



## Observatori del Tercer Sector

11

Col·lecció Debats OTS

### La transparència, un valor en la pràctica

2a Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector



Encuentro Iberoamericano sobre Transparencia en el Tercer Sector (2n : 2009 : Madrid)

La Transparència, un valor en la pràctica : 2a Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector. – (Col·lecció Debats OTS ; 11)

ISBN 9788461352739

I. Valls, Núria (Valls Carol), dir. II. Grabulosa, Laia III. López, Sara (López Marchena) IV. Observatori del Tercer Sector V. Títol VI. Col·lecció: Debats OTS ; 11

1. Entitats sense ànim de lucre – Finances – Congressos 2. Entitats sense ànim de lucre – Auditoria – Congressos 3. Transparència administrativa 061.235:657(061.3)

*La transparència, un valor en la pràctica. II Trobada Iberoamericana sobre Transparència en el Tercer Sector.*

Equip de treball: Núria Valls (direcció), Laia Grabulosa i Sara López.

Observatori del Tercer Sector 2009.

Dipòsit legal: B.47271-2009

ISBN: 978-84-613-5273-9



**Observatori  
del Tercer Sector**

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

Balmes 7 - 08007 Barcelona

Les publicacions de l'OTS estan pensades per a la seva màxima difusió i per contribuir a la millora i coneixement del tercer sector. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. Les publicacions es poden descarregar gratuïtament a [www.observatoritercersector.org](http://www.observatoritercersector.org).

*La transparència i la rendició de comptes són valors bàsics en una organització del tercer sector. El procés de maduració de les entitats, així com el seu creixent reconeixement com a agents socials rellevants ha implicat la necessitat de treballar activament en aquest àmbit*

*Els dies 6 i 7 de juliol es va celebrar a Madrid la "II Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector: la transparència, un valor en la pràctica", organitzada per l'Observatori del Tercer Sector i on van participar més de 200 persones d'un centenar d'entitats diferents.*

*A partir de les aportacions de les persones que van participar durant els dos dies, s'ha elaborat aquest quadern, el número 11 de la Col·lecció Debats OTS.*

*La publicació està dividida en tres parts: una primera part d'antecedents, on s'expliquen els inicis de la xarxa iberoamericana sobre transparència de la qual l'OTS forma part, la I Trobada Iberoamericana sobre Transparència, celebrada a Montevideo el 2007 i la publicació "Ver a través", resultat del treball de la xarxa. En el segon apartat es detallen les principals conclusions de la II Trobada celebrada a Madrid, el juliol de 2009. La tercera part recull una selecció de bones pràctiques iberoamericanes de transparència.*

*Finalment, s'inclou un resum del discurs de clausura de Kumi Naidoo, president honorífic de CIVICUS i director executiu internacional de Greenpeace.*

*L'Observatori del Tercer Sector vol agrair especialment a Anabel Cruz i a tot l'equip del Instituto de Comunicación y Desarrollo la seva ajuda en l'organització i el desenvolupament de la trobada. També volem agrair als ponents d'Amèrica Llatina i Espanya les seves valuoses aportacions.*

**Núria Valls**

**Coordinadora de l'Observatori del Tercer Sector**

## La transparència, un valor a la pràctica

Presentació.....	3
<b>Part I. Antecedents</b> .....	5
1. Xarxa iberoamericana sobre transparència .....	5
2. Primera Trobada Iberoamericana sobre Transparència (Montevideo) .....	6
3. <i>Ver a través</i> .....	6
<b>Part II. Segona Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector (Madrid)</b> .....	8
4. Presentació i objectius de la Trobada .....	8
5. La transparència i la rendició de comptes .....	9
5.1. Per què és important la transparència? .....	9
5.2. L'hora de l'acció: reflexió .....	11
6. Iniciatives de transparència.....	13
6.1. Iniciatives del propi sector.....	13
6.2. Altres iniciatives .....	16
7. La transparència i la societat relacional .....	17
7.1. La relació amb altres agents socials.....	17
<b>Part III. Bones pràctiques de transparència en el Tercer Sector</b> ....	20
8. Taller d'intercanvi de bones pràctiques iberoamericanes .....	20
8.1. Algunes de les pràctiques presentades .....	22
<b>Acte de clausura</b> .....	30
Resum del discurs de Kumi Naidoo.....	31
<b>ANNEXES</b> .....	33
Annex I. Programa de la Trobada.....	34
Annex II. Persones que van intervenir a la Trobada.....	36

## Part I. Antecedents

### 1. Xarxa Iberoamericana sobre transparència

A començaments de l'any 2007, nou organitzacions de la societat civil d'Amèrica Llatina i una d'Espanya -Observatori del Tercer Sector (OTS)- van emprendre un projecte en comú per estudiar l'estat de la transparència i la rendició de comptes de les entitats no lucratives a cada país. Es tracta d'un grup d'organitzacions reconegudes als seus respectius països i compromeses amb la promoció de la participació i l'enfortiment de les organitzacions de la societat civil (OSC).

Aquesta xarxa iberoamericana va portar endavant un estudi col·lectiu d'investigació i reflexió amb l'objectiu de contribuir a la recerca de solucions als problemes plantejats i per assumir els reptes identificats.

En el marc d'aquesta iniciativa s'han realitzat diferents activitats:

L'abril de 2007 es va celebrar a l'Uruguai la I Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector sota el títol "Pregonar amb l'exemple. Societat civil i rendició de comptes".

Posteriorment, en les 7a i 8a Assemblees de CIVICUS celebrades a Glasgow el maig de 2007 i juny de 2008, respectivament, la xarxa va organitzar uns tallers de reflexió i discussió a partir de l'estudi.

El 2008, partint dels estudis nacionals es va publicar el llibre *Ver a través* on s'analitzen de manera comparativa i des d'una perspectiva internacional els diagnòstics nacionals. El juliol de 2008, es va presentar la publicació en la 8a Conferència d'ISTR (International Society for Third-Sector Research) a Barcelona. A més, les diferents organitzacions de la xarxa han dut a terme accions de difusió i promoció dels seus informes i de l'informe global.

#### Entitats participants:

- **Argentina:** *AGODI, Asociación de Graduados en Organización y Administración Institucional.* ([www.agodi.org.ar](http://www.agodi.org.ar))
- **Bolívia:** *Catholic Relief Services (CRS) i Fundación Jubileo.* ([www.jubileobolivia.org](http://www.jubileobolivia.org))
- **Brasil:** *RITS, Red de informaciones para el Tercer Sector.* ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br))
- **Xile:** *Fundación Soles.* ([www.fundacionsoles.cl](http://www.fundacionsoles.cl)).
- **Costa Rica:** *Fundación Acceso.* ([www.acceso.org.cr](http://www.acceso.org.cr)).
- **Hondures:** *CEHPRODEC, Centro Hondureño de Promoción para el Desarrollo Comunitario.* ([www.lasociedadcivilhon.org](http://www.lasociedadcivilhon.org)).
- **Paraguai:** *Sumando.* ([www.sumando.org.py](http://www.sumando.org.py)).
- **República Dominicana:** *Alianza ONG.* ([www.alianzaong.org.do](http://www.alianzaong.org.do)).
- **Uruguai:** *ICD, Instituto de Comunicación y desarrollo.* ([www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org)).

## 2. Primera Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector (Montevideo)

En el marc de la investigació iberoamericana, l'abril de 2007 es va celebrar a Montevideo (L'Uruguai) la *I Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector: pregonar amb l'exemple, societat civil i rendició de comptes*.

El seminari, organitzat per el Instituto de Comunicación y Desarrollo (IDC) amb el suport de la Fundació W.K.Kellogg, tenia com a propòsit analitzar la situació i debatre els desafiaments que planteja aquest tema en l'àmbit de les OSC.

En l'esdeveniment van participar més de 90 persones procedents d'entitats, organismes internacionals i agències de cooperació d'Argentina, Bolívia, Brasil, Xile, Costa Rica, Espanya, Estats Units, Hondures, Nicaragua, Paraguai, Perú, Regne Unit, República Dominicana i Uruguai.

Durant els dos dies de treball (16 i 17 d'abril) es van abordar aspectes conceptuals de la rendició de comptes, es van presentar els resultats del projecte regional en el qual la xarxa iberoamericana estava treballant, es van realitzar diferents tallers d'intercanvi i de debat sobre temes com l'ètica, el marc jurídic i legal i eines de transparència. També es va dur a terme una taula rodona amb agències de cooperació, associacions i xarxes d'ONG per discutir aquests temes.

## 3. Ver a través



La publicació *Ver a través* és el resultat de l'estudi iberoamericà sobre transparència i rendició de comptes dut a terme pels deu països de la xarxa iberoamericana, sota la coordinació de l'ICD d'Uruguai, i amb el suport de la Fundació W.K.Kellogg.

El llibre (disponible per descarregar gratuïtament a la pàgina web de l'OTS [www.observatoriocercersector.org](http://www.observatoriocercersector.org)) parteix d'una anàlisi del concepte i els fonaments de la rendició de comptes. *Ver a través* presenta un ampli repertori d'eines i mecanismes de transparència i un compendi de bones pràctiques i recomanacions formulades des de l'experiència dels diferents actors interpel·lats a cada país.

L'informe global reflexiona sobre qüestions com en quina mesura les organitzacions del Tercer Sector han sabut i han volgut tenir pràctiques transparents i clares sobre les seves pròpies accions, fins on han estat coherents les ONG entre els seus discursos públics i les seves pràctiques privades o si és possible parlar de millors pràctiques en el camp de la rendició de comptes, entre d'altres.

---

***L'informe global reflexiona sobre en quina mesura les organitzacions del Tercer Sector han sabut i han volgut tenir pràctiques transparents.***

---

Els estudis duts a terme per les diferents organitzacions de la xarxa van ser de caràcter qualitatiu i quantitatiu. Als deu països participants es va buscar contestar a preguntes clau sobre l'estat de la rendició de comptes i la transparència com factors de legitimitat de les OSC. Les variables considerades van ser les següents:

- Conceptualització i objectius de la rendició de comptes.
- Credibilitat, legitimitat i imatge.
- Mecanismes actuals de rendició de comptes.
- Percepcions sobre les OSC per part dels diferents involucrats.
- Marc legal actual.
- Requeriments dels donants, governs i beneficiaris.
- Mecanismes de governança interna, autoavaluació i avaluació externa.
- Principals obstacles percebuts.
- Principals lliçons apreses.

