone, Representante, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Enrique Piedra Cueva, Director de Fundación Avina
- Silvia Vetrare, Directora, Ashoka Emprendedores Sociales
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Luz Mary Arango, Directora Ejecutiva, Confederación Colombiana de ONG (CCONG)
- Manuel Pizarro, Asociación de ONG de Chile (ACCIÓN),
- Mario Quintana, Enlace Nacional de la Coordinadora Civil de Nicaragua
- Addys Then Marte, Directora ejecutiva, Alianza ONG de República Dominicana
- Gladys Cassaccia, Secretaria de la Comisión Directiva de Pojoaju, Asociación de ONG Paraguay
- Analía Bettoni, Presidenta, Asociación Nacional de ONG de Uruguay (ANONG)
- José Filadelfo Martínez, Técnico del Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía (COHDESSE)
- José Antonio Moroni, Comisión Directiva de la Asociación Brasileira de ONG (ABONG)

Facilitador: Dan Shepherd, Bid/FOMIN

Rapporteur: Adolfo Garcé, Instituto de Ciencia Política, Facultad de Ciencias



Sociales, Universidad de la República.

11:30 Conclusiones del debate

12.30 **Acto de clausura**

Marina Arismendi, Ministra de Desarrollo Social

María Elena Martínez, Directora de Derechos Humanos, Ministerio de Educación y Cultura

Anabel Cruz, Directora de ICD

**Auspician**





## Anexo II

### El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG

#### Conferencia Magistral en el seminario internacional:

#### *“Pregonar con el ejemplo. Sociedad civil y rendición de cuentas”*

Organizado por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)  
Montevideo, 16 de abril de 2007

*por*

**David Bonbright**

(david@keystonereporting.org)

### Introducción

La rendición de cuentas se ha convertido en un tema de plena actualidad. Para la finalidad que perseguimos en esta charla, el interés en el tema empezó con esfuerzos de la sociedad civil para comprobar el poder institucional a partir de los años setenta. Como abogado, activista político y profesional del desarrollo, he estado batallando con preguntas y cuestionando el poder no responsable de otros durante más de 25 años. Hoy me encuentro yo mismo habiendo vuelto al punto de partida (nuevamente trabajando en la sociedad civil) para preguntarme si rendimos cuentas adecuadamente del poder que tenemos como organizaciones de la sociedad civil. ¿Comprendemos nuestra propia rendición de cuentas de forma que la misma impulse y consolide nuestra misión?

Mi vida de trabajo empezó en Sudáfrica en los años ochenta en el último decenio de la lucha contra el apartheid. Siendo oficial del programa de la Fundación Ford, administré subvenciones de apoyo a la democracia y a la educación en la Sudáfrica del apartheid, y al hacerlo me convertí agudamente consciente de la paradoja del poder del mundo de la filantropía y el desarrollo. Había muchos elementos contradictorios en el hecho de ser un donante o financiador durante la lucha de liberación sudafricana:

- La ayuda que pudimos proporcionar fue minúscula con relación a las necesidades.
- Fuimos en cualquier caso marginales a la historia principal, que era una lucha política por el derecho de voto, para el gobierno democrático.
- Nuestras normas y estándares profesionales rigurosos y estrictos y leyes estadounidenses significaron que los grupos informales, los partidos políticos prohibidos y los sindicatos, nunca pudieron obtener acceso a nuestro apoyo directamente.
- Nuestra posición como financiadores significaba que teníamos un panorama de lo que estaba ocurriendo en todo el país mucho más que el que tenía la mayoría de los protagonistas principales. Así, nuestro poder por el hecho de financiar se fue amplificado a un poder por tener conocimiento e información.
- Otros donantes extranjeros, especialmente los donantes vinculados a las iglesias, impusieron menos exigencias a los beneficiarios sudafricanos.
- Formalmente, la subvención programa de Ford en Sudáfrica violaba el movimiento de boicot mundial a Sudáfrica.



Si ustedes retroceden y piensan en ello, esta situación en Sudáfrica a mediados de los años ochenta es similar a la situación de los donantes y las ONG hoy en día. Estamos siempre trabajando en la escasez, con mucho menos dinero y talento del que necesitamos. Tendemos a ser los jugadores marginales al lado de fuerzas del mercado y de los actores del gobierno más poderosos. Dadas estas limitaciones, dados estos “hechos de la vida”, ¿por qué hablamos de rendición de cuentas de las ONG?

Mi respuesta y el tema de esta conversación, es que la rendición de cuentas de las ONG es la clave que puede aumentar los recursos con que contamos y hacernos más eficaces en la implementación de nuestra misión.

Quisiera empezar por decir lo que entiendo por rendición de cuentas más en general. No hay ningún criterio establecido acerca de la rendición de cuentas; es un tema muy debatido, un “tema peleado, reñido”. La rendición de cuentas se interpreta en diferentes entornos de organización: gobiernos, empresas, las ONG. Adopta una forma extraordinariamente diferente en los niveles locales, nacionales y mundiales. La rendición es influida profundamente por el contexto, en particular el contexto político, la ausencia o la presencia de la democracia y del respeto a los derechos humanos y está sujeta a los sistemas reguladores variables formales e informales, las leyes, la normativa, las reglas. Algunos, de hecho la mayoría, piensan que la rendición de cuentas se refiere al *cumplimiento* de brindar información según determinados requisitos formales, de cómo se gastaron los fondos para las finalidades propuestas.

Pero el criterio más profundo de la rendición de cuentas, el criterio sobre el que se basa esta conversación, ve a la rendición de cuentas como un medio para influir el uso del poder, como una forma de decirle la verdad al poder. Por el poder queremos decir la capacidad diferencial de diversos actores para controlar el acceso a los recursos, para estructurar las ideologías que justifican tales diferencias y para gobernar las instituciones y las estructuras que reproducen la distribución desigual de tal poder. Al tiempo que quizás siempre existan jerarquías de poder, la rendición de cuentas es una parte esencial del proceso de “democratización”, del proceso de crear frenos y contrapesos que aseguren que el menos privilegiado y con menos poder puede retar y reconfigurar las dinámicas del poder social. Quisiéramos examinar cómo la rendición de cuentas puede impulsar el proyecto humano más importante que es el de crear más sociedades democráticas, equitativas y justas. La rendición de cuentas es, por lo tanto, un proceso profundamente político.

Algunos teóricos y especialistas en rendición de cuentas están presionando para conseguir una teoría integral de la rendición de cuentas que unifica estos elementos distintos. Otros encuentran que es mejor analizarla dentro de los contextos particulares y específicos. Este debate importa más que su resolución, porque determina la naturaleza de la iniciativa de rendición de cuentas y las prácticas subsiguientes.

A pesar de que la rendición de cuentas se discute y debate permanentemente, hay un fenómeno general que es claramente visible: tendemos a reconocer el valor de la rendición de cuentas principalmente por su ausencia. Nos agravian cuando vemos los casos donde el poder se usa de forma no responsable y tendemos a dar por sentado que existe la buena rendición de cuentas. Cuando en nuestros caminos se dan condiciones peligrosas, cuando las escuelas de nuestros niños carecen a profesores, de saneamiento o faltan libros de texto, miramos a ver a quien responsabilizar. Pero prestamos rara vez



atención a los caminos o las escuelas que están en buenas condiciones y funcionan, en otras palabras, cuando los responsables de estos servicios se están comportando responsablemente. Esto es porque cuando las cosas funcionan bien rara vez preguntamos *por qué* funcionan bien. ¿Y por qué debemos hacernos esa pregunta?

Es que esta pregunta resulta ser una pregunta muy importante. Y la respuesta es que para cambiar las malas prácticas de rendición de cuentas y para crear mejor rendición de cuentas, tenemos que tomar un criterio positivo y no un criterio negativo. Tenemos que estudiar y aprender proactivamente del fracaso y del éxito. Y tenemos que empezar por casa, sobre lo que podemos hacer. En lugar de ser algo que vemos como esencialmente negativo -el control del uso indebido de poder- necesitamos centrarnos en lo positivo: la rendición de cuentas puede ser el medio por el cual podemos planificar, ejecutar, vigilar, evaluar y aprender cómo resolver los importantes problemas por los cuales trabajamos, desde la reducción de la pobreza, el combate a las enfermedades, la guerra y el conflicto violento, hasta las consecuencias del recalentamiento del planeta o la degradación del medio ambiente.

Esta conversación se organiza en seis secciones. Las tres primeras secciones se centran en el estado actual de la rendición de cuentas, mientras que las últimas tres tratan de mirar hacia los retos que implica el camino hacia una mejor rendición de cuentas.

La primera sección define la rendición de cuentas y la rendición de cuentas de las ONG y plantea una manera de acomodar diferentes contextos. Mientras nuestras definiciones no convencerán a todos, sí permiten llegar, para los fines de esta conversación, a una descripción clara de los elementos intrínsecos de la rendición de cuentas de los cuales puede construirse todo lo demás.

La segunda sección construye a partir de las definiciones y los contextos para considerar la lógica de la rendición de cuentas y concluye con un “modelo de lógica” o la “teoría” básica “del cambio” para la rendición de cuentas de las ONG. Ubica la rendición de cuentas como un mecanismo organizador para el avance de la democracia. Al revés de mucha de la bibliografía existente, trabajamos desde el punto de vista de la práctica, de quienes son activos en la práctica, y no desde el lugar de los expertos o los reguladores.

La tercera sección trata de los principios orientadores para generar prácticas eficaces de rendición de cuentas.

El documento luego desplaza los engranajes para analizar algunos de los retos para la evolución de mejores prácticas de rendición de cuentas. La primera sección analiza el reto de mejorar la rendición de cuentas de las ONG como un problema del sistema. Las secciones dos y tres miran a los actores fundamentales en ese sistema, gobiernos, donantes, empresas y ONG.

La presentación culmina con un resumen de los temas sugeridos para abordar en nuestro propio trabajo de rendición de cuentas, incluido el reto central de la rendición de cuentas para organizaciones, es decir, reconfigurando sus estructuras para tomar seriamente las relaciones. Tratamos de destacar una oportunidad histórica de invertir en las prácticas de rendición de cuentas que funcionen para reunir a grupos de involucrados o “de interesados directos”, a menudo dispersos y fragmentados, para crear soluciones



sostenibles a los conflictos de larga data y a los problemas importantes y para generar muchas veces mayores niveles de energía social para un mundo justo y sostenible.

## Parte 1: La situación actual de la rendición de cuentas

### *Definiciones*

Nuestro punto de partida es que la rendición de cuentas es mucho más importante e interesante que el mero cumplimiento de las obligaciones de informar, con base en modelos previamente acordados, sobre los gastos que se realizaron para ejecutar determinadas actividades. Fundamentalmente, la rendición de cuentas trata -como Simon Zadek ha escrito- acerca de *“lograr que sean responsables quienes tienen poder sobre las vidas de la gente y finalmente de una voz o canal de expresión de la gente sobre temas que repercuten en sus propias vidas”*.<sup>1</sup> La rendición de cuentas es la manera de que el poder rinda cuentas, especialmente hacia aquellos más afectados por tal poder. Es un proceso y el resultado de un proceso. No es un fin en sí misma, aunque puede ser un resultado provisorio de vital importancia en un camino hacia determinado fin. Un proyecto de mejoramiento escolar que rinde cuentas genuinamente a los padres, madres y niños de la escuela puede producir un resultado provisorio del cambio de actitudes, las aptitudes y los valores en los padres y los niños que contribuirán a la meta de más largo plazo de lograr mejores escuelas y que las personas finalmente reciban mejor educación. Ello es, por otro lado, un proceso muy particular que habla a la *calidad de las relaciones* entre los *que tienen, detentan, efectúan* y aquellos *afectados por el poder*. Para seguir con nuestro ejemplo de proyecto de mejoramiento escolar, las prácticas de rendición de cuentas, como la consulta respetuosa en las fases de planificación y la información sistemática durante la ejecución, establecen la calidad de las relaciones entre el proyecto y los padres y los niños, que otorga a los padres una capacidad fortalecida para mejorar *su* escuela y *su* educación. Este punto importante aplica a todo tipo de organizaciones en donde se ejercita de una u otra forma el poder y volveremos a este tema reiteradamente.

Esto nos obliga a que afrontemos la realidad de que la rendición de cuentas basada en las relaciones más equitativas no puede garantizar que se obtengan nuestros resultados sociales o ideológicos, resultados esperados, pero es un riesgo que debemos tomar. No podemos prefijar *“y si”* y *“peros”* a la rendición de cuentas por el hecho de que estemos inseguros de adonde conducirá esa rendición. El Programa de Marco de un Nuevo Currículo lanzado en la India en 2005 proporciona un ejemplo interesante.<sup>2</sup> El Programa tuvo por objeto crear la posibilidad para los profesores y las escuelas de diseñar planes de estudios basados en las *“experiencias necesarias”* que los profesores creían que los niños debían tener, pero dentro de los valores, los principios y derechos en el marco de la Constitución india. Una tormenta de protestas brotó sorprendentemente, especialmente de los activistas educativos progresistas, que temían que esto condujera no sólo a variaciones enormes en el aprendizaje del contenido sino que también abriría un espacio para fundamentalistas y fuerzas antidemocráticas para tomar el control de la enseñanza primaria y permitir el lavado de cerebro ideológico negativo de los niños, algo en que los fundamentalistas habían tenido ya éxito en algunos lugares del país.

---

<sup>1</sup> Zadek, S. 2006. *Reflections on Accountability*. London: AccountAbility

<sup>2</sup> [http://www.ncert.nic.in/sites/publication/schoolcurriculum/NCFR%202005/ncfr\\_final/Perspective.pdf](http://www.ncert.nic.in/sites/publication/schoolcurriculum/NCFR%202005/ncfr_final/Perspective.pdf)



Este ejemplo también demuestra que ciertos derechos humanos universales deben formar las bases para la rendición de cuentas, como los derechos a igualdad, no discriminación, asociación, libertad de expresión y respeto de la ley. La democracia significa que las personas tienen el derecho a unirse para finalidades que sean legales y para expresar sus opiniones, aun cuando tengamos diferencias con esas opiniones. Pueden formar organizaciones para el bien público, tal como definan el bien público, sin interferencia estatal. Pero este derecho debe respetar los derechos básicos, el derecho a la vida, la dignidad, la no discriminación y otros, para que el derecho a una opinión, por ejemplo en el contexto de una asignación de los recursos, no viole otro derecho del pueblo como la inclusión y el tratamiento igualitario.

Las obligaciones de la rendición de cuentas surgen a posteriori de la formación de las asociaciones. Surgen del ejercicio del poder por las asociaciones. A muchas ONG esto puede parecerles paradójico, se ven a sí mismas como relativamente indefensas en cuanto a recursos financieros y a su propia capacidad de influir en las actividades del sector público o del sector privado, que a menudo tienen una mayor repercusión sobre las comunidades para las que entienden que ellos trabajan o representan. No obstante, al formar asociaciones y recursos de movilización para ejecutar sus objetivos, han acumulado poder y se han convertido en sujetos de rendición de cuentas. Lo que es más importante, aunque la rendición de cuentas de tales asociaciones sea débil, esto nunca puede ser una razón para limitar los derechos de la gente a asociarse o a expresarse. Argumentaríamos que aunque la rendición de cuentas débil en último término los haría ineficaces para generar un cambio positivo, su ineficacia no cierra las puertas al derecho de ser, de existir.

Por el contrario, en los entornos no democráticos, las obligaciones de la rendición de cuentas quizá se hayan subordinado a la defensa y extensión de los derechos democráticos. Prácticas normales de rendición de cuentas, tales como la información a las comunidades de las actividades, los resultados y los estados financieros, debe modificarse, por ejemplo, si la publicación de esa información podría producir un ataque violento contra la organización y las personas asociadas con la organización. Esta es lamentablemente la situación en un número desafortunado de países incluso en la actualidad, algo que experimenté con fuerza durante la era del apartheid en Sudáfrica.

### ***Elementos lógicos***

Hay tres formas conocidas de rendición de cuentas. Dos de estas formas recaen en lo que se conoce como teoría de agentes. Una forma es ***la representación***. Te elijo a tí para representarme y tú eres por consiguiente responsable ante mí por las acciones que emprendas desde la posición para la cual has sido electo. Otra teoría adopta la forma de un ***contrato formal*** basado en un intercambio de valor. Yo, el actor Principal, te contrato a tí, el Agente, para realizar ciertas actividades y tú eres responsable ante mí por esas actividades. Estas dos formas de rendición de cuentas son comunes, aunque no necesariamente siempre beneficiosas, en las esferas del gobierno y del comercio. Dado que el gobierno y las empresas dominan nuestra imaginación sobre “la Organización”, estas dos formas de rendición de cuentas han impregnado el discurso de las ONG y sus prácticas. Esto ha creado una distracción principal lejos de los caminos más fructíferos de la exploración, ya que ninguna de estas formas que provienen de tipos de organización con finalidades, estructuras y metas fundamentalmente diferentes, son adecuadas para las ONG; esencialmente, no son “su talla”.



El reto de la rendición de cuentas para las ONG está también acentuado por su diferencia de otros tipos de organizaciones de la sociedad civil. Al contrario de organizaciones basadas en afiliación o membresía como los sindicatos o sociedades deportivas, las ONG no son responsables ante sus miembros ni *representan a* sus miembros. Podemos decir que la razón de ser para las organizaciones de afiliación es darle servicios a sus miembros. Su rendición de cuentas se dirige principalmente a sus socios o integrantes.

La lógica dominante de las teorías de representación y de actor principal-agente da lugar frecuentemente a preguntas comunes en cuanto a las rendiciones de cuentas familiares pero que en realidad no son las correctas en cuanto se refieren a las ONG. ¿A quiénes representan ustedes? ¿Sobre qué bases tienen ustedes derecho a la representación? Pero ya que ninguna de las dos lógicas, sea la de la representación o la rendición de cuentas según el modelo contrato, es realmente aplicable a las ONG -no son representantes elegidos ni agentes de un contrato- las preguntas anteriores son preguntas equivocadas. La pregunta correcta es: “¿Cuál es la base de su legitimidad?” y la misma nos trae una comprensión más clara de lo que realmente es significativo acerca de las ONG desde el punto de vista de la rendición de cuentas.

Lo que define la rendición de cuentas de las ONG es su razón de ser: producir un beneficio público explícito. Los beneficios públicos corren no solamente para las ONG, sino para la sociedad en general o para un grupo identificado en la sociedad de forma que el aprovechamiento del grupo de este beneficio se considere que beneficia a la sociedad en general (por ejemplo, empoderamiento económico de los pobres, promoción de una vida más productiva para las personas discapacitadas, mejoramiento de la salud, educación de los niños).

La base de la legitimidad de las ONG, por lo tanto, se encuentra en su capacidad de demostrar el progreso, los avances en su misión, en particular a quienes supuestamente se benefician de esa misión. A quien deben rendir cuentas, y para qué es un corolario de lo anterior. Esta manera de pensar la rendición de cuentas de las ONG es el modelo incisivamente planteado por el Proyecto Internacional de Rendición de Cuentas Humanitaria -Humanitarian Accountability Project International (HAP-I). HAP-I hace cinco preguntas empíricas sencillas: ¿quién es responsable?; ¿ante quién?; ¿para qué?; ¿cómo?; ¿y para qué resultados?

Esto nos trae a la tercera forma de rendición de cuentas, el modelo que aplica a las organizaciones que persiguen una finalidad social. A veces denominado enfoque o modelo “de los involucrados” o “de interesados directos”, este marco de rendición de cuentas es en realidad uno que aboga por un *método inclusivo y colaborativo de la gobernanza de la organización*. Este modelo presupone que todos aquellos que son afectados o que afectan la organización deben tener una voz en su “gobernanza”. La “gobernanza” en este contexto se entiende de una forma amplia y va más allá de las estructuras formales de gobierno (las regulaciones, estatutos, procedimientos), alcanzando a las normas más informales que involucran otras audiencias y que surgen de, por ejemplo, los diálogos estructurados, los informes de progresos, las encuestas, los sistemas de retroalimentación, los procedimientos de quejas y así sucesivamente. Este modelo no recalca quién debe estar *representado* en una junta directiva (se aleja así de la manera *representativa* de pensamiento acerca de rendición de cuentas), pero sí cómo



informar, a quien involucrar, de quiénes aprender, y cómo responder a sus “interesados directos”. Esto puede o no incluir la representación en las Juntas Directivas.

Las flechas direccionales a menudo se extraen para describir la manera de pensar sobre la rendición de cuentas. Las flechas ascendentes indican los donantes, cuyo gran poder en el sistema deriva del hecho de que proporcionan finanzas. Las flechas descendentes centran la atención en los beneficiarios. Las flechas laterales tratan de llegar a los “pares”. Y las flechas interiores se dirigen al personal y la misión. Este modelo espacial a menudo conduce a la observación de que las ONG tienen un reto único y crucial en la administración de la diversidad “de interesados directos”, sus exigencias y sus expectativas. Dada la complejidad de la gestión “de interesados directos” que las empresas y los gobiernos también enfrentan, la excepcionalidad de las ONG en este tema a veces se cuestiona. Pero aún este modelo es en último término insatisfactorio, ya que no tiene en cuenta la importancia o el peso relativo de la rendición de cuentas a diferentes grupos “de interesados directos”. Aunque menos lineal que la representación y los modelos de contrato agente-actor principal, hay todavía una suposición implícita de que la rendición de cuentas a todos los “interesados directos” es igual y debe ser igual. Claramente, necesitamos una teoría diferente.

