

# Comparativa práctica de 4 documentos de referencia para la evaluación del buen gobierno y la transparencia:

Norma de Calidad del ICONG, Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia, Objetivos de Desarrollo Sostenible y Ley de Transparencia



icong  
Instituto para la  
calidad de las ONG

**Trabajo elaborado por Garúa**

Nacho García Pedraza y Félix García Moriyón

Septiembre-Diciembre 2018



Introducción al documento ..... 6

Objetivo de este manual: ..... 6

Definición de Buen Gobierno ..... 7

Dimensiones y factores clave ..... 8

1. Identidad: ..... 8

2. Equidad: ..... 8

3. Sostenibilidad/responsabilidad: ..... 9

Factores clave y documentos de referencia ..... 10

1. Identidad: ..... 10

1.1. Misión y valores de la organización ..... 11

1.2 Comportamiento ético ..... 12

1.3 Calidad y eficacia ..... 15

2. Equidad:..... 17

2.1. Información y Rendición de cuentas ..... 18

2.2. Distribución de poder .....20

2.3. Participación de las partes interesadas.....23

3. Sostenibilidad/responsable:..... 26

3.1. Medioambiental .....26

3.2. Económico financiero.....28

3.3. Riesgos.....30

3.4. Alianzas y colaboración .....32

Tratamiento de las dimensiones y factores en los referenciales.....35

## Introducción al documento

Cada vez hay más literatura y manuales o guías que nos dan indicaciones sobre cómo hemos de trabajar la transparencia y cómo hemos de gobernar nuestras organizaciones. Se hace difícil poder abarcar todos los documentos que hacen referencia a este tema y en ocasiones no tenemos claro cuál es el que se adapta mejor a cada perfil o cada tamaño. Esta guía para la Transparencia y el Buen Gobierno pretende ser un documento práctico para que las entidades del Tercer Sector puedan comparar varios de estos documentos referenciales, viendo en qué factores clave profundiza cada uno de ellos, que exigen o proponen y que potenciales carencias tienen. Estos referenciales son:

1. Norma ONG Calidad v.5 – ICONG, en adelante “La Norma”  
[Norma ONG Calidad. versión 5-2. 2014](#)
2. Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno – POAS y Coordinadora de ONG de Desarrollo  
[Versión Unificada](#)
3. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.  
[Resolución Asamblea General 25/09/2015 A/70/L.1.](#)
4. Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, en adelante: “Ley de transparencia”  
[B.O.E., Nº 295. Martes 10 de diciembre de 2013](#)

Constatamos que estos y algunos referenciales más (como [Recomendaciones éticas del tercer sector de acción social](#)) constituyen una base muy completa sobre la que construir nuestras organizaciones, y sobre la que mejorar aquellos aspectos que van evolucionando o que van cobrando mayor relevancia en el momento actual (como los temas medioambientales o las relaciones de cuidado entre las personas trabajadoras y voluntarias de una organización).

## Objetivo de este manual:

El Instituto para la Calidad de las ONG-ICONG está formado por entidades del Tercer Sector y cuenta con equipos de trabajo de personas expertas y profesionales –remunerados y voluntarios- que se organizan para dotar de contenidos y de experiencias dirigidas siempre a fortalecer y enriquecer el sector. Entre estos grupos se encuentra el CDTI –Comité de Desarrollo Técnico e Innovación-que tiene como uno de sus objetivos “facilitar a las

partes interesadas del Instituto su participación en los procesos de elaboración” y creación de documentos, pero también de acciones y experiencias. En esta línea, el CDTI se ha propuesto, realizar una guía práctica relacionada con la gobernanza de las organizaciones para que las entidades sociales puedan acercarse a los diferentes referentes normativos gratuitos y de libre consulta existentes.

Actualmente existen múltiples referenciales y herramientas prácticas para el abordaje del buen gobierno, la transparencia y la sostenibilidad en el Tercer Sector, pero la mayoría no tratan estos aspectos de manera conjunta e integral, sino que presentan diferentes enfoques, contenidos y estrategias, todas útiles e interesantes.

Por ello, conocerlas, entenderlas, ser conscientes de su alcance y utilidad, para finalmente tomar la decisión de aplicarlas, implica una dedicación de muchas horas y energía. Es habitual que el motivo principal de optar por una o por otra, esté condicionado por requisitos externos o imposiciones normativas, pero es importante que más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, las entidades sociales puedan comprender su auténtica utilidad y recorrido y elijan conscientemente aquella(s) que mejor se adapte(n) a su cultura, valores, necesidades y posibilidades, sin descartar la idea de usar partes de cada una, en lugar de una sola.

## 2. OBJETIVO:

Poner a disposición del Tercer Sector una guía práctica para conocer, entender y aplicar, los referenciales más interesantes que actualmente abordan aspectos de buen gobierno, transparencia y sostenibilidad y saber en qué factores clave profundiza cada uno de ellos, qué exigen o proponen esos referenciales al respecto, así como qué carencias tienen.

## Definición de Buen Gobierno

Para poder identificar en qué factores clave profundizan estos documentos en relación a Buen Gobierno y transparencia, desde el ICONG se ha trabajado una definición de qué entendemos por Buen Gobierno, cuáles son las principales dimensiones (grandes ámbitos) que ha de contemplar y lo que significan, y cuáles son los factores (elementos concretos) imprescindibles de atender en cada una de estas dimensiones

### Buen gobierno<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Gobierno y gobernanza son términos muy similares y en su sentido originario incluyen el buen gobierno y la buena gobernanza. No obstante, un uso en exceso técnico de los dos términos ha provocado algunas críticas. Gobernanza se termina reduciendo a la gestión técnica de la organización, evaluando críticamente los medios, pero sin cuestionar los fines, que suelen reducirse al incremento de los beneficios económicos.

Aquel que se organiza para tomar decisiones y ponerlas en práctica para cumplir su misión con eficacia y eficiencia<sup>2</sup> y lo hace con sostenibilidad, con ética, con responsabilidad económica, ambiental y social, con integridad y de forma participada<sup>3</sup>, desde una visión estratégica. Un buen gobierno actuará con coherencia transformadora entre fines y medios, con transparencia y se asegurará de todo que esto se cumpla.

## Dimensiones y factores clave

### 1. Identidad:

Un buen gobierno demuestra el cuidado de una identidad común, no eliminando las diferencias, sino a partir de una visión y unos valores compartidos, valores que respetan esa diversidad y construcción conjunta de la identidad. Una identidad no solo de las ideas sino de las prácticas y los comportamientos de todas las personas que componen la entidad. Nuestros valores, nuestros comportamientos y nuestros logros nos dotan de identidad. Siempre debe existir una coherencia entre los fines que se buscan y los medios que se emplean para alcanzarlos

1. Comportamiento (ético)
2. Misión, visión y valores
3. Calidad/Eficacia

### 2. Equidad:

Un buen gobierno deberá actuar facilitando la participación de las partes interesadas<sup>4</sup>, teniendo en cuenta sus necesidades, generando un clima de cuidado y velando porque haya una distribución de poder que garantice lo anterior.

En este sentido, el manejo y accesibilidad de la información es un factor clave para un buen gobierno, y un elemento fundamental para una

<sup>2</sup> Entendida de manera global: es económicamente viable y cumple los objetivos que se plantea con preferencia los objetivos de transformación social

<sup>3</sup> Más allá de lo que hacen/realizan los órganos de gobierno establecidos (juntas, patronatos): participan todas las personas que allí trabajan, los destinatarios de la acción y sociedad civil afectada por su actuación

<sup>4</sup> Partes interesadas serían todas las personas involucradas y afectadas por la actividad de la entidad, teniendo en cuenta distintos niveles de relación: Involucradas orgánicamente (órganos de gobierno, personal remunerado, personal voluntario, personas socias), involucradas en análisis y actividades (personas destinatarias de las actividades y acciones, o entidades socias o aliadas)

adecuada rendición de cuentas. Un buen gobierno ha de responder de lo que hace.

1. Información y Rendición de cuentas
2. Distribución de poder
3. Participación de las partes interesadas

### 3. Sostenibilidad/responsabilidad:

Un buen gobierno se caracteriza el conjunto de actuaciones encaminadas a garantizar que las actividades emprendidas por la organización para el cumplimiento de su misión, tengan continuidad a lo largo del tiempo, con comportamientos responsables, desde las perspectivas económica, ambiental y social.