La publicació examina també l'estat de les relacions entre les OSC i la societat en general, expressat a través de les percepcions socials de la legitimitat, la credibilitat i la imatge de les organitzacions. A tall de conclusió, es presenta un compendi de lliçons apreses pels diferents actors interpel·lats amb l'objectiu d'avançar en la incorporació dels mecanismes de transparència.

---

***Es presenta un compendi de lliçons apreses amb l'objectiu d'avançar en la incorporació dels mecanismes de transparència.***

---

## Part II. Segona Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector (Madrid)

### 4. Presentació i objectius de la Trobada

Després d'un temps de reflexió, les entitats estan passant a l'acció. Sota aquesta premissa, l'Observatori del Tercer Sector va organitzar la *II Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector: la transparència, un valor a la pràctica*, amb el suport de la Secretària d'Estat per a Iberoamèrica, del Ministeri d'Afers Estrangers i de Cooperació.

La Trobada es va celebrar els dies 6 i 7 de juliol de 2009 al CaixaForum Madrid. Van participar més de 200 persones d'un centenar d'entitats diferents i es va comptar amb la presència de representants d'organitzacions de Bolívia, Colòmbia, Nicaragua, Uruguai, Veneçuela i Regne Unit, que van aportar un enfocament local en l'anàlisi i la identificació de bones pràctiques de transparència. Així mateix, van estar presents mitjans de comunicació, administracions públiques i finançadors privats espanyols.

En el tema de la transparència i la rendició de comptes s'ha fet un procés de reflexió i ara és necessari veure com les entitats poden implementar aquest assumpte a l'acció que duen a terme en el dia a dia.

Fins ara s'havia realitzat una anàlisi de l'estat de la situació a cada país, però era important continuar avançant cap a la concreció de bones pràctiques, aprenentatges i mecanismes que permetessin aprofundir en la cultura de la transparència com a eina clau per a l'enfortiment institucional i democràtic de cada un dels països implicats. Per això, es va considerar clau incorporar en el debat i la reflexió a tots els agents socials vinculats amb la missió de les organitzacions de la societat civil.

L'objectiu de la *II Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector* ha estat configurar un espai de debat i discussió entre les entitats iberoamericanes, un lloc d'intercanvi d'experiències per crear ponts d'unió entre les organitzacions d'Amèrica Llatina i les d'Espanya.





## 5. La transparència i la rendició de comptes

### 5.1. Per què és important la transparència?

En l'actualitat, s'ha passat d'un context en el qual s'atorgava legitimitat a les organitzacions del Tercer Sector, simplement per la seva pròpia raó de ser i per l'ètica de les seves actuacions, a un context on cada vegada se'ls exigeix més.

Les OSC han viscut un procés de maduració; cada vegada tenen una major visibilitat, un major impacte social i un major reconeixement per part de l'opinió pública. Aquest fet fa que augmenti també la responsabilitat de les entitats i que des de diferents àmbits s'examini amb major detall la seva intervenció. És per això que les organitzacions han de ser capaces de mostrar i explicar que el que fan, ho fan bé i de forma coherent amb la seva missió i valors.

---

*La rendició de comptes i la transparència es van consolidant, dia a dia, com un valor bàsic i distintiu del Tercer Sector.*

---

Existeixen diferents factors que fomenten i desafien la legitimitat de les OSC i que han anat canviant al llarg del temps. Fa uns anys, la legitimitat de les entitats emanava directament del treball realitzat a favor del bé públic o, en el cas de molts països llatinoamericans, de la seva disposició per recolzar i facilitar el camí democràtic. Encara reconeixent la importància d'aquests mecanismes, ells mateixos moltes vegades no reflecteixen la qualitat dels processos i ofereixen oportunitats limitades per a l'enfortiment institucional de les OSC o per a la millora del seu acompliment

En aquest nou context social, on també hi ha nous públics, nous donants i noves col·laboracions amb altres agents socials rellevants (empresa, administració pública, universitat...) la transparència i la rendició de comptes (accountability) es converteixen en elements clau. Dos conceptes que, dia a dia, es van consolidant entre les entitats com un valor bàsic i distintiu del Tercer Sector.

La rendició de comptes es refereix a l'explicació d'aspectes organitzatius com la raó de ser, els valors, les activitats i el seu impacte, el finançament, les polítiques de gestió i desenvolupament de persones, la visió, les polítiques de comunicació, entre altres.

Partint d'aquest concepte ampli, la transparència s'entén com el grau d'informació i l'actitud amb la qual s'enfronta el procés de rendició de comptes. Aquest grau està influït pels valors organitzatius, la cultura participativa de l'entitat, els destinataris, l'entorn social, etc. Lluny d'eludir responsabilitats, aquesta visió vincula la transparència amb els propis valors organitzatius i sectorials, més exigents que els mínims legals requerits.

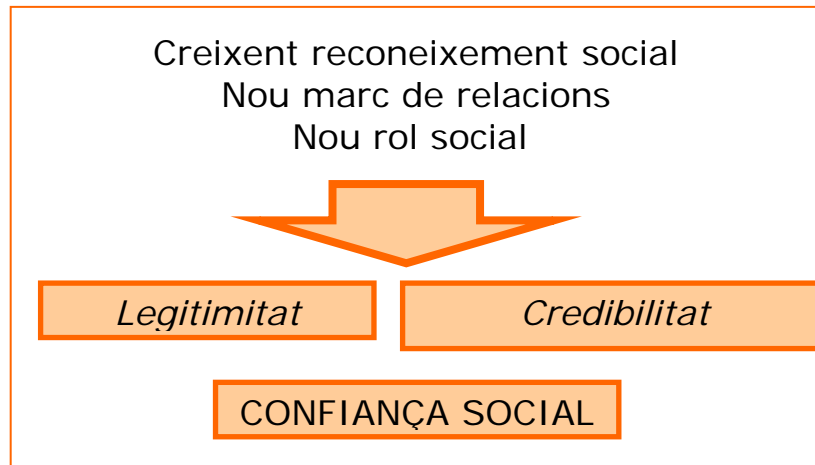
Des de fa uns anys, les entitats són conscients d'aquestes demandes i moltes organitzacions han començat a buscar mecanismes, eines i estàndards per complementar els avenços en la pròpia rendició de comptes.

La credibilitat de les entitats depèn, en gran mesura, de la **confiança social** que aquestes siguin capaces de generar. La confiança social, motor de les entitats, permet tenir una base social involucrada, uns finançadors,

en definitiva, és el que els dóna legitimitat per poder fer incidència política i construir una ciutadania compromesa i activa. La confiança social és un repte per a les entitats, perquè és difícil d'aconseguir i fàcil de perdre.

---

### Esquema I. Confiança social



Les entitats han de ser capaces de donar respostes a certes preguntes (Esquema II) per aconseguir i fomentar la confiança social, ja que aquesta no sorgeix de forma espontània, sinó que és el resultat d'una feina ben feta, una trajectòria, uns valors, uns resultats i una determinada manera de treballar.

Treballar la transparència i la rendició de comptes és una oportunitat per a visualitzar la feina feta fins ara, per reflexionar i consolidar les bones pràctiques existents, de la mateixa manera que per continuar treballant conjuntament en l'evolució cap a la cultura de la transparència.

---

### Esquema II. Rendició de comptes



## 5.2. L'hora de l'acció: reflexions

La transparència ha arribat a l'hora de l'acció. Això no vol dir que fins ara no s'hagi fet gens; s'ha avançat, però encara que des de fa temps existeixen bones pràctiques de transparència per part de les entitats, encara hi ha molts sectors de la societat que no són conscients d'això. Cal continuar treballant, tant a nivell individual com del propi sector, en l'evolució cap a la cultura de la transparència.

Ara bé, incorporar aquesta cultura en les entitats suposa un esforç per a l'organització: destinar recursos econòmics, dedicar temps, etc. És un procés dinàmic, de millora contínua i un aprenentatge organitzacional. La idea és no pensar en la transparència com a una cosa afegida, sinó incorporada a la manera de ser de l'organització.

---

***Cal continuar treballant, tant a nivell individual com del propi sector, en l'evolució cap a la cultura de la transparència.***

---

Hi ha diverses formes d'abordar la rendició de comptes i la transparència:

El primer pas és complir estrictament amb la legalitat (informes financers, auditories, etc.). Un pas més enllà seria arribar a identificar una certa conveniència, és a dir, dur a terme accions de rendició de comptes perquè això pot implicar avantatges per a l'entitat. Aquesta és una visió més instrumentalista i operativa. Finalment, estaria la visió que incorpora la cultura de la transparència a l'entitat com a quelcom estratègic i per convicció. Aquesta és la que ajuda la sostenibilitat de l'organització i la que major confiança genera.

Per aconseguir arribar a aquesta última etapa, és necessari que les entitats no lucratives superin la cultura de l'èxit, és a dir, no explicar només el que ha sortit bé, obviant aquells projectes o iniciatives que no han tingut impacte. Ser transparent significa acceptar que hi ha coses que no surten bé, per això és important que les entitats siguin autocrítics, reflexionin i aprenguin dels errors.

Però, què impedeix a les entitats ser transparents, quines són les limitacions que tenen? En aquest aspecte cal tenir en compte que les realitats d'Amèrica Llatina i Espanya són diferents. Així, segons va comentar Anabel Cruz, directora d'ICD i presidenta de CIVICUS, als països llatinoamericans hi ha hagut una història de secretisme i opacitat, de dictadures militars, que van ajudar durant molts anys a enfortir pràctiques que privilegien el temor a ser transparents i a fer públiques les activitats de les OSC. Per això "és necessari un canvi cultural, encara que sigui a llarg termini", va comentar.