### *Una teoría de cambio para la rendición de cuentas de las ONG*

Basándose en estas definiciones y elementos lógicos, es posible empezar a describir una teoría para la rendición de cuentas de la ONG que explica cómo las metas de una organización pueden lograrse mediante prácticas específicas de rendición de cuentas. En particular, el resultado de la rendición de cuentas es que las ONG legítimas contribuyen eficazmente a los beneficios públicos que proponen. Las principales actividades de rendición de cuentas de las ONG incluyen el diálogo “de interesados directos” inclusivo y sistemático que fluye armónicamente hacia los informes públicos. Estos informes públicos incluyen datos acerca de las actividades (por ejemplo, las cuentas financieras y detalles de actividades), más el progreso hacia los resultados propuestos (por ejemplo, la reducción de la mortalidad en la niñez, mejores medios de vida para los pobres, mayor cantidad de recursos controlados por mujeres), más los criterios de quienes son sumamente afectados por las ONG.

Esta última parte, las voces de los beneficiarios y otros constituyentes de una ONG, es el menos reconocido (aunque en mi experiencia pocas ONG hacen un trabajo satisfactorio de medición de resultados).<sup>3</sup> La suposición fundamental importante de la teoría democrática es que las personas son los mejores agentes de sus propias vidas. La democracia expresa a los agentes humanos como esa forma de gobierno que es “de las personas, por las personas y para las personas”. Las ONG trabajan para el beneficio público en las sociedades constituidas por diferentes actores que a menudo se ven a sí mismos como teniendo intereses y prioridades encontradas. Mediante el diálogo “de interesados directos” sistemático y la información transparente, las ONG le permiten a la sociedad aprender de su trabajo. Esta teoría no exige a las ONG que concilien los intereses encontrados. En muchos casos, las estrategias de las ONG incluyen el cabildeo, pero también el enfrentamiento. Pero aun cuando se actúa como promotores,

---

<sup>3</sup> There is precious little empirical research to back up this point. For one recent extensive empirical study, see the Stanford Project on the Evolution of Nonprofits 2005 study, *Managing Through Challenges: A Profile of San Francisco Bay Area Nonprofits*.



la teoría alega que las ONG serán más eficaces cuando involucran, escuchan, responden y comunican. Desarrollamos estas ideas aún más en la próxima sección, que entra en las practicas de la rendición de cuentas de las ONG.

### *Principios orientadores*

Todos los gobiernos tienen leyes y reglamentos implantados de forma de fijar las normas para la rendición de cuentas en su jurisdicción. En paralelo con el énfasis creciente en la rendición de cuentas, durante los últimos años ha habido un crecimiento de iniciativas de autorregulación que tienden a ir más allá del marco normativo formal y acercan más a los retos diarios que enfrentan las ONG en su ejercicio de rendición de cuentas.<sup>4</sup> La justificación detrás de estas iniciativas es defensiva: para que las ONG sean legítimas en sus esfuerzos para influir a las empresas y a los gobiernos, deben ser vistas como genuinamente transparentes y responsables en su rendición de cuentas. Esto es verdad, pero nuestra finalidad aquí es comprender cómo la rendición de cuentas puede actuar como guía positiva para llevar adelante su misión.

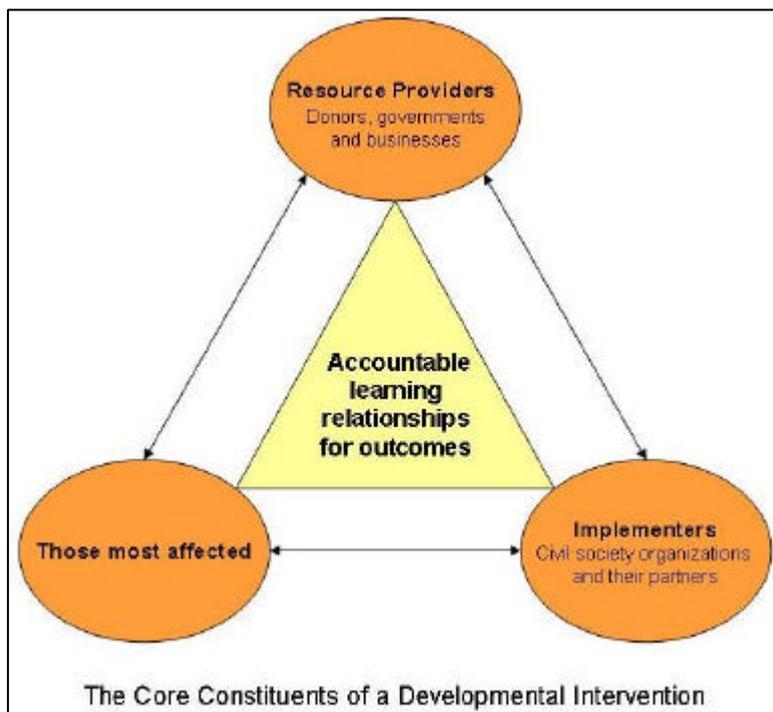
Hay cuatro principios básicos para realizar mejoras duraderas en el bienestar humano: fomentar la voz de las comunidades; mapear conjuntamente tanto la resistencia como las vías para generar cambios; pensar y actuar desde una perspectiva ecosistémica; y transmitir su aprendizaje. Podemos ver que todos estos elementos surgen de un principio fundamental en la rendición de cuentas: vale decir, siendo el cambio que nosotros buscamos, reflejando en nuestras propias prácticas los valores que exigimos del gobierno y de las empresas: la participación, una redistribución del poder, acción colectiva, y conscientemente cosechar aprendizaje de la experiencia para aplicarlo a la acción futura. En consecuencia, estos principios también construyen los mecanismos visibles y demostrables de rendición de cuentas, lo que es fundamental en una era en que ya no es suficiente hacer afirmaciones sobre la rendición de cuentas que no puedan ser claramente comprobados por observadores externos.

### **... fomentar la voz de las comunidades**

Hay tres constituyentes centrales en cualquier intervención o proceso de desarrollo: quienes proporcionan recursos, quienes diseñan y ejecutan la intervención y quienes son sumamente influenciados o afectados, generalmente aquellos a quienes se propuso beneficiar más. A este último grupo, integrado por quienes son más vulnerables en cualquier intervención porque tendrán que sufrir sus repercusiones en sus propias vidas, los hogares y comunidades, los consideramos como los “componentes primarios”, como las comunidades primarias. Quienes proporcionan los recursos, quienes planifican y ejecutan las intervenciones, los consideramos los “constituyentes secundarios”. Podemos comprender, en la categoría última, otros grupos sociales directamente o indirectamente afectados por la intervención. La intención aquí no es una jerarquía sino subrayar la importancia vital, desde la perspectiva de la rendición de cuentas, de distinguir entre aquellos más social y económicamente vulnerables en el proceso de cambio (por ejemplo, mujeres pobres) y los que están interesados en el cambio (gobiernos, donantes) y posiblemente directamente afectados (hombres y mujeres en la misma área) pero no tan vulnerables al éxito o el fracaso de la intervención.

---

<sup>4</sup> A list of accountability initiatives is provided as an appendix to this talk. It can be downloaded from: <http://www.keystonereporting.org/node/128#attachments>



Las preguntas luego son:  
¿quién define el éxito y  
cómo se mide el éxito?

La voz de los interesados directos, de las comunidades, se puede comprobar cuando todas las partes interesadas en alguna intervención, pero especialmente los constituyentes primarios, participan significativamente en la definición del éxito, las actividades de planificación en pos de los resultados, y la evaluación y aprendizaje en torno a los resultados.

El diálogo sencillo y práctico “de interesados directos” construye la confianza y la confianza garantiza el éxito. Esta es una actividad permanente que es intrínseca al trabajo del desarrollo y nunca debe ser oneroso o algo que se hace sólo para apaciguar a poderosos “interesados directos” como los donantes. Lo que es más importante, no necesita ser oneroso, costoso. Al mismo tiempo, no tenemos la intención de sugerir que los diálogos y acuerdos se construyen fácilmente. Nuestra experiencia es que a veces lleva años llegar a acuerdos sobre los resultados. La persistencia, sin embargo, es importante y el seguimiento del esfuerzo generalmente produce resultados en la mayoría de los contextos. También debemos reconocer que algunos “interesados directos” (por ejemplo, los hombres en un proceso de autonomía de las mujeres, o propietarios rurales en un proceso de reforma de la tenencia de la tierra) pueden quizás nunca llegar a estar de acuerdo en sentarse a la mesa de negociaciones, o pueden dejar el diálogo totalmente. Pero nuevamente, es el intento y el esfuerzo de inclusión y el hacer la información pública, lo que es clave.

Según se elaboren y apliquen distintas estrategias, los constituyentes aprenden juntos cómo supervisar el desempeño en relación al *proceso e indicadores de impacto* acordados. Estos describen cambios específicos de corto y de mediano plazo que posibilitan el éxito máximo. Lo que puede prudentemente cuantificarse se cuantifica, pero muchos de los cambios más complejos, intangibles sólo pueden comprenderse usando métodos innovadores de aprendizaje como los “diarios de cambio”, las “técnicas de color”<sup>5</sup>, las técnicas y el diálogo basados en historias de vida.

### ... resistencia a los mapas y vías para lograr los resultados deseados

La mayoría de las herramientas y metodologías vigentes están diseñadas para administrar los *proyectos* y no son apropiadas para las organizaciones que trabajan en los *procesos* a largo plazo de cambio social. La mayoría de los modelos tradicionales de

<sup>5</sup> Técnicas en las que los grupos pueden codificar con colores del nivel mínimo a máximo de cambio y el “calor” ocurre donde el mayor cambio para los grupos primarios se verifica.



lógica suponen que los resultados predecibles y definidos y los logros emanan lógicamente de las actividades preplanificadas para plazos perentorios (generalmente a corto plazo). Incluyen rara vez un análisis claro de las fuerzas que actuarán *a favor* y *en contra del* cambio hacia mayor equidad, inclusión y la sostenibilidad.

En la mayoría del trabajo de cambio social, los problemas son complejos y la interacción de diversas fuerzas actuando en ellos no es predecible. Las soluciones incluyen las actitudes cambiantes, las relaciones, las capacidades, las condiciones y los comportamientos y sobre todo, las relaciones de poder incluidas en el problema. Estos deben elaborarse con el transcurso del tiempo, con los grupos interesados y a menudo en colaboración o en negociación con otras organizaciones y actores, y a veces aun en oposición a ciertos actores

Tales problemas se abordan más adecuadamente en el marco de una *teoría* compartida *del cambio* que conduce la planificación, la actuación, la reflexión y el aprendizaje de todas las fuerzas que apoyan el cambio. Los constituyentes primero aclaran una visión compartida del éxito (o repercusión). Luego tratan de identificar dónde la resistencia al cambio está ubicada, y qué procesos de cambio ya están sucediendo y cómo trabajan. Por último, proyectan las *vías a los cambios, resultados* que creen deben tener lugar en su contexto para lograr éxito duradero y que estrategias quizá logren estos cambios. Estos son los cambios observables, sin embargo pequeños, en la distribución de los recursos sociales, económicos y políticos, en los comportamientos, las capacidades, las actitudes, las relaciones y las condiciones que se consideran esenciales para el éxito a largo plazo.

Este marco permite planificar las actividades y reflejar sobre el desempeño usando datos fáciles de recopilar sobre el corto plazo y *resultado*, cambios del *proceso* intermedio que la organización puede influir por sí misma o con otros, que contribuyen al éxito máximo. Una buena teoría del cambio hace la complejidad manejable sin simplificación excesiva.

### **... pensar y actuar desde una perspectiva ecosistémica**

El desarrollo es generalmente un proceso a largo plazo, complejo, que incluye a muchos actores y procesos interdependientes políticos y económicos. Una única organización que trabaja por sí sola rara vez puede impulsar todos los cambios requeridos por su teoría del cambio. En la práctica actual, muchas organizaciones de la sociedad civil trabajan por sí solas en su localidad específica o en un aspecto particular de un problema. Pero cuando diferentes organismos alinean su trabajo para un resultado o la visión compartida del éxito, el poder de todo un ecosistema se desencadena.

Cuando las organizaciones, incluidos los donantes, empiezan a pensar en sí mismos como en una ecología de actores que trabaja hacia *resultados* compartidos, pueden hacer planes y actuar colaborativamente sin perder su foco individual o identidad. Tal enfoque ecológico preserva la creatividad individual y la capacidad de respuesta de los actores diversos mientras permite las sinergias eficaces que conducen al aprendizaje social y a soluciones más eficaces.

La actuación desde una perspectiva de ecosistema es factible, aunque no siempre fácil. Prácticamente hablando, uno necesita identificar a otros que son, como usted, una parte



potencial de la solución del problema que usted está abordando e involucrarlos en compartir su teoría del cambio y las suposiciones que usted ha hecho acerca de su función para resolver el problema. Usted está haciendo esto más o menos conscientemente, por ejemplo, cada vez que usted hace una propuesta de financiamientos a un donante.

Reconocemos que la construcción de tales puentes es a menudo difícil en los contextos donde no hay mucha cohesión o historia de cooperación aún dentro del mundo de las ONG, y mucho menos entre las ONG y otros sectores. Hay problemas acerca de quién hace la convocatoria y quién viene a la mesa de negociación, reflejando todas las complejidades de las relaciones de poder dentro de y a través de los sectores. Por otro lado, el mundo está lleno de ejemplos en donde grupos y sectores sumamente diferentes se han unido alrededor de inquietudes compartidas y han diseñado programas comunes para la acción (la “Comisión Mundial de Represas” es quizás uno de los ejemplos más famosos, como lo son muchas coaliciones complejas que se han formado alrededor de la lucha contra el VIH/sida o la condonación de deudas y el cambio climático).

### **... compartir el aprendizaje**

Las prácticas actuales de rendición de informes es a menudo muy poco más que una práctica de mercadeo o de rendir la contabilidad de gestión a los donantes (lo que decimos que hicimos con su dinero). Puede satisfacer los requisitos legales y aún los estándares actuales, pero va en contra activamente de un aprendizaje honesto y de una reflexión inclusiva.

Cuando la presentación de informes es un reflejo abierto, la comprensión pública emergente *entre los constituyentes* acerca de la diferencia que la organización está haciendo, se convierte en una parte integrante del aprendizaje y de la mejora. Los formatos variarán, pero los informes públicos deben abordar intrépidamente las preguntas: ¿Qué queríamos lograr? ¿Qué logramos en realidad? ¿Qué factores causaron u obstaculizaron nuestro éxito? ¿Qué está funcionando bien? ¿Qué necesitamos para el cambio y por qué? Y esta discusión debe reflejar *lo que nuestros constituyentes primarios y secundarios dijeron* en todo los temas, aunque los criterios sean profundamente divergentes.

La información pública transparente que refleja las voces de constituyentes -y especialmente las voces de los constituyentes primarios-, permite la rendición de cuentas y el aprendizaje social. La notificación o rendición de informes públicos debe adoptar -lo que es más importante-, una forma que es sumamente apropiada para la audiencia constitutiva primaria. Esto podría ser mediante diversos formatos que son accesibles a esta audiencia, incluida la notificación oral en las sesiones abiertas (como las utilizadas por la Campaña del Derecho a la Información en la India), las discusiones a nivel de la comunidad y los informes “populares” en el idioma apropiado. La publicación de los resultados (nuevamente en idiomas y formatos más ampliamente accesibles a “interesados directos” secundarios) consigue que nuestros datos entren en el dominio público más grande donde pueden debatirse, comprobarse o refutarse. Esta clase de información asegura la integridad de los logros reclamados, mejora la transparencia y la legitimidad y gana nuevo apoyo. Las organizaciones usan este método de información para generar nuevos compromisos, creatividad e inversión.



La notificación pública transparente también significa que las organizaciones pueden aprender de sí mismas y ponerse metas y puntos de referencia a sí mismas. Los desafíos reales salen a la superficie, las prácticas óptimas se comparten, y surgen soluciones sostenibles. Lejos de ser amenazante, esta clase de notificación pública es respetuosa de las dificultades y los retos que afrontan las organizaciones. No hay ningún lugar para expectativas poco realistas o los reclamos cuestionables de las ‘victorias fáciles’. En cambio, surge un sentido compartido y realista de lo que se necesita de todas las partes, los donantes incluidos, para lograr que las cosas funcionen.

Comprendemos que muchas organizaciones adoptarían con beneplácito este enfoque, o quizás ya lo hayan hecho, pero encontraron que su honestidad fue malinterpretada y mal usada. ¡Muchos donantes han interpretado tal cálculo público honesto como admisión de las fallas (como si los procesos de cambio fueran perfectos y sin fallas) y han incluso cortado su financiamiento a las organizaciones que hacen públicos sus problemas abiertamente. Los gobiernos y las estructuras de poder locales también han empleado mal tal aprendizaje para perseguir a los líderes o a las organizaciones que les han retado o a las comunidades que se han movilizad para solicitarles a ellos, el gobierno, rendición de cuentas.

Un estudio de 2006 sobre lo que implica la calidad de la ONG internacional describió esto como una especie de “dilema del prisionero”.

“Hay una tensión fundamental entre la necesidad de dar el tiempo y el espacio para el aprendizaje y la mejora del trabajo, al tiempo que enfrenta nuevos retos, limitaciones múltiples y la **creciente necesidad de estar haciendo buen trabajo**. Esto es a menudo determinado por la recaudación de fondos y las necesidades del mercado y cuales pueden ser los impedimentos a las organizaciones que desean comunicar de forma más abierta sus fracasos y equivocaciones, que trabajan más colaborativamente, que son más abiertas y transparentes, y que son más capaces de comunicar las dificultades y la naturaleza a largo plazo del cambio.

*“El público en general es completamente implacable. Si usted depende de ellos para los fondos, y oyen algo negativo, no se olvidarán. Los donantes comprenden que se cometan equivocaciones y considerarán un error que no se los notifique de alguna forma. Sin embargo, puede ser difícil conseguir que el personal de la organización admita equivocaciones”.*

En segundo lugar, una percepción generalizada entre las ONG son las limitaciones de donantes y las condiciones colocadas en el financiamiento de la ONG (es decir, denomina de inversión los formatos cerrados de propuestas y los requisitos en materia de informes). La mayor inquietud es alrededor del contexto del sector que se esfuerza por sobrevivir o está obligado a crecer hasta aprovechar los fondos, en detrimento general de las modalidades de aprendizaje verdadero, de la reflexión adecuada y de la conexión con los beneficiarios de maneras significativas.

*“La conversación con donantes debe incluir preguntas como: ¿Cuáles son las consecuencias de su modalidad del financiamiento? ¿Qué énfasis*



*hace esa modalidad en nosotros como organización? ¿Finalmente, qué efecto tiene esa modalidad en nuestro impacto?.*

*Los donantes están preocupados en rque se respete el presupuesto fijado, la entrega de resultados, etc., y no hacen el hincapié en la satisfacción de los beneficiarios.. Hemos hecho una campaña interna para ello, pero no he sentido que venga de los donantes.*

*Usted conversa con las personas en el terreno y hay a menudo varias prioridades conflictivas. Por ejemplo, cuando el donante desea su informe a tiempo, los temas de aprendizaje pierden prioridad”.*<sup>6</sup>

Estas dificultades no son una razón para abandonar un enfoque basado en el aprendizaje sino que, por el contrario, proporcionan el impulso para un conjunto nuevo de conversaciones entre las organizaciones de cambio y sus donantes, que lleve a formar un consenso innovador alrededor de nuevas normas de presentación de informes que reflejen tanto contratiempos como éxitos y un contrato social de que esta información no se usará punitivamente. Es el temor a la exposición y la vulnerabilidad que ha contenido estas formas de avance para el desarrollo de una mejor rendición de cuentas.

## **Parte 2: Rendición de cuentas que logra un cambio**

### *Problemas del sistema requieren soluciones de sistema*

Este documento pasa a considerar ahora cómo mejorar la rendición de cuentas de las ONG. El orden actual no crea incentivos fuertes para los cambios en el comportamiento organizacional tales como describimos en esta exposición, guiados por los principios orientadores para la rendición de cuentas de las ONG. Sólo las personas pobres y desfavorecidas tienen un incentivo fuerte para el cambio de sistemas y son los actores menos organizados y menos poderosos en el sistema. Su reclamo implícito de autodeterminación, que reside en el mismo corazón de la rendición de cuentas, es mucha veces ahogado por las voces más poderosas a su alrededor.

No hay una única solución o formato único que podemos aplicar para obtener *la respuesta*. No hay ninguna *innovación tecnológica de punta* que realmente sirva a estos fines. No hay ninguna autoridad abarcadora que nos pueda llevar a todos nosotros a una postura de escuchar y aprender de los “necesitados”. A nivel mundial, sencillamente no hay ninguna autoridad gubernamental. Los regímenes reglamentarios de los gobiernos nacionales y provinciales fijan barreras que en realidad están muy por debajo de lo que la buena rendición de cuentas requiere. En cualquier caso, las ONG en distintos contextos no necesitarán ajustarse a un único enfoque o marco que se les impone desde arriba.. Los muchos esfuerzos de autoregulación que están ahora evolucionando desde abajo de una manera inclusiva sugiere un proceso que puede producir resultados legítimos.<sup>7</sup> ¿Pero nos llevarán suficientemente lejos de forma suficientemente rápida?

---

<sup>6</sup> Keystone & AccountAbility. August 2006. *A BOND Approach to Quality in Non-Governmental Organisations: Putting Beneficiaries First*. London: British Overseas NGOs for Development (BOND). <http://www.bond.org.uk/futures/standards/report.htm>

<sup>7</sup> See the annex on accountability initiatives, *op.cit.*



¿Qué es finalmente lo que tenemos que hacer funcionar para mejorar los sistemas de rendición de cuentas? Tenemos que mirar a los dos poderosos actores en esta historia: los inversionistas sociales (incluidas las empresas, fundaciones y donantes privados) y las ONG (y sus relaciones con los otros constituyentes del cambio social). Para hacer esto, procedemos en tres partes. Primero, consideramos el clamor creciente para la rendición de cuentas y consideramos su naturaleza y fuentes. Luego miramos a su vez a los donantes y las ONG para tratar de comprender las limitaciones a que ellos se enfrentan y las oportunidades que se presentaron por el momento actual.