1. Medioambiental
2. Económico financiero
3. Riesgos
4. Alianzas y colaboración

## Documentos de referencia

A partir de la definición de Buen Gobierno y transparencia dada, realizamos un primer análisis de los 4 documentos que sirven de referencia para la elaboración de esta guía.

<p><b>Norma ONG Calidad versión 5</b></p>	<p>La Norma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Está basada en unos principios: Dignidad humana, orientación hacia las personas, defensa de derechos...</li> <li>● Da directrices generales sobre cómo ha de comportarse, organizarse y actuar para ser organización de calidad.</li> <li>● Incluye alguna referencia a lo medioambiental y enfoca los cuidados desde las relaciones entre trabajadores/as. Estas referencias giran alrededor de dos directrices generales: a) “todo ha de girar en torno a los intereses y necesidades de las partes interesadas”; y b) “cumpliendo la legalidad vigente”</li> </ul>
---	---

<p><b>Herramienta de transparencia y Buen Gobierno</b></p>	<p>Esta herramienta permite contar con la definición de un conjunto de indicadores de transparencia y buen gobierno de las ONG, en un ejercicio de autorregulación. En lo orgánico centran la revisión de buen gobierno en la composición y funcionamiento de la Junta/patronato con aspectos concretos. Fuera de estos ámbitos, busca asegurar la participación de todas las partes interesadas partiendo de enunciados generales a diferencia de lo concreto de lo referido a la Junta o patronato.</p> <p>Toca muy brevemente los temas medioambientales, y en relación a los cuidados entre las personas lo refiere al marco legal vigente.</p> <p>En la responsabilidad de sus compras o contratación de servicios apela a códigos al margen de este documento (el código de compras de la CNV y el código ético de las entidades del tercer sector, dos documentos de muy distinto calado y orientación).</p>
<p><b>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ODS</b></p>	<p>La agenda 2030 señala objetivos generales relacionados con el bienestar global de la población.</p> <p>Debemos tener bien presentes esos objetivos en la estructuración de las organizaciones del sector social, cuyos objetivos debieran incluir algunos o muchos de los que están en esa agenda</p> <p>En concreto tiene especial interés los objetivos: 3, 4, 5, 7, 8, 11 y 12.</p>
<p><b>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno</b></p>	<p>Es un documento de carácter obligatorio para las entidades del sector público, pero afecta también a muchas organizaciones del sector social que reciben financiación de las anteriores, a partir de ciertos límites aplicables según los casos. (En general entidades con más de un 40% de su financiación procedente de fondos públicos o con más de 100.000 euros anuales de fondos procedentes de lo público).</p> <p>Incluye una detallada enumeración de las normas que obligan a cumplir.</p> <p>Define bastante bien, con criterios claros, los rasgos que caracterizan la transparencia y cómo ha de ser la gobernanza para que haya un buen gobierno de acuerdo a la ley.</p> <p>Afecta a las organizaciones que desarrollan actividades de relevancia pública y sólo a sus altos cargos, para los que establece un duro régimen de sanciones y a todas aquellas que dependen en un porcentaje significativo de subvenciones públicas, según art. 3. b)</p>

## Factores clave y documentos de referencia

### 1. Identidad:

Un buen gobierno demuestra el cuidado de una identidad común, no eliminando las diferencias, sino a partir de una visión y unos valores compartidos, valores que respetan esa diversidad y construcción conjunta de la identidad. Una identidad no solo de las ideas sino de las prácticas y los comportamientos de todas las personas que componen la entidad. Nuestros valores, nuestros comportamientos y nuestros logros nos dotan de identidad. Siempre debe existir una coherencia entre los fines que se buscan y los medios que se emplean para alcanzarlos. Para analizar la propia organización y evaluar el cumplimiento de una identidad propia, debemos fijarnos en cuatro factores fundamentales:

#### 1.1. Misión y valores de la organización

Misión y valores	Una identidad en la que reconocerse necesita ser construida de forma conjunta y ha de tener un horizonte imaginado compartido
Norma de Calidad de las ONG (ICONG)	<p>En relación a la Misión de la Organización, la Norma establece</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Principios:</i> que deberían quedar reflejados en ella como parte de sus fines y orientación de sus acciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enfoque de Derechos (, 2.1.2 <i>Defensa de derechos</i>),</li> <li>○ Apertura e implicación social (, 2.3.6 <i>Apertura e implicación social</i>).</li> <li>○ Relación y cooperación continua con otros actores de la sociedad (2.2.7. <i>Gestión orientada a la misión</i>)</li> </ul> </li> <li>● <i>Requisitos formales en la formulación:</i> recoger los objetivos fundacionales y las personas o colectivos hacia quienes va dirigida la organización ( 3.1.3 <i>Requisitos de la documentación</i>)</li> </ul>
Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno (versión ONG y Acción Social)	<p>Los indicadores establecen pautas en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>La visibilidad y publicidad</i> que ha de tener la Misión, visión y valores de la organización (<i>Indicadores de Transparencia Bloque 2 TR, 2.1, 2.2, 2.3</i>),</li> <li>● <i>El contenido:</i> indicaciones formales de lo que tiene que reflejar en relación a la evolución histórica de la organización, en la línea de la Norma: Año de constitución, motivación, fundadores e hitos (<i>Indicadores de Transparencia Bloque 2</i>)</li> </ul>

	<p>TR2.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Elaboración y revisión:</i> Pautas sobre cómo ha de ser elaborada (también la visión y los valores) y cada cuánto ha de ser revisada: periódicamente cada 10 años y elaborada con representación del órgano de gobierno, personal remunerado y voluntario y personas beneficiadas ( <i>Indicadores de Buen Gobierno Bloque 2 BG 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6</i>)</li> </ul>
Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS)	Los objetivos del milenio son declaraciones generales distinguidas por sectores de intervención. Son un marco de referencia que puede inspirar la elaboración de la Misión, visión y valores de la organización, haciendo más hincapié en aquellos que se relacionen más con el objeto de la organización. Se le puede prestar especial atención por su carácter más general (y que afectará a más entidades) a los objetivos 3, 4, 5, 7, 8, 11, 12 y 16, pero todos ellos son siempre un referente
Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno	La ley de transparencia no dice nada específico sobre la misión y sí que habla de los valores que deben regir los comportamientos y de los altos cargos en el gobierno de una organización (ver 1.2. Comportamiento ético)

### Más allá de los documentos referenciales

Si bien la elaboración de la misión de forma participada por todas las partes interesadas es un requisito necesario para un buen gobierno tal y como se establece en este documento, cómo se entienda “participada” marcará mucho la diferencia entre un tipo de gobierno y otro. Valga como ejemplo, para la elaboración de la Misión, visión y valores se pueden seguir dos procedimientos que, si bien cumplirían lo establecido en los documentos de referencia, reflejarían formas de gobierno muy distintas: a) Un procedimiento que parte de un documento elaborado por la junta/patronato, presentado a un representante de cada uno de los sectores de partes interesadas para comentarios, y que luego es la junta/patronato la que decide qué comentarios se incorporan y cuál es la versión final; b) un procedimiento en el que se recogen propuestas e ideas de las partes interesadas, se hace un primer borrador por una comisión delegada, se presenta al ámbito en el que están todas las partes representadas, incluida la junta o patronato, se revisan y aprueban los comentarios en este espacio de representantes y por último, la junta/patronato solo ratifica.

Por otra parte, dada la tendencia a delegar eludiendo niveles más exigentes de participación, es necesario un planteamiento más proactivo en la

articulación de la participación (esto se aborda con más detalle en la sección dedicada a *participación de las partes interesadas*)

Nos preguntamos

¿Hasta qué punto se puede admitir la diversidad dentro de la propia organización?

¿Qué peso tiene cada parte interesada en la definición?

¿Es necesario y/o importante ofrecer una definición abierta y amplia de la identidad?

