

**Caja de
herramientas**

**Transparencia
y rendición
de cuentas**
en la filantropía
y la inversión
social privada



www.wingsweb.org
info@wingsweb.org
Tel: +55 11 30787299

Dirección:
Av. 09 de Julho, 5143, cj 61.
Sao Paulo - Brazil. 01407200

Contenido

Transparencia y rendición de cuentas en la filantropía y la inversión social privada

Haga clic sobre una de las áreas para mayor información

1 Prologo

2 Introducción

- Objetivos
- Cómo se desarrolló la Caja de herramientas

3 Entendiendo la transparencia y la rendición de cuentas

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Aporte, resultado, estrategia, y valor
- Rendición de cuentas social

4 ¿Por qué son importantes la transparencia y la rendición de cuentas?

- ¿Ante quién son responsables la filantropía y la inversión social privada?
- Diez razones de peso para justificar la transparencia y la rendición de cuentas
- Desenmascarando los mitos alrededor de la transparencia y la rendición de cuentas

5 La Caja de herramientas

Poniendo en práctica la transparencia y la rendición de cuentas

- Introducción
- Seis normas para la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas en la filantropía y la inversión social privada:
 - 1 Claridad y alineación en la misión y programas
 - 2 Compromiso con los beneficiarios y las comunidades a quienes sirven
 - 3 Compromiso y colaboración con el sector
 - 4 Comunicaciones abiertas
 - 5 Cumplimiento de legislación y regulaciones
 - 6 Practicas internas que fomentan las acciones responsables

6 Ejemplos

Cómo los miembros de WINGS están promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas

7 Lectura adicional

Recursos adicionales acerca de la transparencia y la rendición de cuentas

1. Prologo

(Escrito por WINGS)

WINGS – Worldwide Initiatives for Grantmaker Support – es la única red global que se centra en el apoyo a la filantropía. Es una red de 90 asociaciones de donantes, organizaciones de apoyo a la filantropía e iniciativas filantrópicas emergentes en más de 40 países. La misión de WINGS es fortalecer, promover y proveer liderazgo en el desarrollo de la filantropía y la inversión social privada alrededor del mundo.

WINGS ofrece a sus miembros y socios oportunidades para reunirse a examinar temas de interés mutuo, compartir experiencias, participar en la solución conjunta de problemas, obtener nuevas ideas e información y establecer relaciones y conexiones a largo plazo. La red de WINGS cuenta con una riqueza de conocimientos y experiencias disponibles para compartir, y uno de los temas que consistentemente hace parte de las discusiones es la transparencia y la rendición de cuentas. Esto, alineado con la tendencia mundial general, a través de los diferentes sectores de la sociedad, resalta la necesidad y la importancia de las prácticas de transparencia y rendición de cuentas.

Con el fin de apoyar a sus miembros y aumentar sus conocimientos, WINGS llevó a cabo consultas regionales sobre la transparencia y la rendición de cuentas para la filantropía. Durante el 2012 y 2013, se celebraron talleres regionales en Cairo, Johannesburgo y Bogotá, donde se reunieron más de 100 miembros y socios de WINGS. Este recurso en línea es el resultado de estas reuniones. Es un documento vivo y WINGS se esforzará para seguir documentando experiencias, herramientas y mejores prácticas a medida que sus miembros continúen avanzando en sus prácticas y la comprensión de la transparencia y la rendición de cuentas para la filantropía.

2. Introducción

Preguntas guía

¿Para quién es la Caja de herramientas?

¿Cuál es el objetivo de la Caja de herramientas?

Durante la última década se ha visto un mayor énfasis en la necesidad crítica de una mayor rendición de cuentas en la filantropía y la inversión social privada, tanto por parte de los donantes como de los beneficiarios. Hoy en día la importancia de la transparencia y la divulgación pública de información sobre las donaciones filantrópicas es ampliamente reconocida. Sin embargo, la construcción de una cultura y práctica de la transparencia y la rendición de cuentas se ve enfrentada a una serie de obstáculos.

Si la rendición de cuentas representa una tarea de enormes proporciones para las organizaciones que trabajan dentro de entornos nacionales, éste representa un desafío mucho mayor en el caso de las donaciones transfronterizas. Para abordar este tema, WINGS facilitó una consulta mundial con el objetivo de profundizar la comprensión y la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la filantropía internacional, así como la introducción de voces y perspectivas desde el Sur.

La filantropía generalmente se basa en valores. Pero también ejerce un gran poder. La rendición de cuentas se trata de mantener el poder de la filantropía fiel a la base de valores de sus orígenes. En pocas palabras, se trata de una práctica que asegura que estamos haciendo lo que se supone que debemos estar haciendo, que estamos haciendo un trabajo razonablemente bueno, y que hay equidad en la manera como lo hacemos.

Hay muchas diferentes maneras en que la transparencia y la rendición de cuentas están vinculadas.

Esta es una fórmula simple: Rendición de cuentas = información (transparencia) + participación (voz). A través de un compromiso informado con otros, nos volvemos responsables. Por lo tanto, la transparencia conlleva a una mayor responsabilidad.

Otra forma de entender la relación entre la transparencia y la rendición de cuentas es que cuando somos responsables por nuestras acciones, esto conlleva necesariamente a que

compartamos más información. Así que una mayor transparencia se produce como resultado de tener que rendir cuentas.

El punto es que la transparencia y la rendición de cuentas se refuerzan mutuamente.

2.1 Objetivos

Esta Caja de herramientas intenta informar a las organizaciones de apoyo que sirven a la filantropía respecto de los elementos esenciales de la transparencia y la rendición de cuentas para la filantropía y la inversión social privada. Con base en los aportes de los miembros de WINGS en varias consultas regionales y la revisión de la literatura sobre el tema esta Caja de herramientas proporciona al lector información que guía las mejores prácticas, ofrece información práctica y una variedad de recursos con los que pueden trabajar.

Son tres los objetivos de la Caja de herramientas:

- 1 Aumentar el conocimiento de los elementos esenciales de la transparencia y la rendición de cuentas para la filantropía e inversión social privada
- 2 Resaltar los temas, conceptos y prácticas claves identificadas a través de las consultas regionales
- 3 Proveer herramientas y recursos para el apoyo de organizaciones que sirven a la filantropía en el desarrollo de la discusión y práctica de la rendición de cuentas con sus miembros y/o clientes.

2.2 Cómo se desarrolló la Caja de herramientas

En 2007, con el fin de abordar los temas relacionadas con las prácticas internacionales de rendición de cuentas, el Centro Europeo de Fundaciones y el Consejo de Fundaciones crearon un Grupo de Trabajo Conjunto que desarrolló un conjunto de Principios de Rendición de Cuentas para la Filantropía Internacional. Cinco años más tarde, como seguimiento de las recomendaciones de la GPLI (Iniciativa Global de Liderazgo Filantrópico), WINGS inició una consulta mundial con el objetivo de profundizar la comprensión y la práctica de la rendición de cuentas dentro de la filantropía internacional.

Los miembros y socios de WINGS, junto con otras organizaciones filantrópicas, compartieron sus conocimientos y percepciones sobre el tema en tres reuniones regionales cara a cara en El Cairo, Johannesburgo y Bogotá. Las reuniones congregaron a más de 100 participantes y produjeron información valiosa sobre los obstáculos a las buenas prácticas, adicionalmente se presentaron sugerencias acerca de pasos prácticos y recomendaciones.

Las reuniones regionales ofrecieron un punto de vista único sobre las prácticas y las aspiraciones actuales, y la experiencia está siendo utilizada para ampliar el diálogo sobre la transparencia y la rendición de cuentas a través de esta Caja de herramientas. A pesar de que hay varias partes interesadas en este diálogo, las discusiones se centraron sobre todo en el papel de las asociaciones y organizaciones de apoyo respecto del tema, ya que ellos son los principales usuarios de esta Caja de herramientas.

Tres consultores, Barry Smith, John Harvey y Neville Gabriel – fueron responsables del proceso de facilitar las reuniones, sistematizar los aprendizajes y producir este recurso en línea. Un grupo de trabajo se creó entre los miembros de WINGS para evaluar y hacer seguimiento al trabajo realizado, así como para revisar la Caja de herramientas. Los miembros del grupo de trabajo son: Atallah Kuttab (Saaned), Carolina Suárez (AFE), Michael Liffman (Centro para la Inversión Social y Filantropía en Asia-Pacífico de la Universidad Swinburne),

Sevdalina Rukanova (Centro Europeo de Fundaciones) y Tao Ze (Centro de Fundaciones de la China). Este es un proceso continuo, y los resultados de las reuniones y los resultados del trabajo futuros de los miembros de WINGS se añadirán a la Caja de herramientas. Mayor información y las notas de cada reunión se pueden encontrar en el sitio web de WINGS.



3. Entendiendo la transparencia y la rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas son dos de los conceptos escuchados más comúnmente cuando las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados se reúnen para hablar de buenas prácticas. Sin embargo, con demasiada frecuencia, las palabras se utilizan casualmente, sin realmente comprender su significado o apreciar en profundidad las implicaciones de los términos para la práctica filantrópica y la inversión social privada. Echemos un vistazo más de cerca a estas palabras para comprender mejor su verdadero significado.

3.1 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas significa:

Una obligación o un deseo voluntario de aceptar la responsabilidad por las acciones propias, y explicar y justificar dichas acciones ante terceros.

Como lo sugiere esta definición, la práctica de la rendición de cuentas puede ser a la vez una obligación y una disposición voluntaria para actuar de cierta manera.

- Una **obligación** se refiere a algo que una organización DEBE hacer como cumplimiento a las normas y leyes aplicables. Algunas de estas pueden ser internas a la organización, como es el caso de los estatutos, mientras que algunas pueden ser externas a la organización, tales como las leyes y regulaciones impuestas por el gobierno.
- Un **deseo voluntario** se refiere a algo que una organización no tiene la obligación legal de realizar, pero que elige hacer de manera voluntaria. Por ejemplo, una fundación puede no estar legalmente obligada a crear un sitio web o publicar un informe anual, pero puede voluntariamente optar por hacerlo por una cuestión de buenas prácticas.

Además, el término rendición de cuentas implica que se tomen acciones. Para rendir cuentas, hay que actuar de dos maneras:

- En primer lugar, uno debe aceptar responsabilidad por sus acciones. Cada acción genera una reacción; incluso los pequeños pasos pueden conducir a un gran cambio - esperemos que para bien. Cualquiera que sea el resultado, para rendir cuentas, la persona u organización que produjo el cambio debe aceptar la responsabilidad de lo que ha ocurrido y responder de manera consecuente.
- En segundo lugar, hay que explicar y justificar estas acciones ante terceros. Esta acción de explicar y justificar las acciones de uno, naturalmente nos conduce hacia el socio esencial de la rendición de cuentas, el cual es la transparencia.

3.2 Transparencia

La transparencia se refiere al estado de ser transparente, el cual tiene varias definiciones:

- Caracterizado por la visibilidad o accesibilidad de la información, especialmente relativa a las prácticas organizacionales.
- Fácilmente entendida
- Libre de pretensiones o engaños

Cuando se piensa en la transparencia en el contexto de las prácticas organizacionales, la mayoría de la gente tiende a pensar en la primera definición de “transparencia”, la de hacer que la información acerca de una organización sea accesible. Pero las otras definiciones de “transparente” son tan importantes como la primera. Dicha información debe ser fácil de entender y debe ser honesta y humilde.

