



## FORO VIRTUAL

### ¿Cómo construir una política de transparencia y rendición de cuentas en mi organización?<sup>1</sup>

Este documento se constituye en el punto de partida para reflexionar sobre qué se entiende por transparencia y rendición de cuentas, e ir un poco más allá, y considerar cuáles deberían ser las pautas para construir una política de transparencia en una OSC.

El propósito de dialogar y reflexionar sobre este tema obedece a razones a éticas, programáticas, políticas y sociales que están presentes en los contextos donde actúan las organizaciones y que se vuelven cada vez más relevantes.

Lo que sigue a continuación es el ejemplo de la propuesta de política de Transparencia y Rendición de Cuentas basada en el modelo desarrollado por la Corporación Región de Medellín, Colombia. Se presenta como referente a las Organizaciones de la Sociedad Civil interesadas en aportar a la construcción y definición de mecanismos de auto-regulación y a la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas como una práctica institucional cotidiana.

#### PRESENTACIÓN

En este documento se entenderá la «transparencia» como un valor democrático, ligado a la veracidad, confiabilidad, calidad, accesibilidad y oportunidad de la información producida por la Organización para el público en general y para todos los grupos interesados en el conjunto o en parte de sus actividades, en sus fuentes de financiamiento, en sus logros y resultados y en sus dificultades.

Por su parte, «rendición de cuentas» se entenderá como un acción comunicativa proactiva y voluntaria desde la Organización, para poner en manos de las y los interesados la información pública pertinente, lo que tiene como implicación una disposición abierta a escuchar y procesar los comentarios que desate dicha información y a enriquecerse internamente con

---

<sup>1</sup> Esta propuesta de política de Transparencia y Rendición de Cuentas está basada en el modelo desarrollado por la Corporación Región de Medellín, Colombia. Se presenta como referente a las Organizaciones de la Sociedad Civil interesadas en construir y fortalecer su compromiso con la auto-regulación a través de hacer de la transparencia y la rendición de cuentas una práctica institucional cotidiana.



la retroalimentación que se produzca<sup>2</sup>.

Desde lo que somos y hacemos como organizaciones de la sociedad civil en general y como organizaciones no gubernamentales en particular, la incorporación y desarrollo, en todas sus actuaciones internas y externas, de un valor como la Transparencia es congruente con esta definición. Para la concreción de este valor, sin excepción, todos y cada uno de los empleados y empleadas, socios y socias de la organización, tienen un papel importante, tanto en la puesta en marcha como en la vigilancia de esta política; sin ese compromiso individual el valor de la transparencia es irrealizable. Por esta razón, están todas y todos invitados a estudiarla, debatirla, mejorarla e implementarla.

Así mismo, la Organización ha aprobado el espíritu y los propósitos de la Rendición Social de Cuentas de ONG promovidos por la Red de ONG por la Transparencia (ONGxT) y la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) que dice textualmente:

“Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) somos una forma de agrupación de la sociedad civil, comprometida con la construcción del Estado Social y Democrático de Derecho que trabaja por el bien común. Desde esta responsabilidad y con la aspiración de ampliar la noción de lo público democrático en el país, las ONG y organizaciones del sector social que suscribimos esta declaración, hemos decidido llevar a cabo la iniciativa ONG POR LA TRANSPARENCIA.

Hasta ahora, hemos estado reguladas y vigiladas de diversas maneras: presentamos información sistemática a nuestros destinatarios y donantes, presentamos de manera periódica información contable al Estado tanto nacional como local, somos auditados por empresas especializadas, etc. Esto está bien, pero queremos ir más allá.

Queremos incrementar nuestra visibilidad, presentando información pública permanente, sistemática y calificada sobre nosotros mismos, como la mejor manera de dar a conocer lo que somos y hacemos y de lograr la credibilidad y el respaldo público. Hacerlo de manera colectiva es la posibilidad de demostrar que no se trata de una preocupación episódica de una ONG aislada, sino que es una tendencia de una buena parte del sector.

Impulsamos esta iniciativa porque:

- Somos conscientes de que el deber ser de la transparencia pasa por

---

<sup>2</sup> Una fundamentación ética y filosófica de lo anterior puede encontrarse en: La rendición de cuentas. Una aproximación desde la ética, Beatriz Restrepo, 2008, La cual se anexa.



nosotros mismos y se concreta en la exigencia de ser claros públicamente respecto de quiénes somos, qué pretendemos, qué hacemos, cómo lo hacemos, con qué y con quienes lo hacemos.

- Sabemos que la buena fe de nuestros propósitos no nos exime de equivocaciones; por eso la evaluación permanente de lo que hacemos es un valor que incorporamos al trabajo cotidiano y sabemos que la mejor manera para que los resultados de esos procesos evaluativos sean tomados en serio es que estén a disposición de los interesados.
- Creemos que los destinatarios del trabajo de las ONG tienen derecho a un trabajo confiable y de calidad, ética y técnicamente bien fundamentado; por ello, los mecanismos que tiene construidos cada organización para garantizar que su trabajo sea de calidad y para incorporar las lecciones aprendidas, estarán permanentemente abiertos al escrutinio de esos destinatarios.
- Consideramos que quienes aportan recursos para la realización de las actividades tienen derecho a información confiable y calificada sobre la manera como se invierten sus recursos. Ello implica dotarse de sistemas confiables de producción de información programática, financiera y contable; estas herramientas, que son un requisito para la buena gestión cotidiana son, al mismo tiempo, una oportunidad para que nuestros aportantes, el público y el Estado, mejoren su confiabilidad en nuestra probidad, al tener la oportunidad de conocer con mayor amplitud dicha información.

Es por lo anterior que hemos decidido presentar nuestra política de transparencia, haciendo más y mejor lo que hasta ahora hemos hecho, comprometiéndonos a entregar al público en general, información clara, verídica y actualizada, relativa a nuestras organizaciones, órganos de gobierno y control, proyectos en desarrollo, informes de gestión y financieros, a través de Internet y otros medios impresos.”

## MECANISMOS DE CONTROL

La Organización establecerá los siguientes organismos de control programático y de auditoría financiera y contable:

El control programático tiene que ver con la vigilancia de la calidad y con la congruencia de las acciones con la misión institucional y los propósitos aprobados en cada planificación. El principal organismo de control programático es la ASAMBLEA GENERAL que aprueba los planes y les hace seguimiento; le sigue la JUNTA DIRECTIVA, encargada de la aprobación y seguimiento de los planes operativos anuales y del nombramiento y supervisión de la Dirección General.

Las auditorías financieras y contables son responsables de velar por la buena utilización de los recursos institucionales y por que la información financiera y



contable refleje cabalmente la realidad de los ingresos y los gastos, según la Ley y las buenas costumbres. Hay mecanismos internos y externos. Los mecanismos internos son la ASAMBLEA GENERAL que aprueba anualmente los estados financieros y el presupuesto anual; la JUNTA DIRECTIVA, que hace seguimiento bimensual a la situación financiera. Los mecanismo externos son: El REVISOR FISCAL quien es nombrado por la Asamblea General y cumple funciones de control estipuladas por la ley; y la AUDITORÍA EXTERNA, contratada con una compañía especializada en este tipo de labor, quien produce semestralmente un informe de seguimiento a las cuentas, de carácter general y por centro de costos. Para proyectos de especial relevancia económica o política, definidos por la Junta Directiva o por exigencia de la contraparte, se podrán contratar auditorías para el proyecto específico, que serán complementarias a las ya mencionadas.