---

***Les entitats han de superar la cultura de la competència i intercanviar experiències, eines i coneixements.***

---

A Espanya, Núria Valls, coordinadora de l'OTS, va destacar que moltes vegades les entitats es troben tan immerses en l'activitat del dia a dia que no tenen una visió més organitzacional i de futur. Com a altres limitacions, també es va assenyalar la competència pels recursos i les dificultats de finançament.

Ambdues van coincidir que tant a l'Amèrica Llatina com a Espanya hi ha limitacions de tipus econòmic, perquè retre comptes no és gratuït, requereix d'uns recursos econòmics i no hi ha institucions ni organismes que financin aquests processos de millora contínua.

Davant d'aquestes barreres i obstacles és important que des del Tercer Sector s'introdueixi el tema a l'agenda comú dels diferents àmbits del sector i es coordinin esforços per avançar conjuntament. Aquí és on el rol de les entitats de segon i tercer nivell és clau per a desenvolupar la reflexió i les pautes que ajudin a optimitzar esforços i facilitar avenços a les entitats de base.

Les organitzacions han de superar també la cultura de la competència entre elles i intercanviar experiències, eines i coneixements per a la millora col·lectiva del sector.

Un altre dels reptes que hauria d'afrontar el sector en aquest moment d'acció és la creació d'espais de debat organitzats des del propi Tercer Sector amb els diferents agents socials: finançadors, administracions públiques, mitjans de comunicació, universitats, etc. La celebració de la *II Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector* ha estat un exemple d'això.

***El Tercer Sector hauria de crear espais de debat amb els diferents agents socials.***



## 6. Iniciatives de transparència

### 6.1. Iniciatives del propi sector

Són molts els mecanismes de rendició de comptes que contribueixen a una millor transparència en les entitats del Tercer Sector. Més enllà de les eines que responen a exigències legals, com els comptes econòmics, les liquidacions periòdiques, o altres que poden exigir els poders públics, les organitzacions no lucratives poden desenvolupar altres mecanismes adaptats a les seves especificitats i als seus col·lectius involucrats.

Entre d'altres, podem trobar eines de caràcter informatiu, com les memòries anuals d'activitats, les pàgines web o els butlletins periòdics, o també de caràcter participatiu, com la creació d'espais de trobada o la realització de grups de discussió.

En els últims anys, la pròpia maduració del sector no lucratiu ha portat les entitats a treballar per generar mecanismes d'autoregulació sectorial, com els codis ètics o de conducta, o la definició d'indicadors de transparència i bon govern. Aquestes eines, generalment impulsades per les estructures de segon i tercer nivell (coordinadores, federacions, plataformes d'entitats, etc.), suposen un important mecanisme perquè faciliten la col·laboració entre les organitzacions, alhora que visualitzen els valors i objectius compartits.

Si bé, aquests mecanismes presenten algunes limitacions derivades fonamentalment de la pròpia voluntarietat d'adhesió i de l'eficiència dels mecanismes de control del seu compliment, són un bon exemple dels esforços del sector per construir uns estàndards comuns mínims que permetin vetllar per una bona gestió de les entitats.

Les organitzacions de la societat civil estan realitzant avenços en la recerca i definició compartida d'estàndards sectorials. Durant la Trobada es van presentar algunes iniciatives de transparència impulsades pel propi sector, tant d'entitats des d'Amèrica Llatina com d'Espanya:

#### **Coordinadora de ONG para el Desarrollo España ([www.congde.org](http://www.congde.org))**

Un exemple d'eina des del sector és el grup de treball sobre transparència de la Coordinadora de ONG para al Desarrollo Espanya (CONGDE). Aquest grup, que porta treballant en aquest àmbit des de fa més de quatre anys, va elaborar una bateria de recomanacions per millorar la transparència de les entitats. Aquest primer document va ser presentat en la I Trobada del sector de les ONGD celebrat el 2007 i posteriorment consensuat per les entitats de la CONGDE.

A partir de llavors, i arran d'alguns casos d'irregularitats per part d'algunes entitats, l'abril de 2007, el grup es va consolidar i va redactar un document

---

*La pròpia maduració del sector no lucratiu ha portat a les entitats a generar mecanismes d'autoregulació sectorial.*

---

---

*Les organitzacions de la societat civil estan realitzant avenços en la recerca i definició compartida d'estàndards sectorials.*

---

d'indicadors de transparència i bon govern, com a mecanisme de regulació interna.

En l'elaboració d'aquest document, segons va explicar Eduardo Guijarro del Grupo de Transparencia de la CONGDE, s'ha intentat respondre a les inquietuds i criteris de les ONGD de la Coordinadora. Així mateix, s'ha pretès que els indicadors siguin objectius i que corregeixin algunes deficiències d'altres sistemes de verificació amb els quals les entitats "no se sentien còmodes".

L'eina d'indicadors està estructurada en dues parts: indicadors de transparència i indicadors de bon govern. Al seu torn, aquests s'organitzen per temes: missió, valors, base social, òrgan de govern, entre d'altres. El sistema està pensat per a ser valorat per un auditor extern i per fer una valoració ponderada, és a dir, que cada indicador té un pes relatiu dins del bloc, en funció de la seva rellevància.

### **Observatorio de la Calidad ([www.observatoriodecalidad.org](http://www.observatoriodecalidad.org))**

Una altra iniciativa de regulació sectorial és el Observatorio de la Calidad, un projecte de la Plataforma de ONG de Acción Social, dissenyat amb l'objectiu de ser "un punt de trobada comú on localitzar i concentrar informació respecte a temes de qualitat".

Aquest observatori es regeix per la Declaració de compromisos per la Qualitat al Tercer Sector, presentada el 2006 en el Congrés Qualitat, Tercer Sector i Política Social. En ella es planteja la necessitat que les ONG informin sobre la seva actuació i treballin amb major qualitat i transparència en els seus respectius àmbits. A dia d'avui hi ha 72 entitats adscrites a aquesta declaració.

### **ONG por la Transparencia ([www.ongporlatransparencia.org.co](http://www.ongporlatransparencia.org.co))**

ONG por la Transparencia és una xarxa d'organitzacions colombianes l'objectiu de la qual és "consolidar una cultura de la transparència orientada pel principi de l'autoregulació". La iniciativa de transparència d'aquesta xarxa es desenvolupa en dues modalitats, una de col·lectiva i una altra d'individual, ambdues complementàries i necessàries per aconseguir el propòsit establert.

La metodologia col·lectiva implica aconseguir acords entre organitzacions localitzades en un mateix territori perquè de forma voluntària brindin informació de manera agregada al públic en general. Aquesta pràctica col·lectiva consisteix en la realització d'exercicis de recollida d'informació estratègica de diverses organitzacions sobre la seva tasca durant un període de temps determinat.

La modalitat individual obeeix al compromís de les organitzacions de publicar a la seva pàgina web o a través d'una pàgina comuna de la xarxa, uns mínims d'informació pública sobre qui és i què fan. Aquests mínims d'informació van ser construïts per consens i contribueixen també a recolzar la informació que les organitzacions brinden als exercicis col·lectius de rendició social de comptes.

El nombre d'organitzacions que participen de la iniciativa de ONG por la Transparencia es va incrementant cada any de manera significativa. El 2007



es va passar de les 34 organitzacions que hi havia el 2006 a 219 i el 2008 es va aconseguir la participació de 322 organitzacions a tot el país.

### **Chile Transparente ([www.chiletransparente.cl](http://www.chiletransparente.cl))**

Chile Transparente, Capítulo Chileno de Transparencia Internacional des de 1998, combat la corrupció a les organitzacions públiques i privades xilenes i treballa perquè les entitats consolidin una cultura de la transparència. Per això, desenvolupa indicadors que permeten conèixer la realitat i la percepció de la transparència i la corrupció al país.

Chile Transparente posiciona la transparència com un concepte d'influència transversal. Així mateix, crea consciència sobre els beneficis de la transparència en totes les entitats, donant a conèixer els costos econòmics i socials que implica la corrupció.

***Chile Transparente posiciona la transparència com un concepte d'influència transversal i crea consciència sobre els beneficis que comporta ser transparent.***

Chile Transparente advoca per la definició d'estàndards sectorials, des del propi Tercer Sector, i per una transparència activa que ha d'anar incorporant-se a la cultura de l'organització i formar part dels procediments de l'ONG.

### **One World Trust ([www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org))**

One World Trust (OWT) és un centre d'investigació internacional amb seu a Londres. El seu treball se centra en el desenvolupament d'eines i recomanacions sobre transparència i responsabilitat social. El projecte d'autoregulació en les OSC que duen a terme té com a objectiu recolzar l'enfortiment de les entitats a nivell mundial, promovent l'ús de la regulació sectorial i contribuint al coneixement dels mecanismes existents a nivell mundial.

OWT compta amb un portal (<http://www.oneworldtrust.org/csoproject/>) dedicat a les iniciatives de transparència promogudes per les pròpies organitzacions. El web recull més de 320 accions per part d'entitats de més de 80 països. Cada iniciativa té una pàgina única amb un resum del seu contingut, detalls de contacte, mecanismes de compliment, seguiment i sanció, entre d'altres. A més, el portal ofereix un mapa interactiu amb informes d'anàlisi i informació relacionada amb la rendició de comptes de les organitzacions.

One World Trust ha identificat diferents mecanismes d'autoregulació a nivell mundial com els codis de conducta, les certificacions, els serveis d'informació, els grups de treball, les eines d'autoavaluació i els premis a les bones pràctiques, entre altres.

## 6.2. Altres iniciatives

A més de les iniciatives de transparència desenvolupades pel propi sector, existeixen altres mecanismes d'avaluació de la transparència. En aquest sentit, se suposa que al tractar-se d'una avaluació externa es garanteix la imparcialitat i la independència. Tanmateix, el debat sobre l'aplicació d'aquests mecanismes, que tenen una existència relativament recent, està dividit dins del sector no lucratiu, ja que compta amb seguidors però també amb detractors.

A l'Amèrica Llatina no s'han creat entitats certificadores específiques per al Tercer Sector i és pràcticament inexistent el nombre d'organitzacions que s'han adherit a algun sistema d'estandardització extern, segons l'informe de *Ver a través*. Si bé és cert que les OSC fan ressaltar la importància de comptar amb un sistema d'avaluació que apliqui criteris uniformes de transparència, la seva aplicació ha suscitat crítiques entre les entitats llatinoamericanes.