¿Qué es lo que hay detrás del clamor para una mayor rendición de cuentas? Una parte significativa es de motivación política: tanto una inquietud genuina, como un resentimiento sobre la creciente voz y la credibilidad de las ONG, han ganado terreno en la política pública durante las últimas décadas. Alguna de estas inquietudes son muy legítimas, ya que muchas organizaciones reclaman un lugar en la mesa de diseños de políticas sin demostrar adecuadamente su rendición de cuentas a aquellos cuyos intereses alegan representar. Pero la parte mucho más significativa de las llamadas para la rendición de cuentas surge desde el interior de nuestro propio sector, del reconocimiento de que no somos suficientemente responsables sobre los resultados que buscamos de nuestras intervenciones.

El maremoto en Asia (el tsunami) de 2004 es un ejemplo. La respuesta a este desastre natural sin precedentes fue un enorme impulso del apoyo desde el otro lado del mundo. La respuesta humanitaria fue extraordinaria: 14 mil millones de dólares se prometieron, de los cuales 8,5 mil millones vinieron de los gobiernos y las instituciones financieras internacionales y 5,5 mil millones de las donaciones del público en general.<sup>8</sup> Los Estados Unidos enviaron a una delegación encabezada por dos ex-presidentes para evaluar la necesidad y obtener directrices para la respuesta estadounidense. Un año y medio después, uno de esos presidentes, Bill Clinton, escribió el prefacio de una detallada evaluación que destacaba una rendición de cuentas imperfecta de la respuesta humanitaria con respecto a la capacidad de respuesta a las propias víctimas.<sup>9</sup>

Y esto ya ha sucedido demasiadas veces. Siguiendo el hilo de la ayuda humanitaria, ha habido una serie de esfuerzos a partir de la Evaluación Conjunta de la Respuesta Internacional al Genocidio en Rwanda en 1996 para mejorar las prácticas de la rendición de cuentas. Cada esfuerzo trae una parte de la solución. Sin duda podemos alegar que el análisis y los principios para una solución significativa están bien establecidos.<sup>10</sup> No obstante, es probable que el próximo desastre humanitario importante conduzca al mismo conjunto de problemas y produzca resultados de igual manera inadmisibles. ¿Por qué todas estas iniciativas, y el aprendizaje que de ellas se desprende, no ayudan en la búsqueda de una solución? ¿Cómo podemos llegar a un punto de viraje en este problema sistémico?

---

<sup>8</sup> Source: Flint, M. & Goyder, H. July 2006. *Funding the Tsunami Response: A synthesis of findings*. London: Tsunami Evaluation Coalition.

<sup>9</sup> Telford, J. & Cosgrave, J. July 2006. *Joint evaluation of the international response to the Indian Ocean tsunami: Synthesis Report*. London: Tsunami Evaluation Coalition

<sup>10</sup> As listed in the annex responses include People in Aid, Action Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), Humanitarian Accountability Project International, Emergency Capacity Building 2.



Una manera de responder a estas preguntas es mirar cómo tratar una situación en la que los riesgos de falta de acción pesan más que los beneficios. ¿Cuándo y cómo pesarán más los beneficios del activismo que los beneficios de la no-acción? Pasamos ahora a explorar esta pregunta desde las perspectivas de los dos actores principales, los donantes y las ONG.

### *El problema de los donantes: fracaso del lado del suministro*

Dado el poder relativo de los donantes institucionales, deben asumir la responsabilidad de no lograr permitir y apoyar el marco de condiciones para una rendición de cuentas eficaz. Cuando los donantes fijan los requisitos de rendición de cuentas, las ONG los siguen. Lamentablemente, la gran mayoría de los donantes ha tendido a pedir tipos limitados de datos de un monitoreo desde una perspectiva estrecha de monitoreo y prima la perspectiva de la “rendición de cuentas a nosotros”. Y eso es lo que la mayoría de las ONG proporcionan.

¿Cómo podemos ir más allá de este modelo de ayuda instrumentalista y no democrática que tenemos hoy? Hay dos tendencias positivas que deben mencionarse. Primero, el tardío crecimiento -aunque rápido- de bibliografía relevante sobre la ayuda oficial y las fundaciones señala una conciencia profesional interna sobre la necesidad de la reforma de la ayuda. En los últimos años han salido algunos libros que presentan una crítica informada e incisiva mirada sobre la ayuda oficial en particular. La crítica de quienes conocen del tema (los “insiders”) tiene un impacto fuerte en más profesionales de fundaciones y de la ayuda que están ahora visibles. El segundo, y más importante, el sector empresarial está convergiendo con el sector social para crear “híbridos” potentes, opciones empresariales al paradigma de la ayuda. La presión de esta onda empresarial competitiva está acelerando las reformas dentro de la ayuda oficial y la filantropía institucional privada.

Lo que vemos hoy es la punta de un iceberg que sobre los próximos cinco años podrían transformar radicalmente las dimensiones públicas y privadas de esta nueva convergencia, que podemos llamar “inversión social” es decir, la aplicación de una variedad de subvenciones financieras tales como donaciones, préstamos y bonos, que puede generar soluciones sociales y una participación más profunda de las empresas en la solución de los problemas sociales importantes. Reconocemos que muchos dentro de la comunidad de las ONG son naturalmente escépticos y tienen sospechas de esta tendencia, renuentes a creer que las empresas privadas pueden estar interesadas genuinamente en el cambio social sin un motivo ulterior de ampliar los mercados o aumentar sus ganancias. No obstante, estas iniciativas de nuevas inversiones sociales están separándose del monitoreo y los modelos de rendición de cuentas tradicionales y experimentando con nuevas metodologías que despiertan por cierto nuestro interés.

La principal limitación a esta onda empresarial es la ausencia de maneras eficaces de definir el éxito.<sup>11</sup> A falta de buenos resultados y datos de desempeño, los factores como la personalidad (por ejemplo, cualidades de liderazgo, compromiso y convicción), la persuasión (por ejemplo, aptitudes de redacción de propuestas) y la política (por ejemplo, quién usted conoce) conducen la toma de decisiones de inversión social, y fijan el interés predominante para los datos de tal manera que las pocas organizaciones

---

<sup>11</sup> For a detailed discussion of “the measurement problem”, see the ACCESS [now Keystone] Inception Report, at <http://www.keystonereporting.org/about/background>



que producen buenos datos de impacto no son premiadas por ello. La sociedad es el perdedor principal, más en particular las personas pobres, cuyas perspectivas sobre el trabajo de las intervenciones de desarrollo consiguen apenas una nota a pie de página en las ONG y en la información que se presenta a los donantes.

Hay muchos signos para indicar que estamos preparados para un gran adelanto en el problema de la medición, de la ponderación.

Los innovadores y los críticos en el amplio campo del desarrollo están generando soluciones prometedoras que se construyen a partir de los constituyentes de un proceso de cambio social a nivel de base. Hay una generación nueva de herramientas que permitirán a los donantes y a las ONG hacer planes, aprender e informar junto *con* los constituyentes, *en* una ecología de los actores, *para el* cambio social significativo y duradero. Entre otras cosas, la generación nueva de instrumentos de gestión recalca cómo operar desde una perspectiva ecosistémica, y las miradas para proyectar y administrar las redes de actores, en particular los constituyentes de procesos de cambio social, tales como la administración y gestión de organizaciones y proyectos.<sup>12</sup> De manera análoga, los Fondos de las Mujeres (tal como el “Fondo Mundial” para Mujeres, el Fondo de Desarrollo de Mujeres Africanas, Mama Cash, y otros) han sido pioneros en alejarse del método de “atribución” para fomentar cómo las intervenciones *contribuyen* al cambio.<sup>13</sup>

### **La cara nueva de la competencia**

Aunque como fuente de financiamiento de las ONG representan una proporción pequeña, junto al gobierno y los donantes individuales, los donantes institucionales empujan o pegan por encima de su peso. En particular, con la aparición de las megafundaciones como la Fundación Bill y Melinda Gates, habrá un énfasis creciente en la estrategia y la medición de impactos sociales. La novedad viene principalmente de los empresarios y los inversionistas empresariales de éxito. Estas personas son por naturaleza “gente de ir a la práctica” e insisten en la demostración del impacto social. Están algo asombrados de lo que ven en cuanto al ‘desperdicio de los recursos’ por parte de las ONG y los gobiernos. Casi como una protección para no repetir lo que consideran equivocaciones del pasado, hay un riesgo de que se vayan al extremo opuesto mediante una excesiva confianza en las medidas cuantitativas que corroboraron su éxito empresarial.

Podemos ver que esto ya sucede cuando se observan indicadores como las tasas de reintegro de micropréstamos, las vacunaciones realizadas o el número de mosquiteros entregados, como exclusivas mediciones del impacto social. Estos indicadores tienen determinado poder de aclaración, pero cuando se depende exclusivamente de ellos van en contra de elementos que hacen a la calidad, como la rendición de cuentas a los constituyentes primarios. En la discusión sobre las ONG en la que ahora entramos,

---

<sup>12</sup> See, for example, Keystone’s ecosystem and stakeholder mapping tool, at <http://www.keystonereporting.org/tools>. In the arena of humanitarian aid, the Emergency Capacity Building process has released: ECB Project (2007). *Impact Measurement and Accountability in Emergencies, The Good Enough Guide*. Oxfam GB, Oxford

<sup>13</sup> Sprenger, E. 2006. *Measuring Success: What’s New? What’s Next?* Plenary presentation at the AWID (Association for Women’s Rights in Development) conference “Money and Movements”, Queretaro, Mexico, November 9 – 12, 2006, available at [www.awid.org](http://www.awid.org).



miramos cómo las ONG pueden ayudar a los donantes institucionales a que esto funcione.

Frente a la nueva onda de filantropía, el sector empresarial está pasando por una transformación fundamental en la cual la “responsabilidad social empresarial” (RSE) está pasando a un lugar privilegiado en el escenario. Lo que ha sido una actividad cosmética está moviéndose al corazón de la estrategia. Dos artículos recientes en la revista *Harvard Business Review* (HBR) manifiestan y anuncian esta tendencia. En el número de diciembre de 2006, los gurú de la competitividad empresarial Michael Porter y Mark Kramer alegan que la proposición de valor social de un negocio es central a la ventaja competitiva que puede lograr. Finalizan con un reto implícito para las ONG y los gobiernos:

“Abordar los temas sociales al crear valor compartido conducirá a las soluciones autosostenidas que no dependen de las subvenciones privadas o del gobierno. Cuando una empresa bien administrada aplica sus vastos recursos, pericia y talento de gestión a los problemas que comprende y le interesan, puede tener una mayor repercusión sobre el bien social que otra institución o que una organización filantrópica”.<sup>14</sup>

¡El viejo Némesis reivindica hoy convertirse en el nuevo portador de la antorcha de las soluciones sociales!

Entretanto, un artículo de HBR de febrero de 2007 adopta un enfoque más “homeopático”, argumentando que estamos pasando por un proceso en tres etapas de convergencia entre el sector empresarial y la sociedad civil en el cual la etapa tres ve a las empresas y a las ONG entrando en “relaciones empresariales de co-creación”.<sup>15</sup> Como Porter y Kramer, los autores, Jed Brugmann y CK Prahalad, creen que los problemas más graves que nos amenazan (la desigualdad, la pobreza, la degradación del medio ambiente, las pandemias de salud) serán resueltos mediante las aplicaciones del modelo empresarial, aunque aquellos “co-creen” con las ONG. Su artículo incluye una lista notable de ejemplos de asociaciones entre empresas y ONG que prometen para fortalecer ambas partes y acelerar significativamente el progreso hacia el impacto social.

Hay una afloración enorme de nuevos recursos, nuevas ideas, nuevo talento, nuevos modelos de organización empresarial, un énfasis en la actividad empresarial y lo que es más importante desde la perspectiva de la rendición de cuentas de la ONG, una nueva atención a determinar el impacto y la repercusión social. Existe el sentimiento de un cambio sísmico aquí, y el mismo tiene una ambición real. Bill Drayton, el fundador de Ashoka y de “Youth Venture”, que acuñó el término de empresario social y fue el primero en proponer el intercambio de derechos de emisión de carbono hace 25 años, dice que estamos cerca del punto de inflexión en el cual “todos y cada uno somos un factor de cambio”. Los Gates han fijado ellos mismos la meta de concluir las innecesarias muertes de niños y niñas. Bloomberg quiere terminar con el tabaquismo en

---

<sup>14</sup> Porter, M.E. & Kramer, M.R. December 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*

<sup>15</sup> Brugmann, J. & Prahalad, C.K. February 2007. Co-creating Business: New Social Compact. *Harvard Business Review*



todo el mundo. Google espera ver más repercusión de *google.org* que el que ha tenido *google.com*.

Desde este punto de vista, pasamos ahora a considerar la rendición de cuentas de las ONG desde la perspectiva de las propias ONG.

### **El problema de las ONG: demasiado poderosas en relación con sus beneficiarios, demasiado débiles en relación con los donantes**

Las ONG están en una excelente posición para liderar el proceso de implantación de sistemas eficaces para la medición, el aprendizaje y la rendición de cuentas. Si las ONG lideran el proceso, los donantes van a responder. Pero cuando se trata de la rendición de cuentas, las ONG se comportan más como si “quedaran en el medio de la disputa”. Su comportamiento me recuerda la frase vieja de México: “Pobre México, tan lejos de Dios y tan cerca de los Estados Unidos”. ¿Qué es lo que influirá para que las ONG usen la oportunidad para fomentar nuevas y poderosas prácticas de rendición de cuentas?

El primer obstáculo es aceptar nuestra ambivalencia profunda acerca de los mecanismos y los sistemas abiertamente basados en la competencia. Muchas ONG proyectan una actitud anti-competencia casi ingenua, que inhibe el desarrollo del sector. El otro lado de la moneda de esta actitud es un mito igualmente debilitante de la cooperación entre las ONG. Los sectores más emprendedores de las ONG comprenden que operar en un marco competitivo es una fuerza que fomenta los valores cooperativos y permite la cooperación real. Pero muchas otras partes del sector de las ONG tienen un valor especulativo de la acción de cooperación. El examen minucioso del comportamiento de las ONG muestra un bajo nivel de cooperación, en particular al enmarcarlo en el valor supuesto que le han adjudicado.

Hay muchas comprensibles razones por las cuales las ONG tienen dificultades para cooperar, pero la perpetuación de un mito de la cooperación no ayuda a abordar estas razones. Irónicamente, una mirada clara que hace frente a los elementos competitivos podrían ser el único paso importante hacia la colaboración más eficaz.<sup>16</sup>

El área principal de competencia es el logro del apoyo de los donantes. La necesidad de diferenciarse de otras organizaciones que también recaudan fondos determina mucho del comportamiento anti-cooperativo de las ONG. Si esto se enfrentara más abiertamente, la diferenciación podría convertirse en un actividad que involucre tanto a las ONG, como a los interesados directos y los donantes, en la cual se discutan y acuerden actividades y funciones complementarias. La generación de herramientas de gestión ecosistémicas que tratamos anteriormente están diseñadas específicamente para esta finalidad.

Ahora hablando exclusivamente de los mecanismos de rendición de cuentas, déjenme dar el ejemplo de la fijación de normas. En lugar de abrazar las normas como una manera de levantar la legitimidad conjuntamente con donantes, las ONG manifiestan mucha resistencia a las normas. Hay también un frecuente choque de las normas y de la certificación. Por ejemplo, al preocuparse por la posibilidad del “acceso certificado al financiamiento de donantes”, dos frecuentes autores sobre la rendición de cuentas de las

---

<sup>16</sup> Ashoka, es explícito en este punto. Ver la misión de Ashoka, <http://www.ashoka.org>



ONG, Jordan y Van Tuijl, concluyen que sería, “injustificado porque crearía una jerarquía; ocasionaría el caos entre las relaciones de las ONG; premiaría la conformidad en lugar de la búsqueda de comportamientos organizacionales diversificados; y limitaría el espacio para la experimentación o la promoción de nuevos intereses”.<sup>17</sup> Mientras estos son peligros importantes y reales que deben abordarse con habilidad y atención, son problemas inherentes a un modelo de certificación de arriba hacia abajo, y no necesitan ser los resultados inevitables de un sistema de abajo hacia arriba construido con cuidado de normas de calidad edificadas mediante cambio en las organizaciones para mejorar su rendición de cuentas, su legitimidad y su transparencia. ¿Es realmente posible para las ONG comprometidas y responsables el diseñar un régimen de normas que premie la innovación, la eficacia y el pluralismo?

En cualquier caso, no estamos seguros de que haya datos suficientes para apoyar las preocupaciones alrededor de los sistemas de certificación, que no han sido aplicados a gran escala como para poderse emitir juicios. Los raros ejemplos reales como el Consejo Filipino para la Certificación de las ONG, sugiere que hay más para ganar de la innovación en este frente que con una actitud defensiva frente al mismo.

Lo que es sumamente extraordinario acerca de la bibliografía sobre la rendición de cuentas de las ONG es la ausencia de la atención al impacto o a la eficacia. La lógica subyacente parece ser que ninguna justificación se requiere más allá del derecho a asociarse. Otro criterio podría sostener que mientras el derecho a asociarse debe respetarse y debe promoverse, la capacidad de una organización de captar recursos en nombre de realizar algún beneficio público debe corresponderse de forma transparente a su contribución hacia ese beneficio.

Pero no queremos apartarnos de las dimensiones genuinamente difíciles de los modelos competitivos. Argumentamos que esos modelos dejan menos en su relación con la colaboración, que creemos posible en sistemas competitivos, que el doloroso proceso de comparación.. Hace unos 400 años Shakespeare escribió, las “comparaciones son odiosas”. En nuestro caso, son también muy difíciles de hacer sobre la base de nuestros resultados reales ya que las intervenciones de cambios sociales significativas enfrentan problemas genuinamente complejos de causalidad múltiple (atribución), los retrasos de tiempo entre nuestras acciones y sus frutos y el contexto (la misma intervención producirá resultados diferenciales en diferentes entornos). La respuesta convencional comparará los indicadores que no llegan a describir el impacto social, como números de niñas que permanecen en la escuela, el número de mosquiteros, o las tasas de reintegro de micropréstamos.

Los nuevos instrumentos de gestión de desempeño tratados antes en este documento indican dos maneras interrelacionadas de alcanzar comparaciones significativas. El primero es ejemplificado por las encuestas en las que cuidadosamente se toma en cuenta el criterio de los beneficiarios y de los constituyentes. La hipótesis aquí es que hay un conjunto de preguntas transversales que los constituyentes de las ONG pueden responder que puede transformarse en datos comparables que ayudarán a las ONG a mejorar cada aspecto de su trabajo, de la planificación a la ejecución y a la evaluación.

---

<sup>17</sup> Jordan, L. and Van Tuijl, P, eds. 2006. *NGO Accountability, Politics, Principles and Innovations*. London: Earthscan: 16



La oportunidad para las ONG es crear esta herramienta de encuesta comparativa y su conjunto de datos.<sup>18</sup>

También podemos empezar a prever algunas *capacidades de organización* que son sumamente predictivas del desempeño y el impacto social eficaz. La lógica de la rendición de cuentas enunciada en este documento les indica, en particular, tres capacidades que podrían compararse útilmente entre las ONG:

1. Rendición de cuentas:  
¿Cómo autorizamos y equilibramos las voces de constituyentes, beneficiarios, interesados para que participen activamente en las deliberaciones en torno a la estrategia, planificación y cómo medimos el éxito?
2. Estrategia:  
¿Cómo comprendemos nuestra función dentro de un ecosistema de actores de cambio social y planificamos para la acción colaborativa que mejore las soluciones a los problemas que nosotros nos enfrentamos?
3. Integridad operativa:  
¿Cuán eficientemente y transparentemente administramos nuestros recursos y cumplimos con los compromisos que contraemos?<sup>19</sup>

### ¿Cuál es la tarea?

Si uno pregunta a alguien asociado con cualquiera de las ONG sobre iniciativas en torno a la rendición de cuentas, y en particular a quienes buscan reformular la rendición de cuentas de la ONG y ante todo rendición de cuentas hacia quienes se dice beneficiar, recalcarán dos puntos. El primero es que implica una enorme inversión de tiempo y de voluntad política. El lograr una transformación organizacional fundamental debe superar la estructura de incentivos y actitudes que existen tanto dentro como fuera de la organización. El segundo es que porque los beneficios se liberan mediante el fortalecimiento sistemático de las relaciones entre los actores diversos, estas inversiones deben dirigirse a la facilitación del diálogo y la comprensión entre “los interesados directos”. A veces, esta clase de trabajo es visto por los terceros (como donantes) como “más proceso ONG” a expensas del “producto”, o peor aún, como un gasto de dinero en muchas “conversaciones”. Para continuar el esfuerzo necesario para este trabajo es también necesario comunicar a los terceros que esto *es* el trabajo, que esto es lo que significa trabajar para el *desarrollo* y que no hay ningún atajo que pueda tomarse para llegar a la construcción de sistemas que mantienen altas las relaciones de calidad como parte de cualquier intervención para lograr cambios sociales.