## 1.2 Comportamiento ético

<b>Comportamiento ético</b>	<b>Nuestras formas de hacer compartidas nos definen tanto o más que nuestros valores, son la traducción de los mismos en acciones, tanto hacia dentro de la organización como hacia afuera. Nuestra identidad es lo que decimos y lo que hacemos.</b>
Norma de Calidad de las ONG (ICONG)	<p>En relación al comportamiento ético de la entidad y la coherencia entre sus ideas y sus prácticas a la hora de construir la identidad conjunta, la Norma establece varios principios que han de orientar sus prácticas, algunas pautas concretas para elegir y pautas generales para ejecutar dichas prácticas y un deseo sobre cómo ha de comunicarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Principios orientadores: Profesionalidad (incluyendo una dimensión ética y personal además de técnica), Solidaridad (haciendo hincapié en el apoyo mutuo y la corresponsabilidad) y Confianza (desde la perspectiva de generar confianza en la sociedad por su coherencia, no tanto a nivel interno): (2.2.4 <i>Profesionalidad</i>; 2.3.1 <i>Solidaridad</i>; 2.3.2 <i>Confianza</i>; 2.3.3. <i>Transparencia</i>)</li> <li>● Pautas para elegir: coherencia con su misión, capacidad técnica, viabilidad financiera 3.2.5 <i>Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios</i>).</li> <li>● Pautas generales para ejecutar: necesidades de las partes, derechos humanos, seguridad, medio ambiente y marco legal (3.4.1. <i>Definición de características de calidad y - 3.4.2 Realización de proyectos, servicios y productos</i>)</li> <li>● Deseo sobre su comunicación: de acuerdo a un catálogo de compromisos éticos (sin definir) (3.4.3. <i>Derechos y</i></li> </ul>

	deberes de los clientes finales 3.5.4 Comunicación interna y externa)
Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)	<p>En los Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno hay tres ámbitos relacionados con el comportamiento: Valores y principios, Economía, personas de la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Valores y principios:</i> Establecen la necesidad de incluir referencias a la misión, visión y valores en la planificación, seguimiento y evaluación (<i>Bloque 3 BG 3.2, BG 3.8</i>) incluyendo como referencia las <a href="#">recomendaciones éticas del tercer sector de Acción Social</a>, y establece de forma genérica un nivel mínimo de valores y principios que han de cumplir las empresas con las que se colabora (<i>Bloque 6 BG 6.5</i>)</li> <li>● <i>Economía:</i> Establecen que hay que señalar explícitamente en la planificación y seguimiento los principales criterios de ingresos públicos y privados (<i>Bloque 4 BG 4.6</i>). La política de inversión financiera ha de estar por escrito y aprobada por el órgano de gobierno, y esta ha de tener como mínimo las previsiones del código de conducta de la CNMV, para entidades No Lucrativas para inversiones temporales (<i>Bloque 4 BG 4.5</i>)</li> <li>● <i>Personas:</i> En las políticas de gestión de personas se ha de hacer mención expresa a evitar cualquier tipo de discriminación (<i>Bloque 5 BG 5.3</i>)</li> </ul>
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ODS	<p>No hace grandes aportaciones en este campo, aunque es bien cierto que los objetivos antes seleccionados para hablar de los valores, deben convertirse en ideas reguladoras del comportamiento ético de las organizaciones del tercer sector. Por ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetivo 1: Acabar con la pobreza</li> <li>● Objetivo 3: Llevar una vida saludable</li> <li>● Objetivo 5: Promover una educación inclusiva</li> <li>● Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas ...</li> </ul>
Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información	<p>La ley de transparencia incluye un buen repertorio de exigencias concretas de actuación de las personas que forman parte de los altos cargos de gobierno en una organización. Está en el Título II: el artículo 26 habla de los principios que deben caracterizar el comportamiento de dichas personas, y el 27 al 32 de infracciones y sanciones para quienes no los cumplen.</p>

pública y buen gobierno	
-------------------------	--

### Más allá de los documentos referenciales

Tanto la Norma como los indicadores hacen referencia a la coherencia que han de tener la misión, los valores y todos los principios que fijamos como organización con los documentos que han de guiar nuestras prácticas cotidianas (selección, ejecución, comunicación, planificación, gestión económica). Enunciar cómo queremos hacer las cosas es necesario para un buen gobierno, pero no sería suficiente si no se establecen herramientas que nos digan como lo hemos hecho realmente. Nuestro comportamiento no se mide por lo que queremos y pensamos hacer, sino por lo que realmente hacemos. Un buen gobierno de acuerdo a este documento no se mide sólo en relación a cómo prepara su acción, sino a las consecuencias de sus actos. Esto incluiría las relaciones entre las personas que forman parte de la entidad y la coherencia interna en su forma de organizarse (cómo somos por dentro dice mucho de cómo somos por fuera y cómo se genera esa identidad). En este sentido los indicadores dan alguna idea (y el espíritu general de todos los documentos hablan de participación, pero para el objeto de un buen gobierno haría falta algo más).

En todo caso, tendría mucho sentido elaborar este factor teniendo en cuenta también el documento *Recomendaciones éticas del tercer sector de acción social*, que ofrece un enfoque exhaustivo de las normas éticas que deben ser tenidas en cuenta

### Nos preguntamos

**¿Qué hacemos cuando hay conflictos de valores? (Conflictos entre los principios que han de orientar nuestros comportamientos)**

**¿Qué capacidad tenemos de prever las consecuencias de nuestras decisiones y los daños colaterales que puedan provocar?**

**¿Cuánto dice de nuestro comportamiento la manera que tenemos de afrontar y gestionar los conflictos?**

**¿Cómo se aplican los principios generales en organizaciones concretas o en situaciones muy específicas? ¿Bastan los factores que señalan los documentos de referencia aquí presentados?**

### 1.3 Calidad y eficacia

<p><b>Calidad y eficacia</b></p>	<p><b>Una organización se plantea unos objetivos específicos y debe ofrecer unos resultados o productos con eficacia, eficiencia y calidad.</b></p>
<p>Norma de Calidad de las ONG (ICONG)</p>	<p>La Norma eleva la calidad y la eficacia al nivel de los principios que han de guiar la práctica de las entidades ( 2.2.5 <i>Eficacia y eficiencia</i>; 2.2.6 <i>Mejora continua</i>; 2.2.1. <i>orientación a las partes interesadas</i>), y da pautas concretas y claras sobre cómo ha de entenderse la calidad y la eficacia en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Diseño del mecanismo de control</i>: En la Norma se establece que hay que definir y planificar los procesos y la relación entre ellos (3.3.3. <i>Definición y planificación de los procesos</i>) y establece que el control de la calidad de la entidad ha de tener unos objetivos propios y se dan los elementos que se tendrán en cuenta en su elaboración (Ej.: La misión, las necesidades de las partes interesadas... 3.3.4 <i>Establecimiento de los objetivos de calidad</i>). La Norma exige que se defina calidad en coherencia con la misión, las necesidades de los clientes y la legalidad vigente ( 3.4.1), y la necesidad de adoptar el ciclo de mejora continua</li> <li>● <i>Sistema de seguimiento y evaluación</i>: Del propio sistema de calidad, dando datos concretos que han de tenerse en cuenta y ejemplos de las fuentes de dichos datos (Ej.: resultados a través de auditorías externas, o nivel de satisfacción a través de encuestas: 3.1.3 <i>Revisión y supervisión del sistema de gestión de calidad</i>). La Norma indica que se debe medir para tener en cuenta el resultado de los procesos (, 3.6.1. <i>Rendimiento de los procesos</i>) y que ha de tenerse una trazabilidad de todos los procesos (3.1.4 <i>Control de los registros</i>).</li> <li>● <i>Documentación (Requisitos y control)</i>: Establece la necesidad de tener una documentación que defina el proceso de control de calidad (3.1.3 <i>Requisitos de la documentación</i>) y unas pautas generales de cómo se ha de controlar toda la documentación de la organización (3.1.4 <i>Control de la documentación</i>).</li> </ul>
<p>Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)</p>	<p>No hay indicadores específicos en relación a la calidad y la eficacia. Los hay en relación a planificación, seguimiento, gestión económica... y varios de estos podrían leerse en clave calidad y eficacia (ver secciones correspondientes).</p>

<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS</p>	<p>Toda la propuesta de los objetivos del milenio está vinculada a un proceso permanente de revisión de cumplimiento de los objetivos. Esto es, utilizando los indicadores permanentes, averiguar en qué medida se están cumpliendo. El apartado <b>Seguimiento y examen</b>, desde el punto 72, que inicia el apartado y lo deja claro, hasta el 77</p> <p>En el 16.6 señala el espíritu de revisión de cumplimiento tenga un reflejo orgánico en las entidades: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.</p>
<p>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno</p>	<p>Estas actuaciones exigidas en la ley pueden, sin duda, ser fundamentales para garantizar la calidad y la eficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Informar es una obligación de los titulares y es un derecho de los usuarios o personas interesadas y/o afectadas</li> <li>● Hay que hacerlo en las páginas web “de una manera clara, estructurada y entendible para los interesados y, preferiblemente, en formatos reutilizables”</li> <li>● Debe ser “de acceso fácil y gratuito y estará a disposición de las personas con discapacidad”</li> </ul>

### Más allá de los documentos referenciales

Cuando hablamos de ser eficaces, y de serlo con calidad en organizaciones dedicadas a la transformación social, (existimos porque queremos mejorar la sociedad en la que vivimos) hablamos de tener un impacto notable en nuestros contextos de intervención y a través de mecanismos coherentes con aquello que perseguimos. En los cuatro documentos se hace hincapié en los mecanismos de seguimiento, evaluación y comunicación de cumplimiento de objetivos como una de las maneras de velar por esta calidad y eficacia, pero ¿cómo aseguramos esos resultados en las formas de hacer? ¿Cómo aseguramos que esos resultados están realmente transformando nuestros contextos? ¿Cómo medimos el impacto de nuestras acciones? (entendiendo el impacto como una de las formas de medir la calidad, hay una carencia generalizada para establecer qué entendemos por impacto y por indicadores de impacto porque esto es lo más difícil de comprobar). De nuevo, al igual que en el ámbito de la coherencia, estamos hablando de las consecuencias de nuestras acciones como algo relevante a la hora de medir un buen gobierno.