3.3 Aporte, resultado, estrategia, y valor

Hay diferentes maneras en que la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas son pertinentes para el sector filantrópico:

- **Transparencia y rendición de cuentas en los aportes:** Aquí la transparencia y la rendición de cuentas se integran en el diseño de los programas a través de prácticas tales como la planificación estratégica participativa para asegurar la pertinencia y credibilidad del trabajo que se llevará a cabo.
- **La transparencia y la rendición de cuentas como un resultado:** Algunas fundaciones apoyan el trabajo que busca fortalecer la rendición de cuentas social de los gobiernos a través de un mayor acceso a la información pública y otros medios, como un fin en sí mismo, como parte de su trabajo para mejorar la gobernanza.
- **La transparencia y la rendición de cuentas como una estrategia:** Para lograr resultados de los programas deseados, tales como la mejora de los servicios de salud, el activismo de rendición de cuentas social, por ejemplo, puede ser utilizado como una estrategia para crear una demanda social. Una fundación también puede abiertamente divulgar más información, en caso que quiera influir dentro de un campo específico y posicionarse de una manera en especial o construir una mayor aceptación por parte de terceros.
- **La transparencia y la rendición de cuentas como un valor:** Este enfoque a la transparencia y la rendición de cuentas se refiere a la identidad organizacional y la naturaleza de una fundación, y lo que esto representa. Aquí, la transparencia y la rendición de cuentas son practicadas como bienes públicos.

3.4 Rendición de cuentas social

Antes de abandonar esta discusión de definiciones, consideremos un tipo particular de rendición de cuentas, a menudo discutido dentro de los sectores de negocios, jurídicos y gubernamentales, lo cual es especialmente importante para la filantropía y la inversión social privada. Este tipo de rendición de cuentas es lo que se conoce como “rendición de cuentas social”. La rendición de cuentas social se define como un enfoque hacia la construcción de la rendición de cuentas, la cual se basa en el compromiso cívico, en donde los ciudadanos del común y/u organizaciones de la sociedad civil participan en asegurar la rendición de cuentas del gobierno, las empresas y otras entidades que impactan la vida cotidiana de la gente. A través de la práctica de la rendición de cuentas social, las organizaciones colocan a las comunidades beneficiarias en la cima de su jerarquía de partes interesadas, lo cual ayuda a garantizar la rendición de cuentas ante las personas que más importan.

4. ¿Por qué son importantes la transparencia y la rendición de cuentas?

La transparencia y la rendición de cuentas son, en sí mismas, objetivos muy dignos. Pero hay muchas razones tangibles por las cuales la filantropía y la inversión social privada deben practicar la transparencia y la rendición de cuentas. Por ejemplo, hay una muy fuerte evidencia de que la transparencia y la rendición de cuentas conllevan a una mayor eficacia. Asimismo, cuando las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados son respetados y apreciados, cualidades que son posibles gracias a las prácticas responsables y transparentes, éstos tienen una mayor capacidad para operar sin temor a la atención negativa del público y los medios de comunicación, o de sufrir de un escrutinio injustificado por parte del gobierno.

4.1 ¿Ante quién son responsables la filantropía y la inversión social privada?

La labor de las organizaciones filantrópicas e inversionistas sociales privados incluye a un gran número de partes interesadas, personas, organizaciones y otras entidades que participan en las operaciones de la empresa filantrópica o que son de alguna manera afectadas por sus actividades, esperemos que de una manera positiva. Algunas de estas partes son internas a la organización, mientras que la mayoría son externas.

Partes interesadas al interior de la organización:

- Los fundadores de la organización
- En el caso de las fundaciones privadas, como las fundaciones familiares, los donantes de la organización
- La Junta Directiva
- El personal
- Los voluntarios

Partes interesadas al exterior de la organización:

- Para las fundaciones con respaldo público, como las fundaciones comunitarias, los donantes de la organización
- Los beneficiarios y otros destinatarios del apoyo financiero
- Comunidades que se benefician
- Otras organizaciones que trabajan dentro del mismo ámbito, incluyendo las organizaciones asociadas.
- La población en general
- El gobierno
- El medio ambiente

Si bien la inclusión de la mayoría de estas partes interesadas parece obvia, hay una que tal vez necesita un poco de explicación: el medio ambiente, es decir, el ecosistema en el que se encuentra un proyecto o programa determinado. El medio ambiente ha sido históricamente ignorado como parte interesada, pero cada vez más se le concede una alta prioridad. Desde hace tiempo, la comunidad empresarial socialmente responsable, ha reconocido la importancia de valorar el medio ambiente como parte interesada. Poco a poco, el sector filantrópico ha llegado a concluir que el impacto ambiental de un proyecto determinado debe tenerse en cuenta a la hora de tomar una decisión de financiación. Para algunas fundaciones, la valoración del medio ambiente como parte interesada también representa un compromiso con las futuras generaciones, aquellas comunidades cuyo bienestar dependerá de un ecosistema limpio, saludable y productivo. La consideración del medio ambiente como una de las partes interesadas es especialmente importante cuando se trata de proyectos de “desarrollo” puro, por ejemplo un programa para expandir un cultivo en particular, o para crear una nueva fuente para la generación de energía. Este tipo de proyectos invariablemente tienen un impacto en el ecosistema local, por lo que es esencial que la filantropía o el inversionista social consideren al medio ambiente como una de las partes interesadas de alta prioridad.

En el mejor de los casos, las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados tratan de ser lo más responsable posible ante todos estos grupos de interés. Sin embargo, es simplemente imposible responder completamente a todos los interesados en todo momento. El

hecho es que las diferentes partes interesadas tienen diferentes intereses y prioridades. Para rendir cuentas a todas las partes en la misma medida, y en todo momento, se obligaría a la organización a tirar hacia demasiadas direcciones, y a menudo en direcciones opuestas.

Si bien es importante para una fundación o inversionista social privado mantener un cierto grado de rendición de cuentas ante todas las partes de interés, es necesario priorizar. La manera cómo se prioricen las partes interesadas – prioridad alta, media o baja – dependerá de una amplia gama de factores. Algunos de los factores que una fundación o inversionista social debería considerar al priorizar las partes interesadas incluyen los siguientes:

- **Valores:** ¿Qué valores son más importantes para una organización filantrópica, y cuál es la relación de estos valores con los diferentes grupos de interés? Por ejemplo, si una fundación valora el empoderamiento de la comunidad, naturalmente, clasificará a los beneficiarios y las comunidades que se benefician como partes interesadas de alta prioridad. Si una fundación valora el nivel del impacto positivo que está teniendo en un área geográfica específica, clasificará a la población en general como una parte interesada de alta prioridad.
- **Estrategia.** ¿Hasta qué punto es un actor determinado fundamental para una estrategia o teoría del cambio específica? Si la estrategia de una fundación implica el fortalecimiento de los movimientos sociales, las principales partes interesadas deben ciertamente incluir a las organizaciones comunitarias y el público en general. Cuando la estrategia de un financiador incluye la reforma de políticas

públicas, los organismos gubernamentales pertinentes se convertirían en partes interesadas de alta prioridad.

- **Impacto:** ¿En qué medida una parte interesada específica tiene un impacto en el éxito de un proyecto filantrópico? Es evidente que cuando una fundación hace una donación a una organización sin ánimo de lucro para llevar a cabo un proyecto, ésta organización se convierte en una parte interesada de alta prioridad para la fundación. Cuando el éxito de un programa específico es altamente dependiente de la colaboración con organizaciones similares, estas organizaciones se convierten en partes interesadas de alta prioridad.
- **Influencia:** ¿Cuánta influencia tiene un parte interesada dentro de una organización? Por ejemplo, un donante vivo, es probable que ejercer una mayor influencia sobre una fundación que un donante que ha fallecido. Del mismo modo, un donante que es interno a una organización, como puede ser el caso de una fundación familiar, es probable que tenga una mayor influencia que un donante que es externo a la organización, como puede ser el caso de un individuo que hace una donación a una fundación comunitaria.
- **Exigencias:** ¿Qué tan exigente es una parte interesada específica? Ciertas partes interesadas son simplemente más exigentes que otras cuando se trata de la transparencia y la rendición de cuentas; por ejemplo, un donante importante o una agencia reguladora. Aquí la priorización de una parte interesada no se debe necesariamente a que sea lo correcto, sino porque, para bien o para mal, es lo necesario.

La conexión entre las partes interesadas y la rendición de cuentas debe haber quedado clara. Entre más alta sea la prioridad de la parte interesada, más deben esforzarse las fundaciones o los inversionistas sociales privados por lograr un mayor grado de rendición de cuentas. Reflexionar sobre

estos temas puede ayudar a una organización a tomar la decisión correcta sobre dónde centrar su atención en materia de transparencia y rendición de cuentas.

4.2 Diez razones de peso para justificar la transparencia y la rendición de cuentas.

Aquí presentamos diez razones de peso por las cuales la transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para la filantropía y la inversión social privada.

4.2.1 Confianza, aprecio y respeto

En muchas partes del mundo, los sectores de filantropía e inversión social privada no son bien entendidos. Especialmente en lugares donde las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados son nuevos y emergentes, una gran parte de la población tiene poca o ninguna comprensión de lo que las más nuevas y organizadas formas de filantropía hacen y cómo funcionan. Esta falta de entendimiento puede llevar a algunas consecuencias desafortunadas:

- Sospecha y desconfianza por parte del público, de los funcionarios públicos, los medios de comunicación, y otros en relación con el propósito y las intenciones de las fundaciones, inversionistas sociales privados y otros actores filantrópicos.
- La falta de reconocimiento del valor de la filantropía y la inversión social privada y el papel positivo que puede desempeñar en la sociedad.

Para que la filantropía y la inversión social privada puedan cumplir su potencial como un socio importante en la lucha por un mundo más justo y equitativo, junto con un buen gobierno, empresas socialmente responsables, una sociedad civil sana y una ciudadanía comprometida, es esencial que las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales

privados generen confianza, aprecio y respeto. Estos valores sólo pueden surgir a través de prácticas responsables y transparentes.

4.2.2 Apoyo público

A medida que la filantropía y la inversión social privada crecen y tienen un mayor impacto e influencia, aumenta significativamente un fenómeno que estamos presenciando alrededor del mundo, el escrutinio del sector por parte de la opinión pública y los medios de comunicación. Especialmente con la proliferación de las redes sociales, se ha vuelto cada vez más difícil para los malos actores permanecen invisibles. Esto es especialmente cierto de las fundaciones comunitarias y otras organizaciones filantrópicas cuyo trabajo se concentra en un lugar específico, y que están bajo un especial y justificable escrutinio por parte de los miembros de la comunidad local. En este contexto, es esencial que las fundaciones y otros actores filantrópicos sean tan responsables y transparentes como sea posible, participando con las comunidades locales en la mayor medida posible y que demostrando el papel positivo que pueden desempeñar en la sociedad, ganando aliados y simpatizantes dentro de la población y los medios de comunicación, y evitando la crítica perjudicial e innecesaria.

4.2.3 Regulación

Mientras que en algunas partes del mundo, la sociedad civil es cálidamente recibida y cuenta con el apoyo de los gobiernos, en otros lugares se ha generado una tendencia hacia tomar medidas drásticas contra la sociedad civil, incluyendo la filantropía y la inversión social privada, limitando el entorno propicio para su funcionamiento. Si bien no hay garantías de que el gobierno adopte plenamente la filantropía, mediante la

práctica de la transparencia y la rendición de cuentas, y demostrando de que sus operaciones son legales y legítimas, la filantropía puede ayudar a asegurar que la regulación gubernamental que rige el sector sea limitada y razonable.

4.2.4 Movilización de recursos

En algunos países, una gran parte del crecimiento de las fundaciones se debe a la creación de fundaciones comunitarias y de otras fundaciones con apoyo público. Los donantes potenciales de estas fundaciones, incluidas las fundaciones privadas, donantes individuales y el sector empresarial, a menudo exigen un alto grado de transparencia y rendición de cuentas. Entre más practiquen estos valores, más posibilidades tendrán las fundaciones públicas de atraer fondos.