## INSTRUMENTOS DE LA POLÍTICA DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Para la implementación de esta política, la Organización adecuará y/o adoptará los siguientes instrumentos:

### 1. La página Web

Es el principal instrumento para la divulgación de información institucional. Allí estará disponible la información contenida según el acuerdo de mínimos de información a ser entregada al público construido en ONGxT (ver anexo No. 1). Adicional a esos mínimos se incluirá una síntesis de las hojas de vida del personal directivo de la Organización y el mapa de relaciones institucionales actualizado.

En el campo de “política de transparencia” de la página Web, se fijará este documento y cada año además, la evaluación respectiva realizada sobre el avance de la política, tanto en sus logros como en sus dificultades.

### 1. Iniciativa de Transparencia y Rendición Colectiva de Cuentas

La organización participará activamente en el proceso de rendición colectiva de cuentas promovido por la Red de ONGxT y la CCONG tanto en el contexto regional donde actúa, como en el contexto nacional. Para ello garantizará que la información que entrega para el ejercicio colectivo esté debidamente respaldada por la información que pone a disposición pública en la página Web.

### 1. Rendición de cuentas ante públicos interesados.

Cada año, entre los meses de Abril y Mayo, la Organización divulgará una síntesis de su balance operativo anual entre los siguientes grupos de interés: donantes y agencias de cooperación, otras ONG con las cuales trabaja –en especial aquellas con las que tiene relaciones estratégicas estables –, medios de comunicación locales, regionales y nacionales, y unidades académicas de la



región con programas de formación dirigidos al sector social.

Los proyectos de trabajo incorporarán, en su programación, una rendición de cuentas a los destinatarios al menos una vez al año, o cuando se estime más productivo y formativo para las partes.

Para el público en general la información completa estará disponible en la página Web.

### 1. Balance Operativo Semestral y Anual

En los balances operativos semestral y anual, se incorporará el punto de evaluación de la marcha de la política de Transparencia y Rendición de Cuentas tanto para cada unidad operativa como para el conjunto de la institución. La Junta Directiva presentará a la Asamblea Ordinaria de socios un informe sobre este punto.

### 1. Balance del Plan Institucional de mediano plazo

En los balances de los planes plurianuales, tanto en las evaluaciones programáticas y administrativas internas como externas, se pondrá el punto de balance de la política de Transparencia y Rendición de Cuentas vigente en el período respectivo. Este balance se publicará en papel y se distribuirá a los grupos de interés que en su momento defina la Junta Directiva.

## PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Es necesario reconocer que en este nuevo reto la Organización no parte de cero; sus vinculaciones gremiales, a redes de trabajo, así como nuestra participación en experiencias colectivas de rendición de cuentas la han dotado de un valioso material de conocimientos y experiencias que hoy se recogen para implementar esta política. Se trata, más que de empezar algo totalmente nuevo, de un proceso de formalización y socialización de los acuerdos existentes y de ganar en la conciencia de todos y cada uno de nuestros empleados, empleadas, socios y socias, una voluntad individual para hacer la organización una institución cada vez más transparente y más congruente con sus definiciones.

Por lo tanto el proceso para su puesta en marcha tendrá los siguientes momentos y responsables:

- Presentación y debate de la propuesta al conjunto de empleados, empleadas, socios y socias de la Organización y aprobación de un primer borrador de política de Transparencia y Rendición de Cuentas que contenga los mínimos arriba definidos. Responsable: (...)



- Estudio, discusión y enriquecimiento del borrador inicial en cada una de las unidades operativas de la organización, incluyendo el equipo de trabajo de administración. En cada unidad operativa se identificarán los retos concretos que atañen a cada persona y a cada proceso, para ser consecuentes con la política a ser adoptada. Responsable: (...)
- Recopilación y síntesis de debates y retos identificados en las discusiones en los equipos de trabajo y en el área administrativa. Responsable: (...)
- Mientras se surte este proceso, se harán pruebas de la calidad de la información puesta en la página Web. Responsable: (...)
- Presentación a la Junta Directiva y aprobación definitiva de la política institucional de Transparencia y Rendición de Cuentas. Responsable: (...)
- Puesta en marcha de los procesos y mecanismos permanentes de la política. Responsables: (...)

## CRONOGRAMA

(El proceso no debería tomar más de 1 año para su completa implementación)

### Anexo 1

ONGxT. Tabla de temas y contenidos mínimos de información a entregar al público a través de la página Web.

### Anexo 2

LA RENDICION DE CUENTAS. Una aproximación desde la ética.

Por: BEATRIZ RESTREPO – Filósofa. Medellín, marzo 14 de 2008

### Anexo 3

Primeros trazos Acerca de auto-control en las organizaciones de la sociedad civil colombiana. Red de ONG por la Transparencia y Confederación Colombiana de ONG



Anexo 1:

## ONG TRANSPARENTES

### TABLA DE TEMAS Y CONTENIDOS MÍNIMOS DE INFORMACIÓN A ENTREGAR AL PÚBLICO A TRAVÉS DE INTERNET

Tema	Contenidos mínimos
Política de transparencia	Lineamientos de política de Transparencia y Rendición de Cuentas de la organización
Cómo Nacimos	fecha de creación motivación
Objeto Social	misión y/o visión y/o principios
Órganos de Gobierno	objetivos y/o estrategias y/o plan institucional y/o radio de acción u otra forma de mostrar lo que se hace organigrama o estructura organizativa nombre de los integrantes de la junta directiva y/o de los órganos directivos o consejo directivo
Estatutos	documento completo.
Proyectos en desarrollo	Información sobre lo que está haciendo la organización Política de la organización sobre recepción de donaciones
Información financiera	Informe financieros actualizados (balances, p & g).
Informes	Informes anuales de gestión Informes (completos o resúmenes) de avance y/o finales de proyectos. Evaluaciones hechas por terceros (si existen)
Interacción con el visitante para obtener mayor información	Dirección física, teléfono, correo electrónico.

- Tema • Contenidos mínimos •** • Política de transparencia • Lineamientos de política de transparencia de la organización • • Cómo Nacimos • Anexo 2:
- Contenidos mínimos •** • Política de transparencia • Lineamientos de política de transparencia de la organización • • Cómo Nacimos • Anexo 2:
- Política de transparencia • Lineamientos de política de transparencia de la organización • • Cómo Nacimos • Anexo 2:
  - Política de transparencia • Lineamientos de política de transparencia de la organización • • Cómo Nacimos • Anexo 2:
  - Lineamientos de política de transparencia de la organización • • Cómo Nacimos • Anexo 2:
  - Cómo Nacimos • Anexo 2:
  - Cómo Nacimos • Anexo 2:



Anexo 2:

## LA RENDICION DE CUENTAS

### Una aproximación desde la ética

Por:  
BEATRIZ RESTREPO  
Filósofa  
Medellín, marzo 14 de 2008

Agradezco a la Federación Antioqueña de Organizaciones no Gubernamentales, la invitación que me ha hecho a estar hoy, en su jornada anual de reflexión, para presentarles algunas ideas en torno al carácter ético del ejercicio de la rendición de cuentas, lo cual haré en tres momentos. En el primero, presentaré algunos elementos que me permiten fundamentar la validez de esta tarea, desde la perspectiva del talante ético-moral de las mismas ONG; en el segundo, me detendré en algunos conceptos éticos estrechamente ligados tanto a la definición de ONG dada por la Federación, como a la justificación que la misma Federación ha hecho de este ejercicio; y en el tercero, concluiré aclarando algunos conceptos dentro del marco de los principales temas de la ética contemporánea.