Nos preguntamos

**¿Cuándo hablamos de calidad y de eficacia, hablamos de impacto en la transformación de nuestros contextos?**

**¿Son suficientes los mecanismos de seguimiento para medir nuestro impacto? ¿Es posible medir el impacto atribuyéndonos la parte correspondiente que realmente ha influido en el éxito de procesos complejos y multifactoriales?**

**¿Nuestras evaluaciones están midiendo impacto o solo miden cumplimiento de los resultados que nos habíamos fijado? ¿Estos resultados implican una transformación del contexto o reflejan solo un cumplimiento de actividades?**

**¿Son los medios que empleamos para conseguir algo coherentes con ese algo que queremos conseguir?**

## 2. Equidad:

Un buen gobierno deberá actuar facilitando la participación de las partes interesadas, teniendo en cuenta sus necesidades, generando un clima de cuidado y velando porque haya una distribución de poder que garantice lo anterior.

En este sentido, el manejo y accesibilidad de la información es un factor clave para un buen gobierno, y un elemento fundamental para una adecuada rendición de cuentas. Un buen gobierno ha de responder de lo que hace.

### 2.1. Información y Rendición de cuentas

<b>Información y Rendición de cuentas</b>	<b>Un buen gobierno exige que los responsables de tomar decisiones dispongan de información clara y tengan voluntad personal de informarse (el derecho y el deber de estar informado), y ha de fijar mecanismos de rendición de cuentas (justificar periódicamente que se está realizando bien el trabajo que se tiene encomendado) ante las partes interesadas</b>
Norma de	La Norma fija la Rendición de Cuentas como uno de los principios orientadores del buen Gobierno y define con claridad lo que

<p>Calidad de las ONG (ICONG)</p>	<p>entiende por rendición de cuentas ( 2.3.4 <i>Rendición de cuentas</i>), refiriéndose a un conjunto de actividades y documentos que han de servir a este propósito: da una información general sobre los requisitos de la documentación que se debe tener ( 3.1.3 <i>Requisitos de la documentación</i>); establece la información que debe contener la memoria anual ( 3.5.4 <i>Comunicación interna y externa</i>); establece mecanismos para la ordenación y supervisión de los resultados globales ( 3.2.4. <i>Revisión y supervisión del SGC</i>); y marca la necesidad de una auditoría interna, estableciendo algunas pautas orientadoras para la misma (- 3.6.3 <i>Auditorías internas</i>)</p>
<p>Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)</p>	<p>Establecen con bastante claridad todos aquellos documentos que han de ser visibles para cualquier persona (planificación, memoria, cuentas... <i>bloque 4 TR: Planificación y rendición de cuentas del TR 4.1, al TR 4.10</i>) y añade información en relación a cuándo pasar una auditoría externa (<i>Bloque 4 BG 4.4 Gestión económica</i>) y fija la necesidad de tener la trazabilidad de los fondos, sin detallar cómo (<i>Bloque 4 BG 4.7 Gestión económica</i>)</p>
<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se necesitarán datos desglosados de calidad, accesibles, oportunos y fiables para ayudar a medir los progresos y asegurar que nadie se quede atrás, ya que esos datos son fundamentales para adoptar decisiones             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 17.18 aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales</li> <li>○ 17.19 De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto,</li> </ul> </li> <li>● “Los procesos de seguimiento y examen a todos los niveles se guiarán por nueve principios: 74.</li> <li>● un proceso sistemático de seguimiento y examen en los distintos niveles, (47-48), para el que son necesarios datos desglosados de calidad, accesibles, oportunos y fiables para ayudar a medir los progresos y que nadie quede atrás             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica</li> </ul> </li> <li>● Un marco de seguimiento y examen sólido, voluntario, eficaz, participativo, transparente e integrado (72,)</li> </ul>

Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno	La ley de transparencia alude al Capítulo IV, Rendición de Cuentas, de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria. Cabe suponer que, en la medida en que estas entidades reciben fondos públicos, estarán sometidas a los mismos controles rigurosos.

Más allá de los documentos referenciales

La información debe compartirse para facilitar que las personas puedan de hacer valer el propio punto de vista en la gestión y resolución de los problemas. Igualmente importante es rendir cuentas de la gestión realizada ante todas las personas implicadas en el proyecto. Como en otros ámbitos, no solo es importante generar el marco que favorece una información y unos informes de gestión claros y precisos, también es importante potenciar la capacidad de que las personas afectadas ejerzan el derecho a estar informadas.

Nos preguntamos

**¿Rendir cuentas solo es informar? ¿No tendríamos que tener pensadas las consecuencias de no cumplir? ¿Qué relación establecemos entre lo que hacemos y las consecuencias de lo que hacemos?**

**No sólo es difícil informar bien y hacerlo siempre. Es igualmente difícil ejercer el derecho a estar informados. ¿Aceptamos como buena, quizá por comodidad, la dejación del ejercicio de este derecho? ¿No tenemos que fomentar que la gente ejerza ese derecho?**

## 2.2. Distribución de poder

<p><b>Distribución de poder</b></p>	<p><b>La distribución del poder está estrechamente relacionada con la estructura de la organización, los espacios de toma de decisiones y el tipo de decisiones que se pueden tomar en cada espacio y las relaciones entre las personas que componen la organización. Debe tener en cuenta igualmente el empoderamiento de las personas o grupos de personas especialmente vulnerables.</b></p>
<p>Norma de Calidad de las ONG (ICONG)</p>	<p>El apartado de principios orientados hacia la sociedad abarca dimensiones que afectan todas a la distribución del poder en la organización (Solidaridad, confianza, transparencia, compromiso democrático, rendición de cuentas y apertura e implicación social), pero el de solidaridad es el que refleja más explícitamente la filosofía de distribución de poder (hacia dentro y hacia fuera de la organización).</p> <p>Establece unas directrices sobre el estilo del liderazgo y dirección (3.2.1 <i>Compromiso y liderazgo</i>) sus responsabilidades en relación a la Política y objetivos de la organización ( 3.2.2 <i>Política y objetivos</i>), en relación a velar porque haya recursos suficientes para gestionar con calidad ( 3.2.3 <i>Recursos para la calidad</i>), a la toma de decisiones ( 3.2.5 <i>Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios</i>) y a la delegación de funciones dirección ( 3.2.6 <i>Representante de la dirección</i>).</p> <p>Estas funciones (y las del resto de puestos en la organización) han de ser públicas y visibles (3.3.5 <i>Definición de funciones y responsabilidades</i>).</p> <p>Y deben ser clarificados y comunicados los <i>Derechos y deberes de los clientes finales</i>, 3.4.3.</p> <p>Se establece el deber de informar para facilitar la participación (3.5.4 <i>Comunicación interna y externa</i>)</p>
<p>Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y</p>	<p>Se puede ver el tratamiento de la distribución del poder en la organización a partir de lo que se señala en relación al órgano de gobierno, la planificación y la evaluación, y la gestión económica:</p> <p>Órgano de Gobierno y estructura:</p>