4.2.5 Equilibrio de Poder

Los donantes y los inversionistas del sector privado, por buenas que sean sus intenciones, ejercen un gran poder, ya que son ellos los que determinan si un proyecto se financia o no. Ante tanto poder, los donantes corren el riesgo, intencionalmente o no, de manipular a los beneficiarios y de faltarles al respeto y deshumanizarlos. Al participar de prácticas responsables y transparentes, los donantes pueden evitar significativamente tales peligros, ofreciendo un mayor grado de humildad en sus comportamientos, lo que permite un equilibrio más equitativo del poder en las relaciones donante / beneficiario, y el fomento de una asociación de apoyo mutuo y respeto.

4.2.6 Apropiación local

Una y otra vez se ha demostrado que, sin la apropiación local, los esfuerzos de desarrollo no tendrán éxito. La apropiación local sólo se logra cuando la población recibe la información que necesita para comprender una iniciativa y es capaz de jugar un papel de liderazgo significativo dentro del proceso. Para obtener este conocimiento y para que la participación de

la comunidad sea auténtica, las fundaciones y sus socios donantes deben ser responsables y transparentes.

4.2.7 Alianzas

Las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados dependen de la cooperación de otras organizaciones para lograr sus objetivos. Para que este tipo de alianzas funcionen, ciertas cosas son esenciales, incluyendo la comunicación abierta y la confianza. Sólo a través de prácticas responsables y transparentes se pueden mantener estas cualidades esenciales.

4.2.8 Apalancamiento

Muchas organizaciones filantrópicas e inversionistas sociales privados malvenden lo que hacen, perdiendo oportunidades para crear conciencia de las contribuciones positivas que están haciendo en el mundo. De hecho, incluso dentro de la propia comunidad de fundaciones e inversión social privada, a menudo hay poco conocimiento de lo que hacen los demás. Al compartir abiertamente lo que se está haciendo, las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados pueden aprovechar un mayor apalancamiento de la aceptación de su trabajo y el papel que juegan, y a su vez obtener más recursos para las causas que están trabajando para otros financiadores, aumentando así el potencial para lograr un mayor impacto.

4.2.9 Pensamiento estratégico

Sin transparencia y rendición de cuentas, cuando los esfuerzos y sus resultados se mantienen ocultos, es imposible saber si los esfuerzos de la filantropía y la inversión social privada están siendo exitosos y teniendo un impacto positivo. De hecho, las organizaciones que no practican la rendición de cuentas están condenadas a cometer los mismos errores una y otra vez. La transparencia y la rendición de cuentas generan un mayor rigor

conceptual y estratégico dentro de las fundaciones. Lo cual a su vez, es probable que promueva un mayor aprendizaje, cultive un mayor nivel de innovación y logre una mayor eficacia.

4.2.10 Aprendizajes compartidos y escala

Todos los días, las fundaciones, inversionistas sociales privados y otros actores del sector filantrópico aprenden importantes lecciones sobre lo que funciona y lo que no. Mediante la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas, las lecciones aprendidas pueden ser más fácilmente compartidas y difundidas, acelerando el ritmo del cambio positivo, no sólo dentro de una región geográfica determinada, sino también alrededor del mundo. Por ejemplo, las lecciones aprendidas en una aldea en África se difunden y luego se ponen en práctica en un pueblo en Brasil o una ciudad en Francia.

4.3 Desenmascarando los mitos alrededor de la transparencia y la rendición de cuentas*

(*Esta sección apareció originalmente como un artículo en el blog **Glasspockets Transparency Talk (Conversación de transparencia de Glasspockets)**, [🔗](#) y los ejemplos mencionados fueron presentados en la *Guía GrantCraft*, ,

La apertura: Desmitificando la Transparencia del Financiado). [🔗](#))

Existen algunas objeciones comunes a las convocatorias para una mayor transparencia y rendición de cuentas que a menudo actúan como barreras para su adopción. La siguiente lista está lejos de ser una lista completa, pero es representativa de los mitos más comunes que impiden a las organizaciones acogerse a una mayor apertura.

Mito #1: La transparencia desvía demasiado tiempo de la verdadera labor de la fundación.

Realidad: Si bien la transparencia es parte de un proceso que requiere del tiempo y la atención del personal, uno de los muchos beneficios de la transparencia es que en realidad crea eficiencias que ahorran tiempo neto en el largo plazo. Por ejemplo, la Fundación Estonia Abierta encontró que antes de la publicación de guías de aplicación detalladas en su sitio web, la mitad de las solicitudes recibidas eran inapropiadas. Pero desde la publicación de las directrices en 2009, sólo el diez por ciento de las solicitudes que recibe actualmente no son elegibles. Eficiencias similares se pueden encontrar por los donantes que están utilizando las redes sociales para avanzar en su trabajo. Stephen Downs, director de tecnología e información de la Fundación Robert Wood Johnson, recuerda a los miembros de su equipo que si seguir las tendencias y a los pensadores interesantes en su campo es importante, entonces no hay mejor ni más eficiente manera que hacerlo a través de las redes sociales. Por lo tanto, el resultado final no es que la transparencia desvíe demasiado tiempo, sino más bien que la comunicación abierta es simplemente parte de hacer un trabajo eficaz y eficiente como donantes.

Mito #2: Los reportes internos deben permanecer siendo internos para siempre

Realidad: Las fundaciones gastan mucho tiempo y dinero produciendo conocimiento que ayuda a definir directrices estratégicas, a la toma de decisiones por parte del personal y de la Junta, y que guía el trabajo de la fundación. Infortunadamente, debido principalmente a un legado no tecnológico, estos valiosos documentos nunca ven la luz del día fuera de las fundaciones. Sin embargo, como resultado de la creciente conciencia sobre el valor potencial de estos datos para terceros, junto con los rápidos avances de la

tecnología, los cuales pueden facilitar su intercambio, hay cada vez más ejemplos de fundaciones que se salen de su zona de confort habitual y colocan sus informes internos a disposición del público. Al hacerlo, se reportan muchos beneficios, incluyendo la mejora de las relaciones con sus colegas y beneficiarios, y la comprensión de que mediante el intercambio externo de informes este conocimiento encuentra una segunda vida (en algunos casos una más valiosa) fuera de la fundación. Un ejemplo contundente es el de la Fundación Oak en Ginebra, Suiza, la cual había solicitado un informe interno para revisar su trabajo en el área de los derechos humanos internacionales. Reconociendo que había mucho en el informe que podía ayudar a sus colegas, la fundación invitó a otros financiadores de derechos humanos internacionales a una reunión para discutir la forma en que los resultados podrían ser valiosos para todos en su conjunto. Los otros financiadores reportaron que el informe fue increíblemente útil para su propio trabajo. Al compartir un informe interno que originalmente estaba diseñado para conocimiento de sus propias prácticas, la Fundación Oak también pudo contribuir a la construcción del sector y una mayor rendición de cuentas.

Mito #3: Dado que mi fundación cumple con la legislación regional que rige la filantropía, puedo eliminar la transparencia y la rendición de cuentas de la lista de “tareas por hacer” de la fundación.

Realidad: La puntualidad y la accesibilidad son partes fundamentales de la transparencia de una fundación. Teniendo en cuenta que pueden presentarse retrasos significativos en el acceso a la información gubernamental sobre las fundaciones, en su caso, si es que incluso existen, los documentos normativos no son el mejor método para fomentar la transparencia. Para aquellos que no están familiarizados con las regulaciones estadounidenses, el 990-PF es un documento fiscal que las fundaciones

privadas deben presentar anualmente y que se convierte en información de conocimiento público, y que para la mayoría de las fundaciones estadounidenses, es el único recurso que da a conocer su actividad de financiación y otros aspectos claves de sus operaciones. Las fundaciones que divulgan información más allá de los requisitos del gobierno dicen que esto mejora la confianza pública y las relaciones con las partes interesadas externas a la fundación. James Canales, antiguo director general de la Fundación James Irvine, explica que la fundación no se basa en el 990-PF cuando se trata de compartir sus prácticas de compensación, ya que pedirle a alguien que busque en un informe de 350 páginas para encontrar lo que están buscando no es muy transparente. De manera similar, las fundaciones europeas están logrando que su información financiera sea más fácil de encontrar. Por ejemplo, Realdania, un financiador en Copenhague, Dinamarca, divulga información detallada sobre sus inversiones comerciales y filantrópicas. El Wellcome Trust divulga al público detalles similares; y el Centro de Fundaciones de la China ha encontrado en su índice de transparencia una gran herramienta para la construcción de conocimiento sobre el ecosistema de las fundaciones chinas.

Mito #4: La transparencia y la rendición de cuentas principalmente benefician a aquellos que se encuentran fuera del mundo de las fundaciones.

Realidad: A menudo, cuando los donantes buscan aumentar sus prácticas de transparencia y rendición de cuentas, principalmente lo hacen por un sentimiento de deber ante sus beneficiarios y otros grupos de interés externos. Sin embargo, una vez que el nuevo sitio web está en marcha y funcionando, o la base de datos de donaciones está disponible, o el mapa que permite visualizar las donaciones o los resultados de la encuesta se publican, éstos se dan cuenta del valor que la transparencia y la rendición de cuentas tienen para sí mismos. La realidad es que la transparencia y la rendición de cuentas mejoran la práctica de la filantropía y sirven para facilitar la vida para aquellos que deben tomar decisiones filantrópicas informadas como parte de su trabajo cotidiano. De lo contrario, en ausencia de información periódica y una base de conocimiento compartida, o una base de pruebas compartida, el trabajo de financiación se convierte en pura conjetura, lo cual es ineficaz.

El portal web personalizado desarrollado por el Centro para Fundaciones en torno a la financiación para el acceso al agua, saneamiento e higiene - o WASH, por sus siglas en inglés - sirve como un buen ejemplo. WASHfund.org fue creado debido a que las fundaciones que trabajaban globalmente alrededor de estos mismos temas deseaban contar con un medio para compartir información. Se dieron cuenta de que no podían cumplir sus metas de manera eficaz dentro del campo del acceso al agua sin saber quiénes eran todos los jugadores y cuál había sido su experiencia. WASHfund.org nació en 2011 y sigue siendo utilizada por los donantes y otros en el desarrollo de trabajo en estos temas, y también sirve como un medio para garantizar la transparencia pública.

Mito #5: Se perderá el respeto por nuestra fundación si públicamente discutimos nuestros errores o estrategias fallidas.

Realidad: Las fundaciones, muchas de las cuales están acostumbradas a operar "bajo el radar", a menudo temen los riesgos que perciben como asociados a una mayor transparencia y rendición de cuentas, por lo que evitan la vulnerabilidad institucional que proviene de una mayor atención, particularmente aquella alrededor de sus errores o fracasos. Un estudio de caso es el de California Endowment, una fundación que utiliza su blog para asumir la responsabilidad por sus errores; esto es un ejemplo refrescante dentro de un campo que se siente mucho más cómodo, ya sea promocionando sus éxitos o permaneciendo en silencio. El personal de la fundación comenzó a publicar regularmente cartas en línea, en las cuales se describía los errores del pasado, incluida la mala capacidad de respuesta a las inquietudes de los residentes de la comunidad, los socios sin ánimo de lucro, y los funcionarios públicos. A pesar de las preocupaciones iniciales alrededor del riesgo de divulgar dichos errores y los temores a ser ridiculizado en los medios sociales, las fundaciones como el California Endowment, felizmente descubrieron que ser abiertos genera como resultado que los demás respeten su candor y los presenten como un ejemplo positivo dentro del campo.