Tot i que la situació a Espanya és diferent, perquè sí que existeixen entitats i empreses que realitzen certificacions, aquests mecanismes també han despertat tant interès com controvèrsies. En la *II Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector* també es van presentar algunes d'aquestes iniciatives d'avaluació externes.

### **Fundación Lealtad ([www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org))**

La Fundación Lealtad és una entitat privada, no lucrativa i independent que va ser creada el 2001 per un grup de potencials donants conscienciats de "l'escassa col·laboració de la societat amb les ONG". La seva missió consisteix en "augmentar la transparència de les ONG per fomentar la confiança de particulars i empreses a les ONG, amb l'objectiu d'incrementar les col·laboracions".

La Fundación Lealtad analitza gratuïtament a les entitats que voluntàriament ho sol·liciten, basant-se en nou principis de transparència i bones pràctiques: funcionament i regulació dels òrgans de govern; claredat i publicitat de l'activitat social; planificació i seguiment de l'activitat; comunicació i imatge fidel a la informació; transparència en el finançament; pluralitat en el finançament; control en la utilització dels fons; presentació dels comptes anuals i compliment de les obligacions fiscals i promoció del voluntariat.

### **SGS - ONG Benchmarking ([www.es.sgs.com](http://www.es.sgs.com))**

SGS és una empresa de certificació, inspecció i verificació que treballa a nivell mundial. ONG Benchmarking és un certificat emès per SGS, la finalitat del qual és "proporcionar a les ONG, als donants i a la societat en general, una valoració independent basada en l'anàlisi de quatre perspectives: dimensions de bones pràctiques, expectatives dels donants, components gerencials i passos de millora contínua. "

ONG Benchmarking integra 108 indicadors i és un sistema d'avaluació creat a partir de més de 23 normes i codis ètics, de conducta i estàndards de bones pràctiques internacionalment reconeguts.



## 7. La transparència i la societat relacional

### 7.1. La relació amb altres agents

La societat ha sofert importants canvis en els últims anys. S'ha passat de la societat industrial a la de la informació i el coneixement, una societat en la qual la comunicació i la interactivitat són pilars bàsics i on el flux de connexions i relacions ha augmentat. Estem, en definitiva, a la societat relacional on els ciutadans desitgen ser partícips i protagonistes de les decisions que els afecten.

Qualsevol organització, govern, empresa o institució que no tingui en compte aquest canvi substancial, serà aliena als interessos de la ciutadania.

---

*La societat relacional requereix establir aliances de col·laboració entre els diferents agents socials basades en la confiança.*

---

La societat relacional requereix establir aliances de col·laboració entre els diferents agents basades en la confiança. I és en aquest punt on la rendició de comptes i la transparència són aspectes claus per a la legitimitat, la credibilitat i la construcció d'aquesta confiança social.

En aquest context, les entitats han adquirit un rol més important i un major reconeixement com a agent de transformació social. Per això és necessari el debat i l'intercanvi, per a un millor enteniment i una millora de les relacions.

En la *II Trobada Iberoamericana sobre Transparència al Tercer Sector* es va celebrar un fòrum d'agents sota el títol "Com ens relacionem: idees per ser més transparents". A continuació es detallen les principals aportacions del debat.

#### **El Tercer Sector i la Universitat**

El nombre d'investigadors universitaris que troben al Tercer Sector una àrea per a la docència i la investigació ha augmentat en els últims anys. També l'interès pels temes relacionats amb la transparència, la rendició de comptes i la responsabilitat social, segons José María Herranz, professor de la Universidad Europea Miguel de Cervantes.

En el context llatinoamericà, la Universitat no està tan preocupada per la transparència en les OSC, segons van comentar alguns assistents. En aquest sentit, en el debat es va destacar la necessitat que tant les entitats com la Universitat fomentin llaços d'unió i col·laboració perquè existeixin més investigacions sobre el tema.

José María Herranz, professor i director de Comunicació, va insistir en la importància de la comunicació, no només entesa com un procés informatiu, sinó com un procés de participació. Així, va comentar que "si es multiplica la gestió de la comunicació per la transparència, s'obté notorietat". És a dir, les entitats han de gestionar la comunicació i buscar nous canals comunicatius per als seus diferents destinataris. "La comunicació cal treballar-la a mig i llarg termini per tal que existeixi reconeixement i es reforci la reputació. "

Finalment, el professor va demanar a les entitats més col·laboració per tal que es pugui investigar més sobre el Tercer Sector i afavorir la millora del

funcionament de les organitzacions. En aquest sentit, la investigació s'identifica com un element clau per a l'evolució, consolidació i legitimitació del tercer sector.

### **El Tercer Sector i l'Administració pública**

Quan parlem de la relació entre les entitats no lucratives i l'Administració pública es plantegen dues qüestions: la transparència i la confiança, dues qüestions que requereixen matisos diferents, segons va puntualitzar Juan Mato, director general de Política Social del Ministeri de Sanitat i Polítiques Socials.

En aquest sentit, Mato va destacar que la transparència està regulada per llei i que el control de la utilització de fons públics és "exhaustiu", fins i tot de vegades "exagerat". Existeix un control financer del departament que atorga una subvenció, un control de l'Estat i un control del Tribunal de Comptes, si el creu convenient.

La confiança, per la seva part, ve determinada pel compliment de la legalitat, però no només per això, segons Mato. La confiança és un procés i està basada en fets i dades: la reputació de l'entitat, la forma de treballar, la història, l'eficiència de la seva activitat, entre altres aspectes.

Una altra dimensió important en aquesta relació és la participació de les entitats. "Hi ha d'haver mecanismes de participació institucionals, on ambdues parts es dotin d'un marc per tractar temes d'interès comú", va assenyalar Mato. La independència també és per a Mato un element essencial per a la construcció d'una "societat civil potent i amb veu".

Com a idees de millora, Mato va parlar de la importància d'afavorir els processos de transparència en l'àmbit legislatiu. L'Administració pública hauria d'ajudar a les entitats, eliminar barreres i reflexionar sobre possibles canvis legislatius.

### **El Tercer Sector i els mitjans de comunicació**

El debat de la transparència s'ha d'abordar des de la comunicació, però no només amb els mitjans, sinó amb els socis, els voluntaris i la societat en general, segons Eduardo Sanz, periodista director del programa Solidaritat de Radio Nacional de España. En aquest sentiu, Sanz va assenyalar la falta de coordinació entre les entitats i els periodistes, fet que dificulta de vegades la comunicació i la relació entre el Tercer Sector i els mitjans.

Com a idea de millora, Sanz va proposar que els periodistes i les entitats es coordinin més per aconseguir l'accés de les organitzacions no lucratives als mitjans públics, així com l'accés dels socis locals de cooperació (les entitats dels països del sud que treballen amb les entitats del nord).

Les organitzacions haurien de superar també el tema dels impactes en els mitjans. Algunes, va comentar Sanz, només paren atenció al nombre d'aparicions en els mitjans i no al per què surten, quan, quin tipus de missatges transmeten, etc.

Un altre aspecte que hauria de canviar a les entitats, segons el periodista, és el corporativisme. S'haurien de crear fòrums de debat i espais per a les denúncies d'irregularitats dins del sector.

## Les plataformes de segon i tercer nivell

Ja que les entitats aspiren a aconseguir un bé social, la competència en aquest àmbit s'hauria de convertir en col·laboració, segons Teresa Sanjurjo, directora de la Asociación Espanyola de Fundaciones. Aquesta va assenyalar la importància que el Tercer Sector busqui aliances per treballar en xarxa. "La competència no és el problema, és la inèrcia de voler inventar la roda cada setmana". Per unir esforços és important la confiança i per aconseguir-la és necessària la transparència.

Sanjurjo també va destacar la necessitat que les entitats no perdin el focus i treballin per aconseguir la seva missió, que no es desviïn de la seva tasca. A més, va demanar a l'Administració pública que simplifiqui els processos administratius per facilitar la gestió de la transparència entre les entitats.

Per la seva part, Analía Bettoni, presidenta de la Asociación Nacional de ONG d'Uruguai (ANONG), va subratllar l'important paper que juguen les plataformes de segon nivell en un "sector atomitzat" on fa falta més coordinació. "Les accions de les coordinadores tenen més impactes i força dels que puguin tenir les entitats petites, han de retre comptes a les seves associades i predicar amb l'exemple, fomentar i promoure la transparència".

Així, Bettoni va apuntar que en la rendició de comptes hi ha d'haver certa flexibilitat perquè cada organització pugui adaptar-se a les seves possibilitats, recursos, nivells professionals, etc. En aquest sentit, és important que les entitats de segon nivell capacitin a les entitats de base perquè siguin capaces de gestionar la transparència.

Ambdues van comentar que les organitzacions han d'incorporar la transparència com una eina estratègica d'aprenentatge i no com una obligació o una mera exigència legal.



## Part III. Bones pràctiques de transparència al Tercer Sector

### 8. Taller d'intercanvi de bones pràctiques iberoamericanes

Durant la Trobada es va desenvolupar un taller d'intercanvi d'experiències per a visualitzar la feina feta des de les entitats iberoamericanes i aprendre de les bones pràctiques dutes a terme. L'objectiu era compartir diferents iniciatives i fomentar la reflexió conjunta.