### El reto de nuestro tiempo

---

<sup>18</sup> Center for Effective Philanthropy, EUA, encuestas anónimas a recipients de donaciones de fundaciones de los EUA. [www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

<sup>19</sup> Ver: <http://www.keystonereport.org/tools>



Ha sido una marca del orgullo de las ONG el hecho que han gozado de los niveles más altos de la confianza pública que cualquier otro sector de la sociedad. Esto se ha mostrado sistemáticamente ya que las encuestas mundiales sobre el tema empezaron en 1999. Pero ya no es así. En 2007, por primera vez, una proporción mayor de las personas confió más en las empresas que en las ONG.<sup>20</sup> El cambio es sumamente notable en los países en desarrollo, donde las ONG (50% de confianza de las personas) entran en tercer lugar después de las empresas (60%) y de los medios de comunicación (53%). Cuando se les preguntó por qué no confían en las ONG, las personas mencionaron tres razones: una débil rendición de cuentas, que no escuchan a los constituyentes y que no demuestran impacto.

Las ONG están en una encrucijada. Las ONG pueden adoptar un enfoque empresarial y activista en torno a su rendición de cuentas. O podemos dormirmos en nuestros laureles y simplemente observar como las empresas y los movimientos no civiles (como los de carácter religioso fundamentalista) toman la delantera como organizaciones de cambio social. Al tiempo que aliarnos con movimientos *no* civiles no es una opción para la mayoría de nosotros, una consecuencia desafortunada de la pasividad o la hostilidad a las intervenciones de las empresas para el cambio social es que la repercusión de las empresas será mucho menos que si estábamos dispuestos a tomar la delantera en la próxima fase de intervenciones de la actividad empresarial social. El método de rendición de cuentas basado en los interesados directos está en el centro de esta tendencia. Nos permiten preguntar y responder a la pregunta, “en qué medida contribuyen todos los actores al resultado”. La rendición de cuentas de las ONG por lo tanto se comprende mejor como diálogos inclusivos que les permiten a las distintas partes involucradas hacer el trabajo difícil pero importante de forjar consenso acerca de cómo debe verse el éxito y luego acordar las vías que caminaremos juntos para lograr ese éxito.

La oportunidad que nosotros tenemos como ONG innovará y creará formas de planificar y determinar el impacto, pero que pondrá a quienes llamamos nuestros constituyentes en primerísimo lugar. Esto significa apoyar y participar en los procesos de cambio que respetan la autonomía, la capacidad y las metas de servimos en nuestra planificación, así como la medición de nuestras acciones.

### *La proposición de Peter Singer*

El bioético Peter Singer (Universidad de Princeton) publicó un artículo a finales del año pasado que concluía con una meditación interesante sobre la disparidad actual de la riqueza en el mundo.<sup>21</sup> Enfocándose en el 10% de personas más adineradas en el mundo, hace un cálculo de cuánto las personas ricas del mundo podrían distribuir anualmente sin que de manera significativa disminuya su modo de vida. El resultado es instructivo. Resulta que esto es en total 16 veces la cantidad anual que las Naciones Unidas ha calculado se requiere para lograr los “Objetivos de Desarrollo del Milenio”. Finaliza:

---

<sup>20</sup> Source: Edelman. 2007 Trust Barometer. <http://www.edelman.com/trust/2007/>

<sup>21</sup> Singer, P. 17 December 2006. What Should a Billionaire Give – and What Should You. *New York Times*.



“Medidos en relación a nuestra capacidad, los “Objetivos de Desarrollo del Milenio” son indecentemente, escandalosamente moderados. Si no logramos esos objetivos (y por lo que parece no vamos a lograrlos), no tenemos ninguna excusa. La meta que nosotros debemos establecer para nosotros mismos no es la reducción a la mitad la proporción de las personas que viven en situación de pobreza extrema y sin suficientes alimentos, sino asegurar que nadie, o prácticamente nadie, tenga que vivir en esas degradantes condiciones. Esa es una meta digna, y está a nuestro alcance”.

¿Qué moverá a las personas ricas a dar de forma de multiplicar el flujo de financiamiento para las ONG y que sea compatible con el cálculo intrépido de Singer?  
¿No es posible que mejores sistemas de rendición de cuentas podrían ayudar a las ONG para que puedan perforar algunos otros orificios en la represa que está conteniendo estos recursos?

Hemos perfeccionado la práctica de la recaudación de los fondos usando imágenes de la necesidad, la desesperación y la lástima. Esto ya ha producido una dosis de cinismo, pero también hemos visto, en las respuestas a las calamidades naturales, la generosidad increíble de las personas en todas partes. He hablado de la necesidad de un equivalente moral de un maremoto. Nuestras propias prácticas de rendición de cuentas pueden formar parte de ese equivalente.

En conclusión, sin duda debemos ser inteligentes acerca de cómo y lo que medimos para demostrar nuestro impacto. Pero para ser verdaderamente responsables del cambio social y en realidad para realmente comprobar nuestro impacto, *lo que medimos* no es tan importante como *quien realiza las mediciones*. Cuando conectamos sistemáticamente las voces de los *hacedores* en el terreno a los potenciales *colaboradores* que existen entre la gente rica, entonces creamos las condiciones para un aumento sustancial del flujo de nuevos recursos para el trabajo que puede salvar a nuestro mundo. Y así, oyendo nuevamente el dictamen de Mahatma Gandhi, lograremos el cambio que nosotros queremos hacer.



## Anexo III

### **Panorama de la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil en Iberoamérica**

#### **Anabel Cruz**

Muchos de los temas que David Bongbrighth planteó en su presentación, se van a repetir durante esta tarde y mañana, porque son de alguna manera los temas centrales que relacionan rendición de cuentas y sociedad civil.

Esas preocupaciones fueron las que llevaron a este grupo de, primero nueve países y organizaciones al cual luego se le unió un décimo país, y por eso es que tenemos un equipo de fútbol completo aquí en la mesa y vamos a tratar de hacer algún gol.

Este proyecto, ya no se llama "rendición de cuentas de las organizaciones sociedad civil en América Latina", sino que pasamos a ampliar a Iberoamérica, porque la adición al proyecto fue España, con el Observatorio del Tercer Sector, por eso el panorama ya cruza el océano también.

En este proyecto participan 10 países y 12 organizaciones, están representadas todas las organizaciones en esta mesa: AGODI de Argentina, la Red de Información del Tercer Sector de Brasil, y el Núcleo de Investigaciones de Políticas Públicas de la Universidad Federal de Rio de Janeiro-Brasil, la Fundación Acceso de Costa Rica, Sumando de Paraguay, Catholic Relief Service y Fundación Jubileo de Bolivia, Fundación Soles de Chile, CEHPRODEC de Honduras, Alianza ONG de República Dominicana, Observatorio del Tercer Sector de España y el Instituto de Comunicación y Desarrollo que ha coordinado este proyecto y además ha realizado las actividades correspondientes a Uruguay.

El apoyo sustancial para desarrollar este proyecto lo ha proporcionado la Fundación Kellogg, y el representante institucional Andrés Thompson esta ahora con nosotros. Bienvenido Andrés y a la Fundación gracias por el apoyo y la confianza que nos ha tenido en este proyecto y durante muchos años de trabajo conjunto.

Además, han contribuido de una forma u otra para este proyecto, el Programa de Pequeñas Donaciones del Banco Mundial, en Bolivia los fondos fueron aportados por Catholic Relief Service y ahora se une la Agencia Catalana de Cooperación Internacional para hacer posible la participación de Cataluña en este Proyecto.

El itinerario de esta presentación, se va a desarrollar del siguiente modo: El porqué de este proyecto; su surgimiento; su razón de ser; que hemos hecho hasta hoy, los hallazgos obtenidos y hacia dónde vamos.

Muchas de las justificaciones y de la razón del proyecto se desprenden de los elementos que se discutieron esta mañana: la presión externa política de mayor demanda de transparencia hacia las organizaciones de la sociedad civil y el reconocimiento de la misma sociedad civil de ser transparentes y de avanzar hacia mejores sistemas de rendición de cuentas. Es un tema fundamental por la razón misma de ser de las organizaciones, es un tema muy difícil de tratar. Esta mañana las alusiones que hacia David Bongbrighth en relación a que una manzana que no está en buenas condiciones pudre al resto, es la imagen clara de que los pocos casos de



corrupción que pueden darse desde las organizaciones de la sociedad civil pueden contaminar la imagen que de la sociedad civil tiene ante otros actores de la sociedad. Nos preocupaban estos temas, nos preocupa conocer la situación de estos temas en la región, dar la voz a las organizaciones mismas, que cualquier tipo de propuesta saliera precisamente de la sociedad civil y luego de ese diagnóstico y reconocimiento de ese estado de situación, poder generar algunas propuestas de consenso regional.

De lo que hemos hecho hasta hoy, lo más importante es que éste no es sólo un trabajo de las doce organizaciones que están sentadas aquí. En los estudios que se han hecho en cada país, en las discusiones que se han llevado adelante, en el involucramiento de distintos sectores de la sociedad de cada país, hemos convocado a cientos de organizaciones de la sociedad civil, en cada país se han hecho entrevistas y se ha discutido con decenas de organizaciones, con representantes el gobierno, con representantes de organizaciones internacionales, con donantes. Esto es mucho más que doce, estos son cientos de organizaciones.

Se realizaron por lo menos diez estudios de caso en los distintos países, revisión de determinadas prácticas, de determinados casos que podían darnos lecciones importantes; se hizo una revisión de medios de prensa que incluyó más de 1.500 ejemplares de distintos medios de prensa escritos, radiales y televisivos. La metodología implicó también revisión de sitios de Internet, encuestas autoadministradas, grupos focales y grupos de devolución de los resultados. Les cuento esto como un panorama muy rápido, los informes de cada país van a estar disponibles, todavía tenemos que pulir aspectos generales y particulares.

La manera de presentar estos hallazgos y estos estudios, es haciendo una pregunta clave de lo que fueron los trabajos en cada país, respondida por un país. Esto no quiere decir que en un país se halla estudiado solo ese tema o que el país se vaya a referir exclusivamente a su propia situación. Hemos elegido algunas preguntas que pueden ser el hilo conductor de una presentación compleja porque son 10 países, 10 situaciones diferentes, más de 500 opiniones de organizaciones de la sociedad civil, de donantes, de representantes del gobierno, que hemos sintetizado, que hemos compilado y que trataremos ahora de presentarles un muy breve panorama. En los talleres que siguen a esta instancia vamos a desmenuzar y discutir algunos de los aspectos que son esenciales y que fueron precisamente algunos de los hallazgos de los estudios que realizamos.

La primera pregunta, de alguna manera lo más conceptual: *“¿Por qué y para qué debemos rendir cuentas?”* Le voy a pedir a Tanya de Costa Rica que sintetice lo hallado, que creo que es muy trasladable o asimilable a lo que encontramos en los otros países.

### **Costa Rica**

En el caso de Costa Rica, quisimos iniciar la discusión en una mesa con las organizaciones, precisamente porque no había un espacio en donde la rendición de cuentas fuera mirada más allá de pedírsela a otros, no existía un espacio en donde mirarnos como actores que debemos rendir cuentas y para qué rendir cuentas. Las organizaciones plantearon cuatro razones básicas por las cuales rendir cuentas:

1. La primera es porque hemos asumido un importante rol y adquirido además responsabilidades mayores en el impacto, en el desarrollo social, en el cambio social de nuestros países. Esto es un reconocimiento de la fortaleza del sector.



2. Otra de las razones es que movilizamos personas y recursos nacionales, pero también internacionales, mediante nuestro compromiso con valores sociales y nuestra misión de interés público.
3. Otra de las razones es que la rendición de cuentas es considerada una razón ética y moral.
4. Y sobre todo porque asumimos o representamos temas de grupos excluidos, de poblaciones, de sectores y de comunidades.

No existió la discusión de si debíamos o no, pues desde el inicio era un sí rotundo, pero debíamos buscar el porqué. Del trabajo de investigación y reflexión que se hizo en Costa Rica, las organizaciones plantearon cuatro objetivos de la rendición de cuentas y creo que esto también responde una de las preguntas que se hicieron hoy a la mañana, de hacia dónde vamos con esta discusión. Y fueron bastante interesantes los objetivos que emergieron desde las organizaciones de Costa Rica

1. Mantener y fortalecer la credibilidad y legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil. Esto está muy centrado en fortalecer la legitimidad de los actores directos de las organizaciones, la población meta y otros actores claves que contribuyen a la misión, ya sean estos donantes, gobierno, empresas en algunos casos y las comunidades mismas. Y aquí es importante que la población beneficiaria es un actor estratégico para el cumplimiento de la misión de las organizaciones.
2. Mejorar el desempeño organizativo y la sostenibilidad económica de las organizaciones de la sociedad civil. En cuando a este primer factor significa un uso eficiente de los recursos y cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. El segundo aspecto -la sostenibilidad- tenía que ver con el aumento del voluntariado en el seno de las organizaciones y el aumento efectivo de los recursos económicos. Respecto al desempeño, se hacía énfasis en ser transparentes en cuanto a los aspectos financieros de las organizaciones pero más que ser transparente, poder tomar decisiones estratégicas sobre el manejo de los recursos al interno de la organización y aquí lo enfocaron a que la rendición de cuentas no es sólo informar sino que tiene que provocar algún cambio. La rendición de cuentas no es sólo ser transparente en las informaciones sino que tiene que ir generando cambios internos en las organizaciones y generar un impacto hacia afuera. Sin embargo, existen una serie de factores externos que no dependen de la gestión de las organizaciones. Por ejemplo, en el caso de Costa Rica el retiro de la cooperación internacional ha sido muy fuerte y también tiene que ver con las características de gestión de las organizaciones. Algunas venden servicios, algunas son autogestionadas, sin embargo hay otras organizaciones que hacen investigación que dependen mucho de la cooperación.
3. Promover el aprendizaje y madurez organizativa. Esto tiene que ver con que la rendición de cuentas sea un proceso de intercambio de conocimiento. Implica democratizar los espacios internos de las organizaciones y que la toma de decisiones sea lo más colectiva posible y con mayor participación, tanto de las personas que trabajan dentro de la organización, como los otros actores que apoyan el cumplimiento de la misión. La madurez no tiene que ver con los años que tiene la organización sino en cómo y de qué manera nos podemos evaluar y autocriticar. Respecto a esto se decía: *“es lindo decir la verdad,*



*pero muchas veces no sabemos qué hacer con ella”* y aquí viene la capacidad de las organizaciones de responder a cambios y de cambiar para resolver y también implica generar procesos y proyectos que integren las lecciones aprendidas. La rendición de cuentas puede apoyar ese aspecto.

4. Generar un impacto social o una transformación cultural. La rendición de cuentas tiene mucho potencial para empoderar a la ciudadanía, es decir ser actor para pedir las cuentas pero para pedir cuentas a las organizaciones. Luego planteaban que hay que ir fomentando una cultura de la transparencia: no sólo que el Estado sea transparente sino que todos los actores de la sociedad lo sean. Generar una imagen positiva de las organizaciones y por último, prevenir casos de corrupción y malas prácticas a todos los niveles de la sociedad.

O sea que hay cuatro objetivos, que muchos dependen de la interna de las organizaciones pero existen varios elementos que le son externos a ellas y dependen de otros actores, espacios y contextos que se encuentran involucrados.

### **Anabel Cruz**

Seguramente con matices y especificidades los países comparten en gran medida estos porqués y paraqués.

Uno de los grandes transmisores de la rendición de cuentas y de la información de las organizaciones, son los medios de comunicación. La siguiente pregunta se refiere a que por el papel tan importante que juegan los medios en este sentido, uno de las herramientas utilizadas fue la revisión de medios, un estudio detallado de miles de ejemplares de prensa en toda la región. Le voy a preguntar a Riamny, que brevemente nos sintetice los hallazgos de su país.

### **República Dominicana**

Tenemos dos preguntas que tenemos que responder: la primera está relacionada con la imagen que transmiten y la segunda con la credibilidad. Vamos a empezar por el tema de la imagen.

Hemos detectado ciertas tendencias a raíz del monitoreo que hicimos entre setiembre y diciembre de 2006 en tres diarios, un semanario, dos programas radiales y tres de televisión. En total, nosotros analizamos 89 noticias y opiniones. Una aclaración previa es que esta imagen no obedece necesariamente a una intención deliberada de la dirección de los medios y por eso distinguimos entre la simple información que es igual entre un medio y otro, la opinión de articulistas más o menos ligados al medio y las posiciones del medio que fija el director a través de cartas o notas.

El primer hallazgo importante es ir hacia el concepto de sociedad civil propiamente. En República Dominicana se está generalizando utilizar el término para designar organizaciones que solo hacen activismo, ya sea sobre democracia, derechos humanos, transparencia y por lo general se usa un connotación negativa para designarlas. A varias organizaciones que hacen activismo se les cuestiona su nivel de representatividad entre la población, es decir “¿quién lo ha escogido a usted?”. Se le cuestiona la legitimidad para inmiscuirse en asuntos públicos y eso tiene mucho impacto, por ejemplo, en las organizaciones que hacen activismo a favor de la transparencia en la justicia, es decir: “¿quién le dijo a usted que no es diputado, que tiene más derecho a opinar que un diputado que elegimos?”. También se cuestiona por los donantes de los que reciben fondos y por la forma en que esto puede



condicionar su posicionamiento público y eso tanto a nivel de las organizaciones como de los líderes. Por poner un ejemplo, si una organización trabaja con organizaciones públicas sobre la transparencia y recibe fondos de Australia (por poner un país neutro) y hay una empresa de Australia que ha tenido un problema de corrupción, todo el mundo está a la expectativa de ver cuál es su opinión y posición sobre ese tema. Hay que aclarar que en ocasiones estas críticas vienen de diarios o personas relacionadas con empresas o instituciones a las que antes se les ha cuestionado de fraude. Pero también hay críticas fuertes en ese sentido de otros actores que se suponen no están condicionados por esas circunstancias y por eso hay que verlo un poco en las dos vertientes.

No obstante, estas organizaciones hacen incidencia en prácticamente todos los medios de comunicación y sus estudios son publicados y aunque se les cuestione o el mismo director fije posición en su contra, al final cuando un tema de transparencia esta en el debate, van y le preguntan nuevamente que opinan, entonces tienen una presencia importante.

Otro grupo importante de organizaciones cuestionadas en el país, tanto por terceros como por las posiciones oficiales de los medios, principalmente de los diarios, son las relacionadas con las defensoras de los derechos de los inmigrantes haitianos, pero eso hay que entenderlo en un contexto de una situación binacional que genera mucha controversia y donde las posiciones sobre ciudadanía y derechos es muy discutida.

Las organizaciones que de acuerdo al monitoreo tienen menos prestigio a nivel de los medios, son las relacionadas con legisladores que manejan recursos del presupuesto nacional. Una aclaración es que recientemente estas organizaciones han sido eliminadas, estaban muy relacionadas al clientelismo político, a la publicitación de la figura del legislador, para hacer activismo. Otro sector poco prestigioso fue el de los sindicatos del transporte público.

Tienen buena imagen las organizaciones de servicio a terceros, principalmente las de la salud, como rehabilitación, ceguera, etc. Se ven como organizaciones que suplen funciones que deberían ser asumidas por el Estado.

Quiero aclarar que no se puede inferir el nivel de credibilidad de una organización sólo a partir de los que sale en un medio de comunicación. Se supone que incide, que es muy importante, pero tenemos que usar otros métodos de análisis, porque una organización que quizá en algún momento sea cuestionada por un medio tenga un nivel alto de legitimidad entre un grupo de la población. O quizá otra que sale mucho y con buena imagen, quizá no lo tenga. Eso era la aclaración final.

### **Anabel Cruz**

Una de las más importantes características de esta rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil se refiere a que las organizaciones están en un sistema plural y su rendición de cuentas es múltiple, no es solamente a un sector sino que deben rendir cuentas hacia distintos actores y distintos sectores y esa pregunta se la voy a hacer a Brasil: ¿Hacia quienes debemos rendir cuentas?

### **Brasil**

Claro que no voy a responder a quien debemos, pero en el trabajo buscamos responder a quien se rinde cuentas en este momento. Brasil no tiene un modelo muy claro de relación entre Estado, sociedad civil y rendición de cuentas como fue presentado en la mañana. La Constitución brasilera garantiza el derecho a la libre asociación, entonces en principio se crea una asociación y se rinde cuentas a sus



asociados. Esto sería el principio constitucional general, pero después de esto los primeros actores priorizados son los donantes, porque por lo general las asociaciones no viven de las donaciones de sus asociados, entonces eso genera un proceso complejo. Por ejemplo, para tener acceso a los fondos públicos uno puede tener varios títulos de interés público, en el ámbito federal, provincial o municipal. Las organizaciones rinden cuentas en función de ese acceso, porque para el título de utilidad pública tienen que tener en orden los aspectos relacionados a la seguridad social de su personal y por tanto deben rendir cuentas al Instituto Nacional de Seguridad Social. A los de utilidad federal debe agregarse el Consejo Nacional de Asistencia Social al cual deben rendir cuentas. En todos los niveles al Poder Judicial. Todas las organizaciones de utilidad pública, sea cual sea el nivel, deben rendir cuentas a este poder.

Recién se creó un nuevo tipo de título que son las “organizaciones de la sociedad civil de interés público” que es el caso de FASE y RITS y ahí existe otro sistema de rendición de cuentas, la Ley de licitaciones.

Entonces, en primer lugar se rinde cuentas al Estado en función del acceso a los fondos públicos sea por financiamiento o por exenciones, que es una forma indirecta de financiamiento del Estado, sin un modelo preciso. Pero no sólo los fondos públicos nacionales son donantes. Al resto de los donantes también se les rinde cuentas, cada una de las agencias tienen criterios de rendición de cuentas que son paralelos. Esto para las organizaciones sin fines de lucro, porque a los partidos políticos les está prohibido recibir donaciones internacionales.