*Janet Camarena
Directora de Proyecto, Glasspockets*

Un servicio del Centro de Fundaciones

5. La Caja de herramientas

Poniendo en práctica la transparencia y la rendición de cuentas

5.1 Introducción

No hay una fórmula única para convertirse en una organización filantrópica o inversionista social privado responsable y transparente, porque no hay dos organizaciones exactamente iguales. Las formas que adoptan, las misiones que buscan alcanzar, los entornos políticos y legales en las que operan, las comunidades a las que sirven - estos y otros factores sociales dan a cada fundación o inversionista social privado una identidad única. En temas de transparencia y la rendición de cuentas, cada fundación e inversionista social privado deben forjar su propio camino.

WINGS claramente no es la primera organización de apoyo filantrópico en explorar los temas de transparencia y rendición de cuentas. De hecho, varios miembros de WINGS, incluyendo la Asociación de Donantes de África Oriental, el Grupo de Institutos y Fundaciones de Brasil (GIFE), el Centro Europeo de Fundaciones, el Consejo de Fundaciones y la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE) en Colombia, han trabajado en estos temas, desarrollando recomendaciones para sus

miembros sobre prácticas responsables y transparentes. Las organizaciones de la sociedad civil externas a la filantropía, así como el sector empresarial socialmente responsable también han trabajado en estos temas, desarrollando prácticas y protocolos recomendados para sus particulares grupos de interés.

Como parte de nuestra exploración de la transparencia y la rendición de cuentas, en la cual han participado algunos de nuestros miembros en América Latina, África, el Medio Oriente y en otras partes, WINGS ha revisado la literatura y otros recursos disponibles sobre la transparencia y la rendición de cuentas, y ha reunido las mejores ideas sobre el tema en el siglo 21 aplicables a la filantropía y la inversión social privada. Con base en el trabajo y los aportes de las consultas con las organizaciones miembros, WINGS propone las siguientes normas para la transparencia y la rendición de cuentas en la práctica de la inversión social privada y la filantropía.

5.2 Seis normas para la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas en la filantropía y la inversión social privada

- 1 Claridad y alineación de la misión y programas
- 2 Compromiso con los beneficiarios y las comunidades a quienes sirven
- 3 Compromiso y colaboración con el sector
- 4 Comunicaciones abiertas
- 5 Cumplimiento de legislación y regulaciones
- 6 Prácticas internas que fomentan las acciones responsables

Norma #1: Claridad y alineación de la misión y programas



Las partes interesadas para quienes está dirigida esta norma:

- Fundadores
- Donantes
- El público en general

N1.1 ¿Qué significa?

La misión de una organización puede ser considerada como el corazón, mientras que sus programas podrían ser considerados como sus músculos. Cuando el corazón no funciona correctamente, cuando una declaración de misión es débil o poco clara, puede ser difícil lograr un impacto significativo. Igualmente problemático es cuando el corazón y los músculos no están trabajando bien juntos, es decir, cuando hay un desajuste entre la misión y los programas definidos para llevar a cabo esa misión. A menudo, esto se produce por un “desvío de la misión”. Ante tantos desafíos, las organizaciones pueden verse tiradas en muchas diferentes direcciones estratégicas, lo cual resulta en que se dispersan los programas, los cuales además solamente están ligeramente vinculados a la misión central de la organización. Esta situación hace que sea muy difícil para una organización lograr la misión propuesta inicialmente por sus fundadores.

N1.2 ¿Por qué esta norma es importante para la transparencia y la rendición de cuentas?

Cuando un individuo establece una fundación u otra organización filantrópica con una misión particular en mente, esa persona se convierte en la principal parte interesada de la organización. Mientras exista la organización, se debe conservar cierto grado de rendición de cuentas ante el fundador y su visión original. Los donantes también son partes clave en el sentido que proporcionan apoyo financiero a una organización con base en su misión, y además esperan

que los programas se alineen y ayuden a alcanzar esa misión. El público en general también es una parte clave en temas de la misión y la alineación programática, dado que las organizaciones caritativas se establecen para promover el bien público. Mediante el desarrollo de una misión muy clara y una sólida alineación de los programas con esa misión, las organizaciones ayudan a garantizar la rendición de cuentas ante los fundadores, los donantes y el público en general.

N1.3 Pasos para lograr esta norma

- 1 Revisar la misión de su organización para asegurar que es clara y sólida.
- 2 Revisar las estrategias y programas ante la misión, asegurando una clara alineación entre las diferentes partes.

N1.4 Recursos y herramientas para lograr esta norma

Los siguientes vínculos ofrecen asistencia para el desarrollo de una misión bien definida.

 [Foundation Center \(Centro de Fundaciones\)](#) 

 [Nonprofit Hub \(Centro sin ánimo de lucro\)](#) 

 [Idealist \(Idealista\)](#) 

 [Wiki how \(Wiki como\)](#) 

La siguiente herramienta ayuda a las organizaciones:

- 1 Comience con un entendimiento claro de la misión de su organización.
- 2 Enumere los principales proyectos y programas a ser revisados a la luz de la misión.
- 3 Identifique las metas de cada uno de los proyectos y programas a ser revisados.
- 4 Identifique los resultados esperados de cada proyecto o programa.
- 5 Describa si y cómo las metas y los resultados esperados de cada proyecto y programa están relacionados con la misión de su organización.
- 6 Analice la solidez de cada relación a la misión: muy fuerte, fuerte, débil. Entre más fuerte la relación general de los proyectos, más cerca está la organización de lograr la norma de claridad y alineación de misiones y programas.

HERRAMIENTA: Relación del plan de proyectos y programas con la misión

Fuente: Adaptación de - Fundación Commonwealth: Rendición de Cuentas de la Sociedad Civil, Principios y Prácticas, un manual para organizaciones de la sociedad civil en Sudáfrica (2013)

Nombre del proyecto/ programa	Meta	Resultado esperado	¿De qué manera están relacionados los objetivos y los resultados esperados de este proyecto/programa a la misión de la organización?	¿Qué tan sólidamente están relacionados los objetivos y los resultados esperados a la misión de la organización? Muy fuerte/fuerte/débil

Norma #2: Compromiso con los beneficiarios y las comunidades a quienes sirven



Las partes interesadas a quienes esta norma especialmente beneficia:

- Beneficiarios y otros destinatarios directos del apoyo de financiación
- Comunidades a las cuales sirve

N2.1 ¿Qué significa?

“Nada sobre nosotros sin nosotros”, es un lema que se remonta al menos al siglo 16 en Europa del Este, pero su uso recupero vigencia cuando fue adoptada por el movimiento global de derechos para los discapacitados en la década de 1990. La frase resume brillantemente las obligaciones que la filantropía y la inversión social privada tienen para maximizar el compromiso con los beneficiarios y otros destinatarios directos del apoyo financiero y con las comunidades que se benefician de su trabajo.

N2.2 ¿Por qué esta norma es importante para la transparencia y la rendición de cuentas?

Sin duda alguna, si hay alguna parte interesada que pertenece en la cima de la lista de prioridades de una fundación o inversionista social, éstos ciertamente serían los beneficiarios y las comunidades a las cuales sirve. La razón de ser de la filantropía consiste en promover el bien común, un noble objetivo. Sin embargo, las buenas intenciones de las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados no son suficientes; cuando un proyecto a ser financiado tiene el potencial de cambiar la vida de otras personas, para bien o para mal, la rendición de cuentas ante dichas personas es sencilla y completamente fundamental. De hecho, sin el apoyo de estos grupos de interés, la filantropía carece de cualquier pretensión de legitimidad. En la medida en que las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados dependan de las organizaciones de la sociedad civil para ayudar a alcanzar sus

objetivos, los beneficiarios y otros destinatarios directos del apoyo financiero también se convierten en partes fundamentales e indispensables.

N2.3 Pasos para lograr esta norma

- 1 Desarrolle un documento estratégico aprobado por la Junta que defina las políticas y procedimientos específicos relacionados con la rendición de cuentas ante los beneficiarios y las comunidades a las cuales sirven, incluyendo (en su totalidad o en parte) las siguientes recomendaciones.
 - a Eventos de aprendizaje y reflexión que involucren a los miembros de la comunidad a la cual sirven.
 - b Eventos de aprendizaje y reflexión que involucren a los beneficiarios.
 - c Comités de asesoría que incluyan a los beneficiarios
 - d Inclusión de los beneficiarios y/o miembros de la comunidad en la Junta de la organización
 - e Evaluación de la organización desde la perspectiva de los beneficiarios.
- 2 Considere la manera en que los beneficiarios y las comunidades a las cuales sirven pueden involucrarse directamente en la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias, actividades de evaluación y otras actividades importantes realizadas por su organización. Explore las siguientes opciones:
 - a Eventos de aprendizaje y reflexión que involucren a los miembros de la comunidad a la cual sirven.
 - b Eventos de aprendizaje y reflexión que involucren a los beneficiarios.
 - c Comités de asesoría que incluyan a los beneficiarios
 - d Inclusión de los beneficiarios y/o miembros de la comunidad en la Junta de la organización
 - e Evaluación de la organización desde la perspectiva de los beneficiarios.
- 3 Establezca procesos de aplicación claros y fáciles de seguir diseñados tomando en cuenta las capacidades de los beneficiarios (respecto del lenguaje, tecnología y demás). Preste especial atención a las necesidades de accesibilidad para las personas con discapacidades. Defina clara y transparentemente cómo se toman las decisiones de financiación.
- 4 Programe visitas regulares con los beneficiarios. Acuerde que estos intercambios sean espacios para el mutuo beneficio en temas de aprendizaje, desarrollo de capacidades y confianza.
- 5 En relación con la evaluación, desarrolle, en conjunto con los beneficiarios, indicadores de avance y éxito mutuamente aceptables y beneficiosos.
- 6 Cuando sea posible, considere ofrecer donaciones generales para empoderar a los beneficiarios para ejecutar la financiación de la manera como a éstos les parezca más estratégica.
- 7 Reconozca que el progreso y el cambio toman tiempo y comprométase al largo plazo. Considere ofrecer donaciones durante varios años. Tenga cuidado de no abandonar un proyecto antes que éste de resultados. En caso que se presenten resultados negativo, invierta en maneras para resolverlos. Desarrolle estrategias de salida sistemáticas en caso que decida dejar de financiar a un beneficiario o programa específico.

- 8 Desarrolle las capacidades de su personal y miembros de junta para efectiva y auténticamente interactuar con los beneficiarios o las comunidades a las cuales sirven. Al contratar nuevo personal o miembros de junta, asegúrese que éstos entiendan y estén comprometidos con el compromiso con los beneficiarios y comunidades.
- 9 Defina un presupuesto y comprometa recursos generosos para este asunto.

N2.4 Case

La Fundación Otro (Other Foundation) [↗](#) es un fideicomiso en África que trabaja para promover los derechos y el bienestar de la comunidad LGBTI (lesbianas, gays, bisexuales, transgénero e intersexuales) en el sur de África. La Fundación quería que su primera iniciativa de donación fuera un proceso verdaderamente transparente y participativo. En lugar de considerar las propuestas de donación totalmente por su cuenta, la junta directiva de la fundación pidió al público designar un panel de evaluadores que ayudara a examinar y evaluar las solicitudes de donación. Los 12 pares evaluadores seleccionados formaron un grupo diverso proveniente de seis países del sur de África. Trabajaban en 4 equipos, cada uno facilitado por un miembro de la junta, para decidir qué proyectos se recomendarían para ser financiados. Para obtener más información acerca de los evaluadores **favor visitar la página web de la Fundación Otro (Other Foundation)**. [↗](#)

N2.5 Recursos y herramientas para lograr esta norma

Los siguientes recursos están específicamente relacionados con la participación con los beneficiarios y las comunidades a las cuales sirven.