A continuació, es detalla la llista de bones pràctiques seleccionades per a la Trobada:

País	Títol	Entitat
Bolívia	Rendició de comptes cap a la comunitat <i>Alteña</i>	Centro de promoció de la mujer Gregoria Apaza
	Dones líders i emprenedores	Ser Familia
Espanya	L'ús de la pàgina web com a eina de transparència	ALBOAN
	Reptes, dilemes, assoliments i fracassos: un pas més enllà en la rendició de comptes	Metges Sense Fronteres
	Carta de Qualitat: compromisos per a la qualitat de les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya	Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
	El compromís per la qualitat, la transparència i el bon govern	Creu Roja Espanyola
Nicaragua	Rendint comptes sobre la tasca de la Societat Civil nicaragüenca	Red Nicaragüenca por la Democracia y el Desarrollo Local (RNDDL)
República Dominicana	Programa de Petits Subsidis	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
	Rehabilitació	Asociación Dominicana de Rehabilitación

País	Títol	Entitat
Uruguai	Normes d'ètica i qualitat de la Federació Uruguaiana de Comunitats Terapèutica	Federación Uruguaiana de Comunidades Terapéuticas
	Codi de Conducta Ètica de l'ANONG	Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG)
	Fundació Teletón	Fundación Teletón
Veneçuela	La rendició de comptes cap als beneficiaris	Parroquia Coche y El Valle del Municipio Libertador Asociación Civil Niña Madre



## 8.1. Algunes de les pràctiques presentades

### CODI DE CONDUCTA ÈTICA DE L'ANONG

**ORGANITZACIÓ RESPONSABLE:**

Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG) ([www.anong.org.uy](http://www.anong.org.uy))

**PAÍS:**

Uruguai

**ÀMBIT D'ACTIVITAT DE L'ENTITAT:**

Enfortiment de la societat civil organitzada



L'ANONG és una associació civil sense ànim de lucre de segon nivell, fundada el 1992, que engloba actualment a 93 organitzacions no governamentals de l'Uruguai. L'activitat de les organitzacions que formen part de l'associació està vinculada al desenvolupament en una àmplia diversitat de temàtiques: ciències socials, comunicació, consumidors, cultura, drets humans, desenvolupament local, salut, economia, educació, infantesa, integració regional, joventut, medi ambient, dona, pimes, salut, sindicalisme, tercera edat, violència, habitatge i voluntariat.

### En què consisteix aquesta experiència?

#### Objectius i metodologia

Donat el paper cada vegada més rellevant que tenen les organitzacions de la societat civil en l'enfortiment de la democràcia i l'execució de les polítiques públiques, emergeix amb força la necessitat d'aprofundir en el tema de la legitimitat, credibilitat i confiança de les entitats. El seu creixent protagonisme ha fet que la societat posi l'ull sobre les seves actuacions. Davant d'això les organitzacions assumeixen com a repte consolidar els sistemes de confiança basats en l'ètica, la transparència i la rendició de comptes.

Amb aquest objectiu, l'ANONG es va proposar l'any 2007 elaborar un Codi de Conducta Ètica que brindés un marc de legitimitat i confiança a les seves organitzacions. Després d'un llarg procés d'elaboració i consulta amb les entitats associades, el Codi va ser aprovat l'abril de 2008.

El Codi consta de dues parts: una primera, on es presenten els trets distintius de les organitzacions de l'associació i els principis que les organitzacions es comprometen a complir; i una segona, on es detalla la informació relativa a la seva aplicació i compliment.

Les ONG sòcies de l'ANONG se subscriuran voluntàriament al Codi de Conducta, però és obligatori estar d'acord amb el mateix per poder seguir en l'associació o afiliar-se a la mateixa. D'altra banda, s'estableix la creació d'una Comissió de Seguiment del Codi, encarregada de difondre el Codi, promoure el seu compliment i assessorar les ONG en la seva implementació.

## **Planificació i preparació**

El Codi inclou principis fonamentals, principis operatius i pautes que pretenen servir de guia per a la gestió i convertir-se en un instrument de fortalesa per a les pròpies organitzacions. Està format per un conjunt de normes mínimes sobre bones pràctiques que serviran per millorar les relacions entre els diferents agents socials.

Com a punt de partida, es van prendre les experiències de la Coordinadora de ONGD España (CONGDE) i la Asociación de ONG Chilenas (ACCIÓN). El procés de redacció va ser un procés llarg, en què es va intentar involucrar les entitats associades.

## **Avaluació**

L'elaboració d'un Codi de Conducta Ètica ha estat un avenç important per a l'associació com a forma d'autoregulació i un dels mecanismes més adequats donades les característiques de l'associació. L'ANONG, com a tal, no té les potestats ni capacitats d'avaluar o auditar la tasca de les seves sòcies, però sí que pot afavorir aquells processos d'autoregulació que apostin per la transparència o la incidència política.

### **Per què és important aquesta experiència?**

L'elaboració d'aquest Codi va permetre a les organitzacions pensar més enllà de la seva pròpia institució i entreveure quines són les possibilitats que es té com a sector per generar legitimitat en la societat.

L'aprovació d'aquest Codi va tenir a més molt bona repercussió entre els diferents agents socials.

### **Què es pot aprendre d'això?**

Si bé l'elaboració del Codi va ser un procés lent, que va requerir conscienciar les ONG sobre els beneficis i els valors de la iniciativa, es valora com de summa importància per diversos factors:

- Ha permès que un sector de les OSC prengui consciència de la importància de legitimar-se i generar sistemes de confiança.
- Va permetre a les organitzacions pensar com a sector, deixant de costat les particularitats institucionals pròpies.
- Es van identificar quins són els principis mínims voluntaris a complir per les OSC, sense que impliqui una intromissió externa d'un altre actor.
- S'ha aconseguit tenir una actitud proactiva en termes d'autoregulació, avançant-se a regulacions que puguin venir imposades des d'altres sectors.
- És el primer Codi de Conducta Ètica d'ONG a l'Uruguai.



## DONES LÍDERS I EMPRENEDORES

### ORGANITZACIÓ RESPONSABLE:

Ser Familia

### PAÍS :

Bolívia

### ÀMBIT D'ACTIVITAT DE L'ENTITAT:

Capacitació, microcrèdit i assistència tècnica



Ser Familia és una entitat sense ànim de lucre dedicada al disseny i a l'execució de projectes sobre joventut i dones en risc d'exclusió a Bolívia.

### En què consisteix aquesta experiència?

#### Objectius

Desenvolupar una proposta innovadora que respongui a les demandes i característiques de les dones joves emprenedores provinents de llars amb baixos recursos econòmics mitjançant una intervenció integral de capacitació, microcrèdit, assistència tècnica i suport a la sostenibilitat.

#### Metodologia

Des de l'any 2005 es ve implementant aquest projecte amb dones d'entre 17 i 29 anys, rescatant el model de banca comunal i generant un procés d'intercanvi d'experiències entre les mateixes sòcies.

L'associació avalua i recomana a les dones que tenen un projecte el camí que podrien seguir. La part fonamental de la metodologia és aconseguir que les sòcies desenvolupin habilitats i competències a través de les sessions de formació, de tal manera que contribueixin a l'enfortiment de l'organització, del seu negoci i de les relacions que estableixen amb la seva família i el seu barri.

Durant el procés es desenvolupen les següents accions centrals:

-Capacitació: L'enfocament de Ser Familia parteix de la base que totes les persones tenen experiències i sabers previs que han de ser tinguts en compte a l'hora d'iniciar un procés formatiu. L'esmentada metodologia té el seu fonament en el concepte pedagògic de l'"aprendre fent". El rol del coordinador serà facilitar el procés, en lloc de transmetre coneixements acabats.

-Suport i acompanyament: Es realitzen serveis de capacitació i orientació en temes de salut, lideratge i habilitats socials per donar major seguretat a cada emprenedora. Alhora, des de l'àrea de serveis de desenvolupament empresarial, se'ls recolza amb assistència tècnica, capacitació en gestió i altres ajuts en temàtiques relacionades amb l'empreniment.

-Informació i rendició de comptes: Les associacions en assemblea de sòcies elegeixen a la seva junta directiva (presidenta, tresoreres i secretària d'actes), els qui s'encarreguen en cada reunió de registrar i administrar els recursos amb el suport de Ser Familia.



## **Planificació i preparació**

Tot el procés d'implementació, planificació i preparació del projecte es desenvolupa amb representants de les associacions en assemblea.

Cada associació organitza, per mitjà de la seva directiva, les següents activitats: registre de recursos i pagaments, assistències, activitats de capacitació, ingrés de noves participants i activitats addicionals d'integració amb la comunitat i la família.

## **Avaluació**

En els anys d'implementació, aquesta experiència ha generat una participació de més de 1.500 sòcies, de les quals un 30% són dones joves. La sostenibilitat de les noves unitats econòmiques, per influència de l'acompanyament, arriba al 86% de vigència per sobre dels 3 anys. Les dones accedeixen en un 52% als serveis mèdics amb major confiança i freqüència.

### **Per què és important aquesta experiència?**

-És una modalitat innovadora a Bolívia, ja que recull les experiències, lliçons apreses i aspectes positius de projectes o institucions que treballen amb la banca comunal.

-Respon de manera integral a les demandes i necessitats plantejades per un sector important de la Població Econòmicament Activa (PEA) de Bolívia.

-Integra la participació de les dones mitjançant la transparència dels processos i recursos de cada associació. Genera estratègies i informació sobre els comptes i la participació de cada sòcia.

-Les dones es constitueixen en professores i assessores tècniques, quan volen iniciar o implementar un empeniment.

-Ser Família incorpora en els seus processos un fàcil accés a la informació (incloent oportunitat i no discriminació), amb un llenguatge i instruments comprensibles, amb informació precisa i amb qualitat.

### **Què es pot aprendre d'això?**

-Els programes són poc sostenibles si no responen a les necessitats i no generen participació-informació.

-La transparència en els processos es pot assolir generant i dotant d'eines senzilles a la població beneficiària, perquè aquestes, al seu torn puguin registrar, informar, generar intervencions en els registres econòmics i les activitats de capacitació.

-En el disseny dels projectes és important trencar amb la presentació de la població beneficiària com a *pobre* i sense *experiència*, per una presentació més positiva que mostri a la dona com una líder i emprenedora.

## REPTES, DILEMES, ASSOLIMENTS I FRACASSOS: UN PAS MÉS ENLLÀ EN LA RENDICIÓ DE COMPTES

### ORGANITZACIÓ RESPONSABLE:

Metges Sense Fronteres

### PAÍS:

Espanya

### ÀMBIT D'ACTIVITAT DE L'ENTITAT:

Mèdic-Humanitària



Metges Sense Fronteres és una organització mèdic-humanitària, de caràcter internacional, que aporta ajuda a poblacions en situació precària i a víctimes de catàstrofes d'origen natural o humà i de conflictes armats, sense discriminació per raça, religió o ideologia política.