#### Primera parte

Esta práctica de la rendición de cuentas que ya es corriente entre las ONG, desde hace unos años, puede y debe entenderse más allá de sus dimensiones política, administrativa y de imagen. En efecto, se mira la rendición pública de cuentas como un ejercicio que permite mostrar la fortaleza, seguridad y solidez de una organización; que muestra sus logros económicos, el manejo pulcro de sus recursos y su eficacia y eficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos; y, finalmente, que contribuye a crear una imagen favorable de transparencia y confianza frente sus públicos y la sociedad.

Todo esto es cierto y en ello radica la popularidad que la rendición de cuentas ha venido gozando tanto en el sector estatal como en los productivo y social. En la mañana de hoy quisiera invitarlos a arrojar una mirada desde lo ético-moral a la rendición de cuentas, dimensión que si bien no siempre acompaña este ejercicio público en los sectores del gobierno y la empresa privada, sí creo que sea concomitante al que ustedes, las organizaciones no gubernamentales federadas, han venido adelantando y que de ninguna manera puede entenderse como una mera concesión a una práctica impuesta por la moda, o a exigencias políticas, administrativas o de imagen corporativa que derivan en réditos económicos, sociales o de poder. Esta dimensión ético-moral subyace a los ejercicios de rendición de cuentas en los que ustedes se han embarcado de manera pionera en el país -para este tipo de organizaciones- de una manera no siempre consciente: por eso tiene que ser desentrañada; y cuando se es consciente de esta dimensión, su explicitación es con frecuencia tímida y secundaria. Mi invitación es, entonces, en la mañana de hoy, a que todas ustedes ONG federadas de Antioquia, tomen conciencia del carácter ético-moral inherente al ejercicio de la rendición de cuentas y lo expresen con claridad y fuerza. Pero para ello, es preciso reflexionar sobre esta dimensión de lo ético-moral de



tal manera que su papel en este ejercicio resulte bien fundamentado y claro.

Mi punto de partida es la convicción que he venido construyendo -a lo largo de varios años de cercanía y conocimiento de la Federación y sus ONG asociadas- del talante ético-moral que las anima y, por tanto, de la presencia permanente de este sustrato que permea su modo de ser y de actuar. Nuevamente menciono que si bien la conciencia del carácter moral, existe, no es tan claro el carácter ético en ellas, en el sentido del esfuerzo permanente por hacer claridad, criticar y fundamentar aquel carácter moral y las prácticas en que se traduce. A fortalecer esta dimensión ética se dirigen actividades como ésta. El talante moral de las ONG se descubre en su voluntad indeclinable de actuar siempre por criterios morales, imperativo categórico –como lo llamó Kant— al entenderlo como norma absoluta. Una organización moral es aquella que actúa siempre, repito, por criterios morales; cuáles sean éstos, lo mencionaremos más adelante.

De momento basta con decir que todas las organizaciones –según sus objetivos y naturaleza— actúan con criterios educativos, económicos, políticos, sociales, según ciclo de vida, morales también, criterios que les permiten alcanzar como organizaciones eficientes, su metas y fines. Pero como organizaciones morales, los criterios que priman, frente a los cuales no se transige, son los morales, particularmente cuando hay conflicto de intereses. Frente a una situación económica angustiosa, qué criterio adoptar ¿el economicista de despedir, reducir o desmejorar, o el moral de no causar daño, aunque ello suponga sacrificios individuales o grupales? Frente a una exigencia de patrocinadores, sean éstos de carácter estatal o privado, que afecta poblaciones vulnerables, qué criterio adoptar ¿el político que supone discriminar o excluir, o el moral que exige un tratamiento justo y equitativo? El carácter moral de una organización determina que sus opciones obedezcan siempre a criterios morales y los conflictos que con mayor o menor gravedad están presentes en la vida cotidiana de las organizaciones, pueden servir para fortalecer este carácter moral o, por el contrario, para debilitarlo y mermarlo cuando son los criterios técnicos o políticos los que priman desatendiendo o quebrantando criterios morales. Por supuesto que esta rápida ejemplarización resulta caricaturesca en su simplificación; sólo busca aproximarlos a esta definición perogrullesca: una organización moral es aquella que siempre –y con mayor decisión en situaciones de conflicto— actúa con criterios morales.

El talante moral de las organizaciones se rastrea también en el tipo de fines, valores y normas que fundamentan su práctica y en el grado de presencia que en ellos hace –sustancial o accesoria— la dimensión moral. Igualmente, en el grado de cumplimiento e incorporación de aquéllos –formal o convencido, permanente o coyuntural— en las prácticas cotidianas. Y, por último, en los niveles de autorregulación alcanzados por sus miembros o, por el contrario, en la presencia permanente de mecanismos de control, coacción y sanción como recurso para lograr prácticas y conductas saludables para la organización. Estoy convencida de que estas características y criterios resultan favorables en la revisión de las prácticas de las ONG federadas, ratificándome así en su talante moral y en la moralidad de sus opciones.

Su carácter ético, lo rastreo en otros escenarios y ejercicios más de carácter intelectual. Primeramente, en la disponibilidad de las ONG para estar confrontando y evaluando el grado de congruencia entre su moral vivida (los comportamientos mencionados antes) y su moral proclamada (en los estatutos, en la misión y en la



visión, en su código de ética si lo tuviera) siguiendo a Aranguren. En segundo lugar, en la capacidad e interés de las organizaciones para reflexionar sobre los aspectos morales de su quehacer, sobre los conflictos morales siempre presentes; para criticar la validez de sus decisiones y prácticas morales y para fundamentarlas, justificando su sentido. Por último, en los espacios de formación ético-moral, como parte integrante de las actividades de cualificación del recurso humano y de fortalecimiento institucional. La presencia permanente de los anteriores factores en el quehacer de las ONG y la existencia de eventos como el de hoy, que la Federación viene ofreciendo de manera regular, me ratifican en mi convicción de la presencia de una dimensión ética en el mundo de las ONG y me aseguran que hacer una aproximación desde la ética al ejercicio de la rendición de cuentas es, no sólo posible, sino también pertinente para ustedes.

Y para redundar aún más en las consideraciones anteriores, quiero terminar la primera parte de mi presentación mostrando como este talante ético-moral se manifiesta, aún en una definición tan aséptica y poco moralizante (en apariencia), como la que presenta la Federación misma, al decir:

“Las ONG son entidades sin ánimo de lucro con objetivos claros de beneficio social y comunitario, llamadas a cumplir una acción de fundamental importancia: ayudar a construir una sociedad pluralista y sostenible, con recursos y proyectos que demuestren su apertura, transparencia, integridad y autorregulación; reconociendo el valor de la diversidad y la necesidad de evitar duplicidades innecesarias de esfuerzos en el uso de los recursos” (subrayado mío).