<p>Acción Social)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establece claramente cuáles son los elementos en relación a composición y relaciones del órgano de gobierno (Junta/Patronato) que deben ser visibles y accesibles ( <i>Bloque 1 TR órgano de Gobierno: TR 1.1 Composición, TR 1.2 Vinculaciones, TR1.3 Organigrama, TR1.4 Estatutos, TR 1.5 Tablas salariales</i>) y que debe existir en relación a la estructura laboral (<i>Bloque 5 BG 5.4 perfiles y descripción de puestos de trabajo</i>)</li> <li>● Establece criterios de composición y permanencia del órgano de gobierno ( <i>Bloque 1 BG Órgano de Buen Gobierno BG 1.1 a BG 1.6 y Bloque 5BG 5.8</i>)</li> <li>● <i>Establece la equidad de género y promover la participación de las mujeres en el órgano de gobierno (Bloque 1 BG Órgano de Gobierno 1.2)</i></li> </ul> <p>Planificación y evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ha de contar con la participación de muchos de los actores afectados (<i>Bloque 3 BG 3.2</i>), pero la decisión última es del órgano de gobierno (<i>Bloque 3 BG 3.5</i>) así como el seguimiento y la evaluación de la planificación (<i>Bloque 3 BG 3.6 y BG 3.7</i>).</li> </ul> <p>Gestión económica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No dependencia económica de una única fuente (<i>Bloque 4 BG 4.8</i>)</li> </ul>
<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS</p>	<p>No aborda directamente la cuestión de la distribución del poder, pero sí que la tiene presente desde el empoderamiento de las personas más vulnerables: «por ello, esta Agenda refleja las necesidades de todos los niños, los jóvenes, las personas con discapacidad (más del 80% de las cuales viven en la pobreza), las personas que viven con el VIH/SIDA, las personas de edad, los pueblos indígenas, los refugiados y los desplazados internos y los migrantes, entre otros» n. 23, pág. 8</p> <p>En los objetivos se plantea que hay que evaluar la presencia de este tipo de personas y garantizar que son empoderadas en la Meta 5.5, y el objetivo 16.7 queda señalado de forma explícita.</p> <p>Meta 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</p> <p>16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a la necesidades</p>

<p>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno</p>	<p>Presta atención a la posibilidad de que cierta información esté solo en manos de pocas personas, pero pone claros límites: «La aplicación de los límites será justificada y proporcionada a su objeto y finalidad de protección y atenderá a las circunstancias del caso concreto, especialmente a la concurrencia de un interés público o privado superior que justifique el acceso.»</p>
--	---

### Más allá de los documentos referenciales

A nivel de principios orientadores, la Norma fija muchos de los que podrían determinar un buen gobierno desde la mirada de la distribución de poder, pero en general (Norma y Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno) cuando se aterriza en cómo materializar dichos principios, se pone mucho énfasis en el papel de la dirección de la organización, como garante de todos los procesos y la distribución del poder pasa por dicha dirección y/o el órgano de gobierno (Junta o Patronato). Esto puede generar sistemas dependientes de los criterios y desempeño de la dirección (con riesgo de ser sistemas “embudo”). Dos órganos de gobierno estructuralmente iguales pueden tener percepciones muy distintas de la distribución del poder y esto condiciona mucho el tipo de gobierno (y lo buen gobierno que pueda ser). Es muy poco lo que está definido en relación a la rotación de los espacios de dirección y la elección de quienes los ocupan. En relación a la Junta/patronato, da algunas pautas en cuanto al tiempo máximo de permanencia, pero nada en relación a cómo se produce la rotación, los relevos y los nombramientos. En la composición de la Junta sólo establecen criterios de género, parentesco e “independencia” laboral de la propia organización, pero siendo el órgano máximo de gobierno y el único definido no dice nada de cómo ha de ser su elección, ni de qué competencias han de ser necesarias para poder formar parte de él. Tampoco parece tener en cuenta los procesos ascendentes para seleccionar objetivos y decidir el orden del día de las reuniones de gestión:—los flujos que orientan y determinan las decisiones deberían también ser ascendentes.

### Nos preguntamos

**¿Cómo queremos distribuir el poder? ¿Hasta qué punto la distribución del poder de nuestras organizaciones refleja el ideal de sociedad que buscamos?**

¿Es la discriminación positiva una propuesta sólida y coherente para lograr una distribución equitativa de los puestos en los que se goza de un mayor poder?

¿Cuándo las entidades sociales hablan de empoderamiento, a qué proceso realmente se refieren? ¿Está eso previsto en las estructuras y formas de funcionar o es solo un lema?

¿Existen procesos de relevos planificados, abiertos y democráticos para garantizar la continuidad más allá de las personas?

### 2.3. Participación de las partes interesadas

<p><b>Participación de las partes interesadas</b></p>	<p>Partes interesadas serían todas las personas involucradas y afectadas por la actividad de la entidad, teniendo en cuenta distintos niveles de relación: Involucradas orgánicamente (órganos de gobierno, personal remunerado, personal voluntario, personas socias), involucradas en análisis y actividades (personas destinatarias de las actividades y acciones, o entidades socias o aliadas). El espíritu de los referenciales escogidos da una especial relevancia al personal voluntario y a los beneficiarios de la actividad cuando se refiere a partes interesadas.</p>
<p>Norma de Calidad de las ONG (ICONG)</p>	<p>Tanto en la parte dedicada a principios orientadores como en los apartados vinculados a las prácticas de la entidad se hace mucho énfasis en el deber de asegurar la participación de las partes interesadas para la satisfacción de sus necesidades, el cumplimiento de sus derechos y su dignidad. Se describe en general todas las fases y ámbitos de la organización en las que tiene que estar contemplada esta orientación hacia las partes interesadas y se fija como se han de registrar las necesidades de estas partes interesadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Principios: Prácticamente todos los principios señalan la necesidad de implicación de las partes interesadas en el funcionamiento de la entidad. De forma más directa: 2.1.3. Orientación a cada persona, 2.2.1. Orientación a las partes interesadas, 2.2.2. Valor del voluntariado y 2.2.3. Participación.</li> <li>● Prácticas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de necesidades (3.1.1. <i>Necesidades de los clientes y otras partes interesadas</i>)</li> <li>○ Relación con las partes interesadas (3.3.7)</li> <li>○ Derechos y deberes de los clientes (3.4.3). Refiriéndose a destinatarios finales</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales (3.3.6)</li> <li>○ Comunicación interna y externa (3.5.4)</li> <li>○ Rendimiento y satisfacción ( 3.6.2, 3.7.2)</li> </ul> <p><i>Se establece que la participación del personal voluntario, remunerado y clientes afines ha de estar bien definida ( 3.3.6)</i></p>
<p>Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)</p>	<p>Desde los indicadores se mide la claridad con la que una entidad define quienes son sus partes interesadas y explicita la necesidad de que estos datos (numéricos y cualitativos) sean accesibles y visibles (Los de partes interesadas internas y externas; personal, voluntariado, socios, redes, financiadores...) (<i>Bloque 3 TR; Base social y apoyos, del TR 3.1 al TR 3.5</i>)</p> <p>Se señala la necesidad de tener documentos o procedimientos para clarificar las funciones, los derechos, los criterios de selección, las compensaciones sociales y la necesidad de formación del personal contratado y voluntario de la organización (<i>Bloque 5 Personas: Del BG 5.1 al BG 5.6</i>)</p> <p>Se señala la necesidad de definir también la relación con los partenariados, sin entrar a plantear cómo ha de ser esta relación (<i>Bloque 6: BG 6.1, BG 6.5, BG 6.6, BG 6.7</i>)</p>
<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS</p>	<p>Es importante conseguir que las partes interesadas, de la propia empresa o de los destinatarios de su actuación y los colaboradores externos, asuman los planteamientos de la empresa como algo propio. Los objetivos de la empresa, volcados a la acción y transformación, social, lo ponen más fácil</p> <p>Puede servir algunas de las indicaciones para celebrar foros de discusión, recurriendo también a procedimientos on-line. n- 70, pág. 34-35</p>
<p>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen</p>	<p>Tiene que publicar y difundir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● información relativa a las funciones que desarrollan, la normativa que les sea de aplicación, así como a su estructura organizativa</li> <li>● los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijen objetivos concretos, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución. Su grado de cumplimiento y resultados deberán ser objeto de evaluación y publicación periódica.</li> </ul>

gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratos, convenios, subvenciones, presupuestos, cuentas, salarios, compatibilidades, declaraciones de bienes, estadísticas, bienes inmuebles de los que sean propietarios.</li> </ul>
----------	--

### Más allá de los documentos referenciales

Se hace más hincapié en el sobre qué tiene que haber participación (al menos en la Norma que es una declaración de principios, detallando ámbitos en los que han de reflejarse), pero no se hace casi referencia al cómo (en el caso de los indicadores no se hace ninguna mención al cómo ha de ser esta participación, ni siquiera en los ámbitos en los que la norma es clara, como en la definición de la Misión, la detección de necesidades, etc... Los indicadores sólo miden resultados, es decir, si hay misión, si hay documento de detección de necesidades, pero no cómo han sido elaborados). El tipo de participación que tengamos en una entidad, al igual que el modelo de distribución de poder que se tenga, define mucho la organización de la entidad y se pueden encontrar dos modelos muy distintos que digan que son participativos y de poder distribuido (la participación puede ser meramente informativa, o llegar a significar una alta implicación en la toma de decisiones). El modelo escogido afectaría mucho a la forma de gobierno, y por lo tanto a la forma de entender el buen gobierno y ninguno de los documentos referenciales define cómo ha de ser esta participación que haga posible llegar a tener un mejor gobierno.