### En què consisteix aquesta experiència?

La memòria d'activitats és, junt amb la pàgina web, una de les eines de rendició de comptes més esteses i utilitzades per les entitats del Tercer Sector. De forma complementària a la memòria d'activitats, cada vegada és més habitual que les organitzacions elaborin altres publicacions temàtiques o específiques per comunicar aspectes que van més enllà del que tradicionalment s'inclou en les memòries.

Aquest és el cas de la bona pràctica presentada: la publicació de Metges Sense Fronteres (MSF) *Reptes, dilemes, assoliments i fracassos de les nostres accions el 2006*. En aquesta publicació, la rendició de comptes és un tema nuclear tant en el contingut com en el format i la forma d'explicar les accions dutes a terme. En el document no només apareixen els assoliments de l'entitat durant el 2006 sinó també els reptes als que s'han hagut d'afrontar al llarg de l'any i els objectius que no han pogut aconseguir.

L'estructura del document reflecteix la rellevància de la rendició de comptes. Comença amb dos articles de reflexió realitzats per la presidenta de l'entitat i el director general: *Més rendició de comptes* i *Per què, per*

**Pudimos** responder de forma innovadora a crisis de creciente intensidad en los Territorios palestinos, donde intervinimos para asistir a personas sin acceso a atención primaria de salud y tratamos enfermedades crónicas a raíz del embargo occidental y la huelga de funcionarios.

**No pudimos** dar pasos significativos en materia de nutrición en Níger, donde la evolución terapéutica y la inversión por parte de otros actores desde la crisis de 2005 requerían mayor creatividad. Tratamos a un gran número de personas con malnutrición, pero no conseguimos ir mucho más lejos, esencialmente debido a dos motivos interrelacionados: (1) a excepción de la respuesta a crisis manifiestas, la

a què, a qui i com retre comptes, respectivament. En l'espai dedicat al "per a qui" es mostren els actors a qui MSF ret comptes i alguns dels mecanismes de transparència utilitzats.

Finalment, al capítol dedicat a *Missions i projectes del 2006*, la informació està expressada en termes de "vam poder" i "no vam poder".

### **Per què és important aquesta experiència?**

L'estructura, contingut i intenció d'aquesta publicació, suposa un gir en la forma tradicional d'entendre la rendició de comptes i implica entendre-la com una oportunitat per explicar no solament quines són les activitats realitzades, sinó també quins han estat els objectius aconseguits i els que no, quins són els criteris utilitzats per decidir quines activitats es realitzen i quines no, etc.

El fet que s'hagin inclòs dos articles de reflexió sobre la rendició de comptes reforça el discurs generat entorn del tema i ajuda a construir consciència pública sobre el mateix. També demostra la coherència entre el document i la pràctica de l'entitat com una aposta estratègica d'avançar en la cultura de la transparència.

Finalment, entendre la comunicació de les activitats des d'aquesta perspectiva significa promoure la cultura de la confiança en lloc de la de "l'èxit". Aprofitar-la per argumentar els reptes i fracassos de les iniciatives ajuda a sensibilitzar sobre la realitat del context d'intervenció de l'entitat. Aquesta informació facilita que les persones involucrades en l'entitat coneguin el seu funcionament real i la complexitat dels seus processos.

### **Què es pot aprendre d'això?**

-La rendició de comptes és un concepte ampli que va més enllà de la rendició de comptes econòmica. Significa ser capaços de donar resposta i explicar aspectes com la missió, els valors, la forma de treballar, la presa de decisions dins de l'organització, etc.

-Entesa des d'aquesta perspectiva, la rendició de comptes implica una avaluació contínua de les accions realitzades i dels objectius plantejats.

-L'anàlisi dels assoliments i fracassos permet disposar d'eines per planificar i ajustar accions futures. La rendició de comptes genera aprenentatges organitzatius importants a l'hora d'afrontar les intervencions de les organitzacions no lucratives.

-El compromís d'una organització cap a la transparència pot visualitzar-se de forma senzilla, sense necessitat de desenvolupar noves eines de comunicació. En aquest cas, allò innovador és el contingut i la forma d'explicar les accions.

-*Reptes, dilemes, assoliments i fracassos de les nostres accions el 2006* sorgeix en un moment en què a Espanya van sortir a la llum pública diferents casos de presumpta corrupció a ONG. En un context en el qual es fa més necessari reforçar la legitimitat i la confiança social s'impulsen noves formes de comunicar que poden mantenir-se al llarg del temps. En el cas de MSF, aquesta publicació ha tingut continuïtat en el temps i per tant va suposar un punt d'inflexió en l'àmbit de la comunicació al servei de la transparència i la rendició de comptes.

## RETENT COMPTES SOBRE LA TASCA DE LA SOCIETAT CIVIL NICARAGÜENCA

### ORGANITZACIÓ:

Red Nicaragüenca por la Democracia y el Desarrollo Local (RNDDL).

### PAÍS:

Nicaragua.

### ÀMBIT D'ACTIVITAT DE L'ENTITAT:

Desenvolupament local, participació ciutadana i descentralització.



La Red Nicaragüenca por la Democracia y el Desarrollo Local és una entitat de la societat civil organitzada amb 16 anys d'experiència, compte amb 53 membres, la majoria ONGD, amb presència en el 67% dels municipis del país.

### En què consisteix aquesta experiència?

L'experiència de la RNDDL consisteix fonamentalment en la rendició de comptes cap als seus membres i cap a tots els actors involucrats a través dels següents mitjans i activitats:

-Cada any, l'equip de coordinació de la RNDDL, junt amb la Secretaria Executiva, elabora un informe narratiu i financer a partir dels informes bimensuals i les valoracions emeses pels equips territorials de la mateixa en les sessions d'avaluació del Pla Operatiu Anual (POA).

Aquest informe és presentat a la màxima instància de la xarxa, l'Assemblea General, i una vegada que és aprovat es presenta a les agències col·laboradores. Aquest reflecteix en detall les aportacions de cada agència de cooperació i la utilització dels mateixos, així com els resultats assolits en els projectes i activitats d'aquell any. L'informe es lliura en forma impresa als membres i s'envia per correu electrònic a totes les agències que cooperen amb la RNDDL.

-L'Assemblea General, a més de ser la instància on es discuteixen i aproven les estratègies i posicions de la xarxa, és un espai de comunicació permanent entre les i els membres, amb l'Equip de Coordinació i amb la Secretaria Executiva; això inclou rendicions de comptes periòdics (financera i política). La rendició de comptes política es fa en cada Assemblea Ordinària o Extraordinària i la financera es fa una vegada a l'any.

-Auditoria general externa. A més de les auditories externes de cada agència de cooperació, la RNDDL realitza una auditoria a tots els fons rebuts cada any. L'auditoria és presentada a l'Assemblea General i agències de cooperació.

-La Secretaria Executiva elabora un informe bimensual d'avenç del POA de la xarxa, que és presentat i discutit en les reunions ordinàries de l'Equip de Coordinació de la RNDDL. Aquest informe és el resum de les cartes

setmanals de seguiment que la Secretaria elabora i envia a tots els membres tots els dilluns. Aquest informe és enviat a les agències de cooperació.

-Reunions ordinàries de l'Equip de Coordinació de la xarxa, on almenys tres vegades a l'any es discuteix sobre l'avenç del POA i de l'execució pressupostària.

-Butlletí electrònic de la RNDDL on bimensualment es reflecteixen temes generals de l'acompliment de la xarxa, així com valoracions polítiques de temes de conjuntura.

-Pàgina web on es penjen tots els productes elaborats per la xarxa.

-Informe financer anual que es presenta al Ministeri de Governació.

### **Per què és important l'experiència?**

La rendició de comptes no ha estat una pràctica comuna entre les organitzacions de la societat civil a l'Amèrica Central i Nicaragua no escapa d'aquesta situació. Tanmateix, s'han desenvolupat algunes experiències valuoses i existeix un interès creixent de la societat civil per avançar en matèria de transparència i rendició de comptes.

L'experiència de la Red Local és molt important per ser un espai amb uns membres variats als quals s'ha de retre comptes periòdicament, a més de fer-ho amb la cooperació internacional i amb el Ministeri de Governació. A partir del 2008, la xarxa es va plantejar la tasca d'avançar en un procés d'informació i rendició de comptes cap a la ciutadania en general. A més, la importància d'aquesta experiència es pot sintetitzar en les següents consideracions:

-A Nicaragua hi ha una corrupció generalitzada tant en les esferes públiques com privades.

- A la RNDDL, la rendició de comptes ja és part de la tasca institucional de l'organització.

-La societat civil nicaragüenca ve desenvolupant el seu treball en un ambient polític poc favorable, sobretot aquelles organitzacions civils que treballen en l'enfortiment de drets de ciutadania i que busquen com influir en les polítiques públiques.

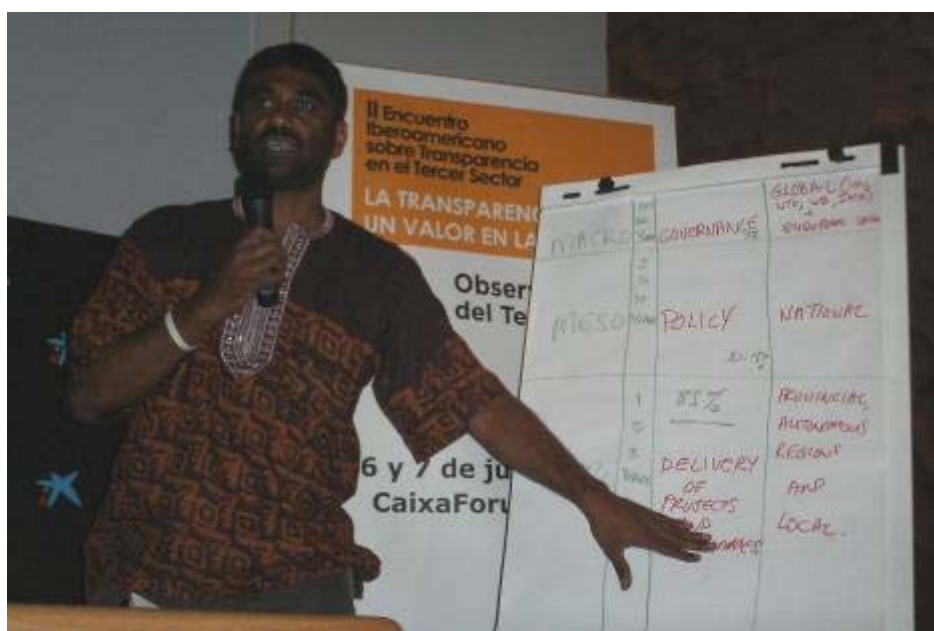
### **Què es pot aprendre d'això?**

-La rendició de comptes genera un ambient de cooperació dels membres i facilita la gestió de recursos.