Se empieza afirmando que se trata de organizaciones que no buscan lucro (= ganancia o provecho, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua española), entendido éste en términos económicos, sociales o políticos (es decir riqueza en dinero, prestigio o poder), sino prestar servicios (motivación moral) de beneficio social y comunitario. El término comunitario tiene también una connotación moral, pues al decir de Max Weber, las comunidades se diferencian de otros grupos sociales, en que se nuclean alrededor de fines u objetivos de carácter moral. Por último, subrayo cinco términos que si bien en su uso léxico pueden no tener connotaciones distintas a las cotidianas, en el uso filosófico están cargadas de sentido ético: pluralismo, que supone reconocimiento a la diversidad con base en la igual dignidad de los hombres; apertura, que como paso inicial hacia el otro, da origen a la intersubjetividad; transparencia, como manifestación de la verdad y rechazo al engaño; integridad, como coherencia entre el pensar, el decir y el hacer; autorregulación, como manifestación de la autonomía propia del sujeto moral.

Queda así claro para mí –y espero que también para ustedes– el carácter ético-moral de las ONG federadas y, por ende, su capacidad para entender en esta clave su práctica institucional de realizar ante la sociedad una rendición de cuentas de su trabajo anual.

Segunda parte

Paso ahora, dentro del marco de la definición de ONG ofrecida por la Federación y que ya se citó y del asunto que nos ocupa, la rendición de cuentas, a referirme a algunos



conceptos que si bien en su uso léxico son de uso común, la filosofía moral o ética ha dotado de un significado específico que sirve a nuestros intereses de fundamentar éticamente el ejercicio de rendir cuentas que las ONG han asumido como parte integral de su quehacer.

2.1 Retomo para empezar, una idea enunciada en la definición que se citó en el párrafo anterior: "... ayudar a construir una sociedad...", como tarea propia de estas organizaciones. La trascendencia de esta afirmación no debe ser pasada por alto, pues entenderla en su profundo significado, marcará ya una ruta y unos compromisos ineludibles a su quehacer. Para construir sociedad se requieren dos tipos de recursos: recursos de inversión y recursos de autoridad, según A. Giddens; los primeros se refieren a todos aquellos transferidos por entidades externas a la sociedad: estado, empresas, organizaciones particulares o multinacionales y otros; los segundos se refieren a aquellos propios de la comunidad y que son, principalmente, su identidad y autovaloración, su capacidad para generar acuerdos, asociarse e interactuar, el sistema de valores compartidos y otros. Ambos son necesarios para la construcción y fortalecimiento de una sociedad, pero de ellos, los verdaderamente determinantes y esenciales, son los segundos. Es claro que para organizaciones como las de ustedes, uno de cuyos objetivos es ayudar a construir sociedad, este es un importante llamado que evitará poner el acento donde no es y privilegiar recursos que no son los determinantes del proceso. En este orden de ideas, se trata de fortalecer el capital social en todos sus componentes y fomentar escenarios que posibiliten la convivencia y la interacción para que aquél se desarrolle y despliegue en todo su potencial.

Tres son los factores que coadyuvan a la construcción de sociedad y que tendrían que ser esclarecidos y estimulados por ustedes en este proceso: la comunicación, el trabajo y la interacción en sus diversas modalidades. Brevemente presento algunas reflexiones en torno a ellos, que han devenido centrales en la teoría ética contemporánea y que espero los provean no sólo de elementos para una mejor comprensión de los mismos, sino para actuar en consecuencia. La lingüística, que como ustedes saben tuvo grandes desarrollos en el s. XX, está a la base de la importancia que la comunicación ha recibido en la reflexión ética dentro de la cual se ha constituido en un verdadero paradigma, gracias a las teorías de la ética de la argumentación de K-O. Apel y J. Habermas. En este marco, la comunicación se entiende como la más alta expresión del lenguaje, pero para ello requiere del lleno de unas condiciones que garanticen la validez de estos procesos comunicacionales; estas condiciones son cuatro: condiciones de objetividad, es decir, de acuerdo con la realidad que den por resultado la verdad de todo proceso comunicacional genuino; condiciones de subjetividad, de acuerdo entre el pensamiento y la palabra del hablante, de tal manera que se asegure la veracidad del discurso; condiciones de intersubjetividad que consideren al interlocutor como alguien que aporta valor al proceso comunicacional y que aseguren actitudes de respeto entre los interlocutores; condiciones de inteligibilidad derivadas de un manejo correcto del discurso de suerte que se logre la comprensión plena de lo comunicado. Mantener estas condiciones a la vista, permite evitar usos perversos de la comunicación como son la mentira, la falsedad y el engaño, la manipulación y la propaganda, la jerga excluyente de lenguajes seudocientíficos corrientes en ciertas profesiones. La comunicación, que es un factor determinante en la construcción de sociedad, lo es también en la construcción de organizaciones, cuyo carácter de pequeñas sociedades o comunidades no puede ser desconocido; por eso los procesos comunicacionales y las condiciones que los dotan de validez deben ser respetados también al interior de éstas, entre sus miembros, como mecanismo de



fortalecimiento y sostenibilidad de las mismas.

El segundo factor mencionado es el trabajo, cuya importancia no solo económica, sino filosófica, ha venido creciendo –en los ámbitos de la filosofía política y la ética—desde mediados del siglo pasado. Según definición que presenta el PLANEA, conviene señalar, para lo que hoy nos interesa, que el trabajo se entiende como una actividad (que produce resultados, por tanto), que transforma la realidad (de manera tangible o intangible), dignifica a su agente (le agrega valor), genera ingresos (que permiten condiciones mínimas de calidad de vida), es sostenible (tiene continuidad) y está formalizada (regulada). Esta definición plantea severos cuestionamientos a la comprensión del trabajo corriente hoy y, más aún, a su ejercicio efectivo y a la normatividad laboral que lo rige. Las características enunciadas (que solo tienen un interés informativo, pues existen muchísimas aproximaciones filosóficas al concepto), busca llamar su atención sobre errores de apreciación que llevan a denominar como trabajo acciones puntuales, sin ningún significado social, que son indignas para el ser humano, no generan mínimos ingresos y se mantienen dentro de la precariedad y la incertidumbre. Tarea de quienes quieren construir sociedad es comprometerse con la cualificación del trabajo como práctica social y luchar por la expansión de las posibilidades de acceso a él en condiciones verdaderamente humanas.