En general, dentro de las entrevistas que hicimos todo este proceso de rendición de cuentas tanto los que reciben como los que prestan, aparecen hoy muy insatisfechos en Brasil. Son procesos muy formales, muy contables, burocráticos a veces, con cargas pesadas para organizaciones más chicas y ahí hay un lío institucional que todas las partes en Brasil sienten la necesidad de arreglar porque hay una insatisfacción con este tipo de rendición.

Por otro lado, desde el punto de vista de la rendición de cuentas de los impactos, de la calidad de lo que las organizaciones desarrollan, aparecen nuevas líneas propositivas en el estudio. Brasil vive un momento de lucha política muy intensa, venimos de salir de un proceso electoral y la cuestión de la rendición de cuentas se puso en el centro de todo esto. En este momento las ONG-OCIPS están obligadas a la rendición de cuentas desde el punto de vista formal a estos ámbitos, pero hay un proceso de descalificación de los múltiples actores en la vida social de Brasil. O sea, hay una descalificación del Ejecutivo, de éste al Legislativo de éste a la sociedad civil, etc. Incluso porque al respecto de una de las observaciones de la mañana, las Organizaciones de Interés Público, las OCIPS, abrieron camino para una larga corrupción en Brasil, que siempre existió, pero que en gran parte ahora pasa por esas organizaciones de la sociedad civil, que son una forma de resolver los problemas de agilidad del Estado, de lío jurídico, por lo que ejecuta servicios a través de la sociedad civil y al mismo tiempo por ahí “pasa la caja dos” y por ahí, de lo que Moroni después puede hablar, no están en cuestión siquiera las ONG pero la corrupción en sí misma de todos los actores.

#### **Anabel Cruz**

La pregunta siguiente va muy relacionada con el cómo: ¿Cómo lo hacemos? Y le voy a pedir a Cecilia que nos cuente un poco respecto a esto desde la perspectiva de Bolivia.

#### **Bolivia**



En el caso de Bolivia, tuvimos una primera identificación de lo que se consideraba organizaciones de la sociedad civil y nos encontramos con que, en una encuesta que aplicamos específicamente, la gran mayoría de los entrevistados identifica organizaciones de la sociedad civil con organizaciones sociales. No significa esto que las ONG no existan, sin embargo el papel cumplido por las organizaciones sociales en Bolivia es crucial y no se podría entender el contexto político que está viviendo nuestro país ahora, si no se considera el papel jugado por las organizaciones sociales. En ese sentido, a pesar de que hemos preguntado -para poder alcanzar la comparabilidad del estudio- qué cosa entienden por rendición de cuentas o cómo hacen la rendición de cuentas las ONG, nos hemos centrado en esta parte del informe en cómo se practica la rendición de cuentas en el caso de las organizaciones sociales. Partiremos del hecho de que las organizaciones sociales basan su actuación en los estatutos como organizaciones y los mecanismos más usuales para la rendición de cuentas son básicamente las asambleas. La participación directa de la población es una tradición en Bolivia, es parte de la herencia cultural del mundo andino; entonces, la democracia directa funciona. Es en las asambleas ordinarias y extraordinarias donde se rinde cuentas a nivel local, regional y nacional.

Frente a la sordera consuetudinaria de los diferentes gobiernos que han atravesado este país, los espacios que las organizaciones sociales han ocupado, han sido los lugares privilegiados para la expresión de las diferentes demandas populares. En ese sentido, las organizaciones sociales gozan de muy buena salud. En busca de la legitimidad perdida por la institucionalidad del Estado, es que estas organizaciones sociales eran los lugares privilegiados para la participación popular, los lugares donde se debate, se discute, se dialoga, se sacan acuerdos, se evalúan resultados. Como espacio de deliberación de organizaciones, las organizaciones sociales practicaban por ahí todo lo que era la información, justificación de las acciones que debían realizar, etc.

Sin embargo, cuando bajamos al siguiente nivel de lo que es uno de los componentes fundamentales de la rendición de cuentas, es decir las sanciones, encontramos que allí existen serios problemas. Como parte del reflejo de lo que ha sido el ejercicio prebendal del poder en las organizaciones sociales, se encuentran muchos casos de corrupción y en el caso de la aplicación de las sanciones hemos encontrado una mucho menor frecuencia que en el caso de la deliberación de la evaluación, del debate de los resultados. Este es un tema que está afectando la imagen de las organizaciones sociales y que es importante considerar y tener en cuenta como un elemento que está empezando a socavar su propia legitimidad.

Otro elemento que hemos encontrado es que existe una separación entre lo que es rendición de cuentas y lo que es transparencia, aspectos que deben estar ligados. La transparencia está muy ligada al tema valores y la rendición de cuentas al tema económico. Existe entonces esta separación entre los elementos que deberían formar parte de una buena rendición de cuentas.

### **Anabel Cruz**

El hacia quién y el cómo tienen por supuesto expresiones muchas veces muy concretas, herramientas y prácticas que pudimos rescatar de los países. Esa pregunta se la voy a hacer a Uruguay. Lucía: Herramientas y prácticas

### **Uruguay**

El estudio que hicimos nos muestra que existe una batería muy importante de mecanismos utilizados por las organizaciones de la sociedad civil para rendir cuentas. Los más usuales son: auditorías internas/externas, informes periódicos,



autoevaluaciones, informes de gestión, balance mensual, informes de resultados En algunos casos -no muchos- se utilizan sitios Web para presentar información institucional. También se utilizan boletines semestrales o mensuales, informes narrativos y financieros (periódicos), asambleas, reuniones internas, abiertas y ampliadas, presentación de sistematizaciones, evaluaciones internas y externas, sistemas de monitoreo y evaluación, espacios de publicación en medios locales y nacionales, memorias institucionales y audiencias públicas.

En Uruguay las organizaciones utilizan de mecanismos de divulgación desde el comienzo del proyecto y durante su ejecución, tanto acerca de los fondos como sobre los resultados que se van alcanzando en cada etapa. Los sistemas de información se orientan principalmente a los socios y a los equipos de trabajo, que por lo general manejan sólo el presupuesto del proyecto en el cual se encuentran involucrados. En segundo plano aparecen los sujetos de intervención.

A los socios se les presenta un balance general anual -el cual se encuentra reglamentado y estipulado como obligatorio en los estatutos de las asociaciones civiles-. En cuanto a los mecanismos utilizados, se encuentra que son las autoevaluaciones las que ganan en preferencias, y le siguen en proporción los informes o balances sociales y las auditorías externas. Los sistemas basados en indicadores o las certificaciones de calidad, si bien han sido resaltados como herramientas importantes, no han tenido desarrollo todavía.

Respecto de los mecanismos dirigidos a los beneficiarios, existen casos aislados de acciones dirigidas a ésta población, pero por lo general las organizaciones plantean no tener instancias de rendición de cuentas específicas dirigidas a su población beneficiaria. Al decir de uno de los entrevistados: *“En general, en los proyectos sociales los beneficiarios son un sector muy desprotegido, con muy poca voz y tienden a creer que acceden a los servicios porque alguien es bueno y no porque tengan derecho. Es muy difícil hacer un control ciudadano desde los beneficiarios de la calidad del servicio que las instituciones están dando. Esto es un déficit bastante importante”*.

Respecto al acceso abierto al público de las rendiciones de cuentas de las OSC, en todos los países se observó que es muy bajo el nivel de información masiva a través de páginas Web, publicaciones en medios o folletería. En Uruguay, de los 43 sitios analizados en Internet, sólo 11,6% presentan información sobre los montos que maneja la organización o las fuentes de ingresos y un porcentaje igual coloca a disposición memorias, informes anuales o informes de proyectos. Un 5.7 % presenta información sobre evaluaciones institucionales, balances sociales o auditoría. Tres casos presentan informes de actividades y financieros, pero que se encuentran bastante desactualizados.

Por otro lado, respecto a esta pregunta específica, pudimos observar que en los países de la región existe una real preocupación por el tema y se están desarrollando nuevas iniciativas innovadoras para facilitar las prácticas de rendición desde todas las esferas y ámbitos sociales.

### **Anabel Cruz**

Las organizaciones trabajan en contextos específicos, las organizaciones tienen marcos legales y normativos diferentes, pero como cuestión general Astrid: ¿Cómo influye el marco legal y fiscal en las organizaciones?

### **Paraguay**



Lo primero que quería comentar, es que creo que ésta es la pregunta menos apropiada para Paraguay, pues marco legal no existe básicamente.

Es decir, en el Paraguay ni el Estado cree en las leyes que divulga y tenemos una cantidad de problemas en la redición de cuentas que hace el propio Estado a las ONG. De las últimas 85 ONG que recibieron fondos del Estado, 13 rindieron cuentas más o menos al Ministerio de Hacienda y ninguna de las que no rindieron cuentas forman parte de la Asociación de Organizaciones No Gubernamentales del Paraguay (POJOAJU), que se ocupa muy especialmente de que sus socios sean gente respetable y es un lugar que lo ha encontrado.

De cualquier modo, en el Paraguay de Stroessner las organizaciones de la sociedad civil no hicieron nunca el esfuerzo de legalizarse porque había otras cuestiones más urgentes que conseguir una aprobación legal, que además se conseguía con por medio de un decreto firmado por el presidente. Por b tanto, muchísima gente se registró por medio de otro sistema que permitía inscribirse en un registro y convertirse en una sociedad de poderes restringidos.

Después de la caída de la dictadura apareció el código civil con más fuerza, donde en su capítulo segundo aparecen tres categorías por las cuales pueden inscribirse las OSC, las asociaciones de bien común, las asociaciones con capacidades restringidas y las fundaciones.

Las ONG encontraron muchos obstáculos legales para optar por algunas de las categorías porque además de ser un trámite largo, donde tienen que intervenir escribanos y constituye un proceso burocrático largo, es cara para una cantidad de ONG pequeñas y grupos de base que hacen un trabajo fantástico, volcar 3.000 dólares para eso.

Existe ahora una nueva ley que se llama de "adecuación fiscal" donde, *mea culpa*, en nombre de las ONG, no nos hemos movido lo suficiente aunque hay algunos trabajos interesantes sobre todo elaborados por POJOAJU, donde la definición de que es una ONG debiera haber sido mucho mejor trabajada en la ley, porque hasta entonces estaban metidos en una misma bolsa los clubes deportivos, los partidos políticos, cualquier cosa que no fuera una empresa privada con fines de lucro. Y aunque el Ministro de Tributación nos dijo personalmente "presenten ustedes un trabajo de que es lo que debieran ser las ONG", no lo llegamos a hacer a tiempo y aunque quizá está esa puerta abierta, es una materia pendiente en el Paraguay.

Las nuevas disposiciones del régimen tributario son bastante complicadas porque hace que las propias ONG se hagan responsables solidarios con las entidades en relación a la documentación. Es decir, si usted compra la comida para un taller en el interior, la persona que le da esa boleta tiene que ser legal, estar inscripta y tener las cosas en orden o usted se hace responsable por esas faltas, cosa que nunca había sucedido antes y que en un país tan pobre y desorganizado como el nuestro, acarrea una cantidad de problemas porque muchas veces "Doña María" es la que hace las empanadas para una jornada con mujeres campesinas organizada por una ONG.

Entonces tenemos que estar creando mecanismos de auto facturación para poder cumplir ese requisito. Nos hemos vuelto solidarios con todas las empresas donde compramos. Tenemos que hacer una declaración anual de renta y del IVA, seamos o no gravados, porque tenemos varias actividades que no están gravadas pero igual somos como agentes de retención o cruzamiento de datos que le permite al Estado saber si la gente que trabaja con nosotros o con ellos en algunos casos, estamos



cumpliendo con las leyes. Esto ha complicado enormemente la parte administrativa y contable y por lo general no tenemos los fondos que permiten hacer esa contabilidad con esa transparencia, son unas planillas interminables tanto del impuesto a la renta como del IVA. De cualquier modo, como decía al principio, mucha gente no cumple y ni piensa en cumplir porque total el Estado tampoco cumple y cuando fuimos al Ministerio de Hacienda a preguntar cuál iba a ser el formato de quien recibía fondos del Estado, se nos dijo que en realidad no había ningún formato establecido y cada uno lo hacía como creía.

### **Anabel Cruz**

Gracias Astrid. El marco legal entonces puede ser un marco propicio o puede ser un obstáculo. La pregunta siguiente es para Argentina, ¿Cuáles son los principales obstáculos para la adecuada rendición de cuentas por parte de las OSC?

### **Argentina**

Uno de los principales obstáculos es cuál es la relación que se genera entre el Estado y la sociedad civil cada vez que cambia el paradigma político. Es decir, en Argentina el cambio de gobiernos de tendencia neoconservadora a gobiernos de tipo izquierda o a favor de la participación del Estado en las situaciones sociales, tiene impactos que no siempre la sociedad civil se detiene a estudiar y analizar.

Y eso luego genera medidas específicas. Por ejemplo, en Argentina a mediados del año pasado se generó desde la agencia impositiva un reempadronamiento obligatorio para todas las instituciones y 20.000 entidades fueron eliminadas de la exención de aportes a las ganancias. Pero desde la sociedad civil no paso absolutamente nada, no hubo ni un movimiento desde ese sector para decirle al Estado que vamos a analizar esa cuestión. No sólo eso, sino que se jactan de haber eliminado 20.000 instituciones y no hay ningún informe de nada, pero digo esto mostrando que un paradigma político tiene efecto en las normativas. No es solo teoría política, tiene consecuencias concretas.

El otro tema importante que encontramos fue todo el tema cultural. Es decir, por lo menos todos los entrevistados compartían la preocupación de la rendición de cuentas, pero un contexto de una cultura que en muchos casos no reivindica la transparencia y la rendición de cuentas obviamente influye, no lo hace simple. Por ejemplo, el famoso "roba pero hace" que se instaló en la cultura política en la Argentina, reivindicando a los políticos que robaban pero algo hacían. Entonces, existen fuertes raíces culturales aunque hay una serie de mejoras del conjunto. Se ve como un problema grave a largo plazo el de la cultura, como en muchos países, pero en Argentina en particular hay una cultura de violar las reglas públicas. Es gracioso quien salta su lugar en la cola perjudicando al resto y aventajándose individualmente. Este pequeño ejemplo, como otros; hay igual número de muertos por accidentes de tránsito que en la guerra en Irak, porque no se cumplen las normas de tránsito.

Todos estos ejemplos los doy como para demostrar lo implantada que está la cultura de no respetar las reglas de bien público.

Otro aspecto importante, que ya tocaron otros colegas, es que hay un clamor de que el marco legal y fiscal no es el adecuado, tanto la normativa que comenté como otras. Y hay iniciativas desde la sociedad civil para cambiarlo, pero todo es bastante trabajoso.



A esta situación general se le agrega la falta de recursos ya mencionada por muchos de los países. Este cambio de la normativa, por ejemplo, obligó a un gasto enorme en contadores para poder responder. En las entidades pequeñas gastar 200 o 300 dólares en un contador significa desviar recursos imprescindibles para el trabajo directo. No hubo ningún esfuerzo del Estado para colocar mecanismos en las agencias públicas gratuitos para las pequeñas organizaciones sociales.

### **Anabel Cruz**

Efectivamente, hay obstáculos, hay limitaciones, pero sin duda en muchos países encontramos muy buenos ejemplos y muy buenas prácticas que incluso en otros países se podrían replicar. Y esa pregunta es para Honduras: José Luis.

### **Honduras**

Bueno, el punto de partida nuestro es la complejidad del sector de la sociedad civil, lo que implica su complejidad y su articulación, distinta a lo que significa en el sector estatal y en el privado, y que continúa siendo una riqueza. Ya no luchamos como hace años en hacer una sola articulación o disminuir la diversidad, sino más bien hemos encontrado que eso es una riqueza.

El segundo punto es que el marco en el que nos situamos, como han dicho alguno de ustedes, es un marco de alta corrupción y yo quiero dar unos datos porque generalmente cada uno tiene su imaginario de corrupción, su marco. En una escala mundial en 2006, Chile ocupaba el lugar 20 y Honduras el 121. Entonces, estamos hablando de que en Honduras los niveles de corrupción son sumamente altos, por eso a veces nos entendemos entre hondureños y paraguayos porque estamos compitiendo en los últimos lugares de corrupción.

Por otro lado, la estrategia para la condonación de la deuda estuvo condicionada a una estrategia de reducción de la pobreza, que generó, de alguna manera, momentos de consenso entre Estado y sociedad civil y aun con el sector privado, para establecer marcos regulatorios para la transparencia y redición de cuentas.

En este marco nosotros logramos monitorear el proceso del establecimiento de la "Ley de transparencia y redición de cuentas" en Honduras, que precisamente se dio en el marco de este proyecto y fue lo que le dio pertinencia a este estudio. Respecto de esta ley, muchos consideran que durante el proceso el marco se dio vuelta y siendo originariamente para que el Estado rindiera cuentas, quedó programado para que el sector civil rinda cuentas.

El otro elemento que encontramos, coincidente entre todos los actores consultados, es que la gobernabilidad interna de las OSC es uno de los elementos más sustanciales para la redición de cuentas, de manera que muchas veces se trata de hacer lo que muchas veces estamos programados para hacer pero que solamente está en la letra, pero no la ejemplificamos.

De ahí lo interesante de la unión de los trabajadores del campo, quienes sin dinero, sin membresía, con mucha dispersión, tiene mucho relevo, mucha representatividad y mucha redición de cuentas y transparencia, llegando a varias audiencias, entre ellas a su membresía, al público, a los donantes y a los pares, pero mucho menos con el sector estatal.

### **Anabel Cruz**

En todos los países donde se llevó a cabo el trabajo fue unánime el comentario de la pertinencia del tema. En muchos lugares era la primera vez que se discutía y se ponía



en debate ese tema. Por eso importan las primarias lecciones, no lecciones aprendidas porque las lecciones se están aprendiendo, sino que lecciones que se pueden ir extrayendo con estos resultados primarios: Cecilia, Chile.

### **Chile**

Tal como tú dices, estamos empezando a sacar lecciones. Yo creo que este seminario va a ser un paradigma de cómo se hacen bien las cosas para poder avanzar en esos temas. Y yo diría siguiendo lo que tú dices, esta tremenda aceptación de este primer sondeo sobre el tema en los distintos países; podríamos decir que la transparencia y la necesidad de rendición de cuentas en la zona llegaron para quedarse, ya no hay vuelta atrás con el tema. Desgraciadamente, también el fantasma de la corrupción esta rondando y nuestro brillante lugar número 20 se ha disminuido considerablemente en el 2006.

Tal como veíamos hoy por lo mañana, los medios de comunicación no están para mostrar lo que se está haciendo bien sino que lo que se está haciendo mal, esto de que una manzana podrida vale por el sector entero muchas veces. Ya no es la ONG que puede tener un problema de corrupción sino que son las ONG las corruptas y eso nos hace mucho daño.

Por lo tanto, ese balance de que la transparencia está aquí para quedarse y la corrupción también, no es equitativo. Tenemos que redoblar nuestros esfuerzos para adelantarnos al tema de la corrupción.

La segunda lección que deberíamos estar extrayendo preliminarmente es que en todos los países o en todos los estamentos que fueron consultados, sean donantes, gobierno u OSC, hay una voluntad de asumir un papel, un desafío, una tarea, un rol, digamos un protagonismo de parte del sector. Qué se tiene que hacer si en un diálogo con estudio, con discusión, no es solamente una cruzada sino una cruzada muy reflexiva. Primero, para mantener la credibilidad de nuestro sector. No basta ahora con nuestro prestigio por buena voluntad o porque nosotros somos los niños buenos de la sociedad. La sociedad civil que no vive buscando el lucro y que hacemos sólo el bien, ya no es suficiente. Esa aura que mantuvimos durante mucho tiempo, ya no está. Por tanto yo creo que lo que debemos es profesionalizar -por decirlo de algún modo-, nuestra credibilidad. ¿Cómo? Con transparencia y con rendición de cuentas. Lo que estamos haciendo hoy día, por lo que parece, no es suficiente. En Chile quizá hay más de lo que escuché a mis países compañeros del estudio; existen muchas ONG con sitios de Internet que dan información sobre su vida institucional, hay una manera de rendir cuentas, hay más práctica en el tema. Está aquí presente, un miembro de una de las redes de OSC más importantes del país, ACCION, la cual ha diseñado un código de ética pero que no está muy difundido todavía. Lo que estamos haciendo es insuficiente.

El tercer punto es, entonces, encontrar nuestros propios estándares y aquí hay un punto importante que creo que hay consenso entre todos los países miembros del estudio, y es que debemos respetar la diversidad del mundo de las OSC. No somos sólo NG y eso implica que no es fácil aunar criterios y crear un solo módulo o marco de estándares como manera de acreditarlos o de legitimar la sociedad civil. Tal vez se podría pensar en una especie de abanico o gradualidad de estándares, lo propuso uno de los entrevistados en Chile, que se cumplan distintos estándares en función del perfil de OSC al cual se haga referencia y construir estos estándares nosotros mismos con estudios y con proceso participativos. La idea es que lo que saquemos para aplicarnos venga de nosotros mismos, de nuestras bases. Tiene que ser un proceso muy democrático, de abajo hacia arriba y no tengamos ya sea una imposición externa



del Estado o de algún organismo internacional. Pero tampoco queremos que sea de una sola organización, que venga una OSC y diga que ella tiene el monopolio de poder definir si se están cumpliendo los estándares o no. Esto es un proceso que va a ser complicado y que estamos recién empezando. Es como el título de la lección y vamos a ver como lo podemos hacer.