### Nos preguntamos

**¿Quiere realmente la gente participar o prefiere delegar?**

**¿Son las personas que ocupan puestos de responsabilidad: a) directivos; b) representantes; c) delegados; d) mandatarios?**

**Independientemente de lo que sean, ¿cómo acceden a esos puestos? ¿Deben rotar cada uno o dos períodos de mandato?**

**¿Existen diferencias en las condiciones laborales entre quienes ejercen cargos y quienes no los ejercen?**

**La cercanía y las relaciones cuidadas son claves para la participación ¿es necesario arbitrar medidas que garanticen un buen clima interpersonal?**

### 3. Sostenibilidad/responsable:

Un buen gobierno se caracteriza el conjunto de actuaciones encaminadas a garantizar que las actividades emprendidas por la organización para el cumplimiento de su misión, tengan continuidad a lo largo del tiempo, con comportamientos responsables, desde las perspectivas económica, ambiental y social.

#### 3.1. Medioambiental

<b>Medioambiental</b>	<b>La relación de la organización con su entorno (local y global), de las personas que forman la organización entre sí y con su entorno, desde una visión de interdependencia entre las personas, y las personas y el medio.</b>
Norma de Calidad de las ONG (ICONG)	La Norma sólo recoge una declaración genérica diciendo que se tendrá en cuenta el medioambiente en el desarrollo de actividades, proyectos, servicios y productos ( 3.4.2 Realización de proyectos, servicios y productos)
Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)	<p><i>Se solicita la existencia de una política de gestión institucional aprobada por el órgano de gobierno Bloque 6 Grupos de Interés BG 6.3)</i></p> <p>Chequea la existencia de criterios medioambientales sin especificar cuáles son ( <i>Bloque 6 Grupos de Interés BG 6.3</i>) y señala la necesidad de regular la relación con otras empresas siguiendo la legalidad vigente en materia medioambiental (<i>Bloque 6 Grupos de Interés BG 6.5</i>)</p>
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS	<p>La empresa debe contribuir a fomentar un conjunto de aspiraciones, entre las que destaca (punto 9, pág.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● un mundo en que la democracia, la buena gobernanza y el estado de derecho, junto con un entorno nacional e internacional propicio, sean los elementos esenciales del desarrollo sostenible, incluidos el crecimiento económico</li> </ul>

	<p>sostenido e inclusivo, el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza y el hambre;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● un mundo en que el desarrollo y la aplicación de las tecnologías respeten el clima y la biodiversidad y sean resilientes;</li> <li>● un mundo donde la humanidad viva en armonía con la naturaleza y se protejan la flora y fauna silvestres y otras especies de seres vivos.</li> </ul>
<p>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno</p>	<p>Solo una alusión: «La protección del medio ambiente puede justificar denegar el acceso a alguna información». (art. 14)</p>

### Más allá de los documentos referenciales

Aunque establezcamos la sostenibilidad como algo esencial en el desarrollo de un buen gobierno, lo hacemos desde una perspectiva muy antropocéntrica (nuestra propia organización), sin relacionar la sostenibilidad de nuestra organización con la de nuestro entorno, o al menos sin desarrollarla en los marcos normativos o documentos reguladores (más allá de una declaración de principios). Es difícil diferenciar en la práctica nuestro funcionamiento económico, social y ambiental (están fuertemente interconectados), pero es fundamental que un buen gobierno lo sea también hacia su entorno. ¿Por qué nos cuesta desarrollar esta parte? ¿Por qué si bien en otros aspectos como los órganos de gobierno o la participación somos capaces de desarrollar más lo que tenemos que hacer y en lo medioambiental fijamos lo legal como marco regulador? ¿Es nuestro contexto legal suficientemente garantista de la protección de nuestro entorno?

### Nos preguntamos

**¿Se puede tener un buen gobierno que no lo sea para su entorno? Al nivel de conciencia actual sobre impactos en nuestro entorno. ¿Ponemos en marcha las medidas necesarias para tenerlo en cuenta en nuestra organización?**

Si no las ponemos, ¿se debe a dificultades económicas/orgánicas o culturales (falta de costumbre o resistencia al cambio)?

### 3.2. Económico financiero

<p><b>Económico financiero</b></p>	<p><b>Es uno de los aspectos delicados de una organización: se necesita financiación para iniciar y mantener una organización de este tipo y se necesita también una economía saneada, es decir, en la que los ingresos sean algo superiores a los gastos. Esos superávit deben destinarse a mejorar la prestación de los servicios y ampliar la actuación de la propia organización.</b></p>
<p>Norma de Calidad de las ONG (ICONG)</p>	<p>Se señala la necesidad de que la organización se gestione económicamente atendiendo a criterios de calidad, eficacia, eficiencia, transparencia y coherencia con sus valores (2.2.5. <i>Eficacia y eficiencia</i>, 2.3.2. <i>Confianza</i>, 2.3.3. <i>Transparencia</i> y 2.3.4. <i>Rendición de cuentas</i>). Esto se expresa de forma genérica para la selección de compras y proveedores (3.5.2 <i>Gestión de las compras</i>) y se detallan más los sistemas de planificación, previsión, seguimiento y evaluación que hay que contemplar (3.5.3 <i>Gestión económica</i>).</p> <p>La norma también señala la inversión mínima: «3.2.3. La dirección debe asegurar y verificar que se han proporcionado los recursos apropiados para implantar las políticas y alcanzar los objetivos establecidos en cada área incluida en el sistema de gestión de calidad.»</p>
<p>Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingresos públicos o privados: Expresan la importancia de estimar los ingresos en función de su procedencia (público o privada) (<i>Bloque 3 Planificación y evaluación BG 3.4</i>).</li> <li>● Control por el órgano de gobierno: Determina la obligación del órgano de gobierno de controlar la previsión de presupuesto anual y el informe de liquidación anual (<i>Bloque 4 Gestión Económica BG 4.1 y BG 4.2</i>)</li> <li>● Evitar acumulación de activos y tesorería: Da una pauta de control de la acumulación (<i>Bloque 4 Gestión Económica BG 4.9</i>)</li> </ul>

<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS</p>	<p>No hay aportaciones</p>
<p>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno</p>	<p>Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera impone sanciones a quienes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● a) comprometan gastos;</li> <li>● b) liquiden obligaciones y ordenen pagos sin crédito suficiente para realizarlos o con infracción de lo dispuesto en la normativa presupuestaria;</li> <li>● c) no justifiquen la inversión de los fondos a los que se refiere la normativa presupuestaria equivalente.</li> </ul> <p>Lo desarrolla en el Artículo 28. Infracciones en materia de gestión económico-presupuestaria en el que se mencionan 19 infracciones [de la a) a la p)]</p>

### Más allá de los documentos referenciales

Insertos en un mundo económico en el que lo que impera es la competitividad y la prioridad de obtener resultados desde una visión productivista económica no es nada sencillo llevar a buen puerto una viabilidad económica y financiera de un proyecto alternativo. Mucho menos si, como es lógico, se aceptan condiciones laborales que garantizan un trabajo y un salario dignos. En algunos casos la competitividad y con ello la viabilidad económica, pueden resentirse seriamente. De ahí tanto la importancia como la dificultad de prestar atención a alcanzar una situación de equilibrio en este punto.

En los documentos referenciales se hace hincapié en la acumulación y el control financiero (clave en gobierno no especulativo). Este apartado se complementa con algunas referencias a la coherencia de nuestros principios con la selección de proveedores y servicios (pero de forma muy general). El tipo de gestión económica determina de forma crucial, el modelo de gobierno y las consecuencias de sus actos. Aspectos como los modelos de endeudamiento (líneas de crédito) o relación con la banca podrían desarrollarse en la línea de gestión económica o coherencia ética.