El tercer factor es la interacción, que se refiere a la necesidad de actuación acordada y orientada a fines comunes con el fin de construir sociedad. La interacción no sólo tiene que ser fomentada y promovida: tiene que ser enseñada y adquirida mediante práctica permanente. Por eso hoy se da tanta importancia a la formación de capital social, cuya expresión más contundente es su capacidad de interacción como resultado de acuerdos logrados mediante argumentación y negociación: si la interacción se da en el plano social, se llama colaboración; si en el plano político, participación; si en el plano moral, solidaridad. Y a este respecto quiero mencionar, brevemente, dos asuntos que he expuesto más ampliamente en otro lugar (cfr. Cátedra Héctor Abad Gómez); el primero, la diferencia entre consenso y acuerdo: aquél es punto de partida, simplemente aceptado y éste es punto de llegada, alcanzado mediante la argumentación y la negociación y que, además, denota aprobación, siguiendo a Sartori. La interacción no proviene de los consensos que, la mayoría de las veces, son puntos de partida teóricos, sino de los acuerdos, que son realmente difíciles pero a la vez más fuertes y eficaces pues se traducen siempre en interacciones; así, es de esperar que entre todos los que estamos aquí hoy, haya consenso sobre el carácter social de estas organizaciones, también llamadas Organizaciones del sector social, pero sobre qué entender por sociedad, cómo trabajar por ella, en qué condiciones, con quiénes, se requieren acuerdos logrados luego de mucha discusión, concertación y no pocas concesiones, en lo cual radica la dificultad que pone a prueba nuestra capacidad social para argumentar y alcanzar acuerdos. El segundo asunto al que aludí, es el de la diferencia entre convivencia e interacción, tema que al igual que el anterior, forma parte de nuestros discursos cotidianos, todavía sin mucha precisión. En efecto, la convivencia es un tema central en la formación política y ciudadana al uso en nuestro medio, pero corre el peligro de ser absolutizada, cuando ya desde Aristóteles se había definido que la convivencia no es tema de la vida política, puesto que a ésta lo que le concierne es la interacción, las acciones buenas cumplidas entre los ciudadanos. La convivencia es el sustrato de la vida social, su condición incluso, asegura la aceptación del otro y la actitud tolerante frente a las diferencias pero nada dice frente a la necesidad de interactuar de manera acordada en pos de la realización de fines comunes. Ninguna organización (las ONG,



por ejemplo), ni ninguna sociedad, se han construido con base en la sola tolerancia, ésta se requiere como punto de partida, pero tiene que ser superada y complementada por la interacción tanto social, como política y moral. Por ello, la interacción debe ser considerada por las ONG no sólo como guía de su accionar frente a la comunidades, sino también de sus prácticas internas entre sus propios miembros.

2.2 Señalé al iniciar la segunda parte, que mantendría como referente del análisis filosófico de algunos conceptos, por una parte, la definición de ONG propuesta por la Federación, cosa que se hizo en el numeral anterior alrededor del concepto “construcción de sociedad” y, por otra, la justificación dada por la Federación al ejercicio de la rendición de cuentas del 22 de junio del año anterior, la cual servirá en este segundo momento como marco para el análisis de otros conceptos relevantes. Decía la Federación en esa ocasión: ¿Por qué rendir cuentas? Y la respuesta fue: por responsabilidad, por transparencia, por el rol social y público que cumplen las ONG y para construir confianza. Cada uno de estos conceptos –marcados por un sentido epocal fuerte— tiene un sentido aún mayor en la tradición filosófica de la reflexión sobre lo moral. El término responsabilidad que ha dado pie a uno de las grandes paradigmas éticos de la época moderna; la transparencia que se ha convertido en la primera herramienta moral frente a la corrupción, problema central de la ética política hoy; la autoridad que se recibe como reconocimiento de roles sociales y públicos bien desempeñados; la confianza, virtud social por excelencia, fundamento de otras importantes virtudes como la confianza, la fidelidad, la amistad ( en el sentido Aristotélico), acompañantes del capital social.

Me referiré brevemente a la responsabilidad –primera respuesta que la Federación nos ofrece— y que como se señaló antes, se ha convertido en un importante paradigma de la ética, cuyos antecedentes habría que buscar en Kant (s. XVIII) y su teoría de la buena voluntad, según la cual, es buena toda acción que obedece a una voluntad guiada por el sólo interés de cumplir el deber moral. Cuáles sean los resultados derivados de esa acción, no es objeto de responsabilidad o de valoración moral, pues ellos puede escapar a la voluntad del agente (dar limosna para aliviar la necesidad de alguien que le da un uso indeseado o inmoral). A partir de aquí y por una interpretación un tanto extrapolada, se concluyó que en la acción moral sólo interesa la voluntad guiada por el deber y que los resultados de la acción no son asunto de la responsabilidad del agente dentro del marco del llamado formalismo kantiano, interesado solo en la forma del acto moral y su adecuación a la norma o deber. Fue Max Weber, el gran sociólogo alemán, quien en el siglo pasado polemizó abiertamente contra Kant, y entró a exigir responsabilidad sobre los resultados de cualquier acto moral, bajo el enunciado de una ética material (de contenidos) o ética de los resultados, enfrentada a una ética formal o de las intenciones.

Ciertamente la postura de Weber es correcta: los actores morales son, sin duda, responsables no solo de las consecuencias de sus decisiones y acciones sino de que las mismas generen los mejores resultados; y una consideración ponderada de éstos, forma parte de la evaluación previa a la toma de cualquier decisión moral. Por mucho tiempo este paradigma fue aceptado sin discusión, hasta que el filósofo norteamericano R. Dworkin propuso su célebre paradigma del desafío que ha enriquecido, desde una perspectiva importante y poco explorada, el panorama del pensamiento ético contemporáneo. Brevemente, este es el hilo del razonamiento, que cuestiona, más que la responsabilidad del actor moral, el impacto de las decisiones morales como criterio de justificación moral: hay decisiones morales que tienen que



ser tomadas, no importa que su impacto sea reducido en términos numéricos, si sus resultados son significativos en términos del valor moral absoluto de lo que está en juego y de la conciencia moral del agente. Este paradigma es importante ante situaciones de corrupción: no importa que el monto sea pequeño y pueda pasar inadvertido, el valor absoluto del respeto por los dineros públicos tiene que ser respetado; ante situaciones sociales de extrema injusticia: no importa que el impacto de mi acción frente al indigente esté reducida a un número pequeño de la población, ofende a mi sentido moral de la dignidad humana las condiciones de vida de esta población y obro en consecuencia. En este sentido, podría incluso hablarse de una responsabilidad moral cuyo peso no radica en los resultados mismos, sino en la naturaleza absoluta de los valores morales y en la sensibilidad de la conciencia moral del agente.

Para las organizaciones sociales que trabajan con los sectores más vulnerados y marginados de la población, el tema de la responsabilidad moral de su quehacer, en cuanto a resultados, resulta fundamental. Pero más aún lo es el paradigma del desafío que estimula e impulsa a actuar en el reconocimiento del valor moral conculcado e inconmensurable de muchas situaciones humanas y en la grandeza de la conciencia moral movida en su fibra más íntima no por la importancia sino por la cualidad de los hechos.