- **“The Guide to Effective Participation”** [↗](#) (*Guía para una participación efectiva*) ofrece una gama de ideas y recursos sobre una auténtica participación con las partes interesadas. Ver especialmente **Framework for Participation** (*Marco para la participación*) [↗](#)
- **“Learning Together: Collaborative Inquiry among Grantmakers and Grantees”** [↗](#) (*Aprendiendo juntos: Investigación colaborativa entre donantes y beneficiarios*) de GrantCraft
- **“Participatory Action Research: Involving all Players in Evaluation and Change”** [↗](#) (*Investigación de acción participativa: Involucrando a todas la partes en la evaluación y el cambio*) de Grant Craft
- **“Accountability starter pack”** [↗](#) (*Paquete inicial para la rendición de cuentas*) de Oxfam Gran Bretaña.
- **“Report on Transparency and Accountability: Guide to Analyzing Philanthropy Organizations”** [↗](#) (*Informe sobre transparencia y rendición de cuentas: Guía para el análisis de organizaciones filantrópicas*) de SAANED.
- Los siguientes son algunos ejemplos de fundaciones que profundamente involucran a sus beneficiarios y las comunidades a las que sirven: **Greengrants Fund** [↗](#) **Urgent Action Fund for Women’s Human Rights** [↗](#) y **Dalia Association**. [↗](#)

Los siguientes recursos presentan argumentos a favor de las donaciones generales:

- **“Making the Case for General Operating Support”**, [↗](#) (Argumentos a favor del apoyo general de operación) por Mary Mountcastle.
- Grantmakers for Effective Organizations (Donantes para organizaciones efectivas) ofrece una **amplia gama de recursos sobre temas del apoyo general de operación**, [↗](#) incluyendo una Guía de Operación.

El siguiente recurso explora las estrategias de salida para los financiadores:

- **“The Effective Exit: Managing the end of a Funding Relationship”** [↗](#) (Una salida efectiva: gestionando la terminación de una relación de financiación) de GrantCraft.

Norma #3: Compromiso y colaboración con el sector



Las partes interesadas a quienes esta norma especialmente beneficia:

- Otras organizaciones que trabajan dentro del mismo campo, incluyendo organizaciones asociadas.
- Beneficiarios y otros destinatarios directos del apoyo de financiación
- Comunidades a las cuales sirve
- Personal

N3.1 ¿Qué significa?

A medida que la filantropía mundial ha venido evolucionado en las últimas décadas, un número creciente de organizaciones filantrópicas y de inversionistas sociales privados han llegado a reconocer que ellos nunca serán capaces de cumplir con su misión, si trabajan solos o en forma aislada. Los tipos de problemas por los que muchas organizaciones filantrópicas e inversionistas sociales privados abogan, el cambio climático, la conservación de recursos naturales y la creación de empleo, sólo para nombrar unos pocos, son simplemente demasiado complejos para que una sola organización los pueda manejar. Ninguna organización posee todos los activos necesarios para tener éxito. Para ser realmente exitoso, entonces la participación del sector y la colaboración se vuelven esenciales.

N3.2 ¿Por qué esta norma es importante para la transparencia y la rendición de cuentas?

El compromiso y la colaboración no sólo ayudan a fomentar un mayor impacto, también proporcionan un medio importante para que las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados rindan cuentas ante algunas partes clave. Pocas veces se da el caso de que una fundación o inversionista social privado trabaje solo en un tema en particular. Como tal, un cierto grado de responsabilidad ante otras organizaciones se justifica, sobre todo cuando las organizaciones se convierten en socios formales. Los beneficiarios y otros destinatarios directos

del apoyo financiero, junto con las comunidades beneficiarias, también se benefician cuando sus partidarios colaboran, así evitan la duplicación de esfuerzos, redundancias, o el trabajo con propósitos cruzados. Cuando existe la confianza y una comunicación abierta, y cuando los colegas no tienen miedo de desafiarse unos a otros, el personal se vuelve más responsable cuando se involucran con sus compañeros del sector.

N3.3 Pasos para lograr esta norma

- 1 Monitoree activamente el campo en el que opera. Defina todos las partes que trabajan en temas relevantes en su área, incluyendo otras organizaciones filantrópicas e inversionistas sociales privados, ONGs y entidades gubernamentales. Utilice esta información en el desarrollo de su planeación y estrategia, y considere dónde y con quién la colaboración sería más productiva.
- 2 Establezca nuevas colaboraciones o participe de colaboraciones ya establecidas, asociaciones e iniciativas relevantes que unan esfuerzos y recursos de múltiples organizaciones para lograr un objetivo común. Considere trabajar no sólo con otros financiadores sino también con el sector empresarial y gubernamental.
- 3 Únase y participe activamente al menos en una asociación filantrópica, con el fin de buscar oportunidades de aprendizaje y colaboración. En especial considere las asociaciones filantrópicas nacionales,

sin embargo, también considere las regionales e internacionales, al igual que los grupos de afinidad de financiadores (nacional/ internacional/ regional).

- 4 Manténgase al tanto de lo que está sucediendo en el sector de la filantropía a nivel nacional, regional e internacional a través de suscripciones a las publicaciones relevantes en línea e impresas.
- 5 Comparta con sus colegas y pares la información de su organización, en particular los éxitos y fracasos, y las lecciones aprendidas. Establezca un “centro de conocimiento” en su sitio web que permita el fácil acceso a estos documentos.
- 6 Asegúrese de asignar suficientes recursos financieros y de tiempo para participar y colaborar en las actividades del sector.

N3.4 Recursos y herramientas para lograr esta norma

Recursos para el monitoreo y definición del campo:

- Para asistencia general para el monitoreo y definición del campo favor ver **“Scanning the Landscape 2.0: Finding Out What’s Going on in Your Field”** [↗](#) (Monitoreando el entorno 2.0: Averiguando que está sucediendo en su campo) por GrantCraft.

Las siguientes organizaciones monitorean y definen información acerca de temas específicos relacionados con la financiación:

- **Philanthropy In/Sight Human Rights** [↗](#) (Filantropía desde la perspectiva de los derechos humanos), producida por Ariadne, y el Grupo Internacional para la Financiación de los Derechos Humanos, monitorea la financiación de los derechos humanos por parte de fundaciones alrededor del mundo.
- La Fundación Familiar Henry Kissinger ha documentado las tendencias en financiación en temas de salud mundial, incluyendo **malaria, VIH/SIDA y tuberculosis**. [↗](#)
- Financiadores preocupados por el SIDA monitorean la financiación en la lucha contra el **VIH/ SIDA a nivel mundial** [↗](#)
- AWID ha producido varios documentos que monitorean la financiación en favor de los **derechos de las mujeres** [↗](#)
- La Asociación de Donantes para el Medio Ambiente monitorea la **financiación a favor del medio ambiente**

por parte de fundaciones estadounidenses, [↗](#) el Grupo Europeo de Donantes para el Medio Ambiente monitorea la **financiación a favor del medio ambiente por parte de fundaciones europeas**, [↗](#) la Red de Donantes para el Medio Ambiente monitorea la **financiación a favor del medio ambiente por parte de fundaciones británicas**. [↗](#)

Recursos sobre colaboración entre financiadores

- **“Where can We Go to Dig Deeper on Collaboration”** [↗](#) (Adonde podemos ir para averiguar más acerca de la colaboración) por Grantmakers for Effective Organizations (Donantes para organizaciones efectivas) presenta una lista extensa de recursos acerca de la colaboración.
- **“Strategic Co-funding: An Approach for Expanded Impact”** [↗](#) (Co-financiación estratégica: Un enfoque para un impacto extendido) por Grantmakers for Effective Organizations (Donantes para organizaciones efectivas).
- **“Funder Collaboratives: Why and How Funders Work Together”** [↗](#) (Colaboración entre financiadores: Por qué y cómo los financiadores trabajan juntos) por GrantCraft .
- **“Working with Government: Guidance for Grantmakers”** [↗](#) (Trabajando con el gobierno: Guía para donantes) por GrantCraft
- **“Foundations in Europe Working Together”** [↗](#) (Trabajo en conjunto de la fundaciones en Europa) por GrantCraft.
- **“Working with the Business Sector: Pursuing Public Good with Private Partners”** [↗](#) (Trabajar con el sector

empresarial: Buscando el bien común con la ayuda de socios privados) por GrantCraft.

- **“Multiplying Impact through Philanthropic Collaboration”** [↗](#) (Multiplicando el impacto a través de la colaboración filantrópica) del Centro Europeo de Fundaciones.
- **“Building on Strengths: The Dynamics of Partnerships Between Multilaterals and Public Benefit Foundations”**, [↗](#) (Construyendo a partir de las fortalezas: la dinámica de las asociaciones entre entidades multilaterales y las fundaciones para el bien común) de Kathleen Cravero

Para obtener ideas acerca de potenciales organizaciones de apoyo a la filantropía a las cuales se puede unir y participar activamente favor ver

- **WINGS’s Network Map**. [↗](#) (Mapa de la red WINGS)

Entre las más respetadas publicaciones en temas de filantropía global

- **Revista Alliance** [↗](#)

Los sitios web de las siguientes fundaciones cuentan con ejemplos de “centros de conocimiento”:

- **William and Flora Hewlett Foundation** [↗](#)
- **David and Lucille Packard Foundation** [↗](#)
- **TrustAfrica** [↗](#)
- **African Women’s Development Fund** [↗](#)
- **Oak Foundation** [↗](#)

Norma #4: Comunicaciones abiertas



Las partes interesadas a quienes esta norma especialmente beneficia:

- El público en general
- Beneficiarios y otros destinatarios directos del apoyo de financiación
- Comunidades a las cuales sirve
- Otras organizaciones que trabajan dentro del mismo campo
- Donantes • El gobierno

N4.1 ¿Qué significa?

Al mirar alrededor del mundo, es bastante evidente que, como sector, la filantropía no siempre practica una comunicación abierta, es decir, ser transparentes acerca de por qué existe una organización filantrópica, qué actividades está llevando a cabo y a nombre de quién. Las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados parecen preferir mantener un bajo perfil público; por ejemplo, según el Centro de Fundaciones, en el 2015 sólo el 18% de las fundaciones en los Estados Unidos tienen su propio sitio web. Mientras tanto, los ciudadanos de todo el mundo están exigiendo cada vez más un mayor grado de transparencia por parte de las entidades que afectan su vida cotidiana, especialmente en relación con el gobierno, pero también desde el sector empresarial y la comunidad sin ánimo de lucro. Ha llegado la hora de que las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados le otorguen una mayor importancia a la transparencia y el compromiso del que han tenido históricamente.

N4.2 ¿Por qué esta norma es importante para la transparencia y la rendición de cuentas?

Una comunicación abierta, clara y accesible es fundamental para la legitimidad y el éxito de una organización filantrópica. Sólo a través del intercambio de información sobre la misión, las operaciones y los logros de una organización, el público en general llegará a confiar en esa organización y la apoyará. Sólo a través de una comunicación abierta acerca de los procedimientos de concesión de donaciones, los beneficiarios entenderán cómo relacionarse con una fundación o un inversionista social privado. Las organizaciones filantrópicas y los

inversionistas sociales privados tienen una obligación fundamental ante las comunidades beneficiarias de compartir abierta y honestamente información sobre sus actividades, éxitos y fracasos. Otras organizaciones que trabajan en temas similares se benefician enormemente de aprender acerca de las actividades de sus pares. Los donantes esperan un muy alto grado de transparencia cuando se trata de cómo se ha invertido su dinero. Si bien no hay garantías de que el gobierno adopte plenamente la filantropía, mediante la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas, y demostrando de que sus operaciones son legales y legítimas, la filantropía puede ayudar a asegurar que la regulación gubernamental que rige el sector sea limitada y razonable.