Tenemos que hacernos cargo de la relación de nuestro sector con el Estado y con las empresas privadas, es decir, no vamos a hacer esto solos y tal como escuchábamos a David en la mañana con su propuesta del "stakeholder model". Creo que es un desafío muy interesante y creo que implica un supuesto que yo creo que tenemos que partir revisándonos como OSC si realmente lo compartimos.

Por último, un solo punto muy importante: ojo entonces con la certificación y ojo con la dependencia del Estado.

### **Anabel Cruz**

Desde América Latina logramos el interés de España de involucrarse en este proyecto, realizar un estudio similar y trabajar juntos para lograr una mejor redición de cuentas para las OSC. Por eso ahora la pregunta final es a Pau Vidal del Observatorio del Tercer Sector ¿Por qué España?, ¿cuán diferentes son las OSC de América Latina y España?

### **España**

De hecho, cuando comentamos esta pregunta desde hace un mes que comenzamos a trabajarla a lo que vamos a responder ahora, la realidad es tan rápida que casi ha cambiado la respuesta.

La situación en general en España es que nos encontramos con un sector relativamente reciente, nos encontramos con entidades de entre cinco a seis años pero que, en general, tiene una buena percepción social y ha cogido un rol y papel social muy importante. No obstante, hay un proceso de consolidación, de estructuración del sector, con retos comunes: la calidad la relación entre prestación de servicios y movilización, retos de gestión, retos en general muy propios del sector y de la estructuración de las organizaciones.

El tema de transparencia y redición de cuentas entró desde hace pocos años en las agendas, primero con la aparición de la organización Lealtad que, con un modelo de certificación, con un modelo muy anglosajón, en principio el sector lo acogió con un poco de recelos pero ha sido progresivamente aprobado por las entidades y ya son casi 150 entidades certificados. El modelo de la Fundación Lealtad que lo podéis ver en la Web, tiene nueve áreas y con más o menos discrepancias -porque las hay, esta entidad juega a ser arte y parte y también promueve que ciertas entidades reciban apoyo de empresas-, si que ha conseguido situar parte de los estándares de transparencia y redición de cuentas y también podríamos decir buena gestión, en unos contenidos más o menos genéricos.

Aparte de esto hay muy poca cosa publicada y hay reflexiones dispersas e individuales de las organizaciones. El año pasado, en noviembre de 2006, en el Observatorio del Tercer Sector hicimos una jornada de reflexión sobre el tema de entidades del tercer sector y transparencia y redición de cuentas. Y lo titulábamos "Por la construcción de la confianza social" y ahí trajimos personas que desde diferentes ámbitos de la administración pública y de otras entidades, se comentó y enfocó un poco el tema. Pero lo más bonito es que fueron una quincena, veintena de entidades de segundo nivel del propio sector y se analizó el rol de las entidades de



segundo nivel, una cosa que guarda mucha relación con lo que van a hacer mañana. Surgió desde esta instancia que han salido códigos de funcionamiento, pautas de administración, pero no se ha hecho seguimiento. Se podría decir que en España hay un buen nivel de redición de cuentas de lo que son fondos públicos, está muy bien estructurado y ahí sí que hay una justificación del proceso mucho más que del impacto; totalmente de acuerdo con lo que decía David esta mañana de los temas de impacto. Y de alguna manera el discurso que surgía es, bueno, vamos a empezar a meternos un poco en este tema porque la confianza social no es en tal ONG o en tal otra, la confianza social es en el sector de las ONG.

Hace menos de quince días saltaron a la prensa dos escándalos consecutivos de malversación de fondos, puros y duros, que han llevado el tema de los foros de expertos de entidades reflexionando acerca de que hacer a artículos de prensa en los periódicos: "¿Se puede confiar en las ONG?", "Las ONG bajo sospecha". Y esa es la situación en estos momentos, se ha generado un debate mediático sobre la propia transparencia del sector en un momento que el sector tampoco tiene claro todavía, porque recién esta enfocándolo, y tiene ahora que dar estas respuestas. Lo que si se ha visto es que han salido bastante fortalecidas de estos escándalos las organizaciones de segundo nivel. De las dos entidades que han sido investigadas, una había sido expulsada de la Coordinadora de ONG española hace unos años y a la otra nunca se le admitió la entrada. Por lo tanto, en ese sentido el trasfondo mediático valoriza el trabajo en red, la colaboración, el trabajo en segundo nivel.

En ese sentido, cuando Anabel preguntaba por qué España, bueno, porque es un tema que se esta afrontando igual que lo está haciendo el resto de los países y estamos alineados con problemáticas diferentes pero en general con una problemática absolutamente común que es cuales son los elementos claves en la rendición de cuentas y como los han de incorporar las OSC a su funcionamiento.



## Anexo IV

### Devolución y discusión plenaria de los talleres

#### **Edmundo Quintanilla (BID Nicaragua)**

Quisiera primero agradecer al Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) por la invitación que me ha extendido y el privilegio que me ha dado de participar como facilitador en esta sección tan importante como todas las secciones del seminario. Después de una rica discusión en cada taller interno con cada uno de los diferentes temas que se abordaron, ahora nos toca el plenario de las conclusiones que se pudieron reunir en cada uno de los talleres. Y tenemos la participación de los rapporteurs Luis Antonio de Brasil que dará la presentación del Taller uno, Tanya de Fundación Acceso de Costa Rica del Taller dos y Mariana de Argentina dando las conclusiones del Taller tres.

La dinámica será la siguiente: Cada uno de los rapporteurs van a hacer una presentación de diez minutos presentando las conclusiones. No vamos a interrumpirlos y esperamos que ustedes tomen sus anotaciones y también apunten sus comentarios y preguntas que tengan a bien presentar en el plenario al final de las presentaciones. Al final tendremos la oportunidad de una ronda de preguntas, comentarios y luego preguntas y respuestas de los ponentes, para concluir después de las mismas. Vamos a tratar de que sean un par de minutos las participaciones para poder permitir la participación de la mayor cantidad posible de la audiencia.

#### **Taller I**

##### **Luis Antonio Carvalho (RITS-Brasil)**

En el Taller sobre ética hubo dos excelentes presentaciones de dos Cecílias, una Cecilia de Chile y una Cecilia Andina (Cecilia Guerrero). Y después un conjunto de intervenciones que abrieron los temas, que desarrollaron las cuestiones que estaban puestas por David por la mañana y otras que surgieron.

Cecilia Guerrero, la compañera andina, enfatizó en su presentación la necesidad de contextualizar esta discusión. Porque cuando se habla de ética y de rendición de cuentas, no se está hablando lo mismo en el mundo andino, como lo definió, y en otros tipos de sociedad o como lo llamó de modo general, la cultura del mundo occidental, aunque las dos convivan en Bolivia. Decía que el proceso de rendición de cuentas en Bolivia era muy específico. En las comunidades (Ayllú) lo más importante son las cuestiones colectivas, por ejemplo el tema de la representación no es del mismo modo: no se mandata a nadie para hablar de algo que no se discutió o si no se decidió colectivamente algo específico. No es un representante como lo vemos. Por otro lado, los procesos buscan consensos aunque demoren horas. Entonces el proceso de rendición de cuentas y la ética tienen que ver con la democracia participativa, con el respeto a las decisiones. Por ahí se juzga la organización y la comunidad a ella misma. Y por otro lado, valores de la cultura del mundo occidental que también existen e incluso habló de la transición que vivían en este momento en Bolivia.

Porque estas organizaciones comunitarias que hasta ahora trabajaban con temas comunitarios, ahora empiezan a trabajar con temas nacionales. La cuestión del agua, la cuestión de los hidrocarburos, etc., tienen un peso de tal forma que el Presidente de la República tiene su base social en otro tipo de organizaciones. Esto no significa que la cuestión de la corrupción no exista. Pero la forma de identificar esto, las formas de control, no pasan por las leyes en el sentido general, no pasan por el



Estado, y si por procesos que se vienen construyendo en las comunidades desde hace mucho y muchas veces marginales y paralelos al Estado. En resumen, la cuestión de la ética y de la rendición de cuentas tiene que ser vista a partir de una visión comunitaria y no individual, por valores como la democracia participativa, etc. Y las dificultades a las conclusiones inherentes en este terreno.

Por otra parte, la compañera Cecilia de Chile hizo una presentación en que levantó cuestiones como la corrupción. Siendo un tema más específico de las ONG, pero un tema de la especie humana en general, que invade a todos los actores sociales. Y donde la cuestión de la rendición de cuentas y de la legitimidad de las ONGs, y la necesidad de que rindan cuentas, es su razón de ser, y su razón de ser es ayudar al otro. Esto es el fundamento de la ética, del comportamiento que se va perdiendo.

Hubo estas presentaciones y algunas de las intervenciones se referían a las mismas. Se presentaron otros conceptos. La mayoría de ellos no referían solamente a la cuestión de la rendición de cuentas, sino que eran algunas reflexiones generales acerca de la ética. Además de las concepciones aristotélicas de la mañana hubo algún rousseuniano que se presentó ahí: si el hombre nace bueno o no. No tengo la capacidad de resumir todo esto. Yo voy a ver este plenario como la oportunidad de tener un trocito de lo que hablaron los otros, menos que un taller conclusivo de talleres.

#### **Edmundo Quintanilla (BID Nicaragua)**

Estoy aprovechando que estoy frente al micrófono y puedo agregar que hubo otras intervenciones, porque participé en la primera parte de ese taller, donde se debatía o se planteaba que si cuando hablamos de ética y rendición de cuentas no hablamos solamente enfocando un lado muy instrumental y procedimental de lo que es ético, y entonces había que debatirlo. Creo que fue un colega de Argentina que estuvo participando en eso. Y también yo quisiera comentar que desde el punto de vista de la ética hay experiencias y estudios que han señalado que aún cuando en un colectivo se reúnen personas con diferentes ideologías o religiones. hay mucha coincidencia en los valores éticos, en el respeto, en la tolerancia, en el reconocimiento a las personas, en la honestidad, en la solidaridad y esos principios que vinculan el concepto de rendición de cuentas y ética. Pero como estamos hablando de rendición de cuentas sólo lo lanzo porque el enfoque que se hace entre lo andino vs. lo universal habría que verlo más a fondo y ver si hay diferencias sustantivas desde el punto de vista ético entre lo andino y lo occidental. Pero bueno, eso solamente en el debate. Vamos a la segunda intervención. Tanya por favor.

#### **Taller II**

##### **Tanya Lockwood (Fundación Acceso-Costa Rica)**

Voy a pasar la síntesis. Ya pasé por este proceso. Ya rendí cuentas por lo que voy a decir aquí y me lo aprobaron. El taller se llama "Un marco (propicio) para la rendición de cuentas". De una vez les digo que las condiciones no son muy propicias para las organizaciones. Tuvimos la presentación de Carlos March de AVINA Argentina, que nos habló desde la visión y la perspectiva de las organizaciones donantes y el tema de los marcos legales y fiscales en América Latina. Y hacía la salvedad de que había dos visiones de los marcos. Una que era el público- estatal y donde la mayoría de los marcos legales y fiscales no están adecuados a las organizaciones, y que por ende no son favorable, y que atentan a muchos aspectos de desarrollo organizativo y también de su sostenibilidad económica y de su trabajo en general. Con respecto a la visión público-privada, desde la visión de los donantes hay unos obstáculos de su parte. Es un reconocimiento que yo creo que nos sorprendió a los participantes, el nivel de



autocrítica y reflexión que está abriendo espacio AVINA con otros donantes en Argentina.

Uno de los obstáculos ha sido, y a todos nos toca, la estandarización que ha generado el sector de donantes en relación a las rendiciones de cuentas de las organizaciones. Y esta estandarización ha tenido impacto en la vida de las organizaciones, específicamente en cuestiones de competencia entre organizaciones. Aquí ejemplificaba que quien más presente estaba en los medios tenía más credibilidad, por lo tanto era una organización que fácilmente se podía considerar para financiamiento. O la competencia por los pocos fondos que quedan en algunos países.

Por otro lado, otros obstáculos tenían que ver con la composición de las juntas directivas de las organizaciones, muchas veces no conformadas por personas tan estratégicas para el cumplimiento de la misión de la organización, sino de personas de mayor habilidad de negociar proyectos o de tener una buena relación con donantes.

Otro obstáculo tenía que ver con la rendición de cuentas por proyecto o programa, y que esto da una visión muy fragmentada de las organizaciones, y poco han propiciado que las organizaciones den una rendición de cuentas de toda la organización.

Por otro lado vienen los retos: qué es lo que se está haciendo, qué temas se están colocando a discusión entre los donantes. Uno es la creación y aplicación de parámetros no sólo en las organizaciones individuales, sino en los espacios colectivos como las redes. Y acá Carlos nos mencionaba como medir el vínculo de estas redes o de estos espacios colectivos de organizaciones donde se pueda trabajar, como se sostiene esa iniciativa, como hay apoyo mutuo entre las organizaciones, que tan estratégico es el espacio. Y también trabajar el tema de la inteligencia emocional dentro de estos espacios colectivos, que tiene que ver con el valor agregado de la participación de la organización en esa red y también lo estratégico de esa red o el impacto que se puede generar.

Respecto a la rendición de cuentas, Carlos señalaba en qué pueden apoyar los donantes, con respecto a este tema o proceso. Habló efectivamente de la necesidad de que los financiadores, los donantes, puedan trabajar líneas de presupuestos, financiamiento para la medición de impactos, procesos de medición de impactos de las organizaciones, de los sectores o de estos espacios colectivos como las redes. Propiciar espacios de interacción entre los mismos donantes, y también con redes de organizaciones sobre estos temas, trabajando la rendición de cuentas desde un modelo efectivamente democrático y participativo. Apoyar actores emergentes que tengan ideas innovadoras de rendición de cuentas. También romper -y esto se caló mucho en los comentarios y preguntas-, el esquema de inversión social con cero riesgo que tienen muchos donantes. Si los donantes no arriesgaban, a veces se perdían procesos valiosos e iniciativas que podrían tener un impacto.

Otro de los retos es analizar conjuntamente los imponderables, los intangibles en las organizaciones y junto a las organizaciones, entre los donantes y las organizaciones. Y también propiciar que las evaluaciones sean más horizontales, que tengan la tendencia hacia la gestión y no hacia el control presupuestal.

Addys nos comentó sobre el proceso de concertación de varias organizaciones que hace diez años vienen trabajando la propuesta de ley que se llama: Ley 12.205 sobre Fomento y Regulación de las Asociaciones sin Fines de Lucro. Y como el proceso fue largo, diez años, pero trajo mucho para el crecimiento del sector. Tenían que



clasificar a las organizaciones, porque la ley anterior era vieja y correspondía a otras cosas. Fueron discusiones muy ricas para definirse como actores, ver quienes eran. Y efectivamente, con la aplicación y aprobación en 2005, muchas organizaciones se han registrado y se ha descentralizado el registro. Porque las organizaciones que estaban lejos de la capital tenían que venir hasta la misma, pero ahora pueden hacerlo desde su localidad y esto ha sido la parte exitosa de la ley. Sin embargo, hay otros aspectos de la ley que están todavía bajo discusión, que tienen que ver con lo fiscal, con la exención de impuestos que es todavía algo por lo que se está trabajando y con las regulaciones y normas que incorporan varios aspectos de rendición de cuentas de las organizaciones. Con respecto a esto se está motivando a las organizaciones para que tengan mayor participación para la creación de los mecanismos que todavía no se han creado en esta ley. Fue una iniciativa bastante interesante que compartieron, y hay varios retos que Alianza junto a otras organizaciones de República Dominicana, están trabajando.

Los comentarios de las preguntas de los y las participantes giraron en torno del tema de la relación de los donantes y las organizaciones y como podemos reflexionar juntos sobre estos temas y como se encuentran muchos donantes con mucha flexibilidad y también se ocupan espacios de las organizaciones para discutir con profundidad su propia rendición de cuentas y posicionarse frente a otros actores como el gobierno, donantes y empresa privada. Y también algo que se siente es la necesidad de que las evaluaciones sean más propositivas, mucho más de resultado e impacto, mucho más participativas.

#### **Edmundo Quintanilla (BID Nicaragua)**

Muchas gracias Tanya. Mariana por favor.

#### **Taller III**

##### **Mariana Lomé (Compromiso-Argentina)**

Yo tuve el honor de reportar el taller que se refería a herramientas y prácticas, y con mi colega facilitador José Luis de Honduras hicimos un ejercicio tomando a los participantes del taller y a las dos expositoras como musas y musos inspiradores de una serie de reflexiones. Así que esto que vamos a compartir ahora tiene que ver con lo que nos disparó a nosotros la presentación de las dos herramientas y los comentarios de quienes estaban presentes. Y por eso el espacio para el debate de este taller va a ser para lo que quieran seguir aportando nuestras musas y musos.

Lo primero que hicimos con José Luis fue analizar quienes estábamos en esa ronda de intercambio. Porque nos parece que no es un dato poco menor saber quienes estamos preocupados hoy o priorizando la dimensión de la aplicación de herramientas. Y en ese pequeño universo lo que encontramos fue una mayoría de asociaciones que nuclean a organizaciones. Esto nos podría llevar a pensar si estas organizaciones que tienen una fuerte representatividad en sus países no son quizá el actor clave llamado a activar y sostener estas herramientas. Dos representantes de un financiador que cuenta con una famosa herramienta amada y odiada como el Marco Lógico, que si la dejamos de lado como instrumento para acceder a fondos para nuestros proyectos puede considerarse como una herramienta de seguimiento de procesos y de evaluación de resultados. Dos consultores vinculados a la obtención de recursos, con lo cual esto da cuenta en nuestra libre interpretación de que en general en las organizaciones vivimos asociando rendición de cuentas a poder seguir financiando y estamos un poco lejos de ir sofisticando nuestra expectativa sobre qué significa que rindamos cuentas. Y una serie de organizaciones sociales vinculadas a la investigación y capacitación de las organizaciones. Este contexto de cerebros fue el que nos hizo pensar estas cosas.



Las presentadoras fueron Help de Argentina y Sumando de Paraguay, que compartieron con nosotras la gestión de una herramienta de autoevaluación o de evaluación de organizaciones con el fin de que las mismas organizaciones y sus potenciales donantes puedan aprender sobre sí mismas en qué puntos de la gestión y la evolución de su gestión están. Son dos herramientas novedosas. Fueron construidas en forma diferente y están en el proceso de lanzamiento, que además de desearles mucho éxito y trabajo de campo que las ayude a crecer, son todo un desafío y una interrogante. Por lo menos en Argentina yo tengo recuerdo de tres o cuatro iniciativas anteriores, similares, que no pudieron sostenerse en el tiempo, con lo cual ojalá estemos en una nueva era de herramientas que lleguen para quedarse como decía hoy Cecilia.

A partir de todo esto armamos una docena de reflexiones. Las separamos en tres grupo de cuatro. Hablamos de cuatro tensiones que nos hicieron pensar, cuatro preocupaciones que queremos compartir con ustedes, y finalmente cuatro líneas de aprendizaje para que no caigamos en un síndrome maniaco-depresivo como algún colega anticipó en el taller.

Las cuatro tensiones. Quién maneja la herramienta, quién la financia, quien financia que condiciona en el diseño de esa herramienta, quien financia está dispuesto a asumir esta herramienta como una herramienta propia de selección de proyectos o una vez que está hecha la herramienta no va a sentir que es parte de sus procesos de selección de posibles donados. Quién diseña la herramienta, un consultor externo, un consultor extranjero, se diseña la herramienta en base a sondear necesidades, demandas y expectativas de las propias organizaciones, de los donantes, de otros representantes de la sociedad, de los destinatarios. No quiero ser muy revolucionaria planteando esto, pero creo que hay que empezar a pensarlo. Quién aplica la herramienta. La propia organización a puertas cerradas, y entonces es sincera, un consultor externo y entonces se dice hasta lo que se puede decir, o el donante y le decimos lo que quiere escuchar para poder renovar el apoyo. Y finalmente quién fondea la aplicación. Porque aplicar estos procesos no es gratis. Aplicar procesos de este estilo implica muchas veces tensiones dentro de la organización, implica tiempo de la gente de la organización, implica el costo que significó diseñar la herramienta. Quién se hace cargo de estos costos. Estas son las cuatro tensiones como para ponerlos nerviosos.

Las cuatro preocupaciones, que tienen que ver con las tensiones obviamente. A lo largo de las presentaciones del día de hoy los investigadores en los diez países que están generando este banco de información tan rica, que está liderando ICD, dijeron: todo el mundo, sacando uno de cien, nos abrieron las puertas para hablar de que significa rendir cuentas. Nadie niega la importancia de rendir cuentas. Todos sabemos que es importante rendir cuentas, dar cuentas de lo que hacemos. Ahora, ¿no estamos en un espacio de deber ser?, ¿no estamos contestando lo que tenemos que contestar? Porque la proporción entre este convencimiento mayoritario y la cantidad de herramientas de las que hoy podemos dar cuenta con mucha historia y con resultados palpables al respecto, parece un poco desproporcionada.