### Tercera parte

En un mundo globalizado, la ética no ha escapado a la presión de la universalización de sus asuntos propios. Ciertamente, los problemas o asuntos morales han alcanzado dimensiones planetarias o mundiales que hacen más urgente (y difícil) su abordaje y que exigen ubicar nuestros asuntos también en ese contexto global. Sin embargo, por más amplio que sea el horizonte, ello no puede hacernos olvidar las particularidades y concreción de nuestra situación. Mas precisamente, el carácter social de las ONG y de los escenarios en los que se despliega su quehacer, no puede apartarnos de aquello que nos recordó en el 2006, Bernardo Kliksberg en su intervención: el rostro humano de los asuntos sociales. Cada número en una estadística, cada carné en un servicio, cada nombre en un listado, tienen un rostro y tras él, una biografía individual, un mundo propio en el que cada quien se encierra cuando los entornos son hostiles y desconocidos. Aunque las organizaciones no gubernamentales u organizaciones del sector social, sean organizaciones cuyo propósito fundamental es crear valor social – siguiendo a la Fundación AVINA–, detrás de este término social está el ser humano que es, en última instancia el destinatario de todos los desvelos y esfuerzos de ustedes. Y si entendemos que crear valor es dar respuesta a necesidades insatisfechas, entonces sí que es cierto que en este contexto aparece el ser humano indigente, con toda la fuerza de sus carencias. Porque el ser humano exhibe muchas necesidades, y es eso lo que no se puede olvidar: como ser vivo, su necesidad de arraigo y pertenencia a un territorio; como ser humano, su necesidad de reconocimiento a su dignidad primigenia; como actor social, su necesidad de ser acogido y de establecer relaciones; como ciudadano su necesidad de saberse seguro y amparado al ser sujeto de derechos; como persona moral, su necesidad de ser respetado por estar dotado de autonomía y libertad.

Las ONG como entidades de fuerte talante ético y moral, no pueden postergar la atención a estas necesidades, así no sean ellas el objeto formal de su quehacer.



Ninguna de ustedes puede pensar que cumple idóneamente con su trabajo, si no está comprometida con esta tarea fundamental de dar respuesta a necesidades insatisfechas del ser humano: el desinterés que se traduce en omisión, la comodidad que se traduce en descuido, son manifestaciones de un talante moral debilitado o inexistente, porque el centro de la vida moral es la persona que incluye en su comprensión todas las dimensiones del ser humano. De esta manera, afincados en el ser humano como centro y núcleo del quehacer de las ONG, podemos levantar la mirada y mirar el amplio horizonte de la sociedad local, nacional, internacional y mundial tratando de discernir en este contexto, cuál es el puesto del hombre –de este hombre particular- en el cosmos, como dijo M. Scheler.

Y es así como se descubre que los grandes sistemas éticos de hoy se debaten entre dos paradigmas centrales, el de la justicia, que entre nosotros tiene sentido como la aspiración a que los conflictos (políticos, económicos, sociales) puedan ser resueltos en equidad, sin que ninguna de la partes se sienta conculcada en su dignidad y derechos y el paradigma de la solidaridad, que entre nosotros asume la forma de una disponibilidad a asumir tareas comunes en beneficio no propio sino de los demás, según A. Heller. Por otro lado, otros autores, como Tugendhat, llaman la atención sobre la proyección planetaria de graves asuntos morales en los que, sin embargo, nosotros tenemos que aprender también: la creciente pobreza y la creciente brecha entre carencia y opulencia; el aumento de la violencia, los conflictos y las guerras especialmente aquellas por causas culturales (raciales, étnicas, religiosas) y el peligro nuclear que siempre acecha; la depredación del medio ambiente y los recursos naturales que por primera vez en la historia de la humanidad nos está emplazando con culpa, en nuestra responsabilidad no frente al presente, sino frente al futuro. Los grandes discursos universales de la ética y la política (los derechos humanos, las fallas de la democracia, el estado omnipotente o precario, las minorías), de la ética y la economía (la pobreza y la inequidad, la hegemonía de los mercados, el trabajo y el empleo, el ingreso digno, etcétera.) y la bioética (la dignidad de la vida humana, su manipulación, los altos costos de la medicina, los problemas alfa y omega sobre el comienzo y término de la vida), son asuntos que también nos conciernen a todos y a ustedes en su trabajo de manera particular pues también son fuente de dolor y sufrimiento para grandes sectores de la población, son inhibidores del desarrollo de los seres humanos en todas sus potencialidades y obstaculizan de manera severa la construcción de una sociedad pluralista, esto es incluyente y sostenible hacia el futuro, como es la aspiración de ustedes, según aparece consignado en sus estatutos.



### Anexo 3:

## Primeros trazos Acerca de auto-control en las organizaciones de la sociedad civil colombiana

**L**a legitimidad es un atributo que en el mundo contemporáneo se encuentra en estado permanente de provisionalidad. Ningún actor social puede sentarse en los laureles de una legitimidad alguna vez conquistada, pues ésta se gana y se pierde con asombrosa rapidez. Las Organizaciones de la Sociedad Civil sin fines de lucro, a pesar de nuestras misiones solidarias y altruistas, no somos la excepción. De hecho, de manera permanente y sistemática se está poniendo en cuestión nuestra idoneidad, nuestras intenciones y nuestro lugar en la sociedad; esto se ve soportado de una parte, en las intenciones autoritarias de ciertos gobiernos, y de la otra, en los casos de personas y grupos que utilizan esta figura legal de manera indebida. Ante esta situación, la respuesta vigorosa a cada ataque o el pasar de lado “como si no fuera conmigo” son nuestras respuestas más frecuentes. Pero podría ser de otra manera. Una práctica de «auto-control» como sector, sería una respuesta proactiva ante la turbulenta situación en que vivimos.

La fundamentación de la necesidad de construir políticas, culturas y prácticas institucionales y colectivas de autocontrol, se encuentra en la constitución de gremios como la Confederación Colombiana de ONG y en el surgimiento mismo de la Red de ONG por la Transparencia; en cierta medida, ella misma es un paso en la dirección de elevar desde nuestras propias exigencias, los niveles de responsabilidad y transparencia de nuestras organizaciones. Es una manera de ponernos una vara común, contra la que cada una puede irse midiendo. Una vara, que es deseable que sea cada vez más exigente, en la medida en que, para muchas organizaciones, se vaya quedando corta.

De uno de los textos que sustentan la necesidad de la red (“¿Por qué una Red de ONG por la Transparencia?”)<sup>[1]</sup> es válido retomar aquí el concepto acerca de las razones para rendir cuentas que, vistas de otra manera, podríamos clasificar como razones internas (desde las ONG mismas) que aconsejan unas prácticas de autocontrol más exigentes. De manera sucinta son ellas:

1. Las ONG, que manejamos y trabajamos con bienes públicos, aspiramos a construir y a ampliar la noción de lo público democrático en la sociedad. Este deber ser, pasa por nosotras mismas y se concreta en la exigencia de ser claras, públicamente, respecto de quiénes somos, qué pretendemos, qué hacemos, cómo lo hacemos y con qué lo hacemos.
2. La buena fe de nuestros propósitos no nos exime de equivocaciones. Por ello, la evaluación permanente de lo que hacemos es un valor que debemos incorporar al trabajo cotidiano.



3. Los destinatarios del trabajo de las ONG tienen derecho a un trabajo confiable y de calidad, ética y técnicamente bien fundamentado.
4. Quienes aportan recursos para la realización de las actividades tienen derecho a información confiable sobre la manera como se invierten sus recursos.
5. Mejorar la credibilidad y el respaldo público (...) pasa por incrementar nuestra transparencia, presentando información pública sobre nosotras mismas de manera permanente, sistemática y calificada (...).