-Major participació dels membres en la planificació, el seguiment i l'avaluació dels processos impulsats des de la xarxa.

-Ubica les entitats en una posició favorable per a la incidència política i per exigir rendició de comptes als funcionaris públics.

# Acte de clausura: Resum del discurs de Kumi Naidoo





## Resum del discurs de clausura

### Kumi Naidoo, president honorífic de CIVICUS i director executiu internacional de Greenpeace

A un amic, Martin Sime, una vegada li van preguntar què era una ONG, i ell va contestar: "Per saber-ho cal entendre Cristóbal Colón. Quan es va posar en marxa no sabia exactament on anava, quan va arribar no sabia exactament on era i quan va tornar no sabia on havia estat. Però va tenir un gran impacte al món i amb els diners d'altres". És important reflexionar sobre la nostra identitat, sobre la nostra organització i sobre d'on venim i cap a on anem.

En el debat de la responsabilitat de la societat civil i de la transparència, ja sigui a Espanya, Amèrica Llatina o Àfrica, les entitats tenim que entrar, no des d'una posició de debilitat, sinó des d'una posició de fortalesa, perquè en cas contrari estarem tot el temps a la defensiva.

***En el debat de la transparència, les entitats han d'entrar des d'una posició de fortalesa i no de debilitat.***

Un dels principals comentaris que hem d'afrontar sovint com a ONG és el dels governants quan diuen que a ells els elegeix el poble i que per això tenen legitimitat per implementar polítiques i governar, mentre que a les organitzacions no. "Vosaltres, els de la societat civil, us heu autoassignat com els que feu bé les coses i dieu que això us dona dret a tenir veu en la política", diuen els governs i el món dels negocis. Hem de saber respondre a això amb la pràctica.

Al món sense ànim de lucre necessitem reconèixer i això és el que CIVICUS ha estat discutint en els últims deu anys, que l'augment dels recursos econòmics, la major presència pública de les entitats i la major influència política, suposen, ens agradi o no, una major responsabilitat pública.

Existeix un poderós principi incorporat al sistema de la societat civil, en particular a la comunitat de les ONG, cridat *principi d'actua o mor*. Si no actues conforme a la teva missió, els teus programes i la teva visió, bàsicament et quedaràs sense recursos. I aquí juga un paper important la responsabilitat.

Però el que hem vist aquests últims anys és que la manera com hem respost al debat sobre la responsabilitat, no ha estat tan estratègica ni tan útil com haguéssim necessitat que anés i en part ha estat a causa de les nostres respostes. Quan CIVICUS proposava a les ONG internacionals fer una carta de responsabilitats, ningú no estava d'acord amb la idea. Pensaven que era una idea important que s'hauria de fer, però la seva resposta va ser: "Si la gent confia en nosaltres i totes les enquestes d'opinió han mostrat que la majoria de la gent al món té més confiança en les ONG que en altres actors no governamentals i fins i tot que en els governs i en el món dels negocis, per què hem de destinar recursos en una cosa així".

Existeixen dues raons per a això: una és que la confiança no s'hauria de donar mai per garantida. La confiança és quelcom que s'ha de treballar, quelcom que s'hauria de tractar com la cosa més valuosa que té qualsevol ONG. La segona cosa que argumentàvem a CIVICUS era que si no ho fèiem nosaltres des del sector, ens atacarien des de fora i llavors hauríem de fer-ho a la defensiva.

### **Tres nivells d'actuació**

Les entitats tenen tres nivells d'actuació: macro, meso i micro. Probablement, un 85% de l'energia de les ONG està dedicada a lliurar projectes i programes. Tanmateix, si poses tota la teva energia en lliurar projectes i programes, pots estar fent-ho durant els pròxims mil anys que mai no eradicaràs un problema. És necessari compaginar el nivell micro amb altres nivells. Aconseguir que una política canviï és un treball molt més difícil per portar un projecte en particular. Però posar tot el teu empenyament en canviar polítiques també pot no ser efectiu.

També podem parlar de l'actuació macro, meso i micro per als nivells internacional, nacional o per autonomies. En tot cas, cal tenir en compte que la responsabilitat civil i la rendició de comptes seran diferents depenent de si l'entitat principalment està donant serveis, si està intentant influir sobre les polítiques o si intenta canviar estructures governamentals, en definitiva, depèn del tipus d'ONG.

Un altre aspecte important per reflexionar és el fet que en alguns països s'està començant a comercialitzar la rendició de comptes. Davant d'aquest repte, la millor reacció per part del Tercer Sector és l'autoregulació.

---

***Les entitats deuen organitzar-se el millor possible i ser capaces de definir uns principis ètics, respectant la diversitat de cada organització i complir-lo.***

---

Això significa que les entitats han d'organitzar-se el millor possible i ser capaces de definir i complir uns principis ètics respectant la diversitat de cada organització. Un dels missatges més valuosos que ens va deixar Albert Einstein per a aquest debat és que "no tot el que compta pot ser mesurat i no tot el que pot ser mesurat compta. "

Per acabar, voldria transmetre-us ànims. Quan tingueu un moment baix en què penseu que les coses no poden canviar, recordeu que el món seria molt més pessimista, un lloc que fari molta més por si no existissin les ONG. Penseu que es tracta d'una maratón, que cal tenir energia a tota hora i no acabar en un esprint.



# Annexos

## Annex I. Programa de la Trobada

Dilluns, 6 de juliol de 2009

<b>09.30h</b>	<b>Inauguració:</b> Sergi Burrull, departament de Cooperació Internacional de l'Obra Social "la Caixa" i Núria Valls, Observatori del Tercer Sector.
<b>10.00h</b>	<b>Ponència marc: "La transparència i la rendició de comptes. L'hora de l'acció"</b>  Anabel Cruz, Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguai)-Civicus i Núria Valls, Observatori del Tercer Sector.  Modera: Rosa Inés Ospina, ONG por la transparencia (Colòmbia)
<b>11.30h</b>	<b>Pausa cafè</b>
<b>12.00h</b>	<b>Taula rodona: "Avançant en la cultura de la transparència"</b>  Eduardo Guijarro, Grupo de Transparencia de la Coordinadora de ONG por al Desarrollo; Rosada Noriega, Chile Transparente (Xile) i Paloma Ortega, Fundación Chandra.  Modera: Marcos Concepción, Asociación Española de Fundraising
<b>14.00h</b>	<b>Temps per menjar</b>
<b>16.00h</b>	<b>Taula rodona: "Com ens relacionem: idees per ser més transparents"</b>  Analía Bettoni, Asociación Nacional de ONG (L'Uruguai); José María Herranz, Universidad Europea Miguel de Cervantes; Juan Mato, Ministeri de Sanitat i Polítiques Socials; Teresa Sanjurjo, Associació Espanyola de Fundacions; Eduardo Sanz, Radio Nacional de España i Rodrigo Segura, Alianza ONG (Rep. Dominicana).  Modera: Núria Valls, Observatori del Tercer Sector
<b>18.30h</b>	<b>Final de la 1a jornada</b>

**Dimarts, 7 de juliol de 2009**

<b>09.00h</b>	<b>Taula rodona: "Mecanismes d'avaluació de la transparència"</b>  María Luisa Gómez, Observatorio de la Calidad- Plataforma d'ONG d'Acció Social; Carolina Jiménez, Fundació Lleialtat; Lorena Mumenthaler, SGS i Rosa Inés Ospina, ONG por la transparencia (Colòmbia)  Modera: Laia Grabulosa, Observatori del Tercer Sector
<b>10.30h</b>	<b>Pausa cafè</b>
<b>11.00h</b>	<b>Taller: "Intercanvi de bones pràctiques en transparència en les organitzacions del Tercer Sector"</b>  Rodrigo Aguilar, Ser Familia (Bolívia); Analía Bettoni, Instituto de Comunicación y Desarrollo - Asociación Nacional de ONG (Uruguai); Rosari Quadra, Red de Desarrollo Local (Nicaragua); Laia Grabulosa, Observatori del Tercer Sector; Iliana Muñoz, Sinergia (Veneçuela); Rosada Noriega, Chile Transparente (Xile) i Rosa Inés Ospina, ONG por la transparencia (Colòmbia).  Dinamitza: Anabel Cruz, Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguai)- CIVICUS
<b>13.00h</b>	<b>Clausura: "La cultura de la transparència: un valor incorporat en les organitzacions de la societat civil"</b>  Kumi Naidoo, president honorífic de CIVICUS (Sud-àfrica) i director executiu internacional de Greenpeace. .  Presenta: Anabel Cruz, Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguai)- CIVICUS
<b>14.30h</b>	<b>Final de la 2a jornada</b>

## Annex III. Ponents i moderadors

**Rodrigo Aguilar**, director executiu de Ser Família (Bolívia)

**Analía Bettoni**, coordinadora de projectes del Instituto de Comunicación y Desarrollo i presidenta de la Asociación Nacional de ONG (L'Uruguai)

**Sergi Burrull**, departament de Cooperació Internacional de l'Obra Social "la Caixa" (Espanya)

**Marcos Concepción**, director de la Asociación Española de Fundraising (Espanya)

**Rosario Cuadra**, coordinadora de l'equip de direcció de la Red Nicaragüenca por la Democracia y el Desarrollo Local (Nicaragua)

**Anabel Cruz**, directora del Instituto de Comunicación y Desarrollo (L'Uruguai) i presidenta de CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation)

**María Luisa Gómez**, directora gerent de la Plataforma d'ONG d'Acció Social (Espanya)

**Eduardo Guijarro**, membre del Grupo de Transparencia y Rendición de Cuentas de la Coordinadora de ONG por el Desarrollo (Espanya)

**Laia Grabulosa**, responsable de projectes de l'Observatori del Tercer Sector (Espanya)

**José María Herranz**, docent de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (Espanya)

**Carolina Jiménez**, directora d'anàlisi de Fundación Lealtad (Espanya)

**Jeannet Lingan**, membre de One World Trust (El Regne Unit)

**Sara López**, tècnica de comunicació de l'Observatori del Tercer Sector (Espanya)

**Juan Mato**, director general de Política Social, Ministeri de Sanitat i Polítiques Socials

**Lorena Mumenthaler**, analista de SGS (Espanya)

**Iliana Muñoz**, directora executiva de Sinergia (Veneçuela)

**Kumi Naidoo**, Exsecretari general de CIVICUS, president honorari de CIVICUS i director executiu internacional de Greenpeace.