Vinculado a los riesgos (riesgos económicos) y a la coherencia, un buen gobierno también se caracteriza por el trato que les da a las personas que

forman parte de la organización tanto voluntaria como remunerada. En el primer caso, la visión de tener personas participantes como una inversión social en la organización y no como un gasto condiciona la forma de gobernar, y en el segundo caso este trato va muy relacionado con las relaciones laborales, un nivel de salario adecuado y una justa compensación en los casos de despido (por ejemplo, entidades que deciden llevar la coherencia a la aplicación de la máxima compensación sea cual sea el motivo del despido son entidades con una medición de riesgos y una orientación de gobierno distinta de entidades que aplican los mínimos establecidos por la ley).

Nos preguntamos

**¿Tenemos claro que las organizaciones con las que nos relacionamos cumplen suficientemente bien con las exigencias que consideramos fundamentales?**

**¿Accedemos a las entidades financieras comerciales habituales o trabajamos solo con las que ofrecen garantías de ser éticamente respetables?**

**¿Existen claras diferencias salariales? Si es así, ¿Cómo se justifican?**

**¿Qué implica la diversificación de la financiación en términos de privatizar el sector? ¿Cuánto nos condiciona en nuestra forma de goberarnos y organizarnos orientarnos hacia la obtención de financiación privada? ¿Cuánto condiciona a nuestro sector en relación a la posible pérdida del derecho a un tercer sector público?**

### 3.3. Riesgos

<b>Riesgos</b>	<b>Tanto en la elaboración de los planes de trabajo como en la ejecución de los mismos hay que evaluar muy bien los posibles riesgos que se asumen, ampliando la perspectiva para incluir entre esos riesgos los posibles daños colaterales que se deriven de la propia actividad.</b>
----------------	--

<p>Norma de Calidad de las ONG (ICONG)</p>	<p>Más allá de la planificación y evaluación general (que no señala nada especial en relación a los riesgos) la Norma sí que contempla de forma genérica que hay que prever los cambios (3.3.2 <i>Planificación de los cambios</i>).</p> <p>Enfoca los riesgos en el establecimiento de condiciones controladas en la realización de proyectos, servicios y productos (3.4.2 <i>Realización de proyectos, servicios y productos</i> 3.4.1. <i>Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos</i></p> <p>Orienta a un ejercicio por la prevención y gestión de riesgos en las inversiones y apuestas de la entidad realizada desde la dirección con criterios predefinidos; 3.2.5. <i>Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios</i>.</p>
<p>Indicadores de Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)</p>	<p><i>Nada específico</i></p>
<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS</p>	<p>8-8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios</p> <p>16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas</p>
<p>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno</p>	<p>Los cargos y trabajadores cumplirán la finalidad exclusiva para la que fueron otorgados y evitarán toda acción que pueda poner en riesgo el interés de todas las partes implicadas</p> <p>No asumir riesgos colaborando con empresas que puedan estar implicadas en actividades delictivas o ilegales</p>

### Más allá de los documentos referenciales

Poco se puede añadir a lo ya comentado en la definición de los riesgos. El problema central radica en que para acometer empresas valiosas y al mismo tiempo difíciles, hay que asumir riesgos, mayores en la medida en que el modelo global que orienta a las organizaciones de este sector se presenta explícita o implícitamente como alternativa moralmente más cuidadosa que el resto de las empresas que funcionan en el marco de la economía política realmente existente. Es casi imposible emprender un proyecto sin asumir riesgos. El problema está en el equilibrio entre riesgos y seguridades.

Si bien ninguno de los referenciales da una idea del significado del riesgo para las organizaciones, será muy conveniente que éstas identifiquen qué riesgos son aplicables a sus proyectos y operaciones y evalúen su posible impacto y la probabilidad de que se produzcan, con el fin de tenerlos en cuenta en el desarrollo de sus actividades.

### Nos preguntamos

**¿Es posible una evaluación rigurosa de los riesgos que se corren?**

**¿Hay riesgos objetivos comunes a todas las entidades que se pueden tipificar?**

**¿Es bueno el gobierno que tiene bien tipificados los riesgos?**

**¿Es bueno el gobierno que, por prudencia, no incurre en ninguno?**

### 3.4. Alianzas y colaboración

<p><b>Alianzas y colaboración</b></p>	<p><b>El buen gobierno de una organización que está orientada por las reglas de la economía sostenible y colaborativa debe plantearse su modelo de relación con las entidades con las que comparte finalidades, actividades e intereses. Esta relación ha de estar basada en la colaboración y complementariedad, no en la competencia, ni tampoco en alianzas encaminadas a potenciar la competitividad, o en acuerdos que alteren las reglas de concurrencia a la</b></p>
---------------------------------------	---

	<p><b>financiación ni a las potenciales líneas de trabajo.</b></p>
<p>Norma de Calidad de las ONG (ICONG)</p>	<p>Todo lo revisado en el factor clave <i>“Participación de las partes interesadas”</i> dentro de la dimensión <i>Equidad</i>, haría referencia a las alianzas y colaboraciones (al ser consideradas las entidades colaboradoras como partes interesadas).</p> <p>Al margen de esto, en la relación con nuestras partes interesadas habría dos ámbitos fundamentales que las definen:</p> <p>¿Quiénes pueden ser mis colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En el factor clave de <i>comportamiento ético</i> dentro de la dimensión <i>Identidad</i> se señala la necesidad de publicar con quienes colaboramos a nivel económico (al menos) y de que estas colaboraciones sean coherentes con nuestra misión y valores.</li> <li>● En el factor clave de lo Económico, dentro de la dimensión de sostenibilidad, se señalan algunos principios reguladores en la selección de proveedores y servicios (si a estos podemos incluirlos en las alianzas y colaboradores) y la necesidad de publicar quienes son (de nuevo al menos en lo económico).</li> <li>● En el factor clave <i>Distribución de poder</i> de la dimensión <i>Equidad</i> se señala que es el órgano de gobierno el último responsable en determinar con quienes establecemos compromisos de ejecución de proyectos o prestación de servicios ( <i>3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios</i>)</li> </ul> <p>¿Cómo ha de ser esta colaboración?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● También se incluye la obligación de informar y rendir cuentas sobre nuestras actividades a nuestros colaboradores como partes interesadas que son (factor clave <i>información y rendición de cuentas</i> de la dimensión <i>Equidad</i>).</li> <li>● Al margen de todo lo que se dice en el factor clave <i>“participación de las partes interesadas”</i> dentro de la dimensión <i>Equidad</i>, se puede resaltar que en principios orientadores establece la necesidad de contar con la participación de las entidades con las que se colabora (en la identificación de sus necesidades y para asegurar calidad en sus intervenciones) ( <i>Principios orientados en la organización 2.2.1 Orientación a las partes interesadas</i>) y que esta relación esté basada en el apoyo mutuo y la solidaridad ( <i>2.3.1 Solidaridad</i>)</li> </ul>
<p>Indicadores de</p>	<p>El bloque que más define la relación con colaboradores es el Bloque 6: Grupos de Interés)</p>

<p>Buen Gobierno y Transparencia (versión ONG y Acción Social)</p>	<p>¿Quiénes pueden ser mis colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si se puede entender por colaboradores espacios de inversión, los indicadores solo fijan el código de conducta establecido por la CNV (ver factor económico en dimensión sostenibilidad)</li> <li>● Se dispone de una política de colaboración (pero no define cómo ha de ser esta política) (BG 6.1 política de <i>partenariado</i>)</li> <li>● Hay una carta de principios de colaboración con empresas (no con otras entidades) (BG 6.5 <i>criterios de colaboración</i>)</li> <li>● La plataforma del Tercer Sector se señala como un espacio obligado de colaboración (BG 6.6)</li> </ul> <p>¿Cómo ha de ser esta colaboración?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Regulada por un convenio (BG 6.2 Modelo de convenio de colaboración)</li> </ul>
<p>Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS</p>	<p>Es algo central que se dice al principio: «Este plan será implementado por todos los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración.» Si el objetivo es una profunda transformación social (en sentido amplio) si no se da una constante colaboración horizontal y vertical</p>
<p>Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno</p>	<p>Constantemente alude a la importancia de colaborar con las Administraciones Públicas para llevar adelante los proyectos apoyados por estas. En este caso, el marco de referencia es la legislación vigente, incluyendo la ley de transparencia.</p>

Más allá de los documentos referenciales

La lógica de la Norma y de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno va muy en esta línea de describir las alianzas alrededor de un aparente móvil económico (financiadores, clientes, proyectos conjuntos), a no ser que entendamos por proyectos conjuntos colaboraciones al

margen de la financiación (pertenencia a redes de transformación, espacios de trabajo para mejorar nuestras prácticas, etc...). Este énfasis refleja la importancia de lo económico en nuestras organizaciones, sobre todo en escenarios de escasez de recursos, y pese a esta importancia las condiciones que han de cumplir los financiadores no están específicamente señaladas (podrían estar contempladas en la necesidad mostrada por los indicadores de tener un documento de criterios, éticos entre otros, de colaboración con empresas u otras organizaciones)

Cuando varias organizaciones o proyectos trabajan en el mismo ámbito, es coherente con los principios de todas ellas colaborar para consolidar redes más eficaces de funcionamiento. Eso conlleva no incurrir en estrategias competitivas, por ejemplo, para acceder a mejores subvenciones o para lograr una mayor presencia en los ámbitos temáticos y espaciales en los que se está actuando, pero ¿Cómo se hace esto? ¿Cuánto de nuestra misión, visión y valores ha de flexibilizarse para poder colaborar con otros?