Entonces nos preguntábamos con José Luis si esa energía que las organizaciones aplicamos en separar las cosas que le contamos a los de afuera, de lo que dirigimos hacia fuera, no estaría bueno redirigirla a abrir un diálogo sincero con los donantes y que nos acompañen en el proceso de aprendizaje. Creo que hay muchas experiencias en este sentido, creo que los donantes están muy abiertos a poder acompañar procesos en los que muchas veces el error es la clave de la mejora. Y lo perfecto a



veces puede ser paralizante o no generar nuevas ideas. Otra cosa que nos planteábamos con José Luis tenía que ver con el Marco Lógico, porque obviamente salió el tema en nuestra reunión. Y recordando nuestras épocas de estudiantes, ambos coincidíamos en aprender a usar el Marco Lógico para diseñar un proyecto teórico, era una herramienta que nos ayudaba a pensar. Ahora, cuando somos una organización de la vida real y tenemos que aplicar esta herramienta compitiendo con otros candidatos a los fondos, de pronto la herramienta se convierte en un deber ser, en algo que nos estrangula. Qué nos pasa a las mismas organizaciones: cuando entramos en esta lógica de la competencia, las herramientas se nos hacen cuesta arriba pensando en como vamos a ganar y no pensando en cómo vamos a hacer lo que vamos a hacer. La cuarta preocupación, cuarta pero por eso no la menos importante, el contexto de la corrupción tan común a nuestros países en Latinoamérica, y como este proceso de rendir cuentas en las organizaciones no puede dejar de mirar el contexto donde estamos. Esto salió de un aporte muy importante del colega de Chile que estaba preocupado por este tema, porque de alguna forma, y volviéndonos a acordar del panel anterior a los talleres, estas herramientas deberían ser instrumentos proactivos de las organizaciones. Y en ninguno de nuestros países, aunque las historias de corrupción sean demasiado ricas y demasiado variadas y demasiada cantidad, no son justificativo de que las organizaciones no rindamos cuentas cuando los gobiernos no lo hacen o las empresas no están interesadas en rendir más cuentas de las que están dispuestas a rendir.

Los cuatro aprendizajes. La importancia de construir herramientas de "accountability" desde las organizaciones pero en diálogo permanente y hacia todos los actores, en particular los donantes y los destinatarios. Vuelvo a poner destinatarios. Creo que la clave en esto es lo que hoy en la gestión de los recursos humanos empresariales se habla de las evaluaciones 360°, 180°. La importancia de la voz de quienes atendemos, cómo nos ven y cómo dimensionan el impacto de lo que decimos que estamos haciendo por ellos, y cuándo empezamos a hacerlo con ellos. Otra cuestión importantísima que surgió de las intervenciones de las dos expositoras es la maleabilidad de estas herramientas de evaluación, más allá de la discusión sobre la estandarización. Creemos que sin duda deben tener en cuenta a la diversidad de las organizaciones, porque la diversidad en la sociedad civil es como en el planeta, la diversidad de especies es la que hace a la riqueza de los ambientes y la diversidad de tipo de organizaciones es la que hace a la riqueza de nuestra sociedad civil. Y por último, la importancia de que las herramientas que están dedicadas a estos temas puedan superar lo antes posible el nivel de las evaluaciones de desempeño, que es el espacio en el que solemos sentirnos más cómodos. Y que puedan llegar a la dimensión del impacto, un poco trayendo lo que planteaba David hoy a la mañana. Y en esto un llamado de atención. Evaluar impacto implica volver a reconocer la diversidad. No somos empresas privadas que si no damos ganancias cerramos, hay muchas más dimensiones que tenemos que evaluar en la vida de las comunidades que queremos mejorar. Y esto implica para los donantes y para las organizaciones mucho tiempo, muchos talentos, mucho compromiso y muchos recursos. Y esto es algo que tenemos que tener en cuenta para hacerlo en serio. Con las disculpas a los musos y musas que no se hayan sentido representados en este punteo...

#### **Edmundo Quintanilla (BID Nicaragua)**

Muchas gracias Mariana, dejamos abierto para preguntas y comentarios...

#### **Pau Vidal (OTS-Barcelona)**

Una reflexión. Yo no he estado en el taller de herramientas y por tanto sólo tengo de referencias lo que se ha comentado. Pero me parecen muy interesantes las



herramientas de autoevaluación. He echado en falta el aterrizaje de las herramientas que se están utilizando en la rendición de cuentas en este sentido, reportes anuales, memorias, webs. No sé de que manera se tendrían que integrar o reflexionar las herramientas que se están utilizando actualmente en la rendición de cuentas. Las herramientas de autoevaluación que están midiendo el desempeño de la entidad, no necesariamente tienen que ser una herramienta de transparencia y rendición de cuentas, una herramienta de mejora. Hasta que punto transformamos, buscando pistas más concretas de aterrizaje de cómo elaborar buenos reportes. Podemos desarrollar una reflexión de cómo deberían ser o no las webs o que herramientas se pueden utilizar.

#### **Edmundo Quintanilla (BID Nicaragua)**

Es un buen punto porque parece si no que se están inventando herramientas de rendición de cuentas, cuando ha habido herramientas desde mucho antes.

#### **Pablo Marsal (AGODI-Argentina)**

Era sólo una aclaración hacia Pau. Como no están los nueve documentos a la vista de todos ustedes, pero hasta el cansancio están las herramientas clásicas de la rendición de cuentas de las ONGs: memoria, balance, asamblea. Eso lo van a encontrar en cada uno de los nueve documentos. Porque la estructura general que diseñó ICD a nivel continental en que todos participamos, está muy incluido. Quizá no se reflejó en el taller o no quedó destacada pero lo van a ver en cada uno de los nueve documentos.

#### **Edmundo Quintanilla (BID Nicaragua)**

Recuérdese que estamos haciendo referencia a dos exposiciones específicas que se hicieron allí, no abarcaban todo. Es para delimitar que lo digo y no para justificar.

#### **Addys Then Marte (Alianza ONG-República Dominicana)**

Del panel anterior de lo once, cuando estaba concluyendo Cecilia y Pau dejaron sobre la mesa el tema de las certificaciones como una herramienta de rendición de cuentas y como un alerta de "ojo, cuidado con las certificaciones". Yo no pude estar en el taller de ética y rendición de cuentas, y me pregunto si este tema se debatió un poco. Si se pudo compartir que es lo que está pasando, y cuál es la alerta de este tema de las certificaciones, porque ya he escuchado de algunas iniciativas de algunos organismos internacionales que están intentando promover que organizaciones, no sé con cuales criterios, tengan las tareas de avanzar en esto de las certificaciones como instrumentos de rendición de cuentas.

#### **Luz Avruj (Help Argentina)**

Yo no estuve en el taller de ética y sí en el de herramientas. Allí se discutió el ejemplo de Help Argentina. Conté que cuando empezamos a pensar en el tema de armar algún tipo de evaluación, algo que permita conocer mejor el funcionamiento de las organizaciones, una idea posible eran las certificaciones, y nosotros en lo institucional lo descartamos porque creíamos que no estaban dadas las condiciones en la sociedad civil de nuestro país para armar una certificación, ni que había en nuestro país una organización centralizadora que realmente representara y pudiera dar la voz de todas las organizaciones de la sociedad civil.

#### **Mariana Lomé (Compromiso-Argentina)**

Un agregado en el tema certificación. Desde Fundación Compromiso colaboramos con Help en el desarrollo de la herramienta y nosotros compartíamos con ellos esta preocupación sobre que grado de legitimidad en la Argentina de hoy podía tener una herramienta como la certificación. En la Argentina hay un Premio Nacional a la Calidad. Así como aplican empresas pueden aplicar organizaciones. Creo que



funciona desde hace diez años y que todavía ninguna organización social ha aplicado. Y es un proceso que implica un presupuesto no inferior a los 5.000 dólares para poder aplicar.

### **Luis Antonio Carvalho (RITS-Brasil)**

En verdad, explícitamente no se presentó en el debate el tema de la certificación. Pero sí hubo referencia a la legitimidad y una reflexión sobre quién puede atribuir esta legitimidad. A mí me parece que hay una discusión implícita en el tema de la rendición de cuentas. Una tendencia por lo menos en Brasil que es el tema de la autorregulación. Moroni, de la Asociación Brasileña de ONG (ABONG), en este sentido certifica a sus asociadas. Cuáles son los criterios, una carta de principio, cómo funciona. Y de las miles de organizaciones que existen en Brasil, sólo algunos cientos están en ABONG porque se considera que llenan los criterios. Si no, se las echa si hay escándalos, corrupción. No identificamos ninguna tentativa de certificación con impacto en Brasil. Lo que no quiere decir que la discusión en general acerca de quienes son los que pueden conceder legitimidad no esté, pero no en estos términos.

### **Tanya Lockwood (Fundación Acceso-Costa Rica)**

Yo sí he escuchado de iniciativas pero fuera de Latinoamérica sobre certificación en Surasia, y en realidad no han sido muy exitosos en realidad. Han promovido la competencia, mucho involucramiento de parte del gobierno. Igual fue una experiencia muy larga y de mucha concertación y discusión, pero luego se fue formalizando mucho. Yo quería apuntar una experiencia en Costa Rica de un censo que hace el sector cooperativo. El primer censo lo sacaron el año pasado y es un instrumento del sector para la rendición de cuentas. ¿Cuál es el reto del sector cooperativo, en qué han aportado en las regiones que están presentes, cuántos empleos están generando, cuánta inversión? Y yo creo que ese tipo de iniciativas son más saludables y creo que fortalecen más a los sectores. Creo que eso iba con una preocupación de ver como las federaciones de un sector pueden apoyar este tipo de procesos. Y otras iniciativas exitosas que han sido reconocimientos de equidad de género en las organizaciones, de sostenibilidad ambiental, unas que pueden ser más replicables y que no tienen que ser tan de competencia o conflicto.

### **Eloy Martorell (Fundación SES - Argentina)**

Las organizaciones sociales nuestras están en el campo de la libre asociación y hay que tener mucho cuidado de no forzar estos mecanismos de certificación. En tiempos de bonanza institucional puede ser favorable. Pero ojo en otros contextos, donde la misión de las organizaciones no es tanto solucionar en global los problemas sino el campo de iniciativas complementarias, de innovación, de expresión de algún valor que está olvidado o perseguido y eso puede ser muy difícil de certificar, porque una sociedad que es ciega o sorda frente a ese clamor lo pone en una categoría menor por no darle esa certificación. Me parece que hay que ir con mucho cuidado, porque es el campo de la libre asociación, aunque no nos guste el color o el objetivo, siempre que no infrinjan el código penal. Habría que mejorarlo y fortificarlo para fortalecer los organismos y las leyes que la sociedad ya tiene y no superponer certificaciones que sobre todo a las organizaciones más débiles, nuevas o innovadoras, puede serles un corsete que en vez de promocionarlas, las extinga.

### **Pau Vidal (OTS-Barcelona)**

La libertad o la autorregulación, el problema que tiene es que dentro del margen de dejar esta libertad no permite apartar estas conductas que son ajenas a los valores del sector. Te encuentras con lo que ha sucedido en España. Una ONG fue expulsada y a partir de ahí la Coordinadora de ONGs se lavó las manos. Pero cuando años después salta el escándalo afecta a todas que siguen en la Coordinadora. El público



en general no va a distinguir. Son muy complicados los límites. ¿Hasta dónde tiene que llegar el límite de la autorregulación? Te expulsó pero eres libre y sigues actuando. Esto afecta a la confianza social. Está el riesgo de generar buenos y malos. Los que no están certificados son malos. Es un riesgo muy grande. Y lo peor es cuando el certificador se dedica a captar fondos y repartirlos entre los certificados. Genera otra dinámica.

### **Pablo Marsal (AGODI-Argentina)**

En cuanto a la certificación por ejemplo, nosotros en AGODI en Argentina estamos certificados por una organización internacional que se llama Trace de Estados Unidos, que viene del ambiente corporativo y en realidad fue un pedido externo de una Organización Suiza que estaba negociando con nosotros y parte de la negociación fue, dijeron "bueno, ustedes son gente muy interesante pero si no se certifican...". Y ellos pagaron todo el proceso, que fue carísimo. Pero vine a esto porque hay una realidad mundial en que el sector empresario, el sector público, avanza en certificados de calidad nos guste o no nos guste. Entonces, y ahí viene el punto que muchos señalan, "hagamos la autorregulación", que creo que sale más fuerte en los países donde el tercer sector ha logrado cierta coherencia y cierta organización en el segundo grado, como en Brasil. Es decir, lugares donde ya hay una coordinadora de ONG representativa, que la mayoría la reconoce como su herramienta. Entonces, ahí tendríamos la ventaja que si ese proceso de certificación va a dar una mano con una organización que medianamente represente al conjunto, podríamos orientar la certificación en un sentido positivo y no que ese espacio lo ocupe algún aventurero que lo va a ocupar igual, porque hay una necesidad internacional y hay países en que ya funciona. Para mí es un tema que hay que analizar a fondo pero que va a ir para adelante igual, nos guste o no nos guste. Por ejemplo, en Argentina las empresas empiezan a certificar, no querían hacerlo pero las obligan estándares de calidad y de transparencia, porque es un fenómeno internacional que viene con la globalización.

### **Luis Antonio Carvalho (RITS-Brasil)**

Pasé mal la idea si dije que ABONG reúne los buenos y afuera están los malos. Es apenas un campo determinado que actúa y que en sus principios está la idoneidad. Pero tampoco abriga a las filantrópicas, que no son malas, pero trabajan con otro tipo de cosas. Lo que decía es que cada campo puede o no puede, a partir de sus principios, ser un elemento de certificación. La cuestión de certificación no se presentó en esta forma para las ONG, pero es una cuestión presente en Brasil. Incluso IBASE, que es parte de ABONG, certifica a empresas desde el punto de vista de la responsabilidad social. Se llama Balance Social, un proyecto que tiene unos años y que tiene problemas. Recién se supo de una organización que estaba en el Balance Social, estaba certificada, que trabaja con la caña de azúcar, donde había casos de trabajo esclavo. Entonces, los trabajadores protestaron en IBASE porque la habían certificado. Ahí se da la discusión de quién da la legitimidad. Yo me pregunto para qué se hace. La respuesta de IBASE es que puede mejorar lo que hacen las empresas. Pero recauda fondos por eso y entran en un proceso. Cuanto más Balance Social se hace, más dinero. Empiezas a certificar lo incertificable. Hay una discusión. No es para relativizar todo y no hacer nada. El objetivo de este trabajo y estos talleres es dar pasos adelante. El problema de la encuesta que David presentó es que ahora las empresas gozan de más confianza, luego los medios y luego las ONG. Es dramático desde el punto de vista de la sociedad que estamos construyendo. Podemos ser corporativos si vemos que la corrupción es de otros y que una ONG no puede denunciar a otra. Hay que buscar formas, la certificación. Todas las formas van a ser contradictorias. Estamos descubriendo que la ONG es una forma de empleo y de ganar dinero, se descubrió esto en Brasil. Y es un modo de corrupción de los políticos el utilizar ONG. El alcalde de Río tiene una frase que para mí es esencial: "Desde que



las instituciones multilaterales pasaron a desconfiar de la honestidad de los gobiernos, pasaron a exigir las ONGs. Entonces tengo dos salidas creo una para ganar plata, pero como está el criterio de que tienen que tener cierto tiempo, entonces me la compro". Y así funciona.

Edmundo Quintanilla (BID Nicaragua)

Yo creo que en resumen hemos hablado de tres temas centrales que no se agotan aquí: ética y rendición de cuentas, herramientas y el marco propicio. Hay un hilo conductor en estas intervenciones y discusiones que tiene que ver con la justificación y razón de ser de las organizaciones sociales y de la sociedad civil. El acceso a los recursos y sus relaciones con quien tiene los recursos. Y un poco de eso se trata de conversar mañana. De ver esas relaciones y esas expectativas entre donantes y organizaciones de la sociedad civil. Yo creo que este seminario ha estimulado y alimentado ese debate en temas centrales. Creo que se pretende que las organizaciones puedan crecer y desarrollarse y tener más y mejores competencias. Y por lo tanto más fortalezas. Eso es la clave para su relación y su diálogo con cualquier actor, incluyendo los donantes. Yo he trabajado en agencias bilaterales y ahora trabajo para el BID. Yo sé que en dependencia de cómo la organización se presenta ante el donante y su fortaleza, también el donante se permea y responde a esa demanda y a esos planteamientos. También es cierto que algunos donantes imponen sus criterios independientemente de las realidades de las organizaciones. Pero con la pregunta que en gran medida compartimos todos, es si verdaderamente hay impacto de la inversión en el desarrollo, qué es lo que está pasando si no hay cambios en la vida de la población y en las inequidades. Y esa es la preocupación que compartimos. En esa medida hace falta una revisión interna de donantes y organizaciones de la sociedad civil sobre qué es lo que se está haciendo mal y como superarlo. Ha sido bastante fructífero. Agradecemos a ICD la iniciativa y a ustedes por la participación.



## Anexo V

### Discursos ceremonia de clausura

#### **Marina Arismendi Ministra de Desarrollo Social**

Muy buenos días a todas y todos. Yo tengo una tarea muy difícil y no voy a estar a la altura para cumplirla. La organización había invitado al señor Presidente de la República, y por razones de múltiples actividades que tenía planteadas en el día de hoy, ya con bastante anticipación pudimos consultar si podíamos cumplir ese papel y él nos pidió que lo representáramos. Esto quiero decirlo porque lo primero que tengo que señalar es la importancia que el Presidente de la República le dio a esta jornada. Y que si bien no es lo mismo -y yo sé que no es lo mismo para todos y todas de los que están presentes tanto de nuestro país y mucho más para los invitados, que hubiera estado el Presidente de la República-, nosotros haremos el esfuerzo de representarlo, pero señalándoles el saludo realmente comprometido por parte del Presidente, enterado, informado y comprometido con esta actividad, y por lo tanto solicitó que nosotros les transmitiéramos a todos y todas ese saludo y esas felicitaciones por estas jornadas que están desarrollando y están clausurando en este momento.

Yo quiero señalar algunas cosas, porque -yo decía en broma mientras María Elena hablaba-, que nosotros hemos agotados las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en este país, nosotros, el Ministerio de Desarrollo Social. Pero también tenemos una mirada que yo no sé si es del otro lado del mostrador, porque a mí desde que todos trabajamos en terreno y todos trabajamos con los mismos objetivos, no sé si estamos en lados distintos del mostrador. Yo creo que estamos del lado del mostrador de los objetivos de desarrollo social y de promoción social, colaborando de diversas formas y de diversas maneras.

María Elena me ahorró una parte porque ella se refirió el papel que las OSC jugaron durante el período de la dictadura en este país. Y el papel que jugaron no sólo, y principalmente, en el trabajo con la sociedad uruguaya por la democratización como ámbitos de organización y de encuentro durante la dictadura, sino también como un lugar de refugio de tantos y tantas profesionales, técnicos, gente con vocación social, que encontró allí un lugar donde podía expresarse, podía trabajar en ese sentido de poder defender los valores democráticos, defender las libertades. De generar pequeños espacios o grandes espacios donde pudiera, a pesar del régimen, a pesar de la dictadura, continuar preservando los valores democráticos de la sociedad uruguaya. Y yo creo que esto es un valor muy importante que María Elena lo destacó y que yo no voy a abundar en esto.

En una discusión que tuvimos al comienzo cuando todavía no teníamos el Ministerio, y teníamos diferentes instancias con cooperantes internacionales y organismos de cooperación, en un momento alguien nos preguntó, un uruguayo tengo que decir, nos miró y nos dijo: "*¿Y ustedes cuantos son, ustedes creen que van a poder hacer todo eso que se proponen?*". Entonces yo le contesté algo de lo que estoy convencida y que he repetido todas las veces. El pueblo uruguayo tiene una característica, que no es mejor ni peor que en otras partes de mundo, no estamos diciendo que sea una característica que nos destaque con respecto a otros, es una modalidad, es parte de la conciencia nacional, es parte del ser como somos, quizá porque somos pequeños



y todos nos conocemos. Decimos que donde hay un problema y hay dos uruguayos se forma una comisión. Entonces yo quiero decir que esto fue muy importante no sólo en la dictadura como María Elena muy bien destacaba, sino que cuando el Estado desertó, cuando el Estado -y el gobierno-, tenía la concepción de que en realidad hacía de administrador, hacía de gerente, hacía de gendarme, y hacía muy poco más, y abandonó expresamente, ideológicamente fundamentado, los espacios del desarrollo social, de la promoción social, de las políticas sociales, este país no se hundió más porque las OSC, la sociedad organizada, en los pueblitos, en las localidades más alejadas, con más potencia, con menos potencia, con más organización, con menos organización, pero se organizó para el merendero, para la olla, para la biblioteca. A mi me emocionó profundamente en un pueblito, en medio de un Departamento, en el pozo más profundo que tenía la sociedad uruguaya, encontrar gente de esa localidad que estaba armando una biblioteca para que los muchachos y muchachas adolescentes de ese lugar tuvieran donde ir. Y en medio de que se morían de hambre nos planteaban si no teníamos pedazos de computadora para poder armar una computadora para que esos chicos de la zona pudieran también acceder a las herramientas informáticas.

Entonces, cuando el Estado desertó, cuando el Estado apostó a la famosa concepción que iba a haber crecimiento y que el crecimiento iba a derramar y cuando derramara todos íbamos a beber sus mieles, la sociedad civil, machucada, con una red con sus agujeros, con una red que estaba golpeada, que estaba falta de recursos, que tenía desánimos porque eran seres humanos tanto los que estaban en la sociedad organizada como los que había que colaborar y atender, apretó, juntó filas e hizo posible que no cayésemos en un pozo muchísimo peor.