Las anteriores, como se dijo, son razones “desde adentro”. Pero sin duda, también en el entorno hay indicios que van en la dirección de presionarnos para ejercer control sobre nuestra propia actividad.

6. Críticas de autoridades públicas. Se ha vuelto frecuente que representantes del sector público expresen dudas o hagan serios señalamientos sobre el uso de la figura “entidad sin fines de lucro”. Clara y abiertamente gobiernos como Chávez, Ortega, Correa y Uribe han denostado públicamente de las ONG y las han señalado como enemigas de sus respectivos gobiernos. Es común en estos y otros casos generalizar y hacer referencia al conjunto de las ONG, lo que de entrada, tiene el problema de olvidar la enorme diversidad que es característica del sector. Junto a esto, también se encuentran parlamentarios, dirigentes populares, representantes del sector empresarial, que hacen cuestionamientos de distinto calibre sobre las organizaciones del sector.
7. Uso indebido de la figura legal “entidad sin fines de lucro”. Pero también es claro que hay un uso indebido de la figura legal por parte de una gran gama de personas y organizaciones. Son 4 las modalidades más frecuentes de uso indebido en nuestro país: a) se utiliza una ONG para desviar fondos públicos hacia manos de particulares, mediante argucias como avalar contratos ficticios, soportar pagos a terceros inexistentes o, sencillamente, recibir recursos para obras que jamás van a ejecutarse; b) en Colombia es especialmente grave la utilización de la figura de “entidad sin ánimo de lucro” para canalizar recursos de distinta proveniencia hacia grupos armados ilegales: esta es una práctica utilizada por guerrillas, por paramilitares y por la delincuencia organizada; c) por parte de algunas empresas privadas para evadir impuestos y ocultar capitales; y d) para “lavar” recursos provenientes de industrias ilegales, especialmente del narcotráfico.
8. Riesgos evidentes para la buena reputación de cada organización derivados del comportamiento del conjunto del sector. En la medida en que el sector de las ONG se fortalece a nivel nacional e internacional, surgen razones más poderosas para desarrollar prácticas de auto-control: se es más visible y por lo tanto se adquieren más responsabilidades. Por ejemplo, los silencios de los gremios del sector frente a los abusos mencionados, emiten un mensaje contraproducente. Hay que tener claro que la imagen de una organización afecta –de una forma u otra—la imagen de todas y cada una. En la actualidad nadie puede declararse completamente por fuera del influjo que genera en la opinión pública el comportamiento de uno de sus pares. Esto es cierto para empresas comerciales y también lo es para entidades sin ánimo de lucro.

Con esta combinación de razones internas y externas, que hoy están presentes en todo el mundo, de manera particular en el entorno latinoamericano con sus



consabidas especificidades, el sector tiene suficientes argumentos para emprender una reflexión que en un mediano plazo permita acuerdos colectivos al respecto.

### Control externo y auto-control

La primera consideración es que el control desde fuera, especialmente desde las instituciones del Estado, es necesario pero es limitado en su alcance. El Estado controla de distintas maneras a las ONG. No es cierto que este sector sea una especie de rueda suelta ajena al control. De hecho, como todas las empresas del país, rinde cuentas de sus finanzas a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian; quienes reciben cooperación rinden exigentes cuentas a sus donantes; en algunos casos se presentan informes detallados a entidades territoriales –como en el caso del Distrito Capital—; algunas organizaciones según los servicios que prestan, están reguladas por distintas entidades del nivel nacional (Industria y Comercio, Salud, Bienestar Familiar, etc.); y todas tienen la obligación legal de rendir cuentas a sus asociados. Pero el control del Estado es y debe ser un control ajustado a normas y leyes pre-establecidas, sin interferir en la autonomía y violar los derechos fundamentales de quienes conforman las organizaciones y no puede salirse de allí so pena de ir en contra de la Ley o incurrir en extralimitación de poder y/o funciones.

Sin embargo, este control externo es principalmente un control formal y por lo mismo un control que exige voluntad para acogerse a él cuando es ajustado a la ley. El reto hoy es ir mucho más allá. Una buena interrelación de control legítimo por parte del Estado, con un adecuado auto-control nacido de la entraña misma del sector, parece ser entonces la combinación deseada.

Hablando en términos de constitución de sujetos, el «auto-control» es resultado de la madurez individual, del crecimiento personal que ha llevado al individuo a comprender desde lo más profundo de su ser, que “ciertos límites” a sus deseos y pulsiones, no sólo son convenientes para el entorno, sino para sí mismo. Con las organizaciones pasa algo similar. Una práctica institucional de auto-control, cuando es parte de la cultura institucional, es decir, cuando es resultado de la construcción colectiva interna, es una actitud y comportamiento signo de la madurez de la organización, que le permite velar por el cumplimiento de su razón de ser, de su misión y compromiso con la sociedad y con sus miembros.

Claro está que el reconocimiento de este auto-control no será una dádiva. Se tendrá que ir construyendo una legitimidad probada técnica, política y éticamente para erigirse como uno de los instrumentos para dilucidar quién es quién en el medio. Para que esto sea una realidad se requieren varias condiciones: gremios fortalecidos (en número, representatividad y capacidad), cultura y práctica de transparencia y rendición de cuentas de un buen número de ONG, sistemas de información actualizados y técnicamente bien fundamentados y visibilidad individual y colectiva.

### Algunas características de una estrategia de auto-control

Una estrategia de auto-control tiene sentido en una organización aislada, pero cobra mayor potencia cuando es tarea colectiva. En este marco debe tener varias características para que sea genuina y eficaz:

- Construida de manera deliberativa y concertada
- El debate público y abierto es la única manera de avanzar realmente en la



construcción de una conciencia colectiva al respecto. Las imposiciones se constituyen, las más de las veces, en incitaciones a la evasión. Se trata de un proceso de convencimiento dialogado, involucrando a la mayor cantidad de agentes dentro del sector y, dentro de cada organización, a la mayor cantidad de personas involucradas en la actividad de la ONG.

- Sobre la base de mínimos negociados

La tarea colectiva no puede ir más allá del acuerdo de una base de mínimos, a partir de la cual cada organización va tan lejos como quiera y pueda. Se trata de un acuerdo sobre ciertas cosas que deben hacerse y otras que no deben hacerse y las razones para ello. Por supuesto, el punto de partida es el techo común a toda la ciudadanía: la Constitución y las leyes; pero a partir de allí, se puede avanzar hacia prácticas que favorezcan a cada organización en particular y eleven la exigencia mutua como sector.

Hay temas que deben seguir haciendo parte del fuero interno de la ONG. Por ejemplo, las orientaciones ideológicas, políticas y programáticas de cada organización no pueden estar sometidas a cambios impuestos desde fuera: sólo las dinámicas internas son fuentes legítimas para estas transformaciones. Aún así, muchas cosas más pueden exigirse: desde el respeto a la Constitución, la buena fe de las acciones, o la proveniencia lícita de los recursos, hasta la congruencia con los propósitos y valores expresados y con la razón de ser de las ONG.

- Gradual

No es del caso adoptar medidas o prácticas que entren en vigencia de manera súbita. Un crecimiento gradual de la exigencia y vigilancia mutuas, realizada de manera fraternal y amistosa es lo más recomendado.