N4.3 Una importante advertencia acerca de la transparencia

En términos prácticos, la transparencia se trata de ser abierto y honesto con respecto a aspectos importantes de la organización y su trabajo. Esto no quiere decir que, al ser transparente, una organización deba revelar TODO acerca de sí misma. Hay situaciones en las que un exceso de información es una cosa mala. Por ejemplo:

- Algunas fundaciones trabajan en temas sensibles como son los derechos humanos, la violencia doméstica y otros temas. Estas organizaciones deben pensar cuidadosamente acerca de la información que hacen pública, asegurando que la información que hacen pública no coloca a individuos u organizaciones en peligro.
- Existen problemas particulares con la construcción de la transparencia y la rendición de cuentas en las sociedades divididas por los conflictos violentos o aquellas donde se sufre de la opresión estatal. En tales circunstancias, la protección, la seguridad y la confidencialidad de las

organizaciones y los individuos deben ser respetadas. La divulgación pública total en tales condiciones puede no ser factible o conveniente, sin embargo, la transparencia siempre debe ser considerada una prioridad.

- Si se proporciona demasiada información puede ser difícil buscar dentro de un todo para encontrar lo que es más importante y relevante. El objetivo debe ser proporcionar información oportuna y relevante, en un volumen adecuado para que las partes interesadas se mantengan razonablemente informadas, presentada de una manera que sea de fácil navegación y comprensión.
- Algunos donantes, por razones de seguridad personal, creencias religiosas o demás, prefieren permanecer en el anonimato.

N4.4 Pasos para lograr esta norma

- 1 Cree e implemente una política de transparencia, que indique cuál es la información a ser divulgada fuera de la organización, a quién y de qué manera. Busque maximizar la transparencia y a la vez cuidar la privacidad, seguridad y demás (ver las precauciones mencionadas anteriormente).
- 2 Desarrolle un sitio web donde se ofrezca información completa acerca de su organización.
- 3 Publique y distribuya su informe anual.
- 4 Produzca y tenga disponible una versión impresa de las directrices para financiamiento para los beneficiarios potenciales.
- 5 Periódicamente organice eventos abiertos al público.
- 6 Haga que un experto externo a la organización audite la información anual.

Herramienta: Lista de verificación para organizaciones filantrópicas e inversionistas sociales privados

N4.5 Recursos y herramientas para lograr esta norma

Los siguientes vínculos ofrecen recursos acerca de la transparencia:

GlassPockets del Centro de Fundaciones [↗](#)

GrantCraft [↗](#)

1 Políticas y procedimientos internos que fomentan la transparencia:
¿Su organización cuenta con los siguientes elementos?

- a Una política de transparencia escrita aprobada por la Junta
- b Protección y procedimientos para los denunciantes
- c Una política de conflicto de intereses
- d Información financiera anual auditada por un experto externo

2 Información para ser divulgada públicamente

La siguiente tabla presenta información que una fundación o inversionista social privada deben poner a disposición del público para lograr un alto nivel de rendición de cuentas. En casos donde puede haber preocupaciones con la divulgación de esta información (ver “Una importante advertencia acerca de la transparencia” en el sitio web de WINGS) se indica precaución.

Fuente: Adaptado del recurso “Who has Glasspockets? Indicators” (¿Quién tiene Bolsillos de Cristal?: Indicadores) del Centro para Fundaciones.

Categoría	Elemento	Lugar	Precaución
Información básica	Información general de contacto	Sitio web, informe anual, folleto	
	Misión	Sitio web, informe anual, folleto	
Gobernanza	Listado de la Junta Directiva	Sitio web, informe anual	
	Estatutos	Sitio web	
	Estatutos de los comités	Sitio web	
	Políticas del código de conducta	Sitio web	
Recursos Humanos	Política de conflicto de intereses	Sitio web	
	Listado de personal	Sitio web, informe anual	
	Hojas de vida del personal	Sitio web	
Información financiera	Procedimientos para denunciantes	Sitio web	
	Información financiera auditada	Sitio web, informe anual	
	Políticas de inversión	Sitio web, informe anual	
Información de concesión de donaciones	Principales donantes	Sitio web, informe anual	XXX
	Estrategias, prioridades y actividades	Sitio web, informe anual, folleto	
	Proceso de aplicación	Sitio web, folleto	
Indicadores de desempeño	Beneficiarios	Sitio web, informe anual	XXX
	Socios de colaboración	Sitio web, informe anual	
	Evaluaciones de desempeño	Sitio web, informe anual	
	Mecanismos de retroalimentación confidencial de beneficiarios	Sitio web	
	Encuestas confidenciales de beneficiarios	Sitio web	

Norma #5: Cumplimiento de legislación y regulaciones



Las partes interesadas a quienes esta norma especialmente beneficia:

- El gobierno
- El medio ambiente
- Los fundadores
- Los donantes

N5.1 ¿Qué significa?

Hay una parte interesada a la cual las organizaciones filantrópicas y los inversionistas sociales privados deben prestar especial atención a: el gobierno. Para poder operar, una organización filantrópica o un inversionista social privado debe tratar de operar de acuerdo con las leyes y regulaciones locales. Las leyes y regulaciones pueden ser complejas y difíciles de cumplir, adicionalmente, en varios países el entorno para las fundaciones y otras organizaciones sin ánimo de lucro puede ser muy hostil. Aun así, las organizaciones filantrópicas e inversionistas sociales privados tienen que estar enteradas de la legislación y las regulaciones y cumplirlas cuando sea necesario; de lo contrario arriesgan a ser cerrados.

N5.2 ¿Por qué esta norma es importante para la transparencia y la rendición de cuentas?

La capacidad de una organización benéfica para hacer su trabajo a menudo depende de su rendición de cuentas ante el gobierno, y esta responsabilidad se expresa a través del cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes. Cuando las leyes ambientales son fuertes, el cumplimiento de éstas reconoce al medio ambiente como parte interesada. Cuando una fundación ignora la ley, se corre el riesgo de ser cerrada; mediante el cumplimiento de las leyes y regulaciones, las fundaciones demuestran la rendición de cuentas ante sus fundadores y donantes, quienes han invertido en la creación y el funcionamiento permanente de la organización.

N5.3 Pasos para lograr esta norma

- 1 Busque o compile una lista de las leyes y regulaciones que rigen a su organización en su país y en otras jurisdicciones pertinentes. Con esta información, desarrolle una lista de verificación de los temas de cumplimiento a ser considerados.
- 2 Utilice la lista de cumplimiento para revisar las operaciones, políticas y procedimientos de la organización frente a dichas leyes y regulaciones. Donde se encuentre una falta de alineación o incumplimiento haga las revisiones que sean necesarias.
- 3 Dado que las leyes y regulaciones rara vez son estáticas, encuentre maneras de mantenerse actualizado de los cambios que tienen lugar, y periódicamente revise las políticas y procedimientos de la organización frente a los cambios.

N5.4 Recursos y herramientas para lograr esta norma

Members de WINGS: [↗](#) Muchas de las organizaciones miembros de WINGS son expertos en la legislación que rige las actividades de filantropía en su país o región, y pueden ofrecer asesoría en el cumplimiento de las mismas.

“Country portraits” [↗](#) (*Retratos del país*) de DAFNE y **“Country Notes”**, [↗](#) (*Notas del país*) del Consejo de Fundaciones, producidos por el Centro Internacional para Legislación para organizaciones sin ánimo de lucro, incluyen información útil acerca de los códigos y legislación para organizaciones sin ánimo de lucro en varios países.

El Foro de Fundaciones Árabes (AFF) en colaboración con SAANED, para Philanthropy Advisor (*Consejero en Filantropía*) del Centro internacional para la legislación de organizaciones sin ánimo de lucro (ICNL), desarrolló un proceso de consulta que conllevó al **Modelo de Legislación para Fundaciones Árabes.** [↗](#)

El **internacional para la legislación de organizaciones sin ánimo de lucro (ICNL)**, [↗](#) su organización hermana, **Centro europeo para la legislación de organizaciones sin ánimo de lucro** [↗](#) y el **Centro búlgaro para la legislación de organizaciones sin ánimo de lucro** [↗](#) trabajan para promover un marco legal para la filantropía y ofrecen amplia información en sus sitios web.

Norma #6: Practicas internas y cultura que fomentan las acciones responsables y transparentes por parte del personal y los miembros de Junta



Las partes interesadas a quienes esta norma especialmente beneficia:

- El personal
- La Junta Directiva
- Los voluntarios
- Los beneficiarios y otros destinatarios directos del apoyo financiero

N6.1 ¿Qué significa?

La manifestación de valores, aspiraciones y compromisos son importantes para el desarrollo de la transparencia y la rendición de cuentas, pero no son suficientes. Para realmente poner la transparencia y la rendición de cuentas en práctica se necesita mucho más. Existen tres factores que interactúan para apoyar u obstaculizar las acciones responsables y transparentes en toda la organización (ver diagrama).

Para que los valores de la rendición de cuentas y transparencia se puedan realizar plenamente, es necesario poner en marcha, y hacer cumplir, políticas, prácticas y procedimientos organizacionales que promuevan de manera activa y refuercen la transparencia y la rendición de cuentas. Es más, la cultura de una organización, las actitudes y los comportamientos de los empleados y miembros de la junta, también es fundamental para lograr esta norma.



N6.2 ¿Por qué esta norma es importante para la transparencia y la rendición de cuentas?

La transparencia y la rendición de cuentas no son valores fáciles de practicar con autenticidad, debido a los muchos obstáculos que pueden interponerse en el camino. Ellos toman tiempo y recursos financieros, activos muy preciados en cualquier organización. Exigen de una retroalimentación honesta, algo que la gente puede temer dar y recibir. Entre más una organización pueda institucionalizar la transparencia y la rendición de cuentas a través de mecanismos tangibles, políticas y procedimientos, más fácil será para el personal, la Junta y otros voluntarios poner en práctica estas normas. Por ejemplo, implementar una política para denunciantes hace posible que un funcionario o miembro de la Junta exponga las irregularidades de forma segura. En cierto sentido, estos mecanismos ayudan a asegurar que una organización rinda cuentas respecto de su compromiso con la rendición de cuentas.

N6.3 Pasos para lograr esta norma

- 1 Construya una cultura organizacional que valore la transparencia y la rendición de cuentas.
- 2 Incorpore los valores de transparencia y de rendición de cuentas en todos los documentos y declaraciones relevantes dentro de la organización (i.e. misión, visión y valores; manuales del empleado y de la Junta).
- 3 Desarrolle y adopte formalmente un documento de políticas aprobado por la Junta que incluya la transparencia y la rendición de cuentas. Este documento debe incluir un mecanismo para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de estos valores.
- 4 Defina políticas específicas que ayuden a respaldar las acciones transparentes y de rendición de cuentas, incluyendo políticas para denunciantes y de conflicto de interés y un código de conducta.
- 5 Dentro del proceso de contratación, incluya el compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas como un requisito esencial.
- 6 Capacite al personal, los miembros de junta y los voluntarios en el tema de transparencia y rendición de cuentas y convierta estos valores en parte de la evaluación de desempeño.

N6.4 Recursos y herramientas para lograr esta norma

“Pathways to Accountability II”

(El camino hacia la rendición de cuentas II) de One World Trust, incluye una plantilla para hacer seguimiento al compromiso en rendición de cuentas por parte de la organización. Este documento puede personalizarse para reflejar las condiciones específicas de una fundación o inversionista social.

Herramienta: Muestra: Política para denunciantes

General

El Código de ética y conducta (el “Código”) de [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] (“Organización”) requiere que los directores, funcionarios y empleados observen un muy alto nivel de ética profesional y personal en la realización de sus deberes y responsabilidades. Como empleados y representantes de la Organización, debemos practicar la honestidad e integridad al momento de cumplir con nuestras responsabilidades y cumplir con toda la legislación y regulaciones aplicables.

Reportando responsabilidad

Es responsabilidad de todos los directores, funcionarios y empleados cumplir con este Código y reportar cualquier violación o presunta violación de acuerdo con lo establecido en esta Política para denunciantes.