Nos preguntamos

**¿Es realmente posible colaborar sin perder las propias señas de identidad?**

**¿Cómo se refleja esa solidaridad y apoyo mutuo en una lógica de subvenciones que fomentan la competencia?**

**¿Cuántas energías nos quedan para establecer alianzas más allá de las que nos permiten la supervivencia económica?**

**¿Son las necesidades económicas las que fijan nuestras alianzas o son realmente nuestros principios, misión y valores?**

**¿Deben llegar a acuerdos para maximizar las ayudas públicas?**

## Tratamiento de las dimensiones y factores en los referenciales

Si bien estos cuatro documentos, con sus características, fortalezas y debilidades, nos ayudan a mejorar los gobiernos de nuestras entidades, esta es una tarea que va más allá de estos cuatro documentos referenciales. Cada uno de ellos nos aporta un aspecto diferente sobre los factores claves señalados.

A lo largo de la guía se han ido comentando ideas para completar las aportaciones que nos dan estos 4 documentos de referencia en relación a la definición de Buen Gobierno que hemos presentado y en relación a las dimensiones y factores clave presentadas (sección “más allá de los documentos referenciales”). Aquí, como síntesis final ofrecemos una tabla en la que visibilizamos de acuerdo a nuestro criterio, el nivel de aportación de cada documento a esta definición de buen gobierno y en cada factor clave señalado (Alto, medio, bajo). Es una síntesis muy genérica, ya que no está desglosada por el nivel de la aportación (cualitativamente, cuantitativamente).

**Verde: Alto.    Amarillo: Medio    Rojo: Bajo**

Dimensiones factores	Norma	Indicadores	Objetivos	Ley	Dimensiones factores
<b>Identidad</b>					<b>Identidad</b>
Misión y valores					Misión y valores
Comportamiento ético					Comportamiento ético
Calidad y eficacia					Calidad y eficacia
<b>Equidad</b>					<b>Equidad</b>
Información					Información
Poder					Poder

Participación					Participación
Sostenible-responsable					Sostenible-responsable
Medio-ambiental					Medio-ambiental
Económico					Económico
Riesgos					Riesgos
Alianzas					Alianzas

Nos preguntamos

<b>Identidad</b>	
<b>Misión y valores</b>	<p>¿Hasta qué punto se puede admitir la diversidad dentro de la propia organización?</p> <p>¿Qué peso tiene cada parte interesada en la definición?</p> <p>¿Es necesario y/o importante ofrecer una definición abierta y amplia de la identidad?</p>
<b>Comportamiento ético</b>	<p>¿Qué hacemos cuando hay conflictos de valores? (Conflictos entre los principios que han de orientar nuestros comportamientos)</p> <p>¿Qué capacidad tenemos de prever las consecuencias de nuestras decisiones y los daños colaterales que puedan provocar?</p>

	<p>¿Cuánto dice de nuestro comportamiento la manera que tenemos de afrontar y gestionar los conflictos?          ¿Cómo se aplican los principios generales en organizaciones concretas o en situaciones muy específicas? ¿Bastan los factores que señalan los documentos de referencia aquí presentados?</p>
<b>Calidad y eficacia</b>	<p>¿Cuándo hablamos de calidad y de eficacia, hablamos de impacto en la transformación de nuestros contextos?          ¿Son suficientes los mecanismos de seguimiento para medir nuestro impacto? ¿Es posible medir el impacto atribuyéndonos la parte correspondiente que realmente ha influido en el éxito de procesos complejos y multifactoriales?          ¿Nuestras evaluaciones están midiendo impacto o solo miden cumplimiento de los resultados que nos habíamos fijado?          ¿Estos resultados implican una transformación del contexto o reflejan solo un cumplimiento de actividades?          ¿Son los medios que empleamos para conseguir algo coherentes con ese algo que queremos conseguir?</p>
<b>Equidad</b>	
<b>Información</b>	<p>¿Rendir cuentas solo es informar? ¿No tendríamos que tener pensadas las consecuencias de no cumplir? ¿Qué relación establecemos entre lo que hacemos y las consecuencias de lo que hacemos?          No sólo es difícil informar bien y hacerlo siempre. Es igualmente difícil ejercer el derecho a estar informados.          ¿Aceptamos como buena, quizá por comodidad, la dejación del ejercicio de este derecho? ¿No tenemos que fomentar que la gente ejerza ese derecho?</p>
<b>Poder</b>	<p>¿Cómo queremos distribuir el poder? ¿Hasta qué punto la distribución del poder de nuestras organizaciones refleja el ideal de sociedad que buscamos?          ¿Es la discriminación positiva una propuesta sólida y coherente para lograr una distribución equitativa de los puestos en los que se goza de un mayor poder?          ¿Cuándo las entidades sociales hablan de empoderamiento, a qué proceso realmente se refieren? ¿Está eso previsto en las estructuras y formas de funcionar o es solo un lema?          ¿Existen procesos de relevos planificados, abiertos y democráticos para garantizar la continuidad más allá de las personas?</p>
<b>Participación</b>	<p>¿Quiere realmente la gente participar o prefiere delegar?          ¿Son las personas que ocupan puestos de responsabilidad: a) directivos; b) representantes; c) delegados; d) mandatarios?          Independientemente de lo que sean, ¿cómo acceden a esos puestos? ¿Deben rotar cada uno o dos períodos de mandato?</p>

	<p>¿Existen diferencias en las condiciones laborales entre quienes ejercen cargos y quienes no los ejercen? La cercanía y las relaciones cuidadas son claves para la participación ¿es necesario arbitrar medidas que garanticen un buen clima interpersonal?</p>
<b>Sostenible-responsible</b>	<p>¿Se puede tener un buen gobierno que no lo sea para su entorno? Al nivel de conciencia actual sobre impactos en nuestro entorno. ¿Ponemos en marcha las medidas necesarias para tenerlo en cuenta en nuestra organización? Si no las ponemos, ¿se debe a dificultades económicas/orgánicas o culturales (falta de costumbre o resistencia al cambio)?</p>
<b>Económico</b>	<p>¿Tenemos claro que las organizaciones con las que nos relacionamos cumplen suficientemente bien con las exigencias que consideramos fundamentales? ¿Accedemos a las entidades financieras comerciales habituales o trabajamos solo con las que ofrecen garantías de ser éticamente respetables? ¿Existen claras diferencias salariales? Si es así, ¿Cómo se justifican? ¿Qué implica la diversificación de la financiación en términos de privatizar el sector? ¿Cuánto nos condiciona en nuestra forma de gobernarnos y organizarnos orientarnos hacia la obtención de financiación privada? ¿Cuánto condiciona a nuestro sector en relación a la posible pérdida del derecho a un tercer sector público?</p>
<b>Riesgos</b>	<p>¿Es posible una evaluación rigurosa de los riesgos que se corren? ¿Hay riesgos objetivos comunes a todas las entidades que se pueden tipificar? ¿Es bueno el gobierno que tiene bien tipificados los riesgos? ¿Es bueno el gobierno que, por prudencia, no incurre en ninguno?</p>
<b>Alianzas</b>	<p>¿Es realmente posible colaborar sin perder las propias señas de identidad? ¿Cómo se refleja esa solidaridad y apoyo mutuo en una lógica de subvenciones que fomentan la competencia? ¿Cuántas energías nos quedan para establecer alianzas más allá de las que nos permiten la supervivencia económica? ¿Son las necesidades económicas las que fijan nuestras alianzas o son realmente nuestros principios, misión y valores? ¿Deben llegar a acuerdos para maximizar las ayudas públicas?</p>