**Rocio Noriega**, investigadora de Chile Transparente (Xile)

**Paloma Ortega**, responsable de l'àrea de Comunicació de Fundación Chandra (Espanya)

**Teresa Sanjurjo**, directora general de la Asociación Española de Fundaciones (Espanya)

**Eduardo Sanz**, director del programa "Solidaritat" de Radio Nacional de España

**Rosa Inés Ospina**, membre de l'equip coordinador de ONG por la transparencia (Colòmbia)

**Núria Valls**, coordinadora de l'Observatori del Tercer Sector (Espanya)

### **Asociación Española de Fundaciones (Espanya)**

Associació privada i independent que agrupa a fundacions espanyoles de les dimensions més diverses, finalitats i àmbits d'actuació (local, provincial, autonòmic, nacional i internacional). La seva missió és treballar en benefici del conjunt del sector fundacional, tant a curt com a mig i llarg termini, a favor del seu desenvolupament i enfortiment.

### **Asociación Española de Fundraising (Espanya)**

Entitat l'objectiu de la qual és contribuir a millorar l'impacte i el resultat de les causes socials per a les quals treballa mitjançant la comunicació, el debat, l'intercanvi d'idees i experiències. Des de l'entitat es posa una especial atenció en els processos vinculats a la captació de fons.

### **Asociación Nacional de Organizaciones no Gubernamentales (l'Uruguai)**

Associació civil sense afany de lucre que integra a 90 organitzacions no governamentals de l'uruguai dedicades a diversos àmbits.

### **Chile Transparente (Xile)**

Organisme xilè que combat la corrupció des d'una perspectiva integral, creant consciència sobre els beneficis de la transparència en les organitzacions públiques i privades de la societat xilena i donant a conèixer els costos econòmics i socials que implica la corrupció.

### **CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation)**

Aliança internacional d'organitzacions dedicada a enfortir l'acció ciutadana i la societat civil al voltant del món.

### **Coordinadora de ONG por el desarrollo España (Espanya)**

Entitat que s'encarrega de la coordinació i impuls del treball conjunt de les organitzacions i entitats que comparteixen un codi de conducta comuna, així com la prestació d'assistència i suport a les seves organitzacions i la representació dels seus interessos i valors compartits davant de la societat, les administracions públiques i altres institucions i entitats externes a la mateixa.

### **Fundación Chandra (Espanya)**

Organització privada sense ànim de lucre l'objectiu del qual és facilitar la participació i interacció dels diferents agents socials en projectes de desenvolupament i acció social, utilitzant com a mitjà les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

### **Fundación Lealtad (Espanya)**

Institució certificadora sense ànim de lucre que va ser constituïda el 2001 per un grup de donants. La seva missió és fomentar la confiança de la societat espanyola en les ONG per aconseguir un increment de les donacions, així com de qualsevol altre tipus de col·laboració amb les ONG.

### **Instituto de Comunicación y Desarrollo (l'Uruguai)**

Organització no governamental de caràcter independent, fundada el 1986 en Montevideo, l'Uruguai. La seva missió és produir coneixements i generar accions que contribueixin a una major participació ciutadana en la vida democràtica, en els processos de desenvolupament nacional i en la integració d'Amèrica Llatina.

### **Obra Social "la Caixa" (Espanya)**

---

Institució de naturalesa social i no lucrativa que finança i impulsa activitats de caràcter social, educatiu, cultural i científic. La caixa, a través de la seva **Obra Social** du a terme iniciatives socials.

### **Observatori del Tercer Sector (Espanya)**

---

Centre d'investigació especialitzat en el tercer sector, sense ànim de lucre i independent, amb la finalitat d'aprofundir i incrementar el coneixement sobre aquest sector i treballar per millorar el funcionament de les organitzacions no lucratives

### **Ong por la transparencia (Colòmbia)**

---

Xarxa d'organitzacions amb l'objectiu de consolidar una cultura de la transparència orientada pel principi de l'autoregulació i encaminada a visibilitzar i a generar confiança social.

### **Plataforma d'ONG d'Acció Social**

---

Organització d'àmbit estatal, privada, aconfessional i sense ànim de lucre que treballa per a que promogui el ple desenvolupament dels drets socials i civils dels col·lectius més vulnerables i desprotegits d'espanya i enfortir el tercer sector d'àmbit social. **Observatorio de la Calidad** és un projecte de la Plataforma d'ONG d'Acció Social, dissenyat amb l'objectiu de ser un punt de trobada comú sobre temes de qualitat. Té com a missió proporcionar informació de l'estat de la qualitat i promoure l'intercanvi de coneixement entre les ONG espanyoles.

### **Red Nicaragüenca por la Democracia y el Desarrollo Local (Nicaragua)**

---

Espai de comunicació i intercanvi horitzontal de la societat civil nicaragüenca, la identitat de la qual es construeix en un procés permanent d'interacció sobre la base de principis i valors acordats entre els seus membres.

### **Ser Familia (Bolívia)**

---

Organització sense afany de lucre dedicada al disseny i a l'execució de projectes sobre joventut i dones en risc d'exclusió social a bolívia.

### **SGS (Espanya)**

---

Institució certificadora que proporciona a les ONG, als donants i a la societat en general, una valoració independent (el certificat de SGS) basada en l'anàlisi de 4 perspectives: dimensions de bones pràctiques, expectatives dels donants, components gerencials i passos de millora continua.

### **Sinergia (Veneçuela)**

---

La missió d'aquesta entitat és ser espai democràtic d'articulació, cooperació i creació d'oportunitats de participació i enfortiment de les OSC, per incidir en la construcció de polítiques socials d'interès públic en nom d'una major convivència i equitat social.

### **Universidad Europea Miguel de Cervantes (Espanya)**

---

Universitat privada de Valladolid, fundada en 2002. Compta amb uns 1.500 estudiants, dóna 10 títols oficials, 10 títols propis i posa en marxa nombroses activitats (congressos, jornades, etc.), formació complementària i cursos d'espanyol per a estrangers.

## Col·leccions OTS

Les publicacions de l'OTS són l'eina per comunicar, compartir i debatre el coneixement sobre el món no lucratiu. Quaderns breus, de fàcil lectura sobre temes d'interès del tercer sector.

### Papers de Recerca OTS



La col·lecció "Papers de Recerca OTS" està formada per quaderns que procedeixen de les línies de recerca amb les quals treballa l'OTS. En aquesta col·lecció es troben documents d'investigació presentats a congressos, resultats de treball de camp, monogràfics, documents de síntesi...

### Debats OTS



Els quaderns d'aquesta col·lecció recullen i resumeixen les principals aportacions, idees i conclusions dels actes o activitats que s'organitzen des de l'OTS. Es capitalitza el debat generat sobre alguns dels temes transversals del tercer sector.

### Experiències OTS



La col·lecció "Experiències OTS" recull bones pràctiques, casos i exemples d'accions concretes de les entitats. Són les mateixes organitzacions les protagonistes, les quals comparteixen les seves experiències i aprenentatges per a que puguin ser d'utilitat per a la resta de les entitats del tercer sector.

### Eines OTS



Els quaderns de la col·lecció "Eines OTS" posen a disposició de les organitzacions no lucratives els aprenentatges extrets de les recerques, estudis i tallers desenvolupats per l'OTS i amb la participació del propi tercer sector. Aquestes publicacions fomenten l'anàlisi de les organitzacions i al mateix temps, proporcionen eines pràctiques per a la seva aplicació en la gestió de les entitats no lucratives..

**Debats OTS** és una col·lecció de publicacions que recull i resumeix les principals aportacions, idees i conclusions de les jornades o actes que s'organitzen des de l'Observatori del Tercer Sector.

Amb un format de textos breus i de fàcil lectura es volen plasmar els continguts per tal de compartir i difondre el coneixement sobre el món no lucratiu i que pugui ser d'interès per a les organitzacions del tercer sector.

---

## Col·lecció Debats OTS

---

01. Quins seran els temes clau del tercer sector en els propers tres anys? Juliol 2005.
02. Les entitats del tercer sector i la construcció de la confiança: la importància de la transparència. Desembre 2006.
03. Altres mirades sobre el tercer sector. Desembre 2006.
04. La incidència política des del tercer sector. Juliol 2007.
05. La construcció del capital social des del tercer sector. Juliol 2007.
06. El debat sobre la transparència al tercer sector. Setembre 2007.
07. El paper de la societat civil organitzada durant la transició democràtica. Setembre 2007.
08. Els reptes del tercer sector. Setembre 2008.
09. La crisi i el tercer sector: una oportunitat per a la transformació social. Octubre 2008.
10. Reptes de la gestió i el desenvolupament de les persones al tercer sector. Octubre 2008.
11. La transparència, un valor en la pràctica. Novembre 2009.



**Observatori  
del Tercer Sector**

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

**10€** Aquesta publicació es pot descarregar gratuïtament en format electrònic al web. Les publicacions estan disponibles en català i castellà.

Publicació elaborada amb el suport de:



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Governació  
i Administracions Públiques**