Sin represalias

Ningún director, funcionario o empleado que de buena fe reporte una violación al Código sufrirá acoso, represalias o consecuencias laborales adversas. Cualquier empleado que tome represalias contra alguien que de buena fe ha informado de una violación estará sujeto a un proceso disciplinario que puede llegar hasta la terminación de la relación laboral. Esta Política para Denunciantes pretende fomentar y ayudar a los empleados y a otros a plantear preocupaciones serias dentro de la Organización antes de buscar una resolución fuera de la misma.

Reporte de violaciones

El Código aborda la política de puertas abiertas de la Organización y sugiere que los empleados compartan sus preguntas, inquietudes, sugerencias o quejas con alguien que las pueda dirigir adecuadamente. En la mayoría de los casos, el supervisor del empleado está en la mejor posición para abordar una preocupación. Sin embargo, si usted no se siente cómodo hablando con su supervisor o si no está satisfecho con la respuesta de su supervisor, puede hablar con alguien en el Departamento de Recursos Humanos o cualquier director con quien se sienta cómodo. Los supervisores y directores deben reportar cualquier presunta violación del Código de Conducta al Oficial de Cumplimiento de la Organización, quien tiene la responsabilidad específica y exclusiva para investigar todas las violaciones reportadas. En el caso de sospecha de fraude, o cuando usted no esté satisfecho o no se sienta cómodo siguiendo la política de puertas abiertas de la Organización, puede ponerse en contacto directamente con el Oficial de Cumplimiento de la Organización.

Oficial de cumplimiento

El Oficial de cumplimiento de la Organización es el responsable de investigar y resolver todas las quejas reportadas y las denuncias de violaciones al Código y, a su discreción, podrán asesorar al Director Ejecutivo y / o el comité de auditoría. El Oficial de Cumplimiento tiene acceso directo al comité de auditoría de la Junta Directiva y tiene la obligación de informar anualmente al comité de auditoría sobre las actividades de cumplimiento. El Oficial de Cumplimiento de la Organización es el presidente del comité de auditoría.

Asuntos de contabilidad y auditoría

El comité de auditoría de la Junta Directiva deberá abordar todas las preocupaciones o quejas presentadas con respecto a las prácticas de contabilidad corporativas, controles internos o de auditoría. El Oficial de Cumplimiento notificará inmediatamente al comité de auditoría de dicha queja y trabajará con el comité hasta que se resuelva el asunto.

Actuar de buena fe

Cualquier persona que presente una denuncia relativa a una violación o presunta violación al Código debe actuar de buena fe y tener motivos razonables para creer que la información revelada efectivamente indica una violación al Código. Cualquier denuncia que no pueda ser probada y que demuestre ser presentada maliciosamente o que a sabiendas sea falsa, será vista como una falta disciplinaria grave.

Confidencialidad

Las violaciones o presuntas violaciones podrán presentarse de forma confidencial por el denunciante o ser presentadas de forma anónima. Las denuncias de violaciones o presuntas violaciones se manejarán de manera confidencial hasta donde sea posible, en consonancia con la necesidad de realizar una investigación adecuada.

Manejo de violaciones reportadas

El Oficial de Cumplimiento notificará al remitente y acusará recibo de la violación o presunta violación reportada dentro de los siguientes cinco días hábiles. Todas las denuncias serán investigadas oportunamente y se tomarán las medidas correctivas apropiadas si la investigación lo justifica.

Herramienta: Muestra del lenguaje relacionado con la transparencia y la rendición de cuentas para su inclusión en el manual del empleado.

Comunicación abierta

[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] promueve un entorno abierto en el que todos los empleados pueden expresarse, ser tratados con respeto y dignidad, y donde los temas planteados se responden de manera adecuada, transparente y oportuna. Creemos que la comunicación abierta genera un lugar de trabajo más rico y productivo, mejora la calidad de las decisiones, y en última instancia, mejora la calidad y el valor del trabajo que hacemos en el mundo. Se presume que todos los empleados usarán una comunicación abierta para resolver problemas de rutina y cualquier conflicto que pueda surgir.

Denuncia de presunto fraude

[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] no tolera el fraude y los empleados tienen el derecho y la responsabilidad de reportar cualquier actividad fraudulenta u otras irregularidades. Los empleados tienen varias vías para denunciar incidentes o actividades y pueden hacerlo de forma anónima. La mayoría de las circunstancias pueden ser reportadas al Director Ejecutivo, al tesorero de la Junta o al Presidente de la Junta. Todas las denuncias serán reconocidas e investigadas de manera oportuna. Toda la actividad reportada y los resultados de la investigación serán reportados a la Comisión Financiera de la Junta Directiva. El empleado que informe del hecho no será objeto de represalias (véase política de Protección para Denunciantes)

Protección al denunciante

[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] promueve que todos los empleados reporten cualquier información que les dé motivo razonable para creer que un empleado se dedica a una actividad que está en violación de la ley, no cumpla con las normas o reglamento, o represente una amenaza para la salud o seguridad de los empleados debido a condiciones inseguras o malas prácticas de trabajo. Dicha información será tratada de forma confidencial, y se puede informar de forma anónima. [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] investigará oportunamente y tomará las medidas correctivas apropiadas en caso necesario. [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] garantiza que cualquier empleado que de buena fe revele dicha información a una agencia del orden gubernamental no será sujeto a represalias en su contra o será castigado de forma alguna (incluyendo despido, descenso de categoría, suspensión, acoso, falta de consideración para un ascenso, o cualquier otro tipo de discriminación). No habrá ningún tipo de represalia si un empleado se niega a participar en una actividad que represente una violación de los estatutos, o una violación o incumplimiento de una norma o reglamento.

Conflicto de interés

Nunca debería siquiera existir la apariencia de un conflicto de interés potencial en la selección y uso de proveedores, subcontratistas, beneficiarios y otras organizaciones con las que [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] trate. Cada vez que exista un conflicto de intereses, ya sea real o percibido, el empleado está obligado a notificar inmediatamente a su supervisor de dicho conflicto y deberá tomar medidas para retirarse a sí mismo de los procesos o procedimientos que

puedan interpretarse como un conflicto. La decisión de trabajar con una organización, proveedor, beneficiario u otra organización o individuo en particular debe estar basada en la calidad y el nivel de trabajo, la idoneidad de un proyecto o evento en particular, la experiencia pasada, así como las consideraciones financieras.

Quejas

Las quejas ofrecen a los empleados la oportunidad de notificar formalmente a la organización de las situaciones o conflictos que consideran como injustos o en violación de las políticas de [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN], y que perjudican su capacidad de realizar su trabajo o su desarrollo profesional y su reputación. Una queja formal es un acontecimiento importante en la carrera de un empleado e impacta el desarrollo de una organización.

Resolución informal

[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] insta a los empleados a que hagan todo lo posible para resolver informalmente los conflictos que se presenten. En caso que el empleado considere que todos los esfuerzos de buena fe para resolución de conflictos de manera informal han fracasado, puede utilizar el proceso formal de quejas.

Notificación escrita

Cuando un empleado considere que ha sido tratado injustamente con respecto a las evaluaciones de desempeño, periodo de prueba, terminación laboral, o aplicación de cualquier otra política, y no ha podido resolver el problema

con el Director Ejecutivo, puede apelar la acción por escrito, dentro de los 5 días siguientes al evento, ante el Presidente de la Junta Directiva. Dentro de la organización, la Junta Directiva es quien toma la decisión final respecto de todas las acciones relevantes al personal. En el caso del Director Ejecutivo, éste podrá apelar cualquier acción ante la Junta Directiva. Tras la recepción de una queja, el Presidente de la Junta consultará con la Junta en pleno para investigar y responder a la queja. El Presidente de la Junta responderá a la queja por escrito en forma expedita. La decisión de la Junta es definitiva.

Acoso ilegal

[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] se compromete a proporcionar un ambiente de trabajo libre de acoso ilegal. La política de [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] prohíbe el acoso sexual y el acoso por razón de embarazo, parto o condiciones médicas relacionadas, raza, religión, credo, color, género o identidad de género, origen o ascendencia nacional, discapacidad física o mental, condición médica, estado civil, edad, orientación sexual o cualquier otra condición protegida por la legislación, ordenanzas o reglamentos federales, estatales, o locales. La política de [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] contra el acoso aplica a todas las personas involucradas en la operación de la organización (incluyendo empleados, proveedores, contratistas, clientes y miembros) y prohíbe el acoso ilegal con base en la percepción de que alguien tiene alguna de las características, o está asociado con una persona que tiene o se percibe que tiene cualquiera de esas características.

El acoso ilegal incluye pero no se limita a los siguientes comportamientos:

- Conductas verbales como insultos, chistes o comentarios despectivos, insultos o insinuaciones, invitaciones o comentarios sexuales no deseados.
- Representaciones visuales como carteles, pantallas de ordenador, fotografías, caricaturas, dibujos o gestos despectivos y/ o de índole sexual.

- Conductas físicas incluyendo asalto, contacto físico no deseado, bloqueo intencional del movimiento normal, o interferencia con el trabajo por razón de sexo, raza o cualquier otra condición de protección.
- Amenazas o demandas para someterse a solicitudes sexuales como condición de permanecer en el empleo, o para evitar alguna otra pérdida, y las ofertas de prestaciones laborales a cambio de favores sexuales; y
- Las represalias por informar o amenazar con denunciar el acoso.

Acoso sexual

El acoso sexual aplica para ambos sexos, independientemente de si el acoso se ha producido a un miembro del mismo sexo. El acoso sexual se define como “avances sexuales no deseados, solicitudes de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual”. Incluye:

- El acoso verbal, como insultos, comentarios despectivos o insultos
- El acoso físico, tales como asalto o interferencia física con el movimiento o el trabajo; y
- El acoso visual, tales como caricaturas, dibujos o carteles despectivos.

Quid pro quo

“Quid pro quo” significa “esto por eso”, dentro de un contexto sexual. Este tipo de acoso sexual se produce normalmente cuando una persona con el poder de influir en una decisión o condición de empleo busca un favor sexual a cambio de un resultado positivo. Un ejemplo común es cuando un supervisor o gerente condiciona las prestaciones laborales o la continuidad en el empleo a la aquiescencia del empleado, en la forma de comportamiento sexual.

Procedimiento para reportar acoso

Cualquier empleado que considere ha sido acosado por un empleado, proveedor, cliente, miembro u otro contacto de negocios debe reportar el incidente verbalmente o por escrito al Director Ejecutivo a la mayor brevedad posible. Adicionalmente, cualquier empleado que vea o escuche acerca de conductas que puedan constituir acoso bajo esta política debe reportarlo inmediatamente al Director Ejecutivo.

En caso que el Director Ejecutivo sea parte de la conducta denunciada, o si por alguna razón el empleado se siente incómodo presentando la denuncia al Director Ejecutivo, éste debe informar el incidente directamente a un miembro del Comité de Recursos Humanos.

El empleado debe incluir detalles del incidente, los nombres de las personas involucradas, los nombres de los testigos, citas directas de ser el caso, y cualquier prueba documental (notas, fotos, caricaturas, etc.). Todos los incidentes de acoso que se denuncien serán investigados. [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] se esforzará por proteger la privacidad y confidencialidad de todas las partes involucradas en la medida posible y en consonancia con una investigación exhaustiva.

El Comité de Recursos Humanos de [NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] investigará oportunamente todas las denuncias de acoso y tomará cualquier acción correctiva apropiada. Los empleados que participan en conductas de acoso prohibidas, en violación de esta política, serán sujetos a un proceso disciplinario que puede llegar hasta la terminación de la relación laboral.

Todos los empleados y las directivas tienen el deber de cooperar en la investigación de un presunto acoso. No cooperar o deliberadamente suministrar información falsa durante una investigación será causal de acción disciplinaria, incluyendo la terminación de la relación laboral.