Yo les cuento, y perdonenme que cuente anécdotas, pero la vida está hecha de las vivencias en cada lugar. Yo ayer fui a Libertad, fue el Consejo de Ministros. Estuve desde la una de la tarde hasta prácticamente las ocho de la noche recibiendo organizaciones sociales y terminé conversando con el párroco del lugar (Don Bosco) donde nos habrían abierto sus puertas, que era el dueño de casa, agradeciéndole la hospitalidad porque allí era donde habíamos recibido a las organizaciones, y el me contó una cosa muy linda. Él me dijo: *"Nosotros en el 2002 abrimos un merendero. En 2002 y 2003 había una cantidad de voluntarios. La gente de la localidad donaba alimentos. Se organizó y llegamos a tener 250 personas que llegaban a comer, entre madres, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, que venían a comer. Hoy tengo 20. Y recorrí todas las escuelas de la zona, de toda la localidad de Libertad, y aquellas que están en las peores condiciones, y sigo teniendo 20"*. Me quedó lo que nosotros decimos: el casco duro. El que tiene problemas de relacionamiento, de sociabilidad, problemas de conducta, de agresión, de violencia, de toda una serie de cosas, que no tienen constancia...

Entonces, el me decía: *"¿Cómo pasamos ahora a promoción, qué podemos hacer? Yo no tengo con qué, pero como podemos hacer para que eso que nos vienen 20 y van a seguir viniendo, podamos ahora no hacer merendero exclusivamente, también merendero, pero poder hacer conjuntamente una acción de desarrollo, de socialización, de juego, de reírse, de conversar. Pasar al desarrollo social"*.

En Uruguay, a partir de 2005, no se sabía muy bien que actitud iba a tomar el Estado y el gobierno. Porque acá hay un detalle muy interesante, que seguramente tendrán todos la misma experiencia, y es el tema de la comunicación. Son temas que para comunicarlos a la sociedad, que ya tiene un preconcepción en su cabeza, es una batalla que hay que dar y que nosotros por lo menos, el MIDES, venimos perdiendo con todo éxito. Pero las OSC, estas organizaciones que venían con una historia, con una



historia organizada, que tenían apoyo de organizaciones a nivel internacional y también aquellas que había desarrollado su trabajo en aquel pueblito de una localidad, nos preguntaron cuál es nuestro papel. Algunas nos lo plantearon claramente. Nos dijeron: *“¿Qué somos nosotros, un mal necesario ahora? ¿La forma en que el Estado terceriza las políticas sociales porque no puede contratar técnicos de manera directa, o somos parte del proceso?”*. Y creo que esto es un tema muy importante que tiene que ver con algunos de los temas que ustedes se plantearon, que es dentro de toda la autonomía que se tiene, que nosotros aspiramos que sigan teniendo. No es la institucionalización de la sociedad organizada. Otra cosa es ayudar a pequeñas organizaciones como tenemos en Belén, en Constitución, en Tarariras, en pueblitos. Que hay que ayudarlas, que estamos trabajando para fortalecerlas funcionalmente, que no es institucionalizarlas absorbiéndolas en el Estado. Pero que tienen que tener la fuerza de tener una legalidad, un manejo, una forma de asistencia, que les permita a su vez seguir cumpliendo con lo que están haciendo y hacen muy bien. En algunos casos mejor, en otros casos siguen sufriendo al Estado.

Entonces, el problema no es la dicotomía Estado-sociedad civil organizada. Es cómo trabajamos juntos. Una de las cosas que nosotros hemos promovido desde el comienzo es, en primer lugar, lo que llamamos el Espacio de Diálogo Social. Un espacio de diálogo social a nivel nacional donde las organizaciones de segundo y tercer nivel se encuentran, participan, opinan y están en el arranque mismo de los propios diseños. Y estamos en un proceso de instalación de los Consejos Sociales en todo el país. Digo en un proceso porque no se decretan.

Yo he estado en muchos talleres de esos Consejos Sociales que son fantásticos, donde se miran y dicen: *“Ah, pero tu estás haciendo lo mismo que yo”*. Son del mismo Departamento, pero hay interiores distintos, hay territorios distintos, y por lo tanto hay realidades distintas incluso en un país tan chiquito como es el Uruguay. Y entonces ahí, el tema de las redes, el tema de cómo optimizar, de cómo sentirse acompañado en esto, y cómo ese Consejo Social ahora tiene la fuerza que el Presidente de la República le ha dado cuando habla de la reforma del Estado, y él dice que la reforma del Estado es naturalmente la desconcentración de servicios, es arrimarles los servicios a los habitantes y no que los habitantes tengan que venir a Montevideo. En un país que, muchos saben, está hecho desde la época de los ingleses con las vías de ferrocarril todas hacia el puerto. Es más fácil venir a Montevideo desde un Departamento que ir a la capital departamental. Pero el tema es que es un proceso en el cual la descentralización política es un desafío más grande.

Los Consejos Sociales son un paso. Hacemos que sean parte del diseño. Parte del control. Parte de la crítica. Parte del aporte, de las políticas nacionales, de las políticas públicas. Tenemos realidades distintas. Tenemos institucionalidades distintas, donde ni el Estado debe osar siquiera rozar la autonomía y la independencia de las OSC, porque entonces las esteriliza. Esta es mi opinión personal y la del Ministerio. Todos los que trabajamos en el Ministerio trabajamos con esa cabeza. Pero tampoco somos compartimentos estancos que nos comunicamos a través de convenios donde se transfiere dinero y se recibe rendición de cuentas. Como muy bien decía María Elena, es sobre programas concretos. También es verdad que no pueden estar en orden los programas concretos si no están en orden en general. Y donde nosotros tenemos un deber, desde el Ministerio, pero ni que hablar con el resto del Estado, es el del cruzamiento -que esto es lo que nos proponemos-, de bases de datos. Es decir, si una organización social trabaja muy bien con un programa, por ejemplo en el Ministerio trabaja muy bien en Trabajo por Uruguay, pero trabaja horrible con un programa de refugio (nos ha pasado), primero hay que averiguar por qué. Puede ser que pueda trabajar muy bien para un programa y no



tenga las capacidades para trabajar en el otro. O en otros casos, tiene que ver con que si no trabaja bien parejo en todos los programas es porque allí hay una falla de otro tipo de la institución, la cual habrá que abordar.

Por último yo quiero decir que hay un tema que para nosotros es muy importante. Y en el Estado lo vemos con claridad. ¿Qué controla el Estado?, y yo rezongo mucho por eso. El Estado controla cuando va por ejemplo al Tribunal de Cuentas. Yo mando al Tribunal de Cuentas y me dice que está todo bien o a veces me dice que no y me pide más antecedentes. Y yo me indigno y digo: “Perdón, ¿el Tribunal de Cuentas puede medir la calidad del trabajo social?”. No es su función por ley, pero aunque lo fuera no tiene como. Entonces, ¿cómo medimos? Y esto lo pregunto, porque nosotros recién estamos avanzando en esto. Cómo medimos los resultados de la transformación, de los procesos de transformación que se producen en aquellos que participan, que también son protagonistas de esos procesos sociales con la organización, con el Ministerio, con el Estado, con la Intendencia, con el gobierno local, con quien sea. ¿Cómo medimos eso? Yo creo que es un gran desafío. Lo medimos cualitativamente sin duda. Ayer estuve con gente de programas nuestros, dos grupos que vinieron de Trabajo por Uruguay. Una cosa maravillosa... Después me peleé con unos empresarios que me venían a decir: “¿Podrá manejar la fruta esta gente?”. Entonces yo abrí una caja donde había una cerámica maravillosa que habían hecho estas mujeres. Y les dije: “Mirá: si pueden hacer esta cerámica tan maravillosa, ¿no podrán arrancar una naranja?” Porque ahí está la batalla cultural que hemos perdido hasta ahora. Entender que pobreza no es lo mismo que ser incapaz o delincuentes.

Y entonces pregunto, y con esto termino: ¿cómo incluimos, cómo conjuntamente colaboramos, sin inmiscuirnos, pero sí en trabajo colectivo, conjunto, porque esto para el Espacio de Diálogo Social es fundamental, para los Consejos Sociales es fundamental. Cómo medimos nuestro trabajo -y yo me incluyo en ese trabajo desde el Estado y desde el Gobierno-, cómo medimos los avances, la promoción social, los avances en el desarrollo social, los avances en el crecimiento de los seres humanos para ser partícipes, protagonistas y ciudadanos. En una profundización de la democracia. Esos son nuestros objetivos fundamentales. Cómo hacemos para medir. Podemos medir la transparencia y la prolijidad de las cuentas, pero yo creo que el gran desafío que tenemos todos por delante es trabajar juntos para ver cómo hacemos para medir, y yo no voy a usar la palabra que se usa (detesto hablar de capital social, con todo respeto a los que utilizan el término). Creo que lo que tenemos que ver es como ese ser humano crece, se desarrolla y pasa a ser un ciudadano más, una ciudadana más, con todos los derechos que en el caso nuestro le asegura la Constitución de la República. Cómo puede ser partícipe real y cómo medimos ese crecimiento, del cual fuimos parte en ese proceso. Yo creo que ese es el gran desafío que tenemos por delante y la transparencia explica también que esta organización o este conjunto de organizaciones han aportado realmente al objetivo y al destino por el cual se formaron, por el cual trabajan y con el cual están cumpliendo.

Felicitaciones por este trabajo y una vez más el saludo del Presidente. Nos vamos a seguir viendo y vamos a seguir trabajando juntos, y seguramente la realidad nos va a poner adelante nuevas interrogantes. Porque por suerte en este proceso vamos a generar nosotros mismos nuevos problemas para abordar y para resolver. Muchas gracias.



**María Elena Martínez**  
**Directora de Derechos Humanos del Ministerio de Educación y Cultura**

Quiero agradecer mucho a ICD, yo he seguido trabajando mucho con ICD igual después de que estoy en el Gobierno, y creo que una sociedad civil fuerte es algo fundamental para un régimen democrático. Y sobre todo en un régimen democrático como el nuestro que lo basamos, no lo digo yo lo dice el Presidente, en la participación. Porque la única manera de crear ciudadanía en un país, y por lo tanto tener un país de ciudadanos que efectivamente conocen sus derechos y pueden defenderlos, es un país en que se participa con conocimiento. Sabiendo qué es participar y sobre qué se está participando. Y eso no se logra individualmente. Se logra en las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Hay una serie grande de organizaciones que nacieron antes de la dictadura, que se mantuvieron durante la dictadura, y un número muy grande, mayor, que se creó durante la dictadura. Y esas ONG que vienen de aquél tiempo si saben del tema que, para mí es importantísimo, que es el objeto de este seminario que es la transparencia. Porque primero que todo una ONG puede ser fuerte, pero si no es transparente es una trampa y un fraude.

La cooperación internacional nos obligaba a la rendición de cuentas. Sufríamos auditorías bien duras. Pero llegó un momento en que nuestro país dejó de ser elegible para la cooperación, gracias a Dios, porque eso quiere decir que nos hemos desarrollado democráticamente. Ya sé que sería muy lindo seguir recibiendo, pero la causa por la cual no somos elegibles es que desde el punto de vista democrático y desde el punto de vista económico-social nuestro país está bastante mejor que otros que necesitan mucho más.

Y en ese sentido, la sociedad civil se siguió desarrollando. Y generamos todas, las que veníamos de antes de la dictadura, las que nacieron en la dictadura y las que nacieron en los primeros años en que se inició la democracia, una fuerte desconfianza del Estado. Recuerdo aún hoy una primera charla que tuvimos sobre la relación de las OSC con el Estado, a ver si eso era ético y si era conveniente. Estamos tan lejos... Nosotros discutimos eso, y me parece la lejanía más absoluta y además me parece que vivíamos en un mundo de cristal. Porque éramos, en un país pobre, ONG que a veces teníamos, y lo digo claramente, más disposición económica que algunos organismos del Estado. Por el hecho de la dictadura, se acercaron a nuestras instituciones los técnicos que no podían estar en la Universidad o que habían sido expulsados del Estado y sobre todo de la enseñanza y teníamos un nivel técnico altísimo.

Entonces mirábamos al Estado medio de costado, hasta que en un momento el mundo se dio vuelta y dijimos, bueno, primero tenemos que preocuparnos por nuestra realidad. Es decir, el Estado es el responsable de las políticas, por lo tanto, vamos a trabajar con el Estado. Eso costó mucho, y ahí nos fue casi imposible continuar con el buen sistema de presentación de cuentas de transparencia, sobre todo porque no teníamos rubros. Las organizaciones internacionales que nos contrataron siempre dejaron una cantidad para las auditorías, para que se hicieran rendiciones de cuentas. Y el Estado pensaba que era una cosa que teníamos que poner nosotros. Pero además tenemos una falla legal que reconozco y me avergüenzo porque el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) es el que se supone que tiene que regular



sobre esto, no ha exigido rendiciones de cuentas. La ley...son leyes antiguas. Las nuevas son parciales y únicamente se le exige un balance a las fundaciones.

Yo todavía estaba en la presidencia de la Asociación Nacional de ONG y decía que la mayor parte de las ONGs estábamos de acuerdo en los procesos de rendición de cuentas, pero no disponíamos de medios. Eso es una cosa que se puede solucionar porque puede haber aportes del Estado, puede haber aportes de ONG que lleven adelante los balances y las rendiciones de cuentas. Yo creo que tenemos que hacer un esfuerzo porque el Estado no puede contratar si no tiene una muy clara rendición de cuentas. La sociedad toda lo exige. Por lo tanto los felicito nuevamente por haber elegido este tema y espero que clave muy hondo en todas las OSC. Muchas gracias.



## Anexo VI

### Lista de participantes

Pais	Nombre	Institución	Correo electrónico
Argentina	Carlos March	Fundación Avina	Carlos.March@avina.net
Argentina	Elida Cecconi	GADIS	elidacecconi@gadis.org.ar
Argentina	Eloy Mealla	Fundación SES	rrii@fundses.org.ar
Argentina	Jose María Ghio	Banco Mundial	Jghio@worldbank.org
Argentina	Luz Avruj	Help Argentina	lmavruj@gmail.com
Argentina	Mariana Lomé	Fundación Compromiso	mariana@compromiso.org
Argentina	Mariel Sabra	BID/FOMIN	MARIELS@iadb.org
Argentina	Pablo Marsal	AGODI	proyectoaccount@agodi.org.ar
Bolivia	Cecilia Guerrero	Fundación Jubileo	fundajub@entelnet.bo
Bolivia	Cecilia Salazar	Fundación Jubileo	fundajub@entelnet.bo
Brasil	Andrés Thompson	Fundación W.K.Kellogg	andres.thompson@wkkf.org
Brasil	José Antonio Moroni	Asociación Brasileira de ONG (ABONG)	moroni@inesc.org.br
Brasil	Luiz Antonio Carvalho	Red de Informaciones del Tercer Sector	lac@pobox.com
Chile	Cecilia Dockendorf	Fundación Soles	cdocken@soles.cl
Chile	Manuel Pizarro Theiler	Acción	mpizarro@sodem.cl
Colombia	Luz Mary Arango	Confederación Colombiana de ONG (CCONG)	direccion@ccong.org.co
Costa Rica	Tanya Lockwood	Fundación Acceso	tanya@acceso.or.cr
España	Gonzalo de Castro	Universitat autònoma de Barcelona- Instituto Universitario de Estudios Europeos.	gonzalodecastro2006@gmail.com
España	Laia Grabulosa	Observatorio del Tercer Sector	laia.grabulosa@tercersector.net
España	Pau Vidal	Observatorio del Tercer Sector	pau.vidal@tercersector.net
Estados Unidos	Dan Shepherd	BID/FOMIN	DANIELS@iadb.org
Honduras	José Filadelfo Martínez	Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía (COHDSSE)	filmar1908@yahoo.com
Honduras	José Luis Espinoza	CEHPRODEC	cehprodec@cablecolor.hn
Nicaragua	Edmundo Quintanilla	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	edmundoq@iadb.org
Nicaragua	Mario Quintana	Coordinadora Civil	mquintana@ccer.org.ni
Paraguay	Astrid Gustafson	Sumando	sumando@quanta.com.py
Paraguay	Gladys Casaccia de Sánchez	Pojoaju, Asociación de ONG	gatasu@conexion.com.py
Perú	Henry García Sarca	Red InterQuorum Arequipa	henrygarciasa@gmail.com
Reino Unido	David Bonbright	Keystone Accountability	davidbon@keystonereporting.org
Rep. Dominicana	Addys Then Marte	Alianza ONG	athen@alianzaong.org.do
Rep. Dominicana	Riammy Méndez	Alianza ONG	rmendez@alianzaong.org
Uruguay	Adolfo Garcé	Instituto de Ciencia Política. Universidad de la República	agarce@fcs.edu.uy
Uruguay	Alejandra Paz	Ministerio de Desarrollo Social	apaz@mides.gub.uy
Uruguay	Alejandra Vivian	Fundación Mentalis	surpa@adinet.com.uy



### Lista de participantes

Uruguay	Álvaro Méndez		
Uruguay	Ana Castillo	BID / FOMIN	ANAC@iadb.org
Uruguay	Ana Paula Goyeneche	Fundación ACAC	AGoyeneche@acac.org.uy
Uruguay	Anabel Cruz	ICD	acruz@lasociedadcivil.org
Uruguay	Analía Bettoni	ICD	info@lasociedadcivil.org
Uruguay	Andrea Spolita	Fundación Forge	
Uruguay	Andrea Tejera	Plan CAIF	mariotta@adinet.com.uy
Uruguay	Bolívar Moreira	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	boli77@montevideo.com.uy
Uruguay	Camilo López	ICD	icd@adinet.com.uy
Uruguay	Carmen Bruzzone		cbruzzo@adinet.com.uy
Uruguay	Catalina Fontini	Fundación Mentalis	surpa@adinet.com.uy
Uruguay	Cecilia Alemany	Social Watch	ceciliaalemany@yahoo.fr
Uruguay	Cecilia Almada	ANTEL	calmada@ancel.com.uy
Uruguay	Constante Rogelio Mendiondo	Instituto de Estudios de Río Negro	cmendiondo@bps.gub.uy
Uruguay	Daniel Biagioni	Programa de Desarrollo Local - CLAEH	dbiagioni@clae.org.uy
Uruguay	Daniel Ciganda	Social Watch	dciganda@item.org.uy
Uruguay	Daniel Miranda	ANONG	d-miranda@aldeasinfantilessos.org.uy
Uruguay	Dardo Rodríguez	ANONG	dardo@forojuvenil.org.uy
Uruguay	Eduardo Aparicio	ANONG	edurter@adinet.com.uy
Uruguay	Enrique Piedra Cueva	Fundación Avina	info.montevideo@avina.net
Uruguay	Federico Da Costa	UBUNTU Uruguay	ubuntu.uruguay@gmail.com
Uruguay	Fernando Barreiro	ICD	icd@adinet.com.uy
Uruguay	Fernando González	Red Mercosur	fgguyer@gmail.com
Uruguay	Florencia Hastings	ICD	fontra@fontra.org
Uruguay	Graciela Fernandez	ICAE	graciela@icae.org.uy
Uruguay	Guadalupe Goyeneche	Facultad de Ciencias Sociales UdelaR	
Uruguay	Gustavo Cardozo		
Uruguay	Héctor Villaverde	ICD	hvillave@internet.com.uy
Uruguay	Janet Cervi	Instituto Nacional del Niño y el Adolescente	auditoriainterna@inau.gub.uy
Uruguay	Javier Lasida	Universidad Católica	jlasida@ucu.edu.uy
Uruguay	Jesús Antonio García	Iniciativa Latinoamericana	antuan@adinet.com.uy
Uruguay	Juan José Taccone	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	cof/cur@iadb.org
Uruguay	Juan París	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Udelar	jupar25@hotmail.com
Uruguay	Leticia Carzoglio	Fundación AVINA	Leticia.Carzoglio@aaa-net.com
Uruguay	Lilián Celiberti	Cotidiano Mujer	lilice@cotidianomujer.org.uy
Uruguay	Lucía Pérez	ICD	icd@adinet.com.uy
Uruguay	Marcelo Castillo	Programa Infamilia, MIDES	mdcastillo@hotmail.com
Uruguay	Marcelo Zavalla	Fundación Renal del Uruguay	fundacionrenal@adinet.com.uy
Uruguay	Margarita Valarin	OBSUR	obsur@adinet.com.uy



### Lista de participantes

Uruguay	María Noel López	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UDELAR	maria.noel.lopez@uy.pwc.com
Uruguay	Miriam Imbert	Ministerio de Desarrollo Social	mimbert@mides.gub.uy
Uruguay	Mora Podestá		mora7@adinet.com.uy
Uruguay	Omar Sellanes	Asociación Cristiana de Jóvenes	omarsellanes@acj-ymca.org.uy
Uruguay	Pablo Bermúdez	Ministerio de Desarrollo Social	pbermudez@mides.gub.uy
Uruguay	Pablo Mieres	Partido Independiente	pmieres@ucu.edu.uy
Uruguay	Paula Baleato	El Abrojo	paulabal@adinet.com.uy
Uruguay	Pedro Incio	Movimiento Tacurú	inrey@adinet.com.uy
Uruguay	Raquel Hernández	Gygunusa	raquel@internet.com.uy
Uruguay	Rodrigo Pontes	CEPRODIH	rodrigo.pontes@ceprodih.org
Uruguay	Shirley Arrijoni	INAU	auditoriainterna@inau.gub.uy
Uruguay	Silvia Carretero	Fundación Renal del Uruguay	fundacionrenal@adinet.com.uy
Uruguay	Silvia Vetrале	Ashoka Emprendedores Sociales	ashoka@adinet.com.uy
Uruguay	Socorro García	INAU	auditoriainterna@inau.gub.uy
Uruguay	Solana Quesada	Gurises Unidos	solanaq@adinet.com.uy
Uruguay	Virginia Varela	PNUD	virginia.varela@undp.org
Uruguay	Viviana Mieres	Ministerio de Desarrollo Social	vmieres@mides.gub.uy
Uruguay	Yandira Vega	Consumidores y Usuarios Asociados Uruguay (CUA)	mollica@adinet.com.uy