- Traer consecuencias

Si bien no se trata de imponer castigos (como sí lo contempla el control estatal), si es claro que el no cumplir con los mínimos consensuados una vez se hace parte del proceso, debe tener consecuencias para la organización. Parte de la gradualidad y del proceso de deliberación consiste en encontrar los incentivos adecuados para que las ONG quieran adoptar la política, mantenerse cumpliendo con la misma y perfeccionarla y profundizarla.

- Identificar con claridad a quiénes aplica

Si bien la sociedad civil organizada se caracteriza por ser amplia, compleja y diversa, y allí radica gran parte de su potencial y su riqueza, una política de auto-control de las ONG debe establecer de manera clara las condiciones mínimas que debe contener una organización para ser considerada ONG [\[2\]](#) y tener cabida dentro de la política específica. En caso contrario, se podrían generar deliberaciones interminables, ser injustos y/o exigir a organizaciones determinadas, mínimos que estas no están en condiciones de cumplir.

## Los componentes de una estrategia de auto-control

Sobre la base de estas características, nos arriesgamos a plantear algunos trazos concretos para el debate. Una estrategia de auto-control tiene dos pilares: uno en las organizaciones de manera individual y otro en el esfuerzo de carácter colectivo.

En el plano de la organización individual, la estrategia debiera contener, de



manera clara y explícita, al menos los siguientes instrumentos:

1) La política sobre el gobierno de la institución.

Debe dar cuenta de manera clara del ejercicio del poder dentro de la organización, de los pesos y contrapesos contemplados dentro de cada ONG para la toma de decisiones y, en especial, para la tramitación de conflictos, garantizando su carácter democrático. Usualmente esta es una norma de carácter estatutario, que debe ser diáfana en el sentido de quien tiene la responsabilidad por cada paso y decisión tomadas sobre la marcha institucional.

2) La política de calidad de la organización, que contiene, de manera relevante, a) un sistema interno de evaluación permanente de la actividad de la organización y b) Los mecanismos para detección y corrección de fallas y errores.

Si comprendemos que los destinatarios de nuestro trabajo son sujetos de derechos, tendremos que entender a continuación, que uno de esos derechos es que nuestro trabajo posea los más altos estándares de calidad que estén en nuestras manos. Es tan sencillo como que no podemos ahorrar esfuerzos por hacer las cosas tan bien como podamos. ¿Cómo se garantiza eso? En buena medida, construyendo un acuerdo interno para la evaluación permanente y sistemática de lo que hacemos, que incluya a los destinatarios mismos y a terceros expertos y la creación de mecanismos ágiles e idóneos para la detección y corrección de errores. Un acuerdo así podría llamarse “política de calidad” de la organización.

3) La política de manejo interno de la información.

Que garantice en primera instancia el acceso oportuno y suficiente de sus miembros a la misma, la divulgación interna de reglamentos y acuerdos sobre calidad, evaluación permanente, rendición de cuentas y una adecuada inducción del personal recién enganchado a la organización.

4) La política institucional de transparencia y rendición pública de cuentas.

También emanada de un acuerdo que involucra a todas las partes de la organización, esta política debe explicitar cómo entiende y cómo concreta la organización su deber de asumir la responsabilidad por lo que hace y cómo lo hace ante todos sus grupos de interés. Se refiere al compromiso y la manera de llegar a todas aquellas personas en la sociedad que de una u otra manera tienen derecho o interés por conocer las informaciones adecuadas, suficientes y oportunas y a recibir explicaciones a partir de las mismas. Así, esta política debiera tener expuesta de forma clara, los mecanismos de comunicación con el entorno, para una adecuada retro-alimentación con pares y públicos interesados. [\[3\]](#)

Para realizar estas actividades con idoneidad y rigor técnico, las organizaciones requieren recursos adecuados, en particular, para dotarse del personal capacitado necesario y de la base tecnológica para hacerlo. Este es un reconocimiento que debe hacer cada ONG, pero también contratistas, donantes y patrocinadores.

En el plano colectivo, la estrategia tendría que contar al menos con los siguientes instrumentos:

1) Gremios, redes y/o organizaciones de segundo y tercer grado que lideren la convocatoria y respalden y validen los ejercicios individuales, como los colectivos. Una organización de manera aislada, por poderosa y consolidada que sea, no puede



adelantar con éxito la tarea de construir los procesos colectivos de auto-control, con las características ya mencionadas. Estas organizaciones deben ir ganando legitimidad para ser reconocidas como interlocutores válidos por parte de otros sectores de la sociedad y del Estado mismo. La Confederación Colombiana de ONG y sus federaciones asociadas, la red de ONGxT son buenos ejemplos de lo que puede y debe hacer una organización “sombrija” para acoger a un grupo de organizaciones, acompañarlas e impulsarlas a moverse hacia el auto-control tanto individual como colectivo.

2) Impulsar la creación del marco de referencia y los instrumentos para validar, facilitar y llevar a cabo la rendición de cuentas. Si bien una organización de manera aislada podría adelantar la tarea de construir los instrumentos mencionados para sí, el éxito de los mismos, en términos de auto-control, está dado principalmente por la posibilidad de contar con interlocutores y referentes externos en un contexto de rendición de cuentas colectivas. Es este diálogo plural y calificado no sólo con sus grupos de interés sino ante todo con el público en general interesado en su misión, el que le permitirá valorar que tan claras, acertadas y efectivas son sus estrategias de auto-control; entender qué más se espera de su política de transparencia y rendición de cuentas; y saber en qué lugar se encuentra con relación al conjunto de organizaciones como la suya.

3) Dotarse de programas de fortalecimiento institucional. Un reto para esos gremios o redes es que deben también construir los instrumentos de respaldo para que las organizaciones débiles o con algún tipo de dificultad, pero que tengan la voluntad de mejorar sus niveles de auto-control, encuentren asesoría y apoyo para avanzar. No se trata de erigir las prácticas de autocontrol como “esclusas” para separar o excluir a organizaciones que están en proceso de crecimiento o consolidación.

4) También estas organizaciones sombrilla deben encontrar los mecanismos para estimular y exigir el cumplimiento de los mínimos acordados y responder por la calidad de lo que se presenta al público.

5) Crear los foros de debate dentro del sector para dilucidar los puntos críticos hallados en los ejercicios de rendición colectiva de cuentas, así como buscar alternativas para superar progresivamente las limitaciones del sector.

#### Un largo camino

Esta es una discusión compleja y que genera no pocas incomodidades. No se trata de eludir un necesario pero acotado control del Estado. Tampoco se está llamando a generalizar la sospecha y convertir a cada organización en “policía de su cuadra”. Se trata de adoptar de manera colectiva y concertada, unas pautas de conducta que favorezcan la visibilidad y confianza con lo que somos y hacemos, construidas desde adentro del sector, antes de que otros, desde fuera, nos confeccionen camisas de fuerza que limiten nuestra autonomía. Esto será un camino largo, pero por lo mismo, es buena hora para empezar a debatir.

Equipo Coordinador - Red de ONG por la Transparencia  
Consejo Directivo – Confederación Colombiana de ONG  
Bogotá, marzo de 2009