[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN] no tomará represalias y no tolerará represalias contra los empleados que se quejen de acoso en el lugar de trabajo. Si un empleado considera que ha sido víctima de represalias por resistir o quejarse, éste puede presentar una queja ante la agencia correspondiente.

6. Cómo los miembros de WINGS están promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas

6.1 Introducción

Varios miembros de WINGS han trabajado en estos temas, desarrollando recomendaciones para sus miembros sobre las prácticas responsables y transparentes. En esta sección nos gustaría presentar un resumen de algunas de estas actividades y recursos. Por favor envíe su experiencia a WINGS al correo electrónico info@wingsweb.org.

AFE Colombia

Self-Regulation and Transparency for Foundations

[🔗](#) *(Autorregulación y transparencia para las fundaciones)*

Arab Foundations Forum

Principles of Good Practice [🔗](#) *(Principios de buenas prácticas)*

CAF Southern Africa

Code of Good Practice [🔗](#) *(Código de buenas prácticas)*

CEMEFI Mexico

Certification of Transparency and Accountability

[🔗](#) *(Certificación en transparencia y rendición de cuentas)*

China Foundation Center

Transparency Index [🔗](#) *(Índice de transparencia)*

Council on Foundations & European Foundation Center

Principles of Accountability for International Philanthropy

[🔗](#) *(Principios de rendición de cuentas para la filantropía internacional)*

DAFNE & European Foundation Center

Exploring Transparency and Accountability Regulation of Public-Benefit Foundations in Europe [🔗](#)

(Explorando la regulación de transparencia y rendición de cuentas para las fundaciones europeas de beneficio público)

East Africa Association of Grantmakers

Code of Ethics [🔗](#) *(Código de ética)*

GIFE Brazil

Call for Transparency and Accountability [🔗](#) *(Un llamado a la transparencia y la rendición de cuentas)*

SAANED for Philanthropy

Guide to Analyzing Philanthropy Organizations [🔗](#)

6.2 El Consejo de Fundaciones y el Centro Europeo de Fundaciones: Principios de rendición de cuentas para la filantropía internacional

Conocida como una “herramienta aspiracional para los donantes internacionales” y lanzado en 2007, este recurso se centra expresamente en la rendición de cuentas de fundaciones de Estados Unidos y Europa fundaciones que hacen donaciones transfronterizas. El documento propone que el compromiso con la rendición de cuentas implica cuatro requisitos principales:

- 1 **Defienda su misión central** de manera que sea consistente con los deseos de sus benefactores, donantes o corporación.
- 2 **Sirva al bien público** tal como lo definen las leyes nacionales y los convenios internacionales, en su propio país y en el país receptor.
- 3 **Informe e involucre a sus grupos de interés** respecto a sus intenciones y los procesos de toma de decisiones, y proporcione un mecanismo para los aportes y la retroalimentación de los afectados; y
- 4 **Asegure un impacto positivo** a través de sus actividades de concesión de donaciones y de operación con respecto a las personas y comunidades afectadas por sus intervenciones.

A continuación, el documento enumera y describe siete principios que tienen por objeto guiar la filantropía internacional (es decir, las donaciones concedidas a las organizaciones fuera de las fronteras nacionales de la Fundación, es decir, otorgamiento transfronterizo de fondos) de financiadores independientes:

1 **Integridad**

Participe en la filantropía internacional de una manera que sea consecuente con su misión, valores, visión y competencias básicas. Demuestre que usted es genuino en sus intenciones en todos los aspectos (programáticos, operacionales y financieros) de su trabajo internacional. Sea honesto y transparente con sus grupos de interés.

2 **Conocimiento**

Tómese el tiempo para comprender el contexto político, económico, social, cultural y tecnológico en el que su filantropía internacional se va a desarrollar. Aprovechar la experiencia que ya existe, incluso a nivel local, y desarrolle una estrategia filantrópica realista y adecuada.

3 **Respeto**

Evite la arrogancia cultural respetando las diferencias culturales y la diversidad humana. Reconozca el conocimiento, la experiencia y logros locales. Sea modesto acerca de lo que sabe, lo que puede lograr con los recursos que tiene, y lo que todavía tiene que aprender. Durante la visita a los beneficiarios y los asociados internacionales siempre tenga en cuenta que usted es un invitado en otro país.

4 **Capacidad de respuesta**

Escuche con atención a sus beneficiarios y socios internacionales con el fin de comprender y responder

adecuadamente a sus necesidades y realidades. Esté abierto y dispuesto a ajustar sus objetivos, cronograma y el enfoque originales al contexto y la capacidad local, resista la tentación de imponer sus propios modelos o soluciones. Construya una relación de confianza con sus beneficiarios y socios internacionales y con las comunidades en donde trabaja.

5 **Equidad**

Sea razonable y flexible en los requerimientos a sus beneficiarios y socios, asegurándose de que sus demandas sean proporcionales al nivel, el propósito y la naturaleza de su apoyo. Sea consciente de su posiblemente limitada capacidad para tratar con múltiples financiadores, y no exija de ellos lo que no exige de sí mismo.

6 **Cooperación y colaboración**

Reconozca que el trabajo internacional exige un alto nivel de cooperación y colaboración entre los propios financiadores y con una variedad de actores, incluidas las organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas, gobiernos y organizaciones multilaterales. Haga un esfuerzo por colaborar con el fin de maximizar los recursos, crear sinergias, impulsar la creatividad y aumentar el aprendizaje y el impacto.

7 **Efectividad**

Evalúe si su filantropía internacional es efectiva mediante la participación en un proceso de aprendizaje mutuo con sus compañeros, beneficiarios y socios. Demuestre cómo su filantropía internacional contribuye al logro de la misión de su organización y el desarrollo del bien público. Planifique para la sostenibilidad y comprométase a permanecer durante suficiente tiempo para ser eficaz.

El documento luego describe un conjunto de buenas prácticas que le permiten a las fundaciones implementar los anteriores siete principios.

- 1 Alinee su filantropía internacional con su misión y visión
- 2 Entienda el contexto en el cual opera
- 3 Trabaje en participación con otros, no de manera aislada
- 4 Infórmese, escuche y responda
- 5 Respete la diversidad, autonomía y conocimiento
- 6 Construya confianza. Invierta a largo plazo
- 7 Garantice la buena gobernanza
- 8 Asegure una buena administración de los recursos filantrópicos
- 9 Evalúe, aprenda y comparta el conocimiento

Para ver el documento completo, visite el sitio web **WINGS Transparency and Accountability webpage**.

[🔗](#) *(Transparencia y rendición de cuentas)*

6.3 Asociación de Donantes de África Oriental

Código de Ética

La Asociación de Donantes de África Oriental ha desarrollado un código de ética que, aunque no se centra específicamente en la transparencia y la rendición de cuentas, sin embargo, tiene incidencia sobre esos valores. El código de ética es el siguiente:

Los miembros de la Asociación de Donantes de África Oriental se comprometen a:

- 1 Utilizar los recursos, que ellos controlan para fines sociales, para aquello para lo que han sido designados
- 2 Definir su misión, objetivos y programas de forma clara, y darlos a conocer públicamente
- 3 Esforzarse por lograr la máxima transparencia en sus actividades
- 4 Esforzarse por mantener los costos administrativos en un mínimo razonable
- 5 Regularmente publicar informes sobre sus actividades, incluyendo datos financieros
- 6 Permanecer al tanto y cumplir con las responsabilidades legales de los donantes

Dentro de los programas de concesión de donaciones y de acuerdo con su misión, la situación y objetivos, los Miembros se comprometen a:

- 1 Asegurar que los procesos de decisión respecto de las solicitudes de donaciones se han establecido sobre una base clara y lógica, incluyendo el control y la supervisión adecuada, y de manera coherente con las políticas de la organización.
- 2 Asegurar que se han hechos los acuerdos apropiados para evitar un indebido conflicto de intereses, que surja a partir de aquellas partes involucradas en la toma de decisiones
- 3 Respetar la confidencialidad de los solicitantes, beneficiarios y donantes y ser discretos en la comunicación con terceros acerca de organizaciones e individuos específicos.
- 4 Tratar a los beneficiarios y colegas con respeto, y seguir los principios de tolerancia y no discriminación.
- 5 Promover que los beneficiarios permanezcan actualizados y cumplan con sus responsabilidades legales.

Para más información acerca del Código de Ética de la Asociación de Donantes de África Oriental visite su **sitio web**.



7. Recursos adicionales acerca de la transparencia y la rendición de cuentas

Para mejorar su gusto por la transparencia y la rendición de cuentas y para construir su conocimiento de la práctica, WINGS recomienda los siguientes recursos:

Alianza de Buzan para la cooperación efectiva para el desarrollo

El **Acuerdo de la Alianza de Buzan** [↗](#) ofrece un marco para el diálogo y los esfuerzos para mejorar la eficacia de la cooperación para desarrollo. Cuenta con una serie de principios comunes, que incluyen la transparencia y la rendición de cuentas ante los pares, los beneficiarios, los ciudadanos, las organizaciones, los mandantes y los accionistas. Una alianza global para la cooperación efectiva para el desarrollo se estableció como resultado del Acuerdo de la Alianza de Buzan para ayudar a garantizar la rendición de cuentas de su ejecución.

Glasspockets

Creado por el Centro para Fundaciones, **Glasspockets** es un sitio web enfocado en la transparencia en la filantropía. A través de Glasspockets, el Centro para Fundaciones y sus socios trabajan para:

- Inspirar a las fundaciones privadas a una mayor apertura en sus comunicaciones

- Aumentar la comprensión de las mejores prácticas en materia de transparencia y rendición de cuentas de las fundaciones en un mundo en línea
- Ilustrar cómo la filantropía institucional es relevante para los temas críticos de nuestro tiempo.
- Destacar las muchas historias de la filantropía que muestran cómo la riqueza privada está al servicio del bien público
- Compartir éxitos, fracasos y experimentos en curso, con el objetivo que las fundaciones puedan construir sobre las ideas de otros para aumentar su impacto.

IATI

La **International Aid Transparency Initiative** [↗](#) (IATI) busca mejorar la transparencia de la ayuda, el desarrollo y los recursos humanitarios con el fin de aumentar su eficacia en la lucha contra la pobreza. Aborda los desafíos del desarrollo haciendo que la información sobre la ayuda sea más fácil de acceder, utilizar y comprender. La IATI reúne a los países donantes y receptores, las organizaciones de la sociedad civil y otros expertos en información sobre ayuda que comparten las aspiraciones de la declaración original de la IATA Accra y que se han comprometido a trabajar juntos para aumentar la transparencia de la ayuda.

Sitio web de transparencia y rendición de cuentas de WINGS

Bajo su programa de Pensamiento para el Liderazgo, el sitio web de WINGS contiene una página dedicada a la **transparencia y la rendición de cuentas**, [↗](#) la cual presenta varios recursos sobre el tema. La página web también publica un informe detallado sobre el proceso de consulta que llevó al desarrollo de esta Caja de herramientas. El proceso global altamente participativo facilitado por WINGS tiene como objetivo profundizar la comprensión y la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la filantropía internacional, así como la introducción de voces y perspectivas desde el Sur.

Las consultas regionales ayudaron a dar forma e incorporar temas a esta Caja de herramientas, por lo que es una obra de verdadera colaboración entre los miembros de WINGS y otros grupos filantrópicos. El informe final de cada taller, el cual contiene los temas tratados y la lista de participantes se puede encontrar en la página web.

Centro de Conocimiento WINGS

El **Centro de Conocimiento WINGS** [↗](#) es un centro de intercambio de publicaciones producidas por WINGS, sus miembros y otros editores de información filantrópica. Los usuarios pueden buscar por palabra clave, editor, área geográfica, fecha y